

نوقشت رسالة الطالبة سوار هيثم عزام

بعنوان:

استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء
تجربتي فرنسا وكندا.

وأجيزت يوم الخميس الواقع في ٢٢/١٢/٢٠٢٢ من قبل السادة أعضاء
لجنة الحكم التالية أسماؤهم:

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. محمد حلاق	عضواً	
أ.د. باسمه حلاوة	عضواً	
أ.د. سميرة منصور	عضواً مشرفاً	
أ.د. نايفة علي	عضواً	
د. أمل كحيل	عضواً	

تمّ إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الدكتوراه
في التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم التربية المقارنة.



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في

ضوء تجربتي فرنسا وكندا

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد

سوار هيثم عزام

إشراف

أ. د سمية حيدر منصور

أستاذة في قسم التربية المقارنة

2021-2022 م

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل الذي منّ علي بفضلهِ وعلمهِ وكرمه ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع شكراً يليقُ بجلالته وعظمته

ويسعدني ويشرفني أن أتوجه بشكر خاص لهدوتي ومثلي الأعلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة سمية منصور لتفضلها بالإشراف علي هذه الأطروحة، ولكل ما قدمته لي لإنجازها، حيث أننتها توجيهاً لها القيمة، وكان تشجيعها حافزاً كبيراً لتجاوز الصعاب وتقديم الأفضل، وهنا تخونني عبارات الشكر والتقدير وتقف عاجزة عن التعبير عن امتناني ومحبتني لها.

وأقدم بالشكر إلى رئاسة قسم التربية المقارنة وجميع السادة الأساتذة والمدرسين في القسم لما أبدوه من التوجيه والمساعدة لإنجاز البحث.

وشكري الجزيل أيضاً لأستاذتي أعضاء لجنة الحكم الأفاضل مقدرة لهم جهدهم في قراءة هذه الأطروحة وتقويمها.

كما أتقدم بالشكر إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكليات جامعة دمشق متمثلة بمقاداتها ورؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام، على ما قدموه من تعاون في أثناء تطبيق أداة البحث.

الباحثة: سوار عزام



فهرس المحتويات	
ج	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
و	فهرس الملاحق
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1	مقدمة
3	أولاً: إشكالية البحث
5	ثانياً: تساؤلات البحث
6	ثالثاً: متغيرات البحث
7	رابعاً: فرضيات البحث
8	خامساً: أهمية البحث
8	سادساً: أهداف البحث
9	سابعاً: مصطلحات البحث
11	ثامناً: حدود البحث
11	تاسعاً: منهج البحث
12	عاشراً: أدوات البحث
12	الحادي عشر: مجتمع البحث وعينته
13	الثاني عشر: دراسات سابقة
13	1- دراسات عربية
17	2- دراسات أجنبية
22	3- التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي
24	تمهيد
24	أولاً: مفهوم التنوع وأبعاده
32	ثانياً: مفهوم إدارة التنوع
33	ثالثاً: نشأة إدارة التنوع وتطورها

35	رابعاً: آليات إدارة التنوع
38	خامساً: نماذج إدارة التنوع
40	سادساً: إدارة التنوع بالتعليم العالي
41	سابعاً: المبادئ الفلسفية والأهداف في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي
43	ثامناً: ممارسات إدارة التنوع في التعليم العالي
45	تاسعاً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي
46	عاشراً: استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي
56	الحادي عشر: متطلبات نجاح استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي.
59	الثاني عشر: ميزات استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي.
60	الثالث عشر: معوقات استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي.
61	خلاصة

الفصل الثالث:

استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا

63	تمهيد
63	أولاً: التطور التاريخي للتعليم العالي في فرنسا
65	ثانياً: السمات العامة لنظام التعليم العالي في فرنسا
65	ثالثاً: هيكلية نظام التعليم العالي في فرنسا
68	رابعاً: استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا
75	خامساً: استراتيجية إدارة التنوع بالمدارس الكبرى
87	سادساً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا
94	خلاصة:

الفصل الرابع:

استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في كندا

96	تمهيد
96	أولاً: التطور التاريخي للتعليم العالي في كندا
98	ثانياً: السمات العامة لنظام التعليم العالي في كندا
100	ثالثاً: هيكلية نظام التعليم العالي في كندا
102	رابعاً: استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في كندا
109	خامساً: استراتيجية إدارة التنوع بجامعة البرتا
120	سادساً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي في كندا

128	خلاصة
الفصل الخامس: إدارة التنوع في التعليم العالي في سورية	
129	تمهيد
129	أولاً: مفهوم التعليم العالي
130	ثانياً: التعليم العالي في سورية
136	ثالثاً: إدارة التعليم العالي في سورية
145	رابعاً: إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
150	خامساً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
157	خلاصة
الفصل السادس: الجانب الميداني لواقع استراتيجية إدارة التنوع في سورية	
158	تمهيد
158	أولاً: حدود البحث
158	ثانياً: منهج البحث
159	ثالثاً: أدوات البحث
167	رابعاً: المجتمع الأصلي للبحث وعينته
174	خامساً: الصعوبات التي واجهت الباحثة
175	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
176	الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالجانب الميداني للبحث.
201	مناقشة فرضيات البحث.
214	ملخص نتائج البحث بجانبه الميداني.
الفصل السابع تحليل مقارن لاستراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي في كل من فرنسا وكندا	
217	المحور الأول: المقابلة المبدئية للجوانب المختارة لاستراتيجية إدارة التنوع في بلدي المقارنة
226	المحور الثاني: المقارنة التحليلية لأوجه التشابه والاختلاف بين الجوانب المختارة لاستراتيجية إدارة التنوع في بلدي المقارنة
الفصل الثامن: الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية	
246	المحور الأول: تحليل واقع استراتيجية إدارة التنوع في نظام التعليم العالي في سورية.

248	المحور الثاني: تحليل الفجوة بين واقع استراتيجية إدارة التنوع والمتطلبات.
251	المحور الثالث: صياغة الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية وأبعادها.
270	ملخص البحث باللغة العربية
272	المراجع
293	الملاحق
1	الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	المحتوى
25	الجدول (1) تصنيف أبعاد التنوع
160	الجدول (2) يبين بعض بنود المقابلة قبل وبعد التعديل
162	الجدول (3) بعض التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة
163	الجدول (4) الصدق التمييزي للاستبانة (n= 30)
164	الجدول (5) معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور
164	الجدول (6) معاملات ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للاستبانة
165	الجدول (7) معاملات الثبات بالتجزئة النصفية
166	الجدول (8) ثبات أداة البحث بطريقة ألفا كرونباخ
166	الجدول (9) معيار الحكم على درجة أهمية المتطلب الواردة في الاستبانة والقيم الموافقة
170	الجدول (10) يوضح توزع أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق وفق متغير الجنس
171	الجدول (11) يوضح توزع أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق وفق متغير المرتبة العلمية
172	الجدول (12) يوضح توزع أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق وفق متغير عدد سنوات الخدمة
173	الجدول (13) يوضح توزع أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق وفق متغير تخصص الكلية
174	الجدول (14) يوضح توزع أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق وفق متغير الدورات التدريبية في المجال الإداري
176	الجدول (15) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية فيما يتعلق بمحور التخطيط.
178	الجدول (16) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول واقع استراتيجية إدارة

	التنوع بالتعليم العالي في سورية فيما يتعلق بمحور القيادة والاتصال.
180	الجدول (17) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية فيما يتعلق بمحور التدريب.
181	الجدول (18) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية فيما يتعلق بمحور الرقابة والتقييم.
182	الجدول (19) الرتب والمتوسطات والتقديرات لدرجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية والمحاور المتعلقة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع.
184	الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية والبنود المتعلقة بمحور التخطيط مرتبة بحسب درجة أهمية المتطلب.
187	الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية والبنود المتعلقة بمحور القيادة والاتصال مرتبة بحسب درجة أهمية المتطلب.
190	الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية والبنود المتعلقة بمحور التدريب مرتبة بحسب درجة أهمية المتطلب.
192	الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية والبنود المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم مرتبة بحسب درجة أهمية المتطلب.
195	الجدول (24) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول معوقات التخطيط في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
195	الجدول (25) يبين التكرارات والنسب المئوية حول المعوقات التي أضافها أفراد عينة البحث على محور التخطيط في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية
196	الجدول (26) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول معوقات القيادة والاتصال في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
197	الجدول (27) يبين التكرارات والنسب المئوية حول المعوقات التي أضافها أفراد عينة البحث على محور القيادة والاتصال في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
198	الجدول (28) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول معوقات التدريب في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
199	الجدول (29) يبين التكرارات والنسب المئوية حول المعوقات التي أضافها أفراد عينة البحث على محور التدريب في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
200	الجدول (30) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول معوقات الرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
200	الجدول (31) يبين التكرارات والنسب المئوية حول المعوقات التي أضافها أفراد عينة البحث على محور الرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.

202	الجدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستودنت) لاستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع للدرجة الكلية والمجاور الفرعية وفق متغير الجنس.
203	الجدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستودنت) لاستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع للدرجة الكلية والمجاور الفرعية وفق متغير تخصص الكلية.
205	الجدول (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير المرتبة العلمية
206	الجدول (35) تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات استجابات عينة البحث حول متطلبات استراتيجية وفق متغير المرتبة العلمية
207	الجدول (36) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة حول استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير المرتبة العلمية
209	الجدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير سنوات الخدمة.
210	الجدول (38) تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات استجابات عينة البحث حول متطلبات استراتيجية وفق متغير سنوات الخدمة.
211	الجدول (39) نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة حول استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير سنوات الخدمة.
213	الجدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير الدورات التدريبية.
246	الجدول (41) تشخيص واقع أبعاد استراتيجية إدارة التعليم العالي في سورية وتحليله
249	الجدول (42) يشير إلى نقاط القوة والضعف لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي.
250	الجدول (43) يشير إلى الفرص والتحديات لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي.
258	جدول (44) الأبعاد الاستراتيجية لإدارة التنوع والأهداف والإجراءات المقترحة.

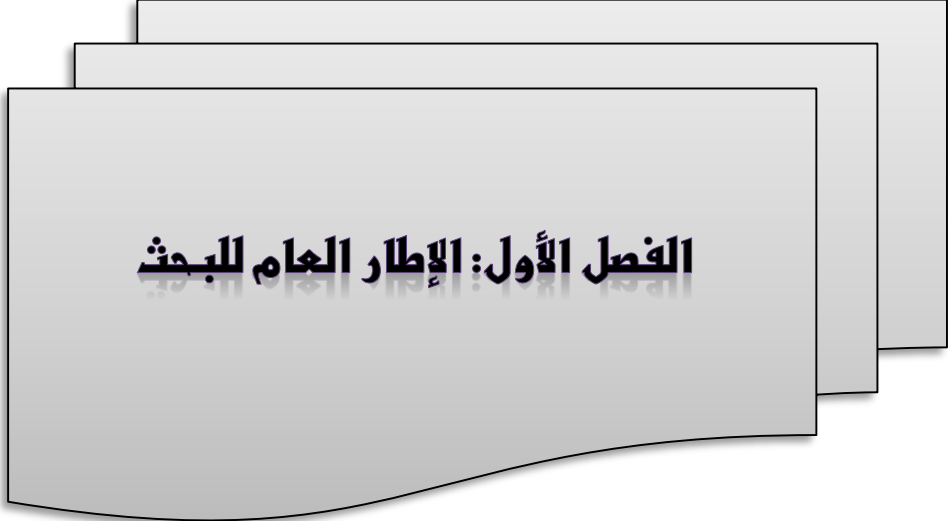
فهرس الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى
	فهرس الأشكال في الإطار النظري
26	الشكل (1) يشير إلى تصنيف أبعاد التنوع
33	الشكل (2) يوضح التسلسل الزمني لنشأة إدارة التنوع وتطورها.
36	الشكل (3) آليات إدارة التنوع.
78	الشكل (4) هيكلية استراتيجية إدارة التنوع بالمدارس الكبرى
113	الشكل (5) تسلسل هيكلية استراتيجية إدارة التنوع بجامعة ألبيرتا

فهرس الأشكال في الجانب الميداني للبحث	
168	الشكل (1) يوضح توزع أفراد مجتمع البحث.
170	الشكل (2) يوضح توزع أفراد العينة وفق الكليات التابعة لها.
171	الشكل (3) يوضح توزع أفراد العينة وفق متغير الجنس.
172	الشكل (4) يوضح توزع أفراد العينة وفق متغير المرتبة العلمية.
173	الشكل (5) يوضح توزع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة.
173	الشكل (6) يوضح توزع أفراد العينة وفق متغير نوع الكلية.
174	الشكل (7) يوضح توزع أفراد العينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية.
183	الشكل (8) يمثل مقارنة متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لمحاول الاستبانة.
202	الشكل (9) يبين الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع ودرجتها الكلية وفق متغير الجنس.
204	الشكل (10) يبين الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع ودرجتها الكلية وفق متغير تخصص الكلية.
208	الشكل (11) يبين الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير المرتبة العلمية.
212	الشكل (12) يبين الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير سنوات الخدمة.
214	الشكل (13) يبين الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير الدورات التدريبية في المجال الإداري .
256	الشكل (14) الهيكلية العامة للاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق
293	الاستبانة في صورتها الأولية
299	المقابلة في صورتها الأولية
303	الاستبانة في صورتها النهائية
308	المقابلة في صورتها النهائية
314	قائمة السادة المحكمين
316	جدول تحديد حجم العينة



الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

يمثل العنصر البشري أحد أهم مكونات النظام الإداري في أي مؤسسة على الإطلاق، كونه طاقة فكرية وحركية، ومصدراً حيوياً للتنوع والتجديد، إذ يعني تشغيلها على النحو المناسب، للوصول إلى التحقيق المثالي للأهداف في الوقت والتكلفة المحددتين. وهنا يكمن دور القيادات العليا للمؤسسات في إجراء البحث لفهم حيثيات الطبيعة البشرية واحترام الفروق وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

إنَّ فهم التنوع في القوى البشرية أصبح حقيقة موضوعية تتطلب التعقل والتفكير المنطقي، فالطبيعة البشرية الغنية بالتنوع بأبعاده كافة، قد تبرز ضرورة قيام إدارة المؤسسات بتطوير مفاهيمها وترتيب جهود الجماعة ضمنها وتنسيقها، لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتتجدد باستمرار. ومن ثم يجب اختيار الأنشطة المناسبة لاستثمار الموارد البشرية كافة بإمكاناتها المختلفة.

وبناءً على ذلك تتوجه الأنظار نحو مؤسسات التعليم العالي بوصفها أحد أهم البيئات التفاعلية، الغنية بالتنوع، إذ تحتوي أعداداً كبيرة من العناصر البشرية المتنوعة، ومن ثم يلزم إدارة هذه الموارد بالهيئة التي تساعد على تعزيز الابتكار وقيادة التفكير الإبداعي.

أشار ستيفرز وهارت (Stevens & Hurt, 2009, 19) إلى إدارة التنوع بأن نكون قادرين على تقدير الاختلافات الإنسانية والثقافية واحترام خبرات الآخرين، وأن تقدير الاختلافات والاعتراف بها في ميدان التعليم العالي هو أمر حاسم ومساعد في العمل في عالم تغزوه العولمة.

وضمن هذا السياق برزت العديد من الجهود للمنظمات العالمية في ميادين إدارة التنوع في التعليم العالي، كاتفاقية حماية التنوع وتعزيزه عام 2005، التي اشتملت في أهدافها على تأكيد أهمية الصلة بين التنوع والتنمية المستدامة في البلدان النامية ومساندة الأنشطة المضطعة بذلك على الصعيدين الوطني والدولي، وما جاء في تقرير اليونسكو العالمي حول الاستثمار في التنوع والحوار بين الثقافات لعام 2007، ليتعين ألا نهمل تأثيرات العولمة على التنوع ضمن مؤسسات التعليم العالي، وكفاءة القدرات اللازمة للتعامل مع الأفراد على اختلافهم، ووضع مبادئ توجيهية دولية للترويج لإدارة التنوع، واستراتيجيات واضحة لإدارة التنوع في المنظمات التعليمية (وزارة الثقافة الأردنية، 2020، 3-5).

كما أنشأت اليونسكو صندوق اليونسكو الدولي للتنوع الثقافي Unesco International Fund For Culture Diversity (IFCD)، لدعم المشاريع التي تستهدف صياغة الممارسات والإجراءات التي تعمل على تعزيز التنوع، مع المساهمة في تحقيق نتائج مستدامة من خلال إدخال التغيرات في البنية التحتية والهيكلية للمؤسسات التعليمية بما فيها التعليم العالي وتعزيز القدرات البشرية، وقد قدم الصندوق عام 2010 التمويل لـ 100 مشروع في الدول النامية والمنطقة العربية ومازال يقترح مشروعات مستقبلية تمتد لعام 2030 (The International Fund for Cultural Diversity, 2022, 3).

وقد كان لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي أهمية واضحة في بعض الدول المتقدمة، لما وجدته في تطبيق استراتيجيات تعزيز التنوع من إثراء لرأس المال البشري، وتعزيز الميزة التنافسية التي استطاعت من خلالها نشر نفوذها ثقافياً وعلمياً وعالمياً.

فمثلاً التجربة الفرنسية والكندية اعتمدت تطبيق استراتيجية لإدارة التنوع تقوم على دمج وإدارة مجموعة واسعة من فئات الكوادر البشرية المتنوعة ضمن مؤسساتها، بهدف منع التمييز القائم على (النوع، الحالة والمظهر الجسدي، الحالة الاجتماعية، والخلفية الثقافية)، كذلك اعتمدت مؤسسات التعليم العالي (ما بعد الثانوي) في كندا استراتيجية خاصة بإدارة التنوع قائمة على (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب والرقابة والتقييم)، فقد عمدت جامعة ألبرتا في كندا إلى وضع رؤية ورسالة وممارسات واضحة لإدارة التنوع على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للجامعة، ويزيد من فاعلية الأداء وتجويد المخرجات. وتجدر الإشارة هنا إلى التطورات العديدة التي حدثت في إدارة الجامعات الحكومية في سورية، لاسيما بعد التوسع الأفقي في عدد الجامعات والكليات المستحدثة فيها والذي بلغ عددها (5 جامعات) ينبثق عنها (146 كلية أدبية وعلمية)، بالإضافة إلى (20) جامعة خاصة موزعة في المحافظات بحسب المناطق والاختصاصات، وافتتاح نظامي التعليم الموازي والمفتوح، ضمن سياسة تلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي وتعزيزاً للمشاركة المجتمعية في التعليم وتوسيعاً لفرص القبول الجامعي وتنويعه، وتحقيقاً للخطط التنموية (وزارة التعليم العالي، دليل منظومة التعليم العالي، 2014، 3).

بالإضافة إلى زيادة التبادل الثقافي والتعاون الدولي بين الجامعات الدولية والعالمية في إطار مشاريع التبادل الثقافي الدولي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2018، 2).

كما بدأت الجامعات السورية مع مشارف القرن الحادي والعشرين متمثلة بالإدارة المركزية محاولة العمل وفق سياسة إدارية جديدة تقوم على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها بالآتي:

تحسين نوعية التعليم العالي، والعمل على تحويل الجامعات السورية إلى مراكز بحث وعلم وفكر وتأهيل بالاعتماد على الخبرات المحلية، في ظل التعاون المنفتح مع الخبرات العالمية، والاتفاقيات مع الجامعات، ومراكز البحوث العالمية المتطورة، مع التأكيد على استقلالية الجامعات ومنحها الحرية علمياً وإدارياً ومالياً (مجلة المعرفة، 2003، 65-75).

استناداً إلى جميع ما سبق، وفي ظل التطورات العالمية والمحلية التي أثرت ومازالت تؤثر في الوسط الأكاديمي، نجد أنه قد أصبح من الضروري وضع استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية المتنوعة، بحيث يتم استغلال القدرات والخصائص البشرية كافة لصالح عمل مؤسسات التعليم العالي في سورية، وردها بكل ما يلزم من موارد لتفعيلها.

أولاً: إشكالية البحث:

تنطلق مشكلة البحث الحالي من خلال مجموعة من المبررات تتحدد بالآتي:

تتمثل بتغير التوقعات الديمغرافية للجمهورية العربية السورية، وارتفاع نسبة النزوح الداخلي لأسباب تعود إلى البحث عن السلامة البدنية والحصول على الخدمات الأساسية، فبحلول نهاية عام 2019 تجاوز عدد النازحين داخلياً الإجمالي 6.4 مليون شخص، وازداد هجرة الكفاءات السورية، الأمر الذي يشكل أحد أهم العوامل المؤثرة في مستقبل الاقتصاد والمجتمع وفي التركيب الهيكلي للسكان والقوى البشرية. وتكتسب هذه الظاهرة أهمية متزايدة في ظل تزايد أعداد المهاجرين، تحديداً من الكوادر العلمية المتخصصة، وتتمثل أهم التأثيرات السلبية في حرمان مؤسسات التعليم العالي في سورية من الاستفادة من خبرات هذه الكفاءات ومؤهلاتها في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية (مركز دمشق للأبحاث والدراسات، 2018، 33). ومن ثم فرضت الحاجة الكبيرة إلى البحث عن الكفاءات المتنوعة ضمن مؤسسات التعليم العالي والاستفادة القصوى منها لتغطية النقص الناتج عن هجرة الكفاءات.

كذلك ما شهدته مؤسسات التعليم العالي في سوريا من العديد من التغيرات التي تؤكد مدى الحاجة إلى وجود إدارة للتنوع من أبرزها صدور قرارات وزارية عدة حول:

- استحداث تخصصات علمية تتناسب مع التطور العلمي العالمي.
 - تأسيس الجامعة الافتراضية لضمان وصول التعليم العالي إلى شرائح المجتمع المتنوعة داخل سورية وخارجها.
 - التوسع في مجال الدراسات الاختصاصية في الجامعة بحيث تشمل ذوي الاحتياجات الخاصة، إذ تؤكد الجامعات ضرورة إدراج مفهوم التصنيف الدولي لتأدية الوظائف من قبل ذوي الاحتياجات الخاصة، كذلك تكليف مجالس الكليات المعنية بتحديد مقررات دراسية مناسبة، وتخصيص المكفوفين بنسبة 5% من مقاعد دراسات التأهيل والتخصص (وزارة التعليم العالي في سورية، 2015، 3).
- وبالنظر في طبيعة الموارد البشرية المتباينة ضمن مؤسسات التعليم العالي في سورية التي قد تتسم ضرورة بالتنوع، تظهر الحاجة إلى إعادة التفكير باستراتيجية قادرة على استيعاب هذا التنوع.
- فقد أكدت نتائج المؤتمر الدولي الثامن تحت عنوان "التنوع الثقافي" المنعقد في طرابلس لعام 2015، حول ضرورة إجراء المزيد من الدراسات لتفعيل إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، وإدراجها ضمن المناهج الجامعية، كذلك إيجاد التفسير لمشكلة عدم تقبل التنوع داخل المؤسسات، لاسيما فيما يتعلق بعدم تقبل التنوع القائم على النوع الاجتماعي.

إضافة لما سبق ما أظهرته نتائج الدراستين الاستطلاعتين التي قامت بهما الباحثة، الأولى موجهة إلى عينة من رؤساء المديريات المتخصصة بإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومقرها دمشق، وذلك لارتباط هذه الأقسام بإدارة التنوع في الموارد البشرية وهي (مديريات الجودة والاعتماد، التخطيط، البحث العلمي، التدريب)، وأُجريت المقابلة في الأسبوع الأول من شهر حزيران من العام 2019، وذلك بهدف الوقوف على واقع إدارة التنوع والتأكد من أهمية المشكلة المطروحة ودراستها، وقد أكد أفراد عينة الدراسة قصور اعتماد ممارسات واضحة أو متخصصة بإدارة التنوع في الموارد البشرية، إذ ذكر بعضهم مجموعة من الممارسات العفوية يعوزها التنظيم لإدارة التنوع، وقد جاءت تلك الممارسات تحت عدد من المسميات المختلفة، على سبيل المثال: تكافؤ الفرص والعدالة والديمقراطية، لاسيما فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين في المهام والمسؤوليات، أما الذكر الصريح لمصطلح إدارة التنوع لم يرد في استراتيجية إدارة التعليم العالي، كما قدم أفراد العينة دعماً لفكرة البحث، وأكدوا أهمية الكفاءة في استثمار إدارة الموارد البشرية المتنوعة لتطوير إدارة التعليم العالي وتحسين الجودة.

أما المقابلة الثانية أُجريت خلال الفترة الممتدة بين 24-28 حزيران من العام 2019 مع عدد من رؤساء الأقسام الإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الكليات (كلية التربية وكلية الآداب، وكلية الهندسة المدنية وطب الأسنان) في جامعة دمشق، البالغ عددهم 15 فرداً، فتوجهت الباحثة بعدد من الأسئلة المفتوحة للحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات، وكان أهم هذه الأسئلة الآتي:

ما الأساليب المعتمدة لإدارة التنوع في الموارد البشرية ضمن الجامعة، وهل يتوفر قسم إداري متخصص بذلك، وهل يندرج مفهوم إدارة التنوع ضمن الاستراتيجية المعتمدة لإدارة الكلية؟ هل تتوفر برامج ثقافية أو تدريبية تتعلق بإدارة التنوع؟ ما الآليات المعتمدة لقياس مدى التنوع ضمن الجامعة، وهل تتوفر معايير تقييم لكفاءة استثمار الموارد البشرية المتنوعة ضمن الجامعة؟ وتتلخص نتائج الدراسة الاستطلاعية بالإجابات الآتية:

- عدم وجود إدارة متخصصة بإدارة التنوع، وإنما توجد إدارة خاصة بشؤون العاملين، تتحدد مهامها في تحديث سجلات العاملين الوصفية دون التدخل في شؤون التعيين أو التوظيف، أو تحديد المعايير اللازمة لشغل العمل الإداري.

- لا تعتمد مؤسسات التعليم العالي ممارسات واضحة لإدارة التنوع المهني، وإنما ما يحصل هو تحديد شروط ومؤهلات علمية محددة لشغل الوظائف الإدارية، بالإضافة إلى تحديد العمر وسنوات الخدمة في بعض المراكز الإدارية. وترى الباحثة أن تلك الشروط قد لا تكفي لضمان التوزيع العادل للإمكانيات والقدرات المهنية.

- تفقر الكليات إلى وجود برامج تدريبية متخصصة بإدارة التنوع في الموارد البشرية، كما لم تعتمد إدارة الكليات آليات رقابة وتقييم واضحة لإدارة التنوع.
- لا يتم إدراج مفهوم التنوع ضمن استراتيجية الجامعة، وإنما يبرز في ضوء مسميات أخرى كالمساواة بين الجنسين (ذكوراً وإناثاً) (التنوع من حيث الجنس)، حق الطلبة الأجانب والدوليين في التعلم ضمن الكليات السورية (التنوع الدولي)، تكافؤ الفرص والمنح الدراسية (إدارة التنوع الاجتماعي والاقتصادي)، افتتاح التخصصات والفروع الجديدة (التنوع المعرفي والتخصصي)، اختيار أحد اللغات للدراسة (الفرنسية أو الإنجليزية والروسية أضيفت حديثاً) (التنوع اللغوي)، حق الاحتفاظ بالمعتقدات الدينية والقيمية (التنوع الديني والقيمي).
- مما سبق نستنتج أن إدارة التنوع للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في سورية تعاني من أوجه قصور مثل: غياب وجود وحدة متخصصة لإدارة التنوع، كما أنها بحاجة إلى تنويع برامجها التعليمية والتدريبية لتلبية لاحتياجات المتعلمين والمجتمع، ومن ثم هناك فجوة بين الوضع الراهن لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي وبين الوضع المأمول.

وبالنظر إلى أهمية تجارب الدول المتقدمة في مجال إدارة التنوع لاسيما كندا التي قطعت شوطاً كبيراً فيما يتعلق بالحرية والاستقلالية الأكاديمية وتطبيق استراتيجيات إدارة التنوع وفق نظام الإدارة اللامركزي، كذلك بالمقابل تمتلك فرنسا (كدولة ذات نظام مركزي)، تجربة مميزة في مجال إدارة التنوع، لاسيما بعد اعتمادها استراتيجية خاصة بإدارة التنوع في المدارس الكبرى. وعليه يتحدد سؤال البحث الرئيس بما يأتي: ما الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء تجربتي فرنسا وكندا؟

ثانياً: تساؤلات البحث:

تتحدد تساؤلات البحث بالآتي:

- 1- ما الإطار المرجعي لإدارة التنوع من حيث (مفهوم التنوع وأبعاده، النشأة والتطور التاريخي، مفهوم إدارة التنوع، آليات إدارة التنوع ونماذجها، والممارسات والعوامل المؤثرة فيها، واستراتيجية إدارة التنوع، كذلك متطلبات نجاح استراتيجية إدارة التنوع وميزاتها، والتحديات التي يمكن أن تواجهها)؟
- 2- ما الاستراتيجية المعتمدة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في فرنسا، وما العوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
- 3- ما الاستراتيجية المعتمدة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كندا؟ وما العوامل الثقافية المؤثرة فيها؟
- 4- ما واقع إدارة التنوع في التعليم العالي في سورية؟ وما العوامل الثقافية المؤثرة فيه؟

- 5- ما واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء استجابات أفراد عينة البحث من الإداريين (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق؟
- 6- ما متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية، في ضوء استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام) في كليات جامعة دمشق؟
- 7- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء استجابات أفراد عينة البحث من (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع تعزى لمتغيرات البحث المستقلة (الجنس، المرتبة العلمية، سنوات الخدمة، تخصص الكلية، الدورات التدريبية في المجال الإداري).
- 9- ما أوجه التشابه والاختلاف بين تجربتي فرنسا وكندا في استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي، وما إمكانية الاستفادة منها في سورية؟
- 10- ما الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء تجربتي فرنسا وكندا، واستناداً إلى نتائج البحث الميدانية؟

ثالثاً: متغيرات البحث:

تمثلت متغيرات البحث الحالي بالآتي:

1- المتغير التابع ويتمثل:

- 1-1- درجة استجابات أفراد عينة البحث على الأسئلة المتعلقة بواقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
- 1-2- درجة استجابات أفراد عينة البحث على الأسئلة المتعلقة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
- 1-3- درجة استجابات أفراد عينة البحث على الأسئلة المتعلقة بمعوقات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.

2- المتغيرات المستقلة:

- 1-2- الجنس (ذكر، أنثى).
- 2-2- المرتبة العلمية: وله ثلاث مستويات (أستاذ) (أستاذ مساعد) (مدرس).
- 3-2- سنوات الخدمة: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات) (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) (10 سنوات فأكثر).
- 4-2- الكلية: وله مستويان (إنسانية نظرية)، (أساسية تطبيقية).
- 5-2- الدورات التدريبية: (خضعت)، (لم أخضع).

رابعاً: فرضيات البحث:

الفرض المبدئي:

قد تفيد الدراسة التحليلية المقارنة لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا وكندا، في بناء الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في الجمهورية العربية السورية.

فرضيات البحث بجانبه الميداني:

تتطلق الفرضيات الإحصائية من الفرضية الرئيسية الآتي:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام)، في كليات جامعة دمشق على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية تعزى إلى متغيرات البحث المستقلة (الجنس، المرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية، الدورات التدريبية).

وينفرد عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تسعى الدراسة الميدانية إلى التحقق منها وسيتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05 وهي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام) في كليات جامعة دمشق على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية تعزى إلى متغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام) في كليات جامعة دمشق على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية تعزى إلى متغير تخصص الكلية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام) في كليات جامعة دمشق على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية تعزى إلى متغير المرتبة العلمية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام) في كليات جامعة دمشق على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام) في كليات جامعة دمشق على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية تعزى إلى متغير الدورات التدريبية في

المجال الإداري.

خامساً: أهمية البحث:

- هناك اعتبارات عدة توضح أهمية البحث الحالي لعل أبرزها الآتي:
- 1- حداثة موضوع البحث المتمثل بإدارة التنوع في الموارد البشرية، في الميادين التربوية عامة- ومؤسسات التعليم العالي خاصة.
 - 2- مساهمة البحث الحالي في إزالة اللبس والغموض الحاصل حول مصطلح إدارة التنوع ومؤشراته، وتصحيح النظرة الضيقة التي تشير إلى التنوع بالاختلاف العرقي وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص فقط، فإدارة التنوع مفهوم شامل يعبر عن جميع الخصائص والسمات التي تجعل الفرد يتميز عن الآخرين كالتنوع في (الجنس، المؤهل العلمي، التوجهات الفكرية والفلسفية وجهات النظر...).
 - 3- أهمية دراسة تجربة كندا وجامعة ألبرتا الكندية وفرنسا والمدارس الكبرى حول استراتيجية إدارة التنوع كنموذج للإدارة اللامركزية والإدارة المركزية، ومن ثم تحديد نقاط التشابه والاختلاف والأوجه التي يمكن الاستفادة منها عند بناء استراتيجية لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.
 - 4- يعد البحث استجابة لتوصيات العديد من المؤتمرات والتقارير كتقارير اليونسكو والدراسات الحديثة العالمية والمحلية، حول أهمية بناء استراتيجية تنسجم مع الغايات الاستراتيجية العامة لإدارة مؤسسات التعليم العالي.
 - 5- ما يمكن أن تقدمه نتائج البحث الحالي من أساس نظري ومعلومات إحصائية بحثية ومؤشرات ذات دلالة عن إمكانية إدارة التنوع في الموارد البشرية ضمن مؤسسات التعليم العالي في سورية.

سادساً: أهداف البحث:

- هدف البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة الأهداف المتمثلة بالآتي:
- 1- تعرف الإطار المرجعي لإدارة التنوع من حيث (مفهوم التنوع وأبعاده، النشأة والتطور التاريخي، مفهوم إدارة التنوع، آليات إدارة التنوع ونماذجها، والممارسات والعوامل المؤثرة فيها، واستراتيجية إدارة التنوع، كذلك متطلبات نجاح استراتيجية إدارة التنوع وميزاتها، والتحديات التي يمكن أن تواجهها).
 - 2- تعرف الاستراتيجية المعتمدة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في فرنسا، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
 - 3- تعرف الاستراتيجية المعتمدة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كندا، والعوامل الثقافية المؤثرة فيها.
 - 4- تعرف واقع التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية، والعوامل الثقافية المؤثرة فيه.
 - 5- دراسة واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء استجابات أفراد عينة البحث من الإداريين (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق.

- 6- تحديد متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء استجابات أفراد عينة البحث من (ورؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم) في كليات جامعة دمشق.
- 7- تحديد المعوقات التي يمكن أن تواجه استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء استجابات أفراد عينة البحث من الإداريين (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق.
- 8- تعرف دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع تعزى لمتغيرات البحث المستقلة (الجنس، المرتبة العلمية، سنوات الخدمة، تخصص الكلية، الدورات التدريبية في المجال الإداري).
- 9- تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين تجربتي فرنسا وكندا في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي وإمكانية الاستفادة منها في بناء الاستراتيجية المقترحة.
- 10- بناء الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء تجربتي فرنسا وكندا، واستناداً إلى نتائج البحث الميداني.

سابعاً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

قامت الباحثة بذكر تعريفات بعض الباحثين في مجال الإدارة بغرض توضيح مصطلحات البحث، ومن ثم ذكر التعريفات الإجرائية، وتتحدد بالآتي:

الاستراتيجية: Strategy

يعرف (محمد، 2011، 47): الاستراتيجية بأنها: الإطار العام أو المرشد العام لآليات عمل المؤسسة وقيمها وأنشطتها المختلفة خلال الأعوام القادمة للوصول إلى أهدافها وغاياتها. كما يعرفها كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2004, 11) بأنها: "خطة تتضمن السياسات والأهداف والعمليات في المنظمة، التي تؤدي إلى اختيار أفضل البدائل".

التنوع (Diversity):

يعرفه فيرك (Ferc, 2012, 12) بأنه: عبارة عن مجموعة الصفات الفردية (الجنسية، الجنس، اللغة، العرق، الإعاقة أو العمر، كذلك الوضع الاجتماعي أو الاقتصادي)، التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بنجاح وفعالية.

كما أورد سابيلي وتسجاس (Subeliani & Tsogas, 2005, 4) تعريفاً لهالوين باكارد أوضح فيه أن التنوع هو وجود العديد من الأفراد الفريدين من نوعهم في مكان العمل وسوقه والمجتمع، الذي يشمل الرجال والنساء من مختلف الدول والثقافات والجماعات العرقية وأنماط الحياة والأجيال والخلفيات والمهارات والقدرات.

ويعرف فاشانتي (Vashanti, 2012,11) التنوع بأنها ليس مجرد حالة من المساواة بين الجنسين، بل يشمل الاختلافات المتعلقة (بالعمر والخلفية العرقية ووظيفة العلم والتعليم والدين والجنس، كذلك الوضع الاجتماعي والاقتصادي والقدرات البدنية والمعتقدات الدينية والسياسية والايديولوجيات الأخرى)، فهو يقوم على مبادئ قبول الآخر واحترامه من حيث فهم أن كل فرد فريد من نوعه، ومن ثم إدارة هذه الاختلافات في بيئة آمنة وإيجابية.

إدارة التنوع (Diversity Management):

تعرف إدارة التنوع بأنها: العملية الاستراتيجية لإدارة القوى العاملة المتنوعة بما في ذلك مكافحة القوالب النمطية والتحيز، وجميع أنواع التمييز بسبب تصورات الأفراد وافترضااتهم، وذلك على النحو الأمثل لتحقيق أقصى قدر من المنافع وتقليل العقبات من مختلف الآراء والسلوكيات والمواقف من العاملين داخل المؤسسة (Von et al,2002,62). ويعرفها (Vashanti, 2012,12) أيضاً بأنها: مجموعة الممارسات الإدارية الفعالة التي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والاختلاف بينها، وتقوم بإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والقدرات الجسدية والديانة والتوجهات، وأية خصائص أخرى تشكل آراء الأفراد وتوجهاتهم في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فاعلية الأعمال والمنظمات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمات وعدم التحيز لجماعة من الأفراد على حساب جماعة أخرى.

وتعرف الباحثة إدارة التنوع إجرائياً بأنها: إجراءات إدارية تعالج مصادر التشابه والاختلاف بين الموارد البشرية ضمن مؤسسات التعليم العالي، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد واستثمارها في تطوير أداء المؤسسة وتجويد مخرجاتها.

التعليم العالي (Higher Education):

يعرف قانون تنظيم الجامعات في سورية الجامعات بأنها: الجامعات هيئات عامة علمية ذات طابع إداري لكل منها شخصية اعتبارية واستقلال إداري ومالي على الوجه المبين في القانون ولائحته التنفيذية، وترتبط بالوزير ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون واللائحة التنفيذية. (قانون تنظيم الجامعات في سورية، 2006، المادة 10). تبرز التعريفات السابقة الأهمية الكبيرة لمرحلة التعليم العالي بوصفها جسر الصلة بين مرحلة التعليم الثانوي التي تعدّ مدخلات لها، وسوق العمل التي تشكل مرحلة التعليم العالي أحد أهم مدخلاته، ومن ثم تقع على عاتقها مسؤوليات بناء المجتمع علمياً والارتقاء به.

ويعرف البحث الحال الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية إجرائياً: مجموعة من الإجراءات والعمليات المنظمة التي تقوم على تحليل وتحديد الوضع الراهن لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة،

والوقوف على نقاط القوة والضعف من أجل الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول في المستقبل، وذلك من خلال وضع الرؤية والرسالة والأهداف والأبعاد الاستراتيجية من التخطيط والقيادة والاتصال والتدريب والرقابة والتقييم لإدارة التنوع بالتعليم العالي، في ضوء إمكانيات المجتمع السوري وظروفه الحالية والمستقبلية.

ثامناً: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي ب:

1- الحدود الزمنية:

أجري البحث الحالي في الفترة الزمنية 2019 - 2022، وقد تم تطبيق البحث ميدانياً خلال العام الدراسي 2021/2022.

2- الحدود المكانية:

شملت الحدود المكانية للبحث الحالي عينة من الكليات النظرية والتطبيقية ضمن جامعة دمشق.

3- الحدود الموضوعية، وتتمثل بالآتي:

- استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع في التعليم العالي في سورية في ضوء تجربتي كندا وفرنسا. وذلك لتوفر نموذج لاستراتيجية إدارة التنوع في فرنسا والمدارس الكبرى بفرنسا، كما أنها دولة ذات نظام إدارة مركزي، وكندا وجامعة ألبرتا في كندا، التي تعتمد اللامركزية في الإدارة، ومن ثم تمثلان نموذجين لتطبيق استراتيجية إدارة التنوع في نظام الإدارة المركزي، واللامركزي.

تاسعاً: منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على:

1- المنهج المقارن: اتبع البحث الحالي مدخلاً في الدراسات المقارنة هو مدخل بيريدي الذي يحدد

أسلوبه المنهجي في الدراسات التربوية المقارنة في أربع خطوات هي:

أ- الوصف وجمع البيانات Description And Data Collection: تتضمن هذه الخطوة جمع

البيانات التربوية على مستوى مختلف البلاد المختارة للدراسة، وتقديم الرسوم البيانية والجداول الأمر

الذي من شأنه تسهيل عملية المقارنة النهائية.

ب- التفسير Interpretation: تتضمن هذه تحليل النظام التعليمي في كل بلد من بلاد البحث، في

ضوء مختلف العوامل والقوى الثقافية المؤثرة، من عوامل جغرافية واقتصادية وتاريخية

وتربوية....الخ).

ت- المناظرة (المقابلة): Juxtaposition: تتضمن هذه الخطوة وضع البيانات العلمية الخاصة

بموضوع البحث في جداول رأسية أو أفقية بما يسهل عملية مقارنتها، والقيام بمقارنات أولية بين

مختلف العناصر في البحث، على أن يتم ذلك في ضوء معايير المقارنة التي استخلصت في

الإطار المرجعي للبحث، والهدف من هذه الخطوة يتمثل في الوصول إلى الفرض الحقيقي للبحث من الفرض المبدئي استناداً إلى التعميمات المؤقتة.

ث- المقارنة Comparison: تهدف هذه الخطوة إلى اختبار صحة الفروض الحقيقية للبحث، والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث المقارنة (علي منصور والجندي، 2019، 75).

2- أسلوب التحليل سوات SWAT:

وهو أسلوب لتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في سورية وبناء الاستراتيجية المقترحة، وهو يقوم على معرفة:

2-1 نقاط القوة Strengths

2-2 نقاط الضعف Weaknesses

2-3 الفرص Opportunities

2-4 التهديدات أو التحديات Threats T (Swat Analysis, 2022,4).

عاشراً: أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على الأداتين الآتيتين:

1- استبانة لدراسة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.

2- مقابلة مع بعض الإداريين في جامعة دمشق من (عمداء ونواب الشؤون العلمية والإدارية، ورؤساء الأقسام الأكاديمية)، لدراسة واقع استراتيجية دارة التنوع بالتعليم العالي، والمعوقات التي قد تواجه استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي.

الحادي عشر: المجتمع الأصلي للبحث وعينته:

شمل المجتمع الأصلي للبحث الحالي جميع الموارد البشرية من (عمداء الكليات، نواب الشؤون العلمية، نواب الشؤون الإدارية، ورؤساء الأقسام الإدارية) لأداة البحث المقابلة المتعلقة بدراسة واقع استراتيجية إدارة التنوع والمعوقات التي تواجه استراتيجية إدارة التنوع في كليات جامعة دمشق. إذ بلغ العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي (127) رئيس قسم، و(57) من الإداريين الكليات (العمداء ونوابهم).

أما المجتمع الأصلي للبحث الحالي لأداة البحث الاستبانة المتعلقة بدراسة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي، فقد شملت جميع الموارد البشرية من (رؤساء الأقسام الإدارية، وأعضاء مجالس الأقسام) والبالغ عددهم (127) رئيس قسم، و(798) عضواً في مجالس الأقسام.

وطُبق البحث على جامعة دمشق عينة للجامعات الرسمية، وبلغ إجمالي أفراد عينة أداة البحث الاستبانة (276) فرداً من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام، وأفراد عينة أداة البحث المقابلة (112) فرداً من الإداريين في الكليات (العمداء ونوابهم)، ورؤساء الأقسام.

الثاني عشر: دراسات سابقة:

أولاً: دراسات عربية:

1- دراسة الزبون والصريصري (2013):

بعنوان: "برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية"

أجريت الدراسة هذه في الجامعات السعودية الحكومية، وهدفت إلى بناء برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لدراسة واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع، وبناءً على ذلك تكونت عينة الدراسة من (697) إدارياً من الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في السعودية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لجميع 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) جاءت بدرجات متوسطة، كما قام الباحث بتصميم برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية.

2- دراسة الرماضنة ، 2015:

بعنوان: استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية:

أجريت هذه الدراسة بالجامعات الخاصة الأردنية، وهدفت إلى معرفة أثر استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية وعددها (18) جامعة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، أما عينة الدراسة فتكونت من (343) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. وقد جاءت النتائج مؤكدة وجود أثر دال إحصائياً لاستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التميز المنظمي، كما بينت عدم وجود تأثير لمتغيرات الدراسة المستقلة (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دراسة أثر استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي.

3- دراسة العرموطي وحسن (2015):

بعنوان: "تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"

أجريت هذه الدراسة بجامعة أبوظبي في (الإمارات العربية المتحدة)، وهدفت إلى تقييم تجربة جامعة "أبو ظبي" في إدارة التنوع من خلال استطلاع وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ضمنها. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، أما عينة الدراسة فتكونت من (44) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وقد جاءت النتائج مؤكدة على وجود علاقة ذات ارتباط قوي بين تطبيق ممارسات التنوع وحسن إدارة التنوع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع تبعاً لمتغير (العمر، الجنس، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية).

4- دراسة سمارة (2017):

بعنوان: واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية-محافظة غزة

أجريت هذه الدراسة في محافظة غزة (فلسطين)، وهدفت إلى معرفة أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة أداة للدراسة، بالإضافة إلى إجراءات المقابلات الشخصية مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات، معتمدة في ذلك على العينة الطبقية العشوائية، وعليه تكونت عينة الدراسة من (332) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال ممارسة إدارة التنوع في الجامعات الفلسطينية، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع إدارة التنوع بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، وبناءً على ذلك أوصت بضرورة الاطلاع على التجارب العالمية لإدارة التنوع ومحاولة تطبيقها.

5- دراسة أحمد (2017) بعنوان:

دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر:

أجريت هذه الدراسة في مصر، وهدفت إلى التوصل إلى آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من أستراليا وكندا، وذلك من خلال عرض لإدارة التنوع من حيث أبعاد إدارة التنوع ومبرراته ومميزاته وأسس ومداخله وآلياته، كذلك مظاهر إدارة التنوع ومبرراتها في التعليم ما قبل الجامعي في مصر، بالإضافة إلى دراسة آليات إدارة التنوع في كل من كندا وأستراليا.

واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي المقارن من خلال إجراء عمليات التحليل المقارن لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة والاستفادة منها في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات العامة والخاصة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والقيادة والتطوير لإدارة التنوع في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي في مصر، وكذلك توصلت إلى مجموعة من المعوقات كان أهمها نقص التشريعات والقوانين التي تدعم التنوع وإدارته داخل المؤسسات التعليمية، وغياب واضح في السياسات التعليمية حول التنوع وأهميته داخل المؤسسات التعليمية.

6- دراسة عبد السكر، ناجي (2018):

بعنوان: "أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها - نموذج انحدار خطي مقترح"

أجريت هذه الدراسة بجامعة الأقصى (غزة، فلسطين)، وهدفت إلى معرفة أثر ممارسة إدارة التنوع بأبعادها المختلفة في مستوى الإيجابية لدى العاملين بجامعة الأقصى، وذلك من خلال اقتراح نموذج انحدار خطي متعدد يصف تلك العلاقة التأثيرية. ولتحقيق ذلك الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات الدراسة فتكونت من مقياسين الأول لقياس درجة ممارسة إدارة التنوع، والثاني لتحديد مستوى الإيجابية، وقد تكونت عينة الدراسة من 242 عاملاً من العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعة. ومن خلال ذلك أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التنوع في الجامعة كانت متوسطة، كما أن مستوى الإيجابية جاء متوسطاً.

بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المقياسين فيما يتعلق بأي من متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، كذلك أبدت النتائج وجود أثر واضح في مستوى الإيجابية وإن كان متفاوتاً، إذ إن توفر البيئة الآمنة المشجعة على الإبداع كان أكثر أبعاد التنوع تأثيراً على الإيجابية، بينما أقلها تأثيراً هو بعد القيادة.

7- دراسة العبادلة (2019):

بعنوان: أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية {دراسة الأبعاد السطحية والعميقة للتنوع}:

أجريت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية، بهدف معرفة أثر إدارة التنوع بأبعاده السطحية والمعمقة على الأداء المؤسسي في الجامعات، وقد اعتمدت الباحثة لذلك المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، أما عينة الدراسة فبلغت (221) موظفاً، وبذلك أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة التنوع ككل ببعديه السطحي والمعمق قد بلغ درجة كبيرة، كذلك أظهرت أن واقع الأداء الجامعي كان بدرجة مرتفعة، فضلاً عن ذلك تبين وجود علاقة قوية بين إدارة التنوع والأداء المؤسسي، وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التنوع على نوعية الأداء المؤسسي يعود إلى التنوع الإدراكي وتنوع القيمة، وفي المقابل لم تجد نتائج الدراسة أي أثر للأبعاد السطحية للتنوع على الأداء المؤسسي. وبناءً على ما سبق أوصت الدراسة بوجود الحاجة الماسة لتبني مفهوم التنوع كمدخل لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات وتحسينه، بالإضافة إلى ضرورة استفادة الجامعات من تجارب المؤسسات العالمية الرائدة في مجال التنوع.

8- دراسة (الليمون والربابعة، 2019):

بعنوان: ممارسة إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية.

أجريت هذه الدراسة على الجامعات الرسمية الأردنية، وهدفت إلى معرفة أثر ممارسة إدارة تنوع الموارد البشرية على تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (350) عضواً تدريسياً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: إن استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها، واستجاباتهم أيضاً نحو تحقيق الريادة بأبعادها كانت بدرجة متوسطة، إذ دلت النتائج على وجود أثر لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة بأبعادها في الجامعات الرسمية الأردنية، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، ومتغير العمر، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية) على ممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية، في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير مستوى الخبرة على ممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية لصالح الخبرة الأقل من (5 سنوات). وبناءً على ما تقدم أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بتعزيز ثقافة تقبل التنوع بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، وتشجيع الإبداع والمنافسة بينهم بما يحقق مصلحة الجامعة.

ثانياً: دراسات أجنبية:

1- دراسة بربوسا وكابرال (Barbosa & Cabral, 2007): بعنوان:

"Managing Diversity In Academic Organization: A Challenge To Organizational Culture"

"إدارة التنوع في المنظمات الأكاديمية" تحديات ثقافة المنظمة (البرتغال)

أجريت هذه الدراسة على المنظمات الأكاديمية في البرتغال، وهدفت إلى الكشف عن درجة استجابة مؤسسات التعليم العالي ودرجة تقبلهم لإدارة التنوع والثقافة التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (45) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في إحدى الجامعات البرتغالية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات والإمكانات العالية جاءت من أفراد ذوي خلفيات ثقافية مختلفة، كما أظهرت أن مؤسسات التعليم العالي فشلت في تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص واتباع استراتيجية إدارة التنوع بشكل مناسب في الوظائف الأكاديمية، ومن ثم تبين وجود ضغوطات سلوكية على الأفراد داخل مؤسسات التعليم العالي.

2- دراسة لامادي (Lumadi, 2008): بعنوان:

"Managing Diversity At Higher Education And Training Institutions: A Daunting Task"

"إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التدريب" المهام الصعبة (أفريقيا)

أجريت هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التدريب في جنوب أفريقيا، وهدفت إلى الكشف عن إدارة التنوع في هذه المؤسسات.

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، بالاعتماد على جمع البيانات من الدراسات النظرية ثم تحليل نتائجها، وبناءً على ذلك أظهرت نتائج الدراسة أهمية اتباع إدارة التنوع داخل مؤسسات التعليم العالي لمواكبة التغيرات الحديثة والمتسارعة في النواحي الأكاديمية، كما أظهرت آثارها الإيجابية على نجاح هذه المؤسسات، كذلك بينت النتائج صعوبة اتباع إدارة التنوع في بيئات العمل، إذ تحتاج إلى كثير من الالتزام والمثابرة، وتوفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع، ومن الجدير بالأهمية أن نتائج الدراسة قد أظهرت أهمية التدريب على ممارسات إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي لما لها من أثر إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين وزيادة الإنتاجية.

3- دراسة مايكيس وسنودجراس (Mayekis & Snodgrass, 2009): بعنوان:

Managing Diversity In Transforming Institutions Of Higher Education: The Case Of Nelson Mandela Metropolitan University, South Africa

إدارة التنوع في تحويل مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة في جامعة مترو بولتان نيلسون مانديلا، جنوب أفريقيا. هدفت الدراسة إلى تقييم تصورات أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كليات الآداب والإدارة على دورهم في إدارة التنوع في الكلية.

أجريت الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة مترو بولتان نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا، تكونت عينة الدراسة من (54) قيادياً وأكاديمياً، واستخدمت الدراسة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء كلية الآداب في الإدارة ينظرون إلى إدارة التنوع على أنها فرصة للتحويل، وبينت أن أعضاء كلية الآداب يساهمون في تعزيز بيئة مؤسسية ديمقراطية تعمل على تشجيع إدارة التنوع كونها تشكلاً تحدياً للهياكل التقليدية الثابتة والعلاقات المتداخلة التي تقلل من التصورات السلبية عن إدارة التنوع.

4- دراسة مك كيني (Mckinney,2009) بعنوان:

Race-Based Differences In Performance Measures: Implication For Diversity Management In Higher Education& The Workforce

الفروق العرقية في مقاييس الأداء: الآثار المترتبة على إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي والقوى العاملة

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى الكشف عن الآثار المترتبة على إدارة التنوع في التعليم العالي والقوى العاملة باختلاف الأصل والعرق. أجريت الدراسة على (2075) طالباً كان منهم (1382) طالبة، (614) طالباً من الطلبة المقبولين في الجامعات الجنوبية الكبيرة في خريف 2003 في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة برنامج سات (Sat) لإجراء الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعرق والأصل على أداء الطلبة في الجامعة، وهذا ما دعا الجامعة إلى التفكير في تطبيق إدارة التنوع فيها من حيث تنوع الخبرات والمناخ في الحرم الجامعي، وأظهرت الدراسة أهمية التنوع في تلبية الاحتياجات المزدوجة في الجامعة للعمل على نجاحها الأكاديمي وفي الوقت نفسه القضاء على الآثار السلبية ضد الأقليات التي من شأنها أن تعرقل مساعيهم.

5- دراسة نجدا وآخرون (Nagda,2009) بعنوان:

Evaluating Inter Group Dialogue: Engaging Diversity For Personal And Social Responsibility

"تقييم نموذج التعاون لإدارة التنوع في التعليم العالي: نموذج ناقد للتفاعل الفعال بين المجموعات" أجريت هذه الدراسة نظرياً حول مؤسسات التعليم العالي في نيويورك (الولايات المتحدة الأمريكية)، حيث وهدفت إلى معرفة ما إذا كانت إدارة التنوع قد أضافت فوائد إلى التفاعلات والاتصال بين الأفراد داخل مؤسسات التعليم العالي. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي، فقاموا ببناء

إطار نظري لموضوع إدارة التنوع وأثره في تحقيق التفاعل بين المجموعات، من خلال الاعتماد على ما ورد في الكتب والمقالات المختلفة من بيانات الأبحاث والدراسات العلمية ونتائجها. وبناءً على ذلك توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط كبير بين البرامج والاعتبارات السياسية لإدارة التنوع، وتعزيز التفاعل الهادف والفعال بين أفراد المجموعة في مؤسسات التعليم العالي.

6- دراسة دودرستادت (Duderstadr,2010) بعنوان:

Diversity Management In American Universities, Diversity Management In German Higher Education

"إدارة التنوع في الجامعات الأمريكية، وإدارة التنوع في التعليم العالي الألماني"

أجريت هذه الدراسة نظرياً على مؤسسات التعليم العالي في ألمانيا، كذلك في الجامعات الأمريكية، وهدفت إلى الكشف عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كلتا الدولتين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، إذ اعتمد على جمع بيانات من الدراسات السابقة التي تمت في (ألمانيا وأمريكا) المثبتة بالتجربة الإحصائية، ثم العمل على تحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة كان أبرزها: إن إدارة التنوع تعد أمراً حيوياً لدعم الابتكار وتحريك الاقتصاد أولاً، بالإضافة إلى أهميتها في مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية ثانياً، كما بينت فاعليتها في تطبيق مبدأ المساواة بين جميع الطلبة بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية والعرقية.

7- دراسة ايغاري وآخرين (Aigare Et Al,2011) بعنوان:

Diversity Management In Higher Education Institutions: Key Motivators

إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي: الدوافع الرئيسية. (السويد)

أُجريت الدراسة بمؤسسات التعليم العالي في السويد، وذلك بهدف دراسة إدارة التنوع في تلك المؤسسات، وتغطي هذه الدراسة الدوافع الرئيسية لإدارة التنوع وتحديد الفوائد المتصورة منها وملء الفجوة المعرفية حول المفهوم. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثون المقابلات المنظمة أداة للدراسة، من خلال إجرائها عبر البريد الإلكتروني، كذلك اعتمدوا تحليل الوثائق السياسية، ومراجعة المواقع الإلكترونية لأربعة أشخاص مختارين من القيادات العليا لمؤسسات التعليم العالي في أربعة جامعات، ثم اعتمدت مطابقة الأنماط، بين (Yin,1994)، لتحليل البيانات عن طريق مطابقة الوحدات البحثية المدروسة نظرياً مع الأنماط المتوقعة، بالإضافة إلى الأنماط الملاحظة تجريبياً داخل كل وحدة.

وبناءً على ذلك أشارت النتائج إلى أن التنوع وإدارته موضوع شديد التعقيد بسبب الطبيعة المزدوجة لهذه الظاهرة كونها قضية تتعلق بالخصائص الفردية والأداء التنظيمي في الوقت ذاته.

كما أظهرت الاندماج الكامل للثقافات المتعددة في البيئة التعليمية، بالإضافة إلى ذلك لوحظ أن التنوع ينظر إليه على أنه القيمة الأخلاقية التي يجب تعزيزها وتشجيعها على أنها واحدة من الظواهر التي تؤثر في أداء مؤسسات التعليم العالي وأهدافها، وقد أكدت أيضاً وجود نوعين مختلفين لإدارة التنوع تعزى إلى دوافع مختلفة كان أولها: النوع الذي ينظر إلى التنوع من وجهة نظر أخلاقية ومعنوية تركز الدوافع الرئيسية فيه على معتقدات العدالة الاجتماعية والإنصاف والمساواة، وأدى هذا الاعتقاد إلى تعزيز التنوع كقيمة والترويج له كجزء من الأجندة الاجتماعية، ورسالة مؤسسة التعليم العالي، أما النوع الثاني للإدارة: فقد تبنى التنوع بالعودة إلى سببين متوازنين أولهما الاعتبار الأخلاقية كجزء من مبادرة تكافؤ الفرص ، وثانيهما الفوائد المستمدة من التنوع.

8- دراسة فارميلين (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 أفريقيا بالمقارنة مع مجتمع متجانس (ألمانيا نموذجاً) (جنوب أفريقيا)

أجريت الدراسة على مؤسسات التعليم العالي في (جنوب أفريقيا)، وهدفت إلى معرفة أهمية إدارة التنوع في تلك المؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن القائم على جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في كل من ألمانيا وجنوب أفريقيا، ثم قام الباحث بإجراء المقارنة فيما بينهم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المقارنة لإدارة التنوع في مجال التعليم العالي بين البلدان المختلفة، كذلك إن معرفة مدى "إدارة التنوع" ومنهجها في الدول على اختلافها، يعتمد على جملة من الأمور أهمها: دراسة العوامل والقوى المؤثرة في نشأة إدارة التنوع وآلية التعامل به، والتطور التاريخي للمفهوم الذي يعود في معظم الحالات إلى مئات السنين، كذلك التطور التاريخي للدولة والتقدم التكنولوجي لاسيما خلال القرن الماضي، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الثانوية كدراسة التنقل والهجرة في جميع أنحاء العالم.

كما تبين وجود ضرورة كبيرة لصياغة سياسة إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، إذ تتسم بالسرعة ولها تأثير كبير على استقلالية مؤسسات التعليم العالي. كذلك أكدت نتائج الدراسة على أهمية وجود نظام معلومات، وإدارة شاملة لتطوير مقاييس الأداء والتمكين الإداري، لرصد معدل التغير وتقييمه في تنوع الطلاب والعاملين.

9- دراسة شاواوا (Shawaw&Rudhmbu,2014): (أفريقيا)

"Diversity Management Practices In Higher Education: Evidence From Private Higher Education Institutions Botswana"

ممارسات إدارة التنوع في التعليم العالي: أدلة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة بوتسوانا

أجريت هذه الدراسة في مؤسسات التعليم الخاصة في بوتسوانا Botswana (أفريقيا)، وهدفت إلى تحديد كيفية فهم التنوع وإدارته. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، أما عينة الدراسة فتكونت من (100) موظف و (10) رؤساء أقسام و (10) من قادة الوحدات و (10) من قادة فرق العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أعضاء مؤسسات التعليم الخاصة من مديري ورؤساء أقسام لديهم معرفة نظرية كافية حول إدارة التنوع، وأن هذه المؤسسات تدير التنوع بفاعلية، كما أن سياسة إدارة التنوع تتسم بوضوح الأهداف وتحديد الأدوار، إلا أنها تفشل في المعالجة الكافية والفعالة في الاختلافات بين الجنسين، وخصوصاً في تقلد النساء المناصب القيادية.

كذلك أكدت نتائج الدراسة وجود سياسات لأجور ومكافآت متساوية بين جميع العاملين، كذلك بينت أن درجة ممارسة إدارة التنوع في التعليم العالي كانت بدرجة كبيرة وفعالة، لاسيما فيما يتعلق بالتنوع من حيث الجنسية والجنس والإعاقة واللغة، إلا أنها مازالت تعاني من فشل إدارة التنوع في التعليم العالي فيما يتعلق بالتصدي الكامل لمشكلة عدم تكافؤ الفرص.

10- دراسة هيوسمان وآخرين (Huisman,2016) بعنوان:

Institutional Diversity In Higher Education: A Cross-National And Longitudinal Analysis

التنوع المؤسسي في التعليم العالي: تحليل دولي وطولي للبيانات

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى فهم أعمق للتنوع في التعليم العالي من منظور مقارنة من خلال إجراء دراسة مقارنة بين خبرات كل من (الولايات المتحدة، فرنسا، النمسا، الدنمارك، هولندا، أستراليا، فنلندا، بلجيكا (فلاندر)، السويد، ألمانيا)، من حيث تسليط الضوء على بعض التفسيرات لمستويات التنوع العالية مقابل المنخفضة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج المقارن، وبناء على ذلك أشارت النتائج إلى وجود بعض المؤشرات على أن التنظيم الحكومي يساعد إلى حد ما في الحفاظ على التنوع في التعليم العالي، كما تبين إمكانية التمييز بين ثلاث مجموعات من أنظمة التعليم العالي تتدرج من الأكثر تنوعاً إلى الأقل تنوعاً، إذ تضم مجموعة أنظمة التعليم العالي الأكثر تنوعاً الولايات المتحدة وبلجيكا وهولندا في حين تمتلك الدنمارك وأستراليا والأنظمة الأقل تنوعاً، كذلك تقع فنلندا وألمانيا والنمسا وفرنسا في منتصف الطيف من التنوع المنخفض إلى العالي، مع الأخذ بالحسبان أن بعض الاختلافات بين

البلدان قد تكون صغيرة جداً، وقد قدمت الدراسة تفسيراً ممكناً للمستوى العالي للتنوع في الأنظمة الثنائية وهو أن الحدود القانونية تحافظ على التنوع داخل النظام، وأن التدخل الحكومي من خلال الاحتفاظ بقطاعات منفصلة داخل النظام سيكون سياسة فعالة للحفاظ على التنوع.

11- دراسة بولات وآخرين (Polat, Arslan, 2017) بعنوان:

Diversity Leadership Skills Of School Administrators: A Scale Development Study

مهارات قيادة التنوع لمديري المدارس: دراسة لتطوير المقياس (تركيا)

أجريت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية والمتوسطة الإعدادية في محافظة كوجالي في تركيا (Kocaeli, Turkey)، وهدفت إلى تطوير أداة لقياس مستوى قيادة التنوع لدى مديري المدارس بناءً على تصورات المعلمين. ولتحقيق هذا الغرض قام الباحثون بتصميم مقياس يتضمن 68 سؤالاً بناءً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول إدارة التنوع، حيث توزعت على ثلاثة أبعاد فرعية وهي: (تضمن التنوع، التكامل والإنصاف، واحترام التنوع).

وقد طُبِّقَت الأداة على عينة مؤلفة من 343 معلماً من معلمي المدارس، وبناءً على ذلك جاءت النتائج على الشكل الآتي: جاءت نتيجة معامل الاتساق الداخلي 0.98، ومعامل الثبات 0.96 للمقياس بأكمله، وهي معاملات ارتباط وثبات عالية ومقبولة إحصائياً يمكن من خلالها اعتماد مقياس قيادة التنوع *Diversity Leadership Scale (DLS)* كمقياس عام وقابل للتطبيق.

3-تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد مطالعة الدراسات السابقة يمكننا التعقيب عليها من خلال الآتي:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات الأخرى في العديد من التفاصيل التي بُنيت عليها، وجاءت نقاط التوافق على الشكل الآتي:

أولاً: من حيث تشابه العينة: تشابه البحث الحالي مع مجموعة من الدراسات السابقة العربية في اختيار مؤسسات التعليم العالي بيئة للدراسة الميدانية كدراسة (الزبون والصريصري، 2013)، دراسة (العموطي وحسن، 2015)، دراسة (سمارة، 2017)، دراسة (عبد السكر، 2018)، دراسة (العبادلة، 2019)، ودراسة (الليمون والربابعة، 2019).

ثانياً: كذلك اتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث اختيار (الاستبانة) أداة للدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها: كدراسة (الزبون والصريصري، 2013)، كذلك دراسة بربوسا وكابرا (Barbosa&Cabral, 2007). بالإضافة إلى دراسة ايغاري (Aigare Et Al, 2011) في اختيار المقابلة أداة للدراسة.

ثالثاً: اتفق البحث الحالي من حيث الموضوع الذي تحدد في دراسة (استراتيجيات إدارة التنوع) مع دراسة (الرماضنة، 2015)، كذلك اتفق من حيث الهدف دراسة (تحديات التنوع لإدارة الموارد البشرية) مع دراسة بربوسا وكابرال (Barbosa&Cabral, 2007).

✚ **يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في نقاط عدة يتحدد أبرزها بالآتي:**

أولاً: يتميز البحث الحالي بإعداد استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء تجربتي فرنسا وكندا. في حين نجد معظم الدراسات قامت على الدراسة النظرية لواقع ممارسة إدارة التنوع في المدارس العامة أو مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: اعتمد البحث الحالي على نوعين من أدوات الدراسة (استبانة لجمع الاستجابات حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع، واستمارة مقابلة للوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي).

✚ **أما مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:** فقد أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة جوانب متعددة من حيث: معرفة بعض المصادر العلمية القيمة التي بحثت في إدارة التنوع، لاسيما في ضوء حداثة طرح المفهوم في مؤسسات التعليم العالي، وتعقيد المجالات التي يدخل ضمنها، ومعرفة المنهجيات العلمية التي سارت عليها الدراسات للوصول إلى أهدافها، لاسيما المعتمدة في الدراسات الأجنبية، والاستفادة من مقترحات الدراسات السابقة لدعم الدراسة الحالية، ومعرفة الهيكلية العامة لمجالات استراتيجية إدارة التنوع التي تمكن الباحثة من بناء أدوات الدراسة، ومن ثم تصميم الاستراتيجية الخاصة بإدارة التنوع.

الفصل الثاني

الإطار المرجعي لاستراتيجية إدارة التنوع
بالتعليم العالي:

تمهيد

مفهوم التنوع وأبعاده

مفهوم إدارة التنوع

نشأة إدارة التنوع وتطورها

آليات إدارة التنوع

نماذج إدارة التنوع

إدارة التنوع بالتعليم العالي المبادئ والأهداف

استراتيجية إدارة التنوع المتطلبات والميزات

والمعوقات.

تمهيد:

بما أن الإدارة تقوم على العنصر البشري (قادة ومرؤوسين)، فهذا يعني أن يكون التنوع سمة ملازمة لطبيعة العمل الإداري، ويأتي هذا التنوع على صورة اختلاف ظاهري ملموس محوره التنوع في (العمر، الجنس، القدرات البدنية الجسدية، الاقتصادية، اللغوية)، أو اختلاف عميق كالتنوع في (الخلفيات الثقافية، المعرفية، القيمية، العلمية، المهارية إلخ)، الذي يظهر في أنماط من العمل والاتجاهات، والمواقف والسلوكيات). وبالربط بين العمل الإداري والعنصر البشري المتنوع تبدو إدارة التنوع أمراً جديراً بالدراسة والبحث.

وانطلاقاً مما سبق قامت الباحثة في هذا الفصل بدراسة إدارة التنوع بصورته المعيارية وذلك من خلال البحث في (مفهوم التنوع وأبعاده، النشأة والتطور التاريخي لإدارة التنوع، مفهوم إدارة التنوع وأهدافها، آليات إدارة التنوع، النماذج والممارسات، كذلك دراسة استراتيجية إدارة التنوع والعوامل المؤثرة في نجاحها، بالإضافة إلى متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وميزاتها، كذلك التحديات التي يمكن أن تواجه استراتيجية إدارة التنوع).

أولاً: مفهوم التنوع وأبعاده: The Concept Of Diversity And Its Dimensions

يعتمد نجاح المؤسسات في وقتنا الحاضر على الموارد البشرية وكيفية إدارتها ووضع الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها، ويكون ذلك من خلال نظام مميز يكون قادراً على جذب أفضل الكفاءات من الموارد البشرية وتوظيفها (Desimone, 2001, 476).

ويشير مفهوم التنوع إلى "تعدد السمات الديموغرافية التي تختص بها القوى العاملة من حيث العرق، الجنس، الثقافة، الأصل، الإعاقة، العمر والدين" (Dessler, 2011, 82).

كما عرف تنوع الموارد البشرية بأنه "الخصائص الإنسانية التي تجعل الناس يختلفون كل منهم عن الآخر" (Balkin, 2001, 121). في حين يرى بعضهم بأنه: تشغيل الأفراد المتنوعين من حيث خصائصهم وصفاتهم الذاتية مثل: العمر، العرق، الجنس، السلالة، وغير ذلك (جاد الرب، 2009، 250). كما أشار إليه كوكس (Cox, 2001, 45) باختلاف الهويات الثقافية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون معاً في بيئة العمل. وترى الباحثة أن التعريفات السابقة قد أشارت إلى التنوع من حيث هو مصدر التباين في الموارد البشرية، وتشغيل الأفراد بحيث تظهر اختلافاتهم في العمل والأداء.

واجتهد الباحثون في تحديد أبعاد التنوع، ووجدت الباحثة عشرات التصنيفات للتنوع نظراً لاتساع المفهوم والميادين التي يدخل فيها، ذلك أنه يمكن لعدد غير محدود من الصفات أن تجعل الأفراد أو المجموعات متميزة.

الأمر الذي يثير التساؤل حول الخصائص التي ستؤثر في إدارة مؤسسات التعليم العالي؟ وأي منها يصنف تحت مفهوم التنوع الإيجابي؟ من الأفراد الذين يجب أن تُعنى مؤسسات التعليم العالي بتنوعهم؟ على سبيل المثال الشخص الذي يتحدث بسرعة؟ هل الشكل ولون البشرة يشكل فارقاً داخل بيئة العمل؟ هل المستوى العمري للفرد بغض النظر عن خبراته ومؤهلاته يشكل عائقاً أمام اختياره لأداء مهنة محددة؟ ومن ثم قد يكون من المهم أولاً تحديد أبعاد التنوع، ثم الانتقال إلى آليات إدارته.

على سبيل المثال يشمل تصنيف جريجس (Griggs, 1995): مجموعتين من الأبعاد هما الأبعاد الأساسية والأبعاد الثانوية، فتشير الأبعاد الأساسية إلى تلك الاختلافات البشرية التي تكون وراثية أو التي قد تتأثر بالتنشئة الاجتماعية المبكرة، وبذلك يكون لهذه الأبعاد تأثيرها المستمر وقد لا يمكن تغييرها، في حين تشير الأبعاد الثانوية إلى الاختلافات البشرية التي يمكن تغييرها، التي تشمل الخلفية التعليمية، الدخل، الحالة الاجتماعية، المعتقدات الدينية وما إلى ذلك. في حين قام بعض الباحثين بإدخال المظهر الجسدي ضمن المجموعة الأولى، ونمط الحياة إلى المجموعة الثانية (Van Ewijk, 2011, 686). والجدول الآتي يلخص تصنيف أبعاد التنوع:

الجدول (1)

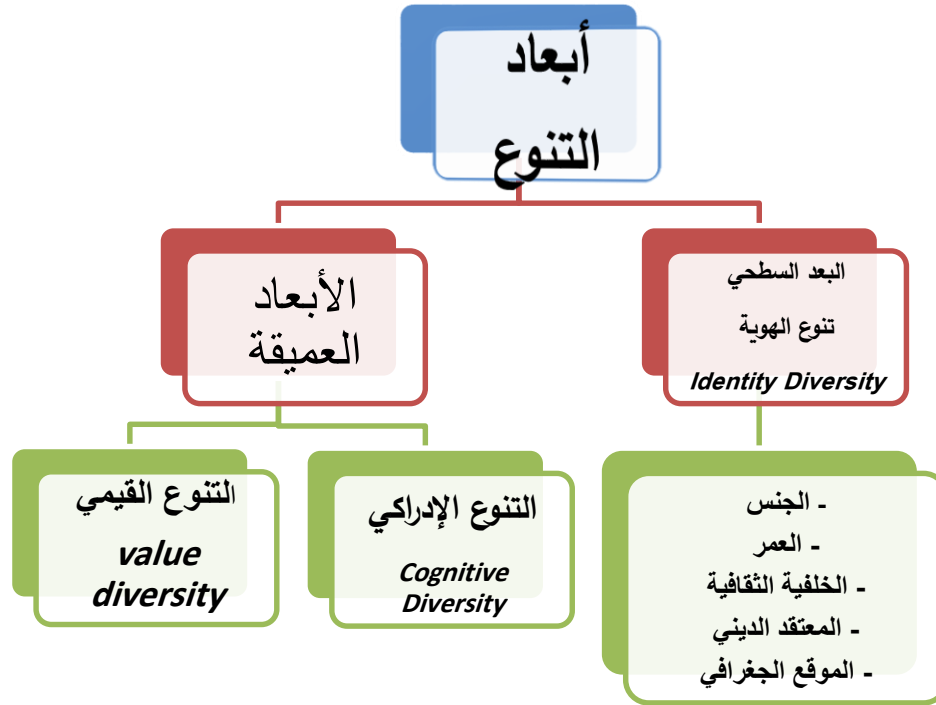
يبين تصنيف أبعاد التنوع

الأبعاد الأولية	الأبعاد الثانوية	الأبعاد الثالثة
- العرق - الأخلاق - الجنس - العمر	- الدين - واللغة - الوضع الاقتصادي - التوجه السياسي - التعليم - والثقافة والجنسية	- المعتقدات - القيم - المواقف - المشاعر - التصورات

(Bozhko, 2014, 10)

من الجدول السابق ترى الباحثة أن جميع الأبعاد السابقة تشكل التركيبة الخاصة بالبنية البشرية، فتعبر عن الفرد سواء كمدرس في الجامعات، أم عنصر في المجتمع، إذ تتشأ شخصيته بتفاعل من العوامل الوراثية الثابتة، والعوامل الثانوية أي ما يمتلكه من خبرات وإمكانات وموهل علمي، إضافة إلى ما يحمله المجتمع من تغيرات تؤثر في بناء شخصيته المتفردة.

ومن التصنيفات الأخرى أيضاً ما أشار إليه لينغ وآخرون (Liang et al,2007)، فقد حدد التنوع في ثلاثة أبعاد رئيسية تبدأ بتنوع الهوية (Identity Diversity)، ثم تنوع القيمة (Preference/Value Diversity)، والتنوع الإدراكي (Cognitive Diversity)، وقد أُشير إلى التنوع الإدراكي بأنه (تنوع المعرفة، الخبرة، ووجهات النظر)، والشكل (1) يلخص ذلك:



الشكل رقم (1) يشير إلى تصنيف أبعاد التنوع

(Insead,2018, ,385)

1- تنوع الهوية Identity Diversity:

عادة ما يشار إلى التنوع بين أعضاء مجموعة العمل على أنه مظهر من مظاهر الاختلاف من النوع الاجتماعي- الديموغرافي (Busse,2017,1)، إذ يشمل التصنيفات السكانية المرئية التي استخدمت تقليدياً لتقييد التنوع، مثل الجنس، الخلفية الثقافية، المعتقد الديني، الجنسية، العمر (Insead,2018, 385). وهنا ترى الباحثة أن ظهور الفروق في الأداء تبعاً لتنوع الهوية قد تأتي متداخلة مع العوامل الأخرى المتعلقة بالتنوع الإدراكي.

2- الجنس: Gender

تشير بعض الدراسات إلى أن بعض أنواع الأداء تتأثر بتنوع الجنس، في حين أن أنواعاً أخرى لا تتأثر بالدمج بين كلا الجنسين (ذكوراً وإناثاً). (Sastre,2016,205). فهناك دراسات تشيد بأهمية إدخال المرأة كعنصر ذي تأثير إيجابي في المؤسسات وأدائها. (Solakoglu&Demir,2016,1408-1409).

برأي الباحثة أن تنوع الجنس داخل بيئة العمل قد يقدم ميزة مضافة إلى العمل وهي الكفاءة في العمل، المترتبة على تنوع أنماط التفكير ووجهات النظر التي يقدمها كلا الجنسين.

3- العمر: Age

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد أشارت نتائج الدراسات إلى وجود تأثيرات مختلفة لمتغير العمر على الإداء وإنجاز المهام، فقد أكدت بعض من الدراسات كدراسة (De Meulenaera, 2016)، أن كبار السن قد يعطون العمل دوراً أكثر مركزية، كما يمتلكون إيماناً أقوى بقيمة العمل الشاق (De Meulenaera, 2016, 195). هنا يمكن للباحثة أن تضيف أن ظهور الآثار الإيجابية للتنوع في المستوى العمري، يمكن أن يعود إلى الخبرات المتنوعة التي تنشأ بين الأفراد ضمن المؤسسة الواحدة، إذ إن الأفراد من الأعمار المختلفة ترافقهم تجارب مهنية متميزة، وبذلك قد يمتلك الأفراد الأكبر سناً قدرات ذهنية أفضل في بعض الأمور، التي نفترض أنها حدثت بفعل تراكم الخبرات كالمعرفة المتعمقة في حل المشكلات مثلاً، وبامتلاكهم تجارب خاصة بنجاح تطبيق العديد من البدائل أو فشله، طالما أنهم قد واجهوا كثيراً منها خلال فترة عملهم. لكن بالمقابل قد يميل الأفراد الأصغر سناً إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء المهام، لتسهيل العمل وإنجازه بدقة ومرونة، على النقيض من الأفراد الذين يرفضون أن تحل التقنية مكان العمل اليدوي.

4- الخلفية العرقية والثقافية: Ethnic And Cultural Background

حظي التأثير العرقي/ الثقافي على الأداء بشعبية كبيرة في صفوف الباحثين في العديد من الميادين على اختلافها، إذ كان التساؤل الشائع بينهم هل يمكن للتنوعية الثقافية في مكان العمل -إن تمت إدارتها بالشكل المطلوب- أن تقدم ميزة تنافسية للمؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العالي؟ أم هل سيكون عائقاً أمام النهوض بالأداء أو سبباً لزيادة الصراع؟

من الجدير بالذكر أن المقصود بالتنوع الثقافي: التمثيل في نظام اجتماعي واحد لأشخاص ينتمون إلى مجموعات مختلفة ذات أهمية ثقافية، إذ إن الهوية العرقية لشخص ما ليست مجرد مسألة بلد المنشأ جغرافياً، وإنما في كثير من الأحيان تنشأ من شعور بالانتماء الثقافي والتاريخي إلى مجموعة عرقية معينة، وعلى هذا النحو يشار إلى التنوع العرقي بتعدد الثقافات أحياناً (Appelbaum et al, 2015, 306). هنا يمكن القول بأنه قد يبدي الأفراد من ثقافات متعددة بعض الاختلاف عن الآخرين، إلا أن هذا لا يعني تفوق عرق على آخر لمجرد الانتماء إليه، بل قد يعود إلى ما تحمله هذه الثقافة من معتقدات فكرية وقيمية وسلوكية تؤثر في سلوك الفرد فتظهر في اتجاهاته وأساليبه في العمل والأداء.

5- المعتقد الديني: Religious Belief

بالنظر إلى الاهتمام الكبير الذي حظيت به إدارة التنوع، نجد أن المعرفة بالتنوع الديني بقيت محدودة، إذ يختلف التنوع الديني عن تنوع العرق والجنس والأبعاد الأخرى، ولأنَّ المعتقد الديني قابل للتغيير، فمن الممكن أن يدفع الأفراد إلى طلب أماكن عمل محددة تتعلق بالصلاة والاحتفالات الدينية أو نمط معين من اللباس (Hennekam et al,2018,749).

من الجدير بالذكر أنه لا يمكن للمديرين تجاهل قضية التنوع الديني في بيئة العمل، ذلك أنها تتجاوز فكرة الامتثال القانوني البسيط الذي يحمي حق العاملين في امتلاك خلفية دينية معينة، إذ إن السماح للعاملين بالتعبير عن معتقداتهم الدينية وما تحمله من قيم يمكن أن يعزز أداءهم داخل المؤسسة. كذلك إن احترام التنوع الديني يشجع على التواصل الإيجابي بين الأفراد في مجموعات العمل المتنوعة (Geb1,2012,509)، بحيث من الممكن أن يترك الأفراد العمل إذ لم يتمكنوا من ممارسة شعائهم الدينية بحرية، كذلك إنَّ السماح للعاملين بالتعبير عن دينهم يمكن أن يعزز حافزهم للعمل والإنتاجية، كما يرفع سوية الرضا الوظيفي (Wae esor et al,2015,36-37). وهنا ترى الباحثة أن حرية المعتقد الديني داخل بيئة العمل يمكن أن تزيد من انتماء الفرد إلى المؤسسة وإن كان من الأقليات، كما قد تجعل احتمالية حدوث الصراعات الفكرية المتعلقة بالفكر الديني أقل، إذ لكل فرد الحرية في الاختيار الديني والتعبير عن هذا الاختيار، طالما أنه لا يمس الأمن العام للمؤسسة، أو يتعارض مع أهدافها.

6- الموقع الجغرافي: Geographical Location

تختلف أماكن إقامة العاملين في المؤسسة كأفراد ضمن المجتمع، وقد يؤثر هذا الاختلاف الجغرافي في السلوك والقيم والثقافات لأعضاء القوى العاملة، فعلى سبيل المثال نجد أن الإدراك الثقافي للوقت يختلف من دولة إلى أخرى، ويختلف كذلك من منطقة إلى أخرى داخل الدولة الواحدة (سمارة، 2017، 60).

7- التنوع المعرفي: Cognitive Diversity

ركزت الأبحاث المبكرة للتنوع على الخصائص الديموغرافية للأفراد، التي يمكن ملاحظتها بسهولة، بيد أن الدراسات الحديثة للتنوع كدراسة (Mello&Delise,2015) تدعو إلى القياس المباشر للاختلافات العميقة بين الأفراد (كالتنوع الإدراكي) (Mello&Delise,2015,209). وقد أشارت دراسة (Parayitam& papenhausen, 2016) أن النتائج المتباينة للتنوع تعزى إلى المقاييس التي يقاس بها، بناءً على ذلك كان من المهم البحث عن مقاييس أكثر دقة وموضوعية للتنوع، بحيث تستطيع دراسة التنوع الإدراكي للعنصر البشري داخل بيئة العمل (Parayitam& papenhausen, 2016,294-295).

ويشمل التنوع الإدراكي (تنوع المعرفة والخبرة ووجهات النظر، وطرق معالجة المشكلات)، كذلك الاختلافات الملموسة في أساليب التفكير والمعرفة والمهارات بين الأفراد، إذ يتوجه إلى ما يكتسبه الفرد في المدرسة أو الجامعة أو ما يحصده من خلال التجربة وليس ما يولد معه، لذلك يطلق عليه أيضاً "التنوع المكتسب، Acquired Diversity" (Insead,2018, 386). وتجدر الإشارة هنا إلى أن المجموعات الغنية بالتنوع الإدراكي التي تملك القدرة على الاستدلال المنطقي، ولديها وجهات نظر متنوعة، قد يتكون لديها نتيجةً لذلك أدوات أكثر فاعلية ودقة لتنفيذ المهام، كما تستطيع التعامل مع المشكلات التي تواجهها بشكل أفضل مقارنةً بالمجموعات المتجانسة، ومن ثم قد تظهر مقدرة أكبر على توليد الأفكار، ومن ثم توليد الابتكارات (Croschl,2011,226).

بناءً على ما سبق تستنتج الباحثة أن التنوع الإدراكي يشير إلى الاستعدادات الفطرية للفرد التي غُذيت وطُوّرت بتوفر البيئة المناسبة، إذ تؤدي المؤسسات التربوية كالأُسرة والمدرسة والجامعة، كذلك المجتمع وبيئة العمل دورها في إكساب الفرد العديد من المهارات والخبرات التي تشكل في مجموعه شخصية الفرد الخاصة. لذا إنَّ تسخير الاختلاف الإدراكي بالشكل المناسب، يمكن أن يساعد في تحسين نتائج مخرجات مؤسسات التعليم العالي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي والمؤسساتي.

8- التنوع المعرفي أو المعلوماتي: Cognitive Or Informational Diversity

يشار إلى مصطلح التنوع المعرفي أحياناً بالتنوع المعلوماتي، إذ يُستمد من الاختلافات في التعليم والخبرة التي بنّت قواعد معرفية فريدة داخل كل فرد. ويبدو أن التنوع يعزز الحلول الإبداعية للمشكلات التي تنشأ من خلال الفحص المتزايد للإجراءات والمهام، وهذا ما يؤدي إلى أداء أفضل لفرق العمل (Liang et al,2012,731). ذلك أن المجموعة الواسعة من الأدوار والمهام التي تواجه فرق العمل، تتطلب أن يمتلك أعضاؤها مجموعة من المعارف والمهارات المتكاملة، فيقدّم أعضاء الفرق المتنوعة معرفياً المزيد من المعلومات والآراء التي قد تؤدي إلى تعزيز الأداء، فيتولد عنها نتائج مرضية كالابتكار أو حل المشكلات المعقدة (Zaho et al,2015,43). كما يشار إلى التنوع المعرفي بأنه موردٌ استراتيجي لديه القدرة على توليد مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال ما يقدمه من أعمال أصيلة ومبتكرة (Correia De Souse,2006,399). وتجدر الإشارة أخيراً إلى أنه قد يكون لتنوع المعلومات تأثير ضئيل على الأداء عندما تكون المهام روتينية مبرمجة في سياق محدد (Jehn et al,2019,743). بناءً على ما سبق يمكن للباحثة القول إنه لطالما نعيش اليوم في عصر المعلومات سريع التغير، فإننا نجد في كل يوم ما هو جديد ومبتكر، لذلك إن الفرد الذي يمتلك جزءاً من تلك المعارف لابد أن يرفع سوية الأداء في العمل، كذلك فيما يتعلق بحل المشكلات فإننا قد نجد طرْحاً أصيلاً للبدائل المتاحة داخل المجموعات المتنوعة، مقارنةً بالأفراد ذوي المستوى المعرفي المتجانس.

لكن تجدر الإشارة هنا من وجهة نظر الباحثة إلى أن الأعمال المكتبية الروتينية قد تُجبر الأفراد على إظهار نمط محدد من الأداء، بحيث تحد من إمكانية الإبداع في العمل، لكن يمكن للتميز أن يظهر في المدة الزمنية التي ينجز بها العمل، كذلك في مستوى جودة الأداء وقلة الأخطاء المرتكبة، وهنا إلى عقول مبدعة تتميز بالتنوع المعرفي والجدة والأصالة في أنماط التفكير، لتكسب الجامعة الميزة التنافسية اللازمة للاستمرار والبقاء.

9- تنوع الخبرة: Diversity Of Experience

يُعدّ تنوع الأفراد في الخبرة أحد أهم الأبعاد الخاصة بالتنوع، ذلك لصلته الوثيقة بأنشطة البحث والتطوير التي تحتاج إلى مرونة عالية في الأداء، إذ إن التنوع في تجارب أفراد فرق العمل هو أمر أساسي لتقييم أفضل للبدائل المقترحة وضمان جودة العمل، وعلى هذا النحو فإن الفرق ذات الخبرات المتنوعة أقل عرضة للمعاناة في إيجاد البديل الأفضل مقارنةً بالمجموعات المتشابهة.

ومن الجدير بالذكر أن الأبحاث التي أجريت على الفرق العاملة في ظروف قاسية تشير إلى أن الفوائد المرتبطة بتنوع الخبرات تظهر جلية في أثناء العمل في مثل هذه الظروف (Hosil, 2016, 1463).

مما سبق ترى الباحثة أن قياس تنوع الخبرات للأفراد (إداريين ومدرسين ورؤساء أقسام) في مؤسسات التعليم العالي رغم صعوبتها، الناتجة عن عدم وضوحها إلا بالمواقف والمقاييس الدقيقة، إلا أنها نقطة البداية لتشكيل فريق عمل متنوع الخبرات اللازم لتحسين أداء المؤسسة. أما فيما يأتي فسنبين البعد الخاص بتنوع وجهات النظر، ثم تنوع القيمة.

10- تنوع وجهات النظر: Diversity Of Viewpoints

يؤدي تنوع وجهات النظر إلى إمكانية الوصول إلى مجموعة أكبر من الأفكار والآراء عند أداء المهام، إضافةً إلى إجبار المجموعة على مناقشة جميع المعلومات ذات الصلة بدقة قبل اختيار البديل، وهذا ما يمنعها من اختيار بديل معين بسهولة بالغة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين نوعية الأفكار المطروحة، وإنتاج الحلول الإبداعية (Zanoni, 2010, 13). كذلك يساعد على تحسين الأداء الفردي من خلال الطرح العلني لوجهات النظر المتنوعة، التي تشكل بدورها مصدراً جيداً للتعلم والمشاركة (Chow, 2018, 374). وهنا تؤيد الباحثة أهمية تعارض وجهات النظر ضمن مجموعة العمل الواحدة، فهي تساعد الفرد على طرح أفكار إبداعية غير مألوفة، فالضد يحفز التفكير، ويعمل على استثارة العقل البشري لتوليد كل ما هو جديد ومبتكر من خلال تطوير أساليب التفكير لديه، وتحفيز ذهنه للقيام بعمليات الاسترجاع والتجميع واستحداث أفكار خُزِنَتْ في بوابات الذاكرة العميقة سعياً لإثبات الجدارة ضمن مجموعة العمل المتميزة.

11-تنوع القيم: Diversity Of Values

يشير تنوع القيم إلى التفاوت في الاهتمامات والمبادئ والأفكار الأساسية التي يعتنقها فرد من الأفراد، أو مؤسسة أو أمة ما، إذ سيكون لدى الأشخاص ذوي القيم المختلفة وجهات نظر مختلفة حول المهام والأهداف من تلك المهام، فمثلاً في شركات التكنولوجيا الحيوية يتبنى العلماء تجارب ويقبلون الفشل كجزء من عملية الاكتشاف، ويقدر السعي المستمر إلى تحقيق إنجازات بغض النظر عن الأفق الزمني، هذه العقلية تختلف مثلاً عن نظائرها في مجال إدارة الأعمال الذين يسعون إلى تنبؤ النتائج ويفضلون قتل المشاريع التي تفشل في تلبية التوقعات (Insead,2018,387). أي إن الاختلاف في طريقة التعامل مع النتائج يختلف باختلاف القيم التي يحملها أفراد العمل، وطريقة النظر إلى العيوب والأخطاء وكيفية التعامل مع المشكلات.

وتجدر الإشارة إلى أن التنوع في القيم قد يسمح بتبادلها أو اكتسابها، ومن ثم التقليل من الصراع القائم على التنوع الديموغرافي، أو الاجتماعي (تنوع الهوية)، إذ يبدي الأفراد درجة عالية من الرضا الوظيفي إذا أظهروا قيماً متشابهة (Gonzalez,2016,171-172).

هنا ترى الباحثة أن القيم عبارة عن معتقدات قد لا تتسم غالباً بالديمومة، ومن ثم يمكن أن تتغير سواء بالزيادة والنقصان أو حتى بالاستبدال والتعديل، فمثلاً إن مجموعة الأفراد الذين يعملون ضمن المكتب الواحد ممن يتبادلون أطراف الحديث يومياً، نجد تأثرهم بآراء وقيم بعضهم بعضاً سواء بصورة مقصودة أم عرضية، ومن ثم قد تتعرض القيم التي يحملونها إلى تبدلات تتعلق بتفضيل قيمة على أخرى، أو باستبعاد قيمة ما. كذلك المتعلم قبل دخوله المرحلة الجامعية يكون محملاً بالقيم البسيطة لطالب المدرسة الثانوية التي تتناسب مع مستوى تفكيره وعمره الزمني، ثم بتقدم العمر وبزيادة احتكاكه مع من يكبره سناً وخبرة أو حتى مع أقرانه، تتبلور لديه قيم جديدة، فيعيد ترتيب قائمة قيمه بطريقة مختلفة عن السابق، ذلك أنه من خلال المواقف والخبرات الكثيرة التي يتعرض لها، تتكون شخصيته فيتمسك ببعض القيم ويتخلى عن الأخرى تبعاً لتبدل أولوياته. ومن ثم فإن مؤسسات التعليم العالي بكوادرها البشرية تعد بيئة غنية بالتنوع القيمي، الذي إذا قامت القيادات العليا باستغلالها وإدارتها على النحو المناسب، قد تستطيع تحقيق أهدافها الاستراتيجية بتعزيز القيم المشتركة والمناسبة وغرسها لإنجاز ذلك.

ثانياً: مفهوم إدارة التنوع: Diversity Management Concept

في بعض الأحيان ينظر إلى إدارة التنوع نظرة ضيقة، على أنها تعالج في المقام الأول القضايا المرتبطة باختلاف العرق أو الأصل وأنها تعالج الفروق بين الجنسين، وعلاقتها بالقوانين التي تنص على حماية مجموعات أو أقليات معينة (سليم وآخرون، 2011، 15)، وأحياناً أخرى يحدث خلط بين إدارة التنوع والتكافؤ. والواقع أننا إذا نظرنا إلى إدارة التنوع نظرة واسعة سنجد أنها تعالج قضايا متعددة، كما أنها تختلف عن تكافؤ الفرص، فالتكافؤ يعني معاملة جميع العاملين بمؤسسة ما معاملة متساوية، في حين أن إدارة التنوع تعني قبول مجموعة متنوعة من الأفراد لتشكيل القوى العاملة وتحقيق المصلحة العامة، وليس لصالح أي مجموعة (بشير، 2012، 12).

ويرى أيضاً (جاد الرب، 2009، 251) أن التنوع في مفهومه الواسع لا يقتصر على العمل في المنظمات الدولية أو عالمية النشاط، فيمكن أن نجد التنوع داخل نجد التنوع في المجتمع المحلي فهناك المسلم والمسيحي وهناك المدني أو ابن الحضر والمدينة، وهناك العاملون في المناطق الريفية والضواحي، وهناك الكبار والصغار ومتوسطي السن، وهناك الرجال والنساء، جميعها أنماط نجدها في البيئة العربية، ولا يحدث تعارض ما دام الإطار الثقافي واحد في المجتمع.

وقد رأى بعضهم في إدارة التنوع أنها: مجموعة الممارسات الإدارية الفعّالة، التي تعترف بالتنوع والاختلاف البشري والاجتماعي في القوى العاملة، وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث (النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والقدرات الجسدية والتوجهات الدينية)، وأية خصائص أخرى تسهم في تشكل آراء الأفراد في المنظمات وتوجهاتهم، وذلك بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين وعدم التحيز لجماعة من الأفراد على حساب جماعة أخرى (Vashanti, 2012, 46).

هنا يمكن للباحثة القول بأن التشريعات والممارسات الإدارية للتنوع تركز على نوع الاختلاف الموجه للسلوك الإداري، فالقرارات الإدارية العامة المتعلقة بإدارة التنوع يمكن أن توجه لإدارة جميع أشكال التنوع الثقافي والاجتماعي والاقتصادي وغيرها. بالمقابل إن بعض أنماط إدارة التنوع (كإدارة التنوع في القدرات الجسدية أي ذوي الاحتياجات الخاصة)، تتطلب إجراءات إدارية خاصة لتمكينهم من الاندماج في مؤسسات التعليم والعمل.

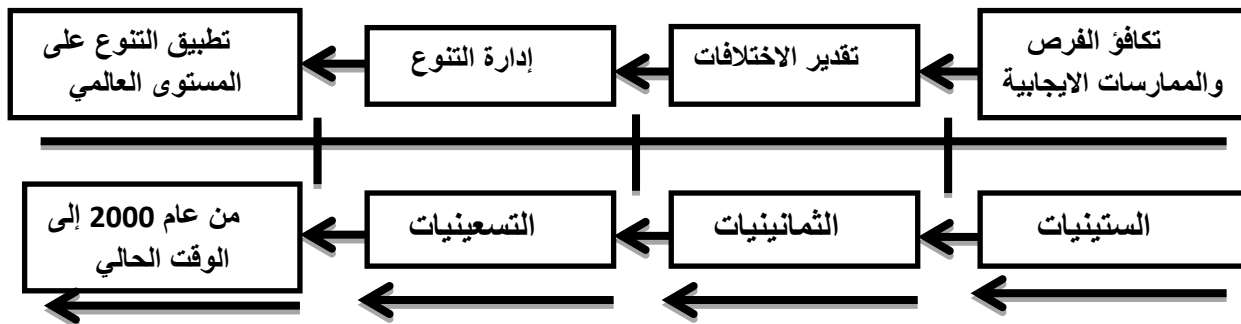
وقدم ستيفنز (Stevens) تعريفاً جديداً لإدارة التنوع عندما وصفها "بأن نكون قادرين على تقدير الاختلافات الإنسانية والثقافية واحترام خبرات الآخرين المتنوعة"، وعدّها أمراً حاسماً في الميدان التعليمي والتربوي لاسيما في ظل عالم يتصف بالعولمة، ولأنه من الخطأ الاعتقاد بصحة ثقافة واحدة دون غيرها (Stevens, 2009, 36). إن التعريف قد توجه بشكل محدد إلى إدارة التنوع في الميدان التربوي، وكما

يبدو أنه خالف الاعتقاد بإمكانية دمج الثقافات بحيث تبرز إحداها على حساب الأخرى تجنباً للصراع، بل وجب تقدير جميع الثقافات وإيجاد نقاط التشابه بينها وتقريب وجهات النظر لضمان تعاون الأفراد معاً في المؤسسات التعليمية.

كذلك عرفت إدارة التنوع بأنها: نهج إداري لإدارة الموارد البشرية، مدعومة ببعض البرامج والأنشطة والأدوات الموجهة نحو التكامل والتنمية الشاملة في المنظمات (Bernadi, Detony, 2009, 2). كما أنها الإجراءات التنظيمية التطوعية التي تهدف إلى ضم المزيد من العاملين من خلفيات متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة، من خلال اعتماد ممارسات إدارية وبرامج مدروسة ومطورة (European Commission, 2011, 6). في ضوء ما سبق تستنتج الباحثة أن التنوع يكمن في ما يقدمه الفرد من اختلاف في سماته الشخصية والأفكار التي يحملها، والمعتقدات والثقافات التي توجه مساره، وتبرز مدى تميزه و تفوقه، وجميع الخصائص التي يمكن أن تنعكس على سلوكياته، فيأتي دور إدارة التنوع لتعمل كموجه حقيقي لهذه الاختلافات لصالح عمل المؤسسة، بالاعتماد على أساليب علمية ومدروسة بعيدة عن الارتجال والقرارات السريعة.

ثالثاً: نشأة إدارة التنوع وتطورها: Diversity Management Philosophy

تمتد إدارة التنوع من حيث النشأة لتمر بمراحل عديدة، يمكن ترتيبها بحيث تبدأ بمرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية، تليها مرحلة تقدير الاختلافات، ثم مرحلة إدارة التنوع، فتنطبق التنوع على المستوى العالمي، والشكل الآتي يوضح التسلسل الزمني للمراحل الأربع:



الشكل (2) يوضح التسلسل الزمني لنشأة إدارة التنوع وتطورها

(Brazzel, 2003, 7).

1- مرحلة تكافؤ الفرص والممارسات الإيجابية:

يعدّ مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم حديثة التداول في المؤسسات التعليمية، إلا أنّ بداية ظهور المفهوم واستخدامه كانت في ستينيات القرن العشرين واستمر حتى نهاية سبعينيات القرن العشرين للإشارة إلى الأقليات والنساء في القوى العاملة، وساد هذا الاعتقاد لمدة طويلة من الزمن، إذ كان من

الشائع أن التنوع في مكان العمل هو زيادة المساواة بين الجنسين (ذكوراً وإناثاً)، وارتفاع التمثيل الوطني في القوى العاملة (Brazzel, 2003, 57).

ومع ظهور حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية استخدم هذا المصطلح لوصف الأحداث في تاريخ أمريكا، التي سعى فيها الأمريكيون من أصل أفريقي إلى الحصول على المساواة السياسية وتحسين شروط الحياة الاجتماعية والاقتصادية، التي حققت بنتيجتها نوعاً من التحسن الجلي في بيئة العمل. كما جعلت مبدأ تكافؤ الفرص من الشروط الناظمة لعمل المؤسسة. وهذا يفضي إلى تنوع مجموعة أكبر في القوى العاملة سواء من الأمريكيين من أصل أفريقي أو من الأقليات الأخرى (Macdonald, 2010, 4). وعليه ترى الباحثة أن غالبية التركيز في هذه المرحلة انصب في القضاء على التمييز وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تحقيق المساواة بين الجنسين (ذكوراً وإناثاً)، وحماية الأقليات، وقد حُصرت هذه المرحلة بإدارة التنوع في العرق والجنس لتجنب الصراعات المبنية عليها.

2- مرحلة تقدير الاختلافات:

بدأت هذه المرحلة بنشر معهد هرسون تقريره عام 1987 عن التغيرات الديموغرافية المُشكِّلة للقوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي أكد تخوف مديري المؤسسات حول كيفية التعامل مع مجموعة من العاملين ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة.

وقد دعت التغيرات التي طرأت على طبيعة العمل والعاملين، وتعدد احتياجات العاملين وتعدد أدوارهم واختلاف بيئاتهم، إلى إثارة التساؤل حول كيفية تسخير هذه الاختلافات لرفع الإنتاجية (Macdonald, 2010, 5-7). لاحظت الباحثة تقدم هذه المرحلة على المرحلة السابقة، فتخطت مفهوم المساواة بين الجنسين وحماية الأقليات، وتوجهت نحو تسخير التنوع لتحسين الإنتاج، ومن ثم فكانت بداية مرحلة التفكير في آلية إدارة التنوع.

3- مرحلة إدارة التنوع:

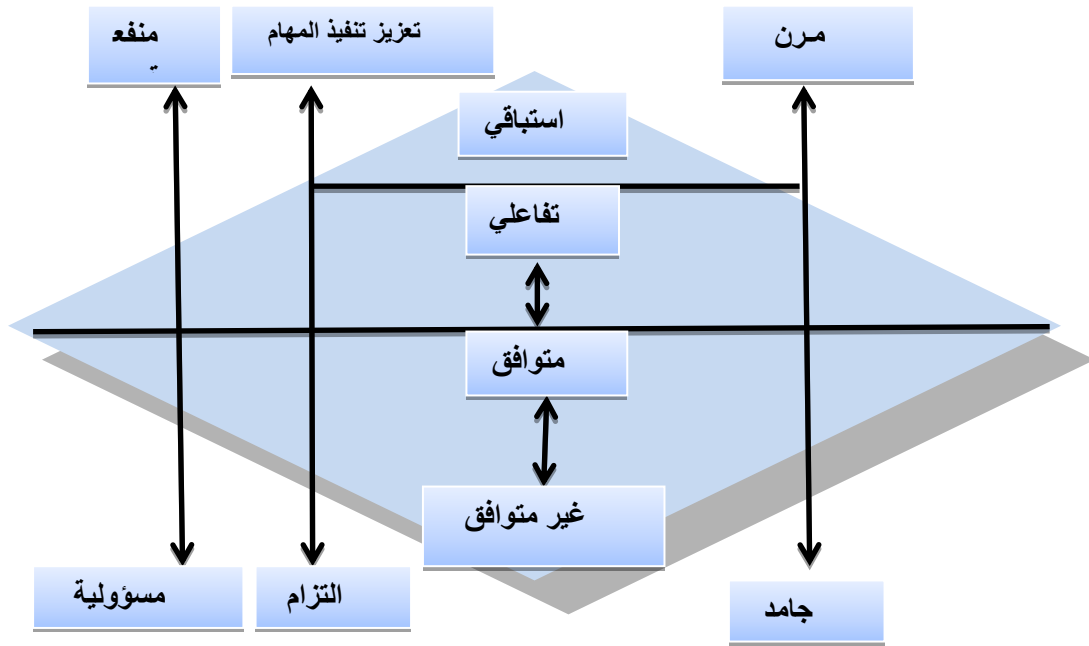
بدأت المنظمات تطبيق هذا المفهوم في تسعينيات القرن العشرين، إذ تميزت بتبني صريح لإدارة التنوع من جانب الإدارات العليا، وذلك رغبةً في الحصول على الميزة التنافسية للمؤسسات، بحيث عملت على دعم المبادرات التي تسعى إلى الاستفادة من التنوع في القوى العاملة داخل المؤسسة، وتسخيرها لدعم الإنتاج. كما عمدت الحصول على التزامات طويلة المدى من المديرين، حول إمكانية إجراء التغيرات المناسبة في العقلية الإدارية الحالية، بحيث تشمل في مضمونها احترام التنوع والاختلاف الثقافي في بيئات العمل، ثم توجيه ذلك لتحقيق التغير الإيجابي على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي (Macdonald, 2010, 7-8).

4- مرحلة تطبيق إدارة التنوع على المستوى العالمي:

وهي المرحلة الأخيرة لبدء الظهور الفعلي لإدارة التنوع منذ عام 2000 إلى الوقت الحالي، إذ رافق هذه المرحلة انتشاراً واضحاً للمفهوم في أوروبا ودول العالم. ومع بداية القرن الحادي والعشرين أصبحت إدارة التنوع أحد أهم مجالات الإدارة التنظيمية، كونها وسيلة تزيد من قدرة المؤسسات على الاستجابة للتنوع المتزايد في سوق العمل. فنمت مصحوبةً برغبة حقيقية من إدارة المؤسسات بعدم تعرض أي شخص أو مجموعة للتمييز على أساس السن، العرق، الجنس، الإعاقة، الدين.... الخ (European Commission, 2011,4). وبذلك لم تعد إدارة التنوع مجرد تطبيق لمبدأ تكافؤ فرص العمل، أو اسم آخر للعمل الإيجابي، وإنما اشتملت على إدارة البيانات الاجتماعية، وتهيئة المناخ والإجراءات التنظيمية المناسبة للعمل من خلال التنوع، ومن ثم الاعتراف والانفتاح على الاختلافات البشرية وتوظيفها لصالح المصلحة المشتركة (Macdonald, 2010,8). نلاحظ مما سبق أن مراحل إدارة التنوع عبارة عن سلسلة متكاملة من مراحل عدة بدأت بالتأسيس للظهور الفعلي لإدارة التنوع، واكتملت باعتراف القيادات العليا رسمياً بإدارة التنوع وتسخير الاختلافات لصالح المؤسسة، كذلك رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج. ونظراً لأهمية إدارة التنوع كمفهوم فقد كان موضع جدل بين الباحثين ولفترات طويلة، وقد توصل العديد من الباحثين إلى طرح مفاهيم متعددة للإشارة إلى إدارة التنوع من مختلف الاتجاهات، وفيما يأتي عرض لبعض التعريفات.

رابعاً: آليات إدارة التنوع: Diversity Management Methods

تختلف نظرة المؤسسات إلى التنوع بشكل رئيسي تبعاً لتنوع الدوافع المحركة لها، إذ إن بعض المؤسسات تتحرك بدافع الامتثال إلى المتطلبات القانونية، وبعضها الآخر يجتو بعامله للعمل معاً دون معالجة الاختلافات بينهم، تجنباً للمشكلات الناجمة عن إثارة ضجيج التنوع فتنبع سياسة التعايش، ومن ثم قد تتعامل مع أوجه الاختلاف والتشابه بطريقة عفوية تبعاً للمواقف. لذلك وضع العديد من الباحثين أطراً تمثل آليات التعامل مع التنوع، فكان أبرز هذه التصنيفات ما قدمه فينك وآخرون (Fink et al, 2003)، ويوضح الشكل (3) الآتي هذه التصنيفات:



الشكل (3) آليات إدارة التنوع

(Fink et al, 2003,149).

كما هو مبين بالشكل (3) السابق تصنف آليات إدارة التنوع إلى أربع آليات، تتراوح بين تجاهل المؤسسة للاختلافات المرتبطة بالتنوع ثم التكيف معها واستيعابها وصولاً إلى مرحلة دمجها والعمل من خلالها، وفيما يأتي عرض لكل منها:

1- آلية عدم التوافق: *Incompatibility*

تشكل المؤسسات التي تعمل ضمن هذه الآلية أدنى المستويات التنفيذية لإدارة التنوع، إذ تعدّ التنوع مسؤولية (عبئاً) على عملها وإنجاز مهامها، فنجد أنها تختار تجاهل التنوع وإن كانت أحد المتطلبات القانونية للعمل بدلاً من الامتثال لها، فتعتمد خطوط الاتصال باتجاه واحد -من أعلى إلى أسفل- التي يمثل القائد فيها رأس الهرم، الذي لا يمثل لأي لوائح تتعلق بالتنوع (Fink & Others, 2003, 150). وعليه ترى الباحثة أن آلية عدم التوافق قد تكون مثالية للمؤسسات التي تعمل بنظام الإدارة التقليدية، إذ تكثر فيها الأعمال المكتبية، فنجد العاملين آلات تنجز الأعمال وفق نظام من التقييم النمطي، فيتحقق رضا القائد عند إنجاز العمل بأقل قدر ممكن من الأخطاء، فتصدر القرارات من رأس الهرم (القائد) إلى العاملين، دون السماح للرسالة بالعودة من أسفل إلى أعلى أو تبادلها أفقياً، لذلك لا أهمية لمعايير إدارة التنوع بين الأفراد، إذ إن معيار الجودة مقترن بالإنجاز المادي لا بنوعية العمل المنجز.

2- آلية إدارة التنوع المتوافقة: *Compatible Diversity Management*

على الرغم من توافق هذه الآلية مع كل تشريع يتعلق بالعمل وفق إدارة التنوع، إلا أنها لا تزال ترى التنوع كالتزام، إذ يجوز لها توظيف أفراد من خلفيات ثقافية مختلفة لكن وفقاً لما يقتضي القانون فقط، ذلك أنها تتبع سياسة التكيف مع التنوع، التي تميل المؤسسة فيها إلى استيعاب العاملين وفق المعايير المحددة، دون الاستفادة من المزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها القوى العاملة المتنوعة (Fink & Others, 2003, 150).

هنا نلاحظ وجود فرق ظاهري بين إدارة التنوع المتوافقة مع آلية عدم التوافق، وهو اختلاف تابع للتسمية أكثر منها إلى الجوهر، فكلاهما يصبو إلى التخلص من عبء التنوع لا إلى إدارته، فمثلاً إن كانت استراتيجية عدم التوافق تظهر بصورة واضحة عدم اهتمامها بإدارة التنوع، فإن استراتيجية التوافق تظهر الامتثال الظاهري لصالح القانون، إما خوفاً من العقاب أو تلافياً لحدوث الصراع.

3- آلية إدارة التنوع التفاعلية: *Interactive Diversity Management*

تعدّ هذه الآلية التنوع مكسباً لا عبئاً، ويعدّ قائدها أن الإدارة الفعالة للتنوع يمكن أن تترك آثارها الإيجابية على المؤسسة. فعلى الرغم من الجهد الذي يبذله القائد لتدريب القوى العاملة على كيفية التعامل مع التنوع نظرياً، إلا أنه قد ينتظر حدوث مشكلات تتعلق بالتنوع قبل اتخاذ أي إجراء تنظيمي أو إصلاحي على أرض الواقع، إذ ينصب مجمل التركيز في هذه الآلية على الاختلافات الواضحة بين الأفراد العاملين مثل: العرق والجنس، فيقوم القائد باتباع سياسة الاحتواء لأبعاد التنوع (Cunningham, 2009, 1449). من خلال ما سبق يمكن للباحثة القول إن إدارة التنوع لم تكن بالصورة المثالية، إذ يتخذ القائد القرارات الحاسمة لاحتواء التنوع بعد حدوث مشكلات تتعلق به، أي يعتمد الإجراءات العلاجية ويهمل الوقائية، ومن ثم يمكن أن تزداد نسبة الهدر في الوقت أو التكاليف والجهد المبذول، طالما أن عملية صنع القرار جاءت في التوقيت غير المناسب، فتكاليف العلاج في توقيت وقوع الصراع أو المشكلة قد تفوق بأضعاف التكاليف العلاجية المقترنة بإجراءات وقائية سابقة.

4- آلية إدارة التنوع الاستباقية: *Proactive Diversity Management*

تعمل هذه الآلية من خلال التنوع وتعتر به كميزة تنافسية للمؤسسة، فتقوم باستخدام آليات استباقية للإدارة، كما أن قائد الاستراتيجية الاستباقية يؤمن بضرورة التنوع ويعالج المشكلات المتوقعة قبل حدوثها، وعادةً ما تستفيد هذه المؤسسات من التنوع أكثر من غيرها، حيث تُظهر نتائج إيجابية واضحة مرتبطة بتنوع العاملين، بالإضافة إلى سعيها الدؤوب للحصول على المزيد من القوى العاملة المبدعة والمنتجة، وبذلك تتبع سياسة دمج الاختلافات وتنظيمها بدلاً من تجاهلها أو رفضها (Cunningham, 2009, 1449).

بعد النظر فيما سبق يمكن القول بأن آليات إدارة التنوع تتبع خطأً بيانياً تصاعدياً، بحيث تمثل استراتيجية عدم التوافق الجانب السلبي في التمثيل البياني، وبالمقابل تمثل الاستراتيجية الاستباقية القمة الإيجابية للخط البياني، فتأرجح آليات إدارة التنوع بين التراخي المطلق إلى الاهتمام المطلق، لذلك يمكن القول إن احترام التنوع حق، لا يحتاج إلى لوائح أو إجراءات قانونية، ويكفي أن يحترم القائد حق الفرد في أن يكون متفرداً عن غيره، وأن يدرب المرؤوسين على آلية احتواء التنوع والاعتراف بضرورته. بعد العرض السابق لآليات إدارة التنوع، كان لابد للباحثة من الوقوف على أبرز النماذج الخاصة بإدارة التنوع في المؤسسات. فجاءت المتطلبات على الشكل الآتي:

خامساً: نماذج إدارة التنوع: *Diversity Management Models*

1- نموذج تايلور كوكس إدارة التنوع (*COX.T Model*):

وهو نموذج طُوّر من قبل تايلور كوكس حدد فيه كيفية خلق منظمات التنوع، واقترح أربع مراحل للوصول إلى منظمة تحترم التنوع وتعمل من خلاله. وكانت على الشكل الآتي:

1-1- المرحلة الأولى تصنيف المنظمة من حيث التنوع:

بدأ تصنيف كوكس من تحديد نوع المنظمة في ثلاثة أنواع متدرجة بين غياب التنوع وعدم وجود الأقليات، ومن ثم إلى منظمة متجانسة، وأخيراً إلى منظمة متنوعة متكاملة، وجاء تصنيفها على الشكل الآتي:

1-1-1- المنظمات أحادية الثقافة: *Monoculture Organization* تعني المنظمات التي

يكون فيها التعدد على نحو (متجانس)، مع غياب في توظيف الأقليات.

1-1-2- المنظمات متعددة الثقافة: *Multicultural Organization* تعتمد نظام القيادة

المتجانسة، التي يتم فيها قبول عدد قليل من الأقليات في المناصب العليا، وتشكل نموذجاً للتكامل الجزئي.

1-1-3- المنظمات المتنوعة: *Diversity Organization* تتمثل بخلق منظمة متنوعة، تعتمد

التنوع وتعمل على تقييمه باستمرار، وتتميز بالتكامل الهيكلي، والاندماج الكامل للهيئات غير الرسمية، ذلك أنها تُدرج ممارسات التعدد ضمن برامجها. (Kenndy, 2016, 12-13). من خلال ما سبق نلاحظ أهمية تصنيف مؤسسات التعليم العالي من حيث النوع قبل البدء بعمليات التطوير الإداري، من تقييم الواقع من حيث نوع النظام، مدى التفويض الإداري، هيكلية النظام.... الخ

1-2- المرحلة الثانية مجالات التنوع: Diversity Fields

أما المرحلة الثانية فقد قام كوكس بتأطيرها في مجموعة من المجالات الرئيسية لإدارة التنوع كان أهمها: أنظمة الموارد البشرية، برامج التعليم، الثقافة التنظيمية، إشراك المرأة، الاختلافات الثقافية، عدم التجانس في العرق.

1-3- المرحلة الثالثة: تأثير التنوع Diversity Effect :

حدد فيها كوكس العوامل التي تؤثر وتتأثر بالتنوع داخل المنظمة وفق الآتي:

1-3-1- المناخ التنظيمي: Organizational Climate يؤثر المناخ التنظيمي في شروط العمل

داخل المنظمة، وذلك تبعاً لنوع الترابط بين مختلف المستويات الفردية والتنظيمية.

1-3-2- عوامل التأثير على المستوى الفردي Influencing Factors At The Individual Level:

وهي العوامل التي تؤثر بدورها في الأداء التنظيمي مثل (تنوع الهوية، الاختلافات الاجتماعية كالتنوع الاجتماعي، والعرق أو الخلفية الثقافية).

1-3-3- عوامل التأثير على المستوى التنظيمي: Influencing Factors At The:

Organizational Level تتمثل في عملية التثاقف (التبادل الثقافي)، والتكامل البنيوي، والتكامل غير الرسمي، التي تؤثر على الفاعلية التنظيمية، كما تؤثر في الإبداع وحل المشكلات، لكن قد يبقى الصراع قائماً حتى بين المجموعات المتجانسة، ذلك تبعاً لحواجز اللغة والتشابكات الثقافية ووجود التحيز (Repckiene,2011,883-884).

1-4- المرحلة الرابعة إنشاء منظمة عمل متنوعة: Create A Diversified Work Organization

اقترح كوكس تخطيطاً كاملاً لآلية الاستفادة من القوى العاملة المتنوعة، وذلك بهدف إحداث التغيير المطلوب، واستفادة جميع العاملين من تحقيق إمكانياتهم، وفيما يأتي خطة إنشاء منظمة عمل متنوعة:

1-4-1- القيادة : Leadership تعد القيادة المحرك والموجه الرئيس المسؤول عن تعميم

خطة التنوع في المنظمة، وإنشاء لجان التوجيه والمجموعات الاستشارية الخاصة بذلك، بحيث تسعى إلى تحفيز العاملين على تقبل التنوع واحترامه. كما ينبغي على القيادة فهم انعكاسات التنوع على أداء المنظمة ككل، من خلال ربط التنوع بجوانب المنظمة كافة، منطلقاً بذلك من رؤيتها ورسالتها العامة.

1-4-2- البحث والقياس: Search And Measure تتحدد هذه الخطوة بمقدار صحة

المعلومات المتوفرة ودقتها، إذ تعتمد على البيانات المُعدّة من قبل الفرق المتخصصة بقضايا التنوع مثل: الثقافات التنظيمية، مشاريع تكافؤ الفرص، القيم والمعتقدات المتنوعة، وتشخيص البيئة الملائمة ،

بالإضافة إلى تحديد احتياجات الأفراد المتنوعة وتشخيص مشكلاتهم والاستماع إلى آرائهم للوصول إلى أفضل الحلول (Cox&Blake 2001,52-54).

1-4-3- التربية والتعليم : Education تهدف هذه الخطوة إلى تنمية الاستعداد لقبول التنوع من خلال خلق وعي لدى العاملين بأهمية التنوع، وربط التنوع بالأداء التنظيمي.

1-4-4- مواءمة نظم الإدارة : Alignment Of Management Systems وذلك بهدف الكشف عن مصادر التحيز في الإدارة أولاً، والقضاء على الحواجز المعيقة للأداء الجيد ثانياً، بالإضافة إلى خلق التكامل الهيكلي سواء بتغيير القواعد التقليدية أم بالحيولة دون وجود حالة هرمية، مع الأخذ بالحسبان الاعتبار التغييرات الديموغرافية. التي من شأنها أن تضمن التساوي بين مختلف الأفراد المنتمية لخلفيات متنوعة. (Zaballero,2009,34).

1-4-5- المتابعة Follow-Up : من خلال إيجاد آليات لتقييم الفوائد المحتملة لوجود القوة العاملة المتنوعة، بالإضافة إلى تحقيق المساءلة اللازمة لإجراء التغييرات المناسبة، مع دفع المدربين لتقديم أكثر من خلال المتابعة (Zaballero,2009,34). يمكن للباحثة الإشارة هنا إلى أن حالة عدم المتابعة قد تعرض المنظمة للإخفاقات، إذ إن أهم أهداف المتابعة تتحدد بتتبع أثر النتائج في التحقيق من آلية سير العمل والأداء. مما سبق نجد أن نموذج تايلور كوكس هو واحد من النماذج التي تركز على فوائد المجموعات غير المتجانسة، كما أنه يعدّ وسيلة للتعامل مع العاملين ذوي الهويات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية المختلفة.

سادساً: إدارة التنوع بالتعليم العالي:

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين الجودة والإنتاجية، لذلك يقترح الباحثون أن تكون إدارة تنوع الموارد البشرية ضمن حزمة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ليؤدي ذلك إلى أنظمة أداء العمل المرتفع، إذ تساهم إدارة التنوع في الإبداع وتقليل دوران العمل إضافة إلى تحسين الأداء المادي والفكري للمؤسسة. ذلك أنّ خلق مؤسسة تعليمية تضم موارد بشرية متنوعة مع الفشل في إدارة هذا التنوع للموارد البشرية سيجعله أمراً سلبياً، وأن دمج هذه الإدارة ضمن عمليات إدارة التنوع، التخطيط، التوظيف، والقيادة والاتصال، والتدريب، والتعويضات، والرقابة، وتقييم الأداء أمر يعطيه فاعلية وكفاءة (Armstrong et al,2009,3).

وجدت مؤسسات التعليم العالي نفسها - بفعل عوامل التنوع- تستقطب وتعين العديد من العاملين المختلفين ديموغرافياً وأيدولوجياً، الأمر الذي دفع بها إلى إيجاد طريقة للتعامل مع هذا التنوع بحيث يعود بالفائدة على العاملين والمتعلمين، ويزيد من ميزاتها التنافسية، لذلك على الإدارة العليا النظر إلى التنوع كقيمة مضافة، وأن تتبنى برامج تدريب خاصة من أجل تشجيع التنوع من خلال وضع أسس ومعايير

للاتصال الفعال ومنع التمييز بين العاملين (إداريين رؤساء الأقسام ومدرسين وفنيين)، ومراقبة وتدقيق ذلك، وعدّ المشرفين في الإدارات المختلفة مسؤولين عن التطبيق الفعال لسياسات المؤسسة بهذا الخصوص (Gomez&Balkin,2011,46).

بحيث تتقبل الاختلاف وتشجع الاتصال الفعال، والنتائج من الاختلاف في اللغة والقيم الاجتماعية والسلوكية وغير ذلك من أوجه الاختلاف فيما بينهم، وهذا ما يؤدي إلى عدم الرغبة في التعاون والتنسيق (Jehn,Northcraft&Neale, 2001,750).

سابعاً: المبادئ الفلسفية والأهداف في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي:

تقوم استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي على مجموعة من المبادئ التي توجه مسارها، ولعل أهم هذه المبادئ:

1- الدراسة والمشاركة: بمعنى اعتماد نتائج الأبحاث ودراسة السياق الثقافي لجميع القضايا المتعلقة بإدارة التنوع داخل مؤسسات التعليم العالي. على سبيل المثال: اعتماد نتائج المسوح الوظيفية فيما يتعلق بأساليب التعيين لأعضاء هيئة التدريس خصوصاً داخل الكليات، ومشاركة معايير الاعتماد والتقييم لشغل الشواغر الوظيفية مع أعضاء المجتمع الأكاديمي، نظراً لخصوصية العمل ضمن مؤسسات التعليم العالي.

2- الاتصال الفعال: وذلك تلبيةً لحاجة مؤسسات التعليم العالي لإدارة التنوع ضمنها وعلى المستويات كافة، إذ إن إجراء المناقشات وإدارة الحوار بين الإدارات بمستوياتها المتعددة يساعد على طرح القضايا المتعلقة بمقاومة التنوع والتحيز التنظيمي داخل الجامعة، ومن ثم وضع الأهداف الاستراتيجية لإدارة التنوع على المستوى التنفيذي.

3- التقييم المستمر: أي تقييم جميع الجوانب التنظيمية والممارسات المتعلقة بإدارة التنوع، كذلك الأنشطة والمقررات الدراسية وأساليب التعيين، لمعالجة الصور النمطية التي تؤثر في اتخاذ القرارات.

4- الدعم والتشجيع: وذلك من خلال تدريب قادة التعليم العالي على أساليب دعم العاملين الإداريين والفنيين وأعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على التقدم المهني لاسيما أولئك الذين ينتمون إلى المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً (كالإناث، وذوي الاحتياجات الخاصة، والأقليات).

5- النظر إلى إدارة التنوع كهدف تنظيمي استراتيجي، يتفاعل مع جميع جوانب العمل، مثل: القيادة، الموارد البشرية، الممارسات الإدارية، الاتصال والتواصل.

6- القيادة هي العنصر الأكثر أهمية للتغيير، ومن دونها لن يحدث شيء، ومن ثم يجب أن يبدأ التحول الفعال في التفكير من القمة، وعلى القادة أن يجسدوا ما يهدفون إلى تحقيقه ومشاركة العاملين في ذلك.

7- الرؤية هي الأداة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف، ويجب على الجميع التركيز عليها، إذ إنَّ القائد يضع الرؤية ثم يقوم بمشاركتها مع العاملين.

8- يجب على القادة أن يستخدموا المعرفة المتنوعة (النظرية والعملية) للتركيز على الثقافة الشخصية والتنظيمية والاختلافات الثقافية والعلاقات بين الثقافات، لأنها مفتاح نجاح استراتيجيات الاتصال والتخطيط والتنفيذ أو فشلها.

9- ينبغي أن تدرك مؤسسات التعليم العالي أنها تعكس تفكيراً عريض القاعدة يركز على العلاقات، فالعاملون يحتاجون إلى التقدير والاحترام، وإلى إرضاء قيمهم الشخصية (مهدي، 2020، 3). وفي ضوء هذه المبادئ، فإن **أهداف استراتيجية إدارة التنوع** تتمثل بجملة من الأهداف الرئيسية والفرعية وهي على الشكل الآتي:

1- الامتثال إلى الضغوط القانونية الموضوعية من قبل إدارات التعليم العالي العليا حول قبول التنوع واحترامه كحق قانوني تضمنه التشريعات والدساتير القانونية التنظيمية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

2- توظيف أفضل القدرات في الموارد البشرية من إداريين وأعضاء هيئة التدريس وضمان الاحتفاظ بهم من خلال إدارة ناجحة للتنوع.

3- تحسين أداء العمل في مؤسسات التعليم العالي من خلال اعتماد إدارة التنوع كمحفز رئيسي لأداء أفضل في المؤسسة الجامعية.

4- الاستجابة للمنافسة العالمية لأفضل الجامعات عالمياً على المستوى المهني والتعليمي والإداري.

5- تحسين ترتيب الجامعة علمياً بين الجامعات العالمية المنافسة (Aigare, 2011, 50).

أما **الأهداف الفرعية لإدارة التنوع في التعليم العالي** كما وردت في أدبيات الدراسات فكانت على الشكل الآتي:

1- تحسين عمليات الإبداع والابتكار على المستوى الإداري والبحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي.

2- الرغبة في الاندماج في الأسواق العالمية المتنوعة، المرتبطة بمخرجات مؤسسات التعليم العالي.

3- السعي لأن تكون الجامعة انعكاس للتنوع في المجتمع الخارجي بشكل أكثر دقة.

4- تعزيز الجودة الشاملة، وإثراء المعرفة وتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي.

5- تعزيز الإيمان بالعدالة الاجتماعية والبعد عن التحيز، وتحقيق مبادئ تكافؤ الفرص في الدراسة والعمل ضمن مؤسسات التعليم العالي (Aigare,2011,50-51).

مما سبق ترى الباحثة أن الأهداف الرئيسية والفرعية لإدارة التنوع تسعى إلى جعل مؤسسات التعليم العالي أكثر اندماجاً مع المجتمع المحلي وأسواق العمل المتنوعة، ومن ثم سيكون الخريج أكثر قدرة على التعامل مع أشكال التنوع المختلفة في بيئة الدراسة والعمل، كذلك فيما يتعلق بالإداريين وأعضاء الهيئة التعليمية سيكونون أكثر قدرة على الإنجاز والأداء عند تحقيق الفهم الواضح لطبيعة الموارد البشرية التي يتعاملون معها، ومن ثم ستقل نسبة حدوث الصراعات الناتجة عن تباين الموارد البشرية وهو أحد الأهداف الرئيسية لإدارة التنوع.

ثامناً: ممارسات إدارة التنوع في التعليم العالي: *Diversity Management Practices*

تتمثل ممارسة إدارة التنوع بمجموعة من الممارسات والأنشطة التي يمكن أن يتبناها قادة التعليم العالي، سعياً إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، في ظل ظروف معينة، يحكمها في ذلك أيضاً مقدار التنوع في الموارد البشرية العاملة ضمنها.

1- التوظيف والتعيين: يتم أولاً التركيز على البرامج المخصصة لاختيار القوى العاملة المتنوعة، (كبرامج التدريب الداخلي، استراتيجيات التوظيف، برامج التدريب والتعليم للتوظيف)، من ثم تعيين العاملين بناءً على نتائج التقييم الخاصة بالبرامج التدريبية.

2- الترقّيات والتقدم الوظيفي: تعدّ هذه المبادرات حافزاً تلغى من خلاله الحواجز التي تحول دون النهوض بالأقليات، وتشمل هذه البرامج (برامج الإرشاد والتعليم والتدريب لترقية العاملين في مؤسسات التعليم العالي وتعزيز مسيرتهم المهنية).

3- الأحكام والشروط: أي التركيز على برامج استيعاب الاختلافات (كالاختلافات الدينية، الاختلافات الاقتصادية، استحقاقات العاملين، المساواة بين الجنسين).

4- تقليص الخدمة وإنهاءها: يركز هذا البعد على الممارسات العادلة فيما يتعلق ببرامج التدريب والتوظيف في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى ما يتعلق بتقديم المنح التدريبية، وقروض العاملين المتضررين من برامج تقليص الخدمة وإنهاءها.

5- الحلول البديلة للصراعات: يغطي هذا البند المبادرات القائمة على حل بعض المشكلات المتعلقة بالتمييز داخل المجتمع الأكاديمي.

6- القيادة والمساءلة: بحيث تُركز على ما تقوله إدارة مؤسسات التعليم العالي وما تقوم به، وعلى تقييمها للأداء وتقديمها للحوافز والتعويضات (Wrench,2002, 3-5).

- 7- تطوير العمليات المباشرة في التعليم العالي وتتضمن تطوير القوانين والقواعد والإجراءات، ودعم الموارد البشرية والمادية التي تحسن عمل المؤسسة.
 - 8- دمج الجهود الفردية للقادة الأكاديميين مع الجهود الجماعية للعاملين لتلبية لمتطلبات تطوير برامج إدارة التنوع وخططها، وذلك من خلال تطوير قدرة العاملين على الإنجاز، وتنمية المسؤولية الذاتية الناتجة عن نموذج العمل التشاركي.
 - 9- إعداد البرامج التدريبية التي تقوم على تطوير كفايات فرق العمل حول كيفية إدارة التنوع، بحيث لا تنحصر موضوعاتها على تطوير أداء الإداريين فقط.
 - 10- دمج أهداف القوى العاملة الخاصة، مع الأهداف العامة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، تلبيةً للمصلحتين العامة والشخصية.
 - 11- تعزيز روح الالتزام بقبول التنوع وإدارته في العمل، وتطوير استراتيجيات الأداء التنظيمي لتصبح أكثر فاعلية وقدرة على تطوير مسار إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.
 - 12- الكشف عن المهارات والإمكانات التي يحتاجها الإداريون لإدارة التنوع والعمل على تطوير تلك المهارات بشكل فردي. (Reichenberg, 2001, 2-5).
 - 13- إيجاد التزام إداري عالٍ لاستيعاب التنوع وتنظيمه في الجامعات من خلال بناء رؤية إيجابية مشتركة داعمة للتنوع ونشرها بين جميع أفراد المجتمع الأكاديمي.
 - 14- جعل مبادئ التنوع جزء من الخطط الاستراتيجية للجامعات، لتعزيز مخرجات الإدارة وتحقيق أهدافها.
 - 15- ربط أداء الأفراد بالوعي بوجود الاختلاف في القدرات والإمكانات، وهذا ما يجعلهم أكثر تقبلاً للتنوع، وتحسين الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي وتطويره.
 - 16- تحديد الأهداف اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي من قبل القادة الأكثر مهارة وإبداعاً. (Kreitz, 2007, 104-170).
- في ضوء ما سبق يتضح للباحثة أن درجة الاهتمام المتزايد بإدارة التنوع في الموارد البشرية في الجامعات نابعة من تنوع مستوى الخبرات والمهارات والمعارف لدى الأفراد، الأمر الذي صاحبه زيادة في تعقد العمليات الإدارية ضمن مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى زيادة مطالب تلك الموارد البشرية وطموحاتها واحتياجاتها. ففي السابق لم يكن هناك أدنى اهتمام بأهداف العاملين واحتياجاتهم، أما اليوم فقد أصبح تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ضرورة تستدعي التخطيط لتلبية هذه الاحتياجات بما يحقق مصلحة الطرفين، ومن ثم تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين أولاً، وتحسين نوعية العمل والأداء بنتيجة ذلك.

إن عملية الاختيار والتعيين يجب ألا تخضع للأهواء الشخصية، وإنما تعتمد على عملية دقيقة تتم وفق أسس ومراحل ومعايير علمية، تجنباً للهدر والتكرار عند اختيار مجموعة من الأفراد المتشابهين في الإمكانيات لأداء مهام مشتركة.

تاسعاً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي:

إضافة إلى ما سبق، يجب لاعتماد استراتيجية ناجحة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي تراعي التنوع والتباين في الموارد البشرية في الجامعات، الأخذ بالحسبان العوامل المؤثرة الآتية (Norris,2000,4):

- 1- الثقافة التنظيمية: إذ تعكس ثقافات متنوعة ومختلفة من المعتقدات ومنظومات القيم السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والمجالس.
- 2- التغيير التنظيمي/ البيئي: يعد هذا التغيير حاسماً بالنسبة لإدارة التنوع، إذ يؤدي إلى ازدياد التنوع بين أعضاء هيئة التدريس.
- 3- إدارة الجودة الشاملة: يؤدي هذا العامل دوراً مهماً في عملية الإدارة الاستراتيجية في الجامعات، من أجل التصدي للصعوبات التي من الممكن أن تظهر عند تطبيق الإجراءات الإدارية التي تتطلبها عمليات إدارة التنوع (Hannah,2012,71-80).
- 4- التخطيط الاستراتيجي: يسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه الجامعات نحو المستقبل، إذ يمكن اتباع المنهج الاستراتيجي في إدارة التنوع في الجامعات كونه أسلوباً تفكيراً إبداعياً يدخل فيه التخطيط والتنفيذ معاً، وذلك من خلال وضع الأهداف وتحليل الاتجاهات البيئية والموارد المتوفرة، وتقييم الخيارات المتاحة، وينتهي بتخطيط لتنفيذ الاستراتيجية (Paris& Kathleen, 2003, 1).

وهكذا نلاحظ وجود عدد من العوامل التي قد تؤدي دوراً في التأثير على استراتيجية إدارة التنوع التي يجب أن تؤخذ بالحسبان، فلا بد من دراسة البنية والهيكلية التنظيمية والثقافة السائدة للتمكن من تحديد الصعوبات التي قد تواجه عمل الاستراتيجية. وقد تكون معايير الجودة أحد الأساليب الضابطة أيضاً لمعايير إدارة التنوع نظراً لأن الهدف مشترك بينها وهو إدارة الموارد البشرية المتنوعة بالشكل المناسب وتوجيهها لصالح تجويد الأداء والمخرجات. أما فيما يأتي فسيتم توضيح استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي.

عاشراً: استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي

تتسم مؤسسات التعليم العالي بتنوع مواردها البشرية، حيث يوجد تباين في خصائص العاملين (إداريين وأعضاء هيئة التدريس) من حيث السن أو الجنس أو الدين أو الانتماءات الجغرافية أو الدينية أو السياسية، وغير ذلك من الفروقات التي تعرفها التجمعات البشرية، وتعود الأسباب في هذا التنوع إلى سعي الجامعات إلى توظيف الكفاءات والمهارات الأكاديمية بغض النظر عن أعمارهم أو جنسياتهم أو جنسهم، وهناك سبب آخر يعود إلى النقص في عدد أعضاء الهيئة التدريسية المحلية في بعض التخصصات الذي يستدعي الاستعانة بأعضاء هيئة من الخارج (الرماضنة، 2015، 57)، وبسبب وجود هذا التنوع في الجامعات تعمل الإدارة الفاعلة على توفير بيئة تنظيمية ملائمة، تنظر إلى الاستفادة من التنوع في الموارد البشرية كهدف مؤسسي متجدد، من خلال سعيها لإيجاد التنظيم والأساليب التي تجعل لهذه العملية قيمة وظيفية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.

إذ أن تبني نظاماً مؤسسياً يقوم على أساس المشاركة وفتح قنوات الاتصال والحوار وتبادل الآراء والأفكار والنقد البناء والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل، وهذا ما يشكل لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين نوعاً من الولاء والانتماء للمؤسسة يدفعهم إلى تقديم الآراء التي تساهم في تحقيق أهداف الجامعة (Euler&Wilke, 2009, 9). إضافة إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس باستمرار لمواكبة التطورات المتسارعة، ومراعاة الفروقات الموجودة بينهم، والتي تنعكس على سلوكهم وتساهم في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم لذا يجب مراعاتها وتوظيفها لصالح الجامعة، فما من جامعة تخلو من عاملين (إداريين أو فنيين أو أعضاء هيئة تدريس) من مختلف الأعمار، فهناك رجال ونساء، وهناك أفراد من ثقافات واتجاهات فكرية مختلفة، وأيضاً هناك ذوو الاحتياجات الخاصة، كل هذا التنوع يحتاج إلى إدارة واعية تراعي مشاعر كل فئة وتمنع أي تجاوز على خصوصياتها من ناحية والعمل على دمجهم وإيجاد نسيج متكامل يزيد من فاعلية الميزة التنافسية من ناحية أخرى (Euler&Wilke, 2009, 9-10).

وفيما يأتي توضيح دور أعضاء هيئة التدريس في إدارة التنوع:

1- دور أعضاء هيئة التدريس في إدارة التنوع:

يؤدي أعضاء هيئة التدريس دوراً كبيراً في إدارة التنوع نظراً للمركز الأساسي لهم ضمن النظام التعليمي، لذلك لم يعد يكفي أن يتقن الأستاذ مادته العلمية، بل أصبح من الضروري أن يكون متمتعاً بكفاءات شخصية متكاملة وقدرات خلاقة من بينها القدرة على التعامل مع التنوع وإدارته، من خلال التدريب على التعامل بفاعلية مع جميع أشكال التباين والاختلاف في مؤسسات التعليم العالي

(الرماضنة، 2015، 57). وبناءً على ذلك تتطلب إدارة التنوع تشجيع جميع أعضاء هيئة التدريس من الأقليات المختلفة على الالتحاق بالعمل في الجامعات بهدف إتاحة الفرصة للجامعة لمعالجة القضايا التي تتعلق بالثورة النمطية والتمييز، وهذا ما يسهم في الإعداد الأفضل للطلبة ليتمكنوا من العيش والعمل في مجتمع متنوع، كما تسهم إدارة التنوع في مجال التعليم العالي في تخريج طلبة بمستويات عالية لديهم المقدرة على التأثير بشكل فعال في بيئات العمل المتنوعة، وتساعد في وضع استراتيجيات ومناهج دراسية ذات قيم مضافة في الجامعات وتشكيل نمط ثقافي متنوع في الكليات، وتعطي بعداً في تقييم البحوث ذات الطابع الثقافي العالمي، لذا تتطلب مثل هذه التجارب التنوع في توظيف أعضاء هيئة التدريس (Edwards, 2009, 109). وقد أشار إدواردز Edwards إلى وجوب إعادة تمثيل الأقليات من أعضاء هيئة التدريس الممثلين تمثيلاً ناقصاً ليكونوا بمثابة مرشدين وملهمين للطلبة فيما يتعلق بمهن مجال التعليم العالي، بالإضافة إلى ذلك تساعد ثقافة الجامعة المتنوعة على توجيه البحوث وتقييمها التي تركز على الكفاءة الثقافية (Edwards, 2009, 109).

أما فيما يتعلق بتطوير الخبرة في الفصول الدراسية بشأن التنوع الثقافي فسيكون بتوجيه عضو هيئة التدريس، فأعضاء هيئة التدريس يعملون ضمن منهج واحد من أربعة مناهج، الحياد أو التشابه أو التنوع أو التشابه المتنوع، ويركز أعضاء هيئة التدريس الذين يتبنون منهج التشابه التأكيد على أوجه التشابه بين الثقافات، أما أعضاء هيئة التدريس الذين يتبنون منهج التنوع فهم يركزون على نقاط الاختلاف بين الثقافات ونادراً ما يركزون على أوجه التشابه، في حين أن أعضاء هيئة التدريس الذين يستخدمون نموذج الحياد فهم يتوجهون إلى إعطاء القليل من الاهتمام لأوجه الشبه والاختلاف بين الثقافات المختلفة، وأخيراً التشابه المتنوع فهم الذين يؤكدون على نقاط الاختلاف والتشابه (Ofori-Dankwa & Lane, 2000, 493-494). مما سبق يبرز الدور المهم لأعضاء الهيئة التدريسية في إدارة التنوع ضمن الجامعات، من حيث الأساليب التي يتبنوها في التعامل مع الاختلاف ضمن بيئة العمل الجامعي، والمقررات الدراسية التي يتم اقتراحها وإعدادها، والأحكام التي يطلقونها على الآخرين وفق اختلافاتهم، والدور التوجيهي المكلفين به فيما يتعلق بإدارة التنوع كونهم النموذج السلوكي والمثل الأعلى للكوادر التعليمية، وهنا تظهر أهمية التدريب والتوجيه لأعضاء هيئة التدريس لتوضيح الرؤية حول أهمية التنوع وضرورته وأساليب إدارته ومهاراتها على النحو المناسب.

فيما يأتي ستقوم الباحثة بتوضيح الفلسفة والأهداف الموجهة لعمل استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم الانتقال إلى دراسة أبعاد الاستراتيجية:

2- أبعاد الاستراتيجية:

2-1- التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي:

Planning Of Diversity Management Strategy In Higher Education

تقوم عملية التخطيط لإدارة التنوع في التعليم العالي على مجموعة من العمليات الإدارية الفرعية المرتبطة بها من الربط بين إدارة التنوع والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، وبناء ثقافة تنظيمية تتقبل التنوع، كذلك التكيف مع الاحتياجات العائلية، التي سيتم توضيحها بالآتي:

2-1-1- الربط بين إدارة التنوع والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي:

The Link Between Diversity Management And Strategic Plans:

تتطلب بدايات إدارة التنوع من مبادرات تفتقر إلى الدقة ولا ترتبط بأي جزء من الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، إلى مبادرات مرتكزة على التخطيط الاستراتيجي اليوم، إذ يركز قادة التنوع على إيجاد أدوات قابلة للقياس لدراسة التنوع، تدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية، وتشاركه بأهداف ثابتة، ذلك أن القادة الأكاديميين اليوم يدركون ضرورة وضع خطط ناجحة وفعالة لإدارة التنوع، بحيث يكون أهداف التنوع متسقة مع الأهداف العامة للمؤسسة وتدعم قراراتها التنفيذية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من الجامعات العالمية اليوم تبني أهدافاً محددة تتمثل في بناء وإدارة قوى عاملة متنوعة، تحكمها مجموعة من القيم الأساسية كاحترام كرامة الفرد والثقة والمصادقية والتركيز على التطوير الذاتي. (Strategic Plan For Diversity, 2018, 2). مما سبق ترى الباحثة أنه قد يكون من الضروري جعل الأهداف والخطط الاستراتيجية لإدارة التنوع منسجمة ومتكاملة مع الخطة الاستراتيجية العامة لإدارة مؤسسات التعليم العالي ولا تتعارض معها، لضمان التنفيذ الفعلي لكليهما دون حدوث تقاطع يجبر القائد على الاختيار بين تحقيق أهداف إحداها على حساب الأخرى.

2-1-2- بناء ثقافة تنظيمية تتقبل التنوع:

The Policy Of Building An Organizational Culture That Accepts Diversity

التركيز على الفروق بين مختلف الثقافات في مؤسسات التعليم العالي التي يمكن تحويلها إلى فوائد، فالأفراد المنتمون إلى ثقافات مختلفة لديهم اتجاهات متباينة ويتصرفون بناءً عليها بأشكال مختلفة، إذ إن الانسجام الاجتماعي لا يتطلب امتصاص الأشخاص من الثقافات المتنوعة أو انصهارهم ضمن ثقافة واحدة، ولكن بدلاً من ذلك ينبغي الحفاظ على الهويات المستقلة للأفراد وتقبل الآخرين لها، فالتعددية الثقافية تعني أن يعمل أناس من ثقافات مختلفة جنباً إلى جنب، بحيث لا نتوقع منهم أن يكونوا متماثلين، ولكن يجب أن يدركوا ويتقبلوا ويقدرُوا اختلاف بعضهم عن بعض، إذ إن مدخل تعدد الثقافات يعكس بشكل متكرر الاتجاه إلى تقدير التنوع، أي تنمية الوعي بضرورة تقبل الأشخاص مختلفي الثقافات في مكان العمل الواحد.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن سيادة الثقافة الأحادية في مؤسسات التعليم العالي، التي تسعى إلى تحقيق رؤية الجامعات ورسالتها من خلال فرض ثقافة واحدة داخلها لم تعد ممكنة بفعل العولمة وتوجه مؤسسات التعليم العالي خارج حدود بلادها، فقد أصبح من الضروري تبني نموذج ثقافي مرن يقدر التنوع ويتبناه (Edewar& Aluko,2007,196).

وأصبح التنوع الثقافي بين العاملين في المؤسسات الجامعية وكيفية إدارته من أهم التحديات التي تواجه الجامعات في الوقت الحاضر، ويكمن هذا التحدي في معرفة التأثير المتوقع للتنوع الثقافي وانعكاساته في فاعلية الأداء، وفي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومجموعات العمل في الجامعات (Thomas, 2007,172). إذ بينت نتائج دراسة (Thomas, 2007) أنه في حال عدم وجود إدارة قادرة على توفير بيئة مناسبة تقبل التنوع وتشجع عليه، فإن التنوع الثقافي بين العاملين (إداريين وأعضاء هيئة تدريسية) قد يؤدي إلى نتائج سلبية منها: صعوبة قبول الاختلاف وتقهمه بين العاملين (الإداريين والمدرسين)، ضعف التماسك بين العاملين في مجموعات العمل، بطء العمل وتأخره الذي ينعكس سلباً على الأداء، إمكانية حدوث الصراع بسبب اختلاف المفاهيم والأفكار والقيم).

من ثم تعمل ثقافة المؤسسة كمسيطر اجتماعي يعزز السلوك الموحد وتستوعب القيم كافة، في حين أن الأشخاص من الأقليات سوف يشعرون بضغوط شديدة بسبب رغبتهم بالمحافظة على ثقافتهم الخاصة (Barbosa&Cardoso,2007,275). بناءً على ما سبق يمكن القول بأن الثقافة المناسبة لمؤسسات التعليم العالي في وقتنا الراهن، هي تلك الثقافة التي يتشاركها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة (إداريين ومدرسين)، بحيث تركز على القواسم المشتركة بين الثقافات المتعددة، وتعمل على التوليف بينها للتكامل بالشكل الذي يؤدي إلى التزام الجميع بها وقبولها، بحيث يحترم الأفراد اختلافات الآخرين وتنوعهم مهما كان مصدره.

2-1-3- التكيف مع الاحتياجات العائلية: Adaptation Policy To Family Needs

إن التكيف مع الاحتياجات العائلية عملية مشتركة تندمج بين القيادة والتخطيط في استراتيجية إدارة التنوع، إذ أصبح هناك حاجة إلى المرونة في العمل ضمن مؤسسات التعليم العالي، لكي تتوافق مع التنوع في أساليب الحياة، وهذا أدى إلى التنوع في ترتيبات الأعمال والتي من الممكن أن تكون بإحدى الصور الآتية (سلطان، 2002، 446):

2-1-3-1- برامج مرونة الوقت (Flexible Programs):

في هذه البرامج تمنح الحرية للعاملين بشأن متى يمكنهم الوصول إلى العمل ومتى يمكن مغادرته، وهذا ما يجعل الأمر أسهل بالنسبة لهم حتى يكيفوا مواعيد عملهم مع احتياجات حياتهم الخاصة وعلى

نحو نموذجي، فمثلاً على العاملين العمل من التاسعة إلى الثانية عشر ظهراً ثم من الواحدة بعد الظهر وحتى الثالثة ويتم ترك جدول لساعات العمل المتبقية للعاملين أنفسهم.

2-1-3-2 أسابيع العمل المضغوطة (Compressed Work Week):

وهي برامج تسمح للعاملين بالعمل أياماً أقل ولكن لساعات أطول في اليوم (مثل أربعة أيام عمل كل منها عشر ساعات عمل وذلك بدلاً من خمسة أيام عمل أسبوعياً في كل منها ثماني ساعات)

2-3-1-2 مشاركة الوظيفة (Job Sharing):

وهو شكل من أشكال العمل المنتظم ذي الوقت غير الكامل، إذ يقوم اثنان من العاملين بتحمل مسؤولية وظيفة واحدة مقسمين بينهما المسؤوليات والانتقاعات والمرتب، وذلك وفقاً للوقت الذي قضى في العمل، وكثيراً ما تكون ترتيبات مشاركة الوظيفة شيئاً مؤقتاً.

2-4-3-1-2 برامج الخفض الاختياري لوقت العمل (Voluntary Reduced Work Time):

هذا البرنامج يسمح للعاملين بخفض نسبة من وقت عملهم (10% أو 20%) وذلك مقابل خفض نسبة من الأجر، الأمر الذي يسمح للعاملين بالقيام بالتزاماتهم تجاه أسرهم.

2-5-3-1-2 مرونة مكان العمل (Workplace Flexibility):

إذ تسمح للعاملين في الجامعات (إداريين وأعضاء هيئة التدريس) بقضاء جزء من ساعات عملهم المنتظم في المنزل، ويؤدون وظائفهم منه.

2-6-3-1-2 وسائل الدعم (Facilities Support):

وهي وسائل فعالة لمساعدة العاملين في توفير احتياجاتهم الشخصية وتوفير التزاماتهم الأسرية، وبذلك يتمكن العاملون في الجامعات من تلبية المتطلبات الواقعة عليهم في حياتهم خارج العمل، وهذا يمكن الجامعات من اجتذاب موارد متنوعة من العاملين المحتملين.

2-7-3-1-2 وسائل العناية بالطفل (Child-Care Facilities): وهي إيجاد مواقع بالكلية

والجامعات أو بالقرب منها، يستطيع الوالدان ترك أطفالهم فيها في أثناء العمل.

رغم أن هذه الأساليب مكلفة مادياً إلا أن الجامعات التي تستخدمها مقتنعة بأنها استثمارات حكيمة من نواحٍ عدة: الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية، التخفيف من التشتت الناتج عن القلق بسبب أمور خارج العمل ومن ثم تزداد نسبة التركيز والابتكار داخل الجامعة، تساعد على اجتذاب عدد أكبر من الموارد البشرية المتنوعة والمؤهلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية. (سلطان، 2002، 446). مما سبق ترى الباحثة أن قضية الاحتياجات العائلية أساسية في مؤسسات التعليم العالي، لاسيما بعد دخول المرأة مجالات العمل المختلفة ضمن مؤسسات التعليم العالي، سواء من الناحية الإدارية أم التدريسية، إلا أنه من الملاحظ أن عدداً قليلاً من الجامعات التي تعتمد برامج عمل تحقق التوازن بين

متطلبات العمل والاحتياجات الأسرية للعامل، لذا من الممكن إعادة تحليل احتياجات العاملين ومحاولة الاستجابة لتلك الضغوط المتنوعة ومعالجتها لضمان الأداء الأفضل للمؤسسات الجامعية.

2-2- القيادة والاتصال: Communication And Leadership

تقوم عمليات القيادة والاتصال في استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي على مجموعة من العمليات الفرعية المتمثلة بالتزام القيادة، مشاركة الرؤية، التمكين من خلال القيادة، التي سيتم توضيحها على الشكل الآتي:

2-2-1- التزام القيادة: Leadership Commitment

يمكن تعريف التزام القيادة في إدارة التنوع بالتعليم العالي بأنه "حالة من القيادة يصبح فيها القائد الأكاديمي ملزماً بالممارسات والإجراءات والخطط التي تدعم أنشطة التنوع، وتعزز الاندماج والتعاون في بيئة عمل المؤسسة الجامعية، ويمكن أن تتخذ أشكال عدة منها (الامتثال، والتعرف، أو الاندماج)، ذلك أن حالات التوافق تحدث بين القادة والعاملين عندما يتبنى كلاهما المواقف والسلوكيات المتماثلة. ويجدر الإشارة هنا إلى أن ذلك قد لا يعود إلى المعتقدات المشتركة، ولكن قد يكون لكسب مكافآت محددة. (Eddy & Wyrick, 2011, 370-371).

هنا يمكن القول إن القيادة والالتزام وجهان لعملة واحدة، لكن قد يطرح القائد شعارات واضحة تشير إلى آفاق واسعة وعقلية منفتحة، تدعم الاندماج والتنوع وتشجع على التغيير في بيئات العمل، في حين عند النظر في الواقع لا نجد تطبيقاً واضحاً لذلك، كانحياز القائد إلى فئة دون أخرى. ومن ثم يظهر ضرورة الالتزام في القيادة، كنموذج أبسط نقول مثلاً لا يمكن للأب المدخن أن ينصح أو يأمر أولاده بالإقلاع عن التدخين، ولا يمكن للفرد الانحيازي أن يناشد بتكافؤ الفرص.

2-2-2- مشاركة الرؤية: Share The Vision

تقوم فكرة الرؤية المشتركة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي على ترسيخ أهمية التنوع عبر تنشيط مفهوم بناء الإجماع على الرؤية الاستراتيجية لإدارة التنوع، إذ دعت إلى فهم أفضل للرؤية المشتركة كآلية تحول لمنظمة تحترم التنوع وتعمل على تعزيزه، فإن الرؤية المشتركة تحدد الغايات والاتجاهات للقادة والعاملين معاً، فتتخذ تلقائياً برضا وقناعة من الطرفين. (Wang & Rafiq, 2009, 98-100).

2-2-3- التمكين من خلال القيادة: Empowerment Through Leadership

إن اعتماد عملية التنوع على وجود قوى عاملة متنوعة الخصائص والإمكانات والخبرات، يجعلها بعيدة عن وجود قائد أكاديمي واحد ينفرد بالسلطة، فهي تعترف بأهمية إشراك العاملين في عملية

التغيير، كما تدرك ضرورة ذلك لتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يتطلب الاستفادة من المهارات والإمكانات الإبداعية للعاملين، لتحسين نوعية مدخلات المؤسسات وعملياتها ومخرجاتها، بما يلبي حاجات المجتمع وسوق العمل. (Sabharwal, 2014, 5-7).

مما سبق يمكن للباحثة القول بأن تعدد الأفراد الملزمين بمسؤوليات قيادة التنوع تخلق وجهات نظر متنوعة تبعاً للزاوية المرئية منها، لذلك قد يبدو من الأفضل العمل بشكل جماعي فيما يتعلق باتخاذ القرارات والتخطيط الإداري لرؤية مؤسسات التعليم العالي وقيادتها، مع ضمان وجود القائد المناسب سواء على مستوى الجامعة ككل أم الكلية القادر على مراجعة القرارات والرؤى قبل اتخاذ القرار النهائي وصدوره، استناداً إلى ما تم جمعه من الآخرين (إداريين وأعضاء هيئة تدريس، ورؤساء أقسام).

2-3- التدريب: Training:

يقصد بالتدريب على التنوع وتقبل الآخر، البرامج التدريبية الموجهة لجعل أفراد مؤسسات التعليم العالي أكثر تقبلاً ومقدرة على العمل في بيئة متعددة الثقافات ومتنوعة في الخصائص الديموغرافية، ومن أشكال التدريب ما يسمح للأفراد بالتعرف إلى الاختلافات والتشابه الموجود بينهم، ومنه ما يساعد الرجال والنساء على العمل مع بعضهم بعضاً، ومنه ما يمكن الجميع من استعمال لغة مشتركة بينهم. كذلك يستهدف التدريب تنمية الوعي لدى العاملين وجعلهم واعين للافتراضات التي يحملونها وجعلهم أكثر حساسية للفئات الأخرى، وإكسابهم مهارة الانفتاح على مختلف الثقافات (Daft, 2010, 59). حيث أن الجامعات الناجحة تقوم بتصميم برامج تدريبية لمساعدة العاملين على التفهم الكامل لثقافات الشعوب المختلفة (السالم، 2009، 51).

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات كدراسة (Ongori.H&Agolla J, 2007) أن التدريب على كيفية إدارة التنوع يساعد في تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع، كما يعزز المقدرة على التعامل بفاعلية مع النزاعات المتعلقة بالتنوع، ويعزز مقدرة الإدارة على الاستفادة من التنوع، وتحسين المقدرة على التواصل مع الزملاء من مختلف الثقافات، كما أن البرامج التدريبية لإدارة التعليم العالي والإدارة الإشرافية سوف تحسن مهاراتهم في التعامل مع معضلات التنوع اليومية ومشاكله (Ongori.H&Agolla J, 2007, 72). بناءً على ما سبق يمكن للباحثة القول بأنه قد يكون من الضروري إيجاد برامج تدريبية تقوم على دراسة الفروق بين الأفراد، والبحث في هذه الفروق وتوظيفها في خلق هوية فردية مميزة.

وإذا بحثنا في مستويات التدريب عموماً فإننا نجدّها متفاوتة بين (العامة الخاصة)، كذلك (الفردية والجماعية)، لذا كان لابد من الوقوف على مجموعات البرامج الخاصة بإدارة التنوع والتي يمكن تصنيفها في مجموعتين أساسيتين هما:

2-3-1- المجموعات التدريبية:

المجموعة الأولى: برامج التدريب التي تستهدف زيادة معرفة المتدرب بموضوع التنوع، وهذا النمط من البرامج يستهدف تقوية إحساس الأفراد بموضوع التنوع في مجال العمل، ويدخل في ذلك التعريف بضرورة التنوع في القوى العاملة في الوقت الراهن، كذلك البحث في الآثار الناتجة عن هذا التنوع، وما يترتب على تباين الخلفيات الثقافية والحساسيات الناتجة عن ذلك؟.

أما المجموعة الثانية: فتقوم على مجموعة من البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية مهارات إدارة التنوع، وبالطبع فإن هذه البرامج تذهب إلى أبعد من مجرد تقوية الإحساس بالموضوع، بل تسعى إلى تنمية المهارات والأساليب المطلوبة للتفاعل مع الآخرين، وهنا تظهر موضوعات عدة يمكن للبرامج التدريبية أن تتبناها مثل:

- فهم التباين الثقافي المسؤول عن تباين الأفراد في العمل.
- تعلم كيفية التغلب على المعوقات اللفظية وغير اللفظية التي تحول دون الاتصال الفعال بين الأفراد من ثقافات مختلفة.

- تدريب الأفراد بحيث يتمكنون من تجنب سوء الفهم الناتج عن التباين الثقافي.

- تنمية القدرة على المرونة والتكيف عند التعامل مع أشخاص ذوي ثقافات مختلفة.

(Types Of Diversity Training For An Inclusive Workplace, 2021,3)

كما تضم مجموعات التدريب على إدارة التنوع تدريب فرق العمل المتنوعة في مؤسسات التعليم العالي والتي ستوضح بالآتي:

2-3-2- تدريب فرق العمل المتنوعة: The Policy Of Training Diverse Team :

على الرغم من أن الفرق متعددة الثقافات والفرق التي تنتمي إلى ثقافة واحدة تشترك في العديد من الخصائص، إلا أنها تختلف في أن أعضاء فرق العمل الذين ينتمون إلى الثقافة نفسها متفقون على القيم والمعتقدات، أما فرق العمل متعددة الثقافات فيحمل أعضاؤها وجهات نظر ثقافية مختلفة فيما يتعمق بالمعايير والإجراءات والتوقعات وأساليب صنع القرار، وقد تعوق هذه الاختلافات الثقافية عملية الاتفاق على قرار محدد (Stahl et al. 2009,696-697). وبناء فرق عمل متعددة الثقافات يتطلب وجود قادة بخصائص فريدة تمكنهم من التأثير على تصورات أعضاء هذه الفرق من خلال التواصل مع الفريق بأكمله، والمساعدة في خلق التفاهم والثقة بين أعضاء الفريق (Zander et al. 2012,597).

(Janssens & Brett, 2012,127). وأكد (Shokef & Erez, 2008, 187-189) على أن

أعضاء فرق العمل متعددة الثقافات المتداخلة في المنظمات ينبغي أن يعمموا وفقاً لمعايير ثقافة العمل

العالمية التي تعمل ضمنها المنظمات، وذلك يتم من خلال ما يأتي (Gudmundson& Hartenian, 2012,27):

2-3-2-1- تحديد مهمة واضحة من حيث الأداء، وهذا ينمي روحاً مشتركة بين جميع أعضاء فرق العمل بغض النظر عن تنوعهم إذ تعد القواسم المشتركة أساساً لتعزيز التماسك.

2-3-2-2- تسلسل المهام من أجل تنفيذ المهمة من خلال تأسيس فرق عمل تتطلب الخبرة الفنية والمقدرة الشخصية، إذ يمكن تدريب أعضاء الفريق على إظهار صفاتهم الفردية المتنوعة التي تسهم في نجاح أداء فريق العمل.

2-3-2-3- تكوين لغة مشتركة بين أفراد فريق العمل من مختلف الخلفيات وتدريبهم على استخدام المصطلحات الصحيحة لطلب المساعدة بشكل صحيح وتقديم التغذية الراجعة البناءة.

2-3-2-4- توجيه فرق العمل من خلال إعطاء الملاحظات عن الأداء وتشجيع التدريب على المهارات لمساعدة الفريق على إتمام المهمة على أكمل وجه.

2-3-2-5- وقد أفادت العديد من الدراسات أن هناك زيادة في أداء المجموعات المتنوعة، وأن الابتكار والإبداع وحل المشكلات يكون أكبر في المجموعات المتنوعة أو غير المتجانسة، إذ ما قورنت بالمجموعات المتجانسة (Pitts,2005,334).

هنا ترى الباحثة أن مؤسسات التعليم العالي التي تركز على إدارة التنوع من خلال بناء فرق العمل المتنوعة، ستحرص على أن يضم الفريق أفراداً من انتماءات ثقافية ومعرفية غير متجانسة، بحيث يمتلكون كفاءات وقدرات متباينة، للقيام بممارسة العمل بأساليب مختلفة تخدم الجامعة وتحسن من قدرتها على اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة.

إلا أن برامج التدريب على التنوع قد تفقد فاعليتها وجدواها لأسباب منها: (Gomez et al, 2011,140).

- إن برامج التدريب قد تأتي في وقت يكون فيه المتدربون (من أعضاء الهيئة التدريسية، الإداريين) مشغولين بروتين العمل اليومي، وهي تحتل أهمية كبرى ضمن أولوياتهم.
- اعتقاد المتدرب (من أعضاء الهيئة التدريسية، الإداريين) أن هذه البرامج جاءت بأمر خارجي أي من الإدارة العليا، وبذلك قد لا يبدون رغبة حقيقة في اتباع مثل هذه الدورات.
- إذا كان برنامج التدريب على التنوع يظهر وكأنه موجه لصالح فئة معينة دون أخرى (النساء أو الأقليات).

ولتجنب حدوث مثل هذه المشكلات يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تتخذ العديد من الإجراءات مثل: (Gomez& Balkin,2011,140).

- التركيز على المجموعات التي تحوي أفراداً يعتقدون أن هذه البرامج غير نافعة.
- إنشاء مجلس للتنوع يمثل فيه مختلف شرائح العاملين من الذين يملكون رؤية واسعة ومواهب متعددة واستنباط طرق جديدة للتدريب بعيدة عن الأسلوب التقليدي كالتدريب الميداني والعصف الذهني.

2-4-الرقابة والتقييم: Monitoring And Evaluation

إن ضمان نجاح عملية التنوع لا يمكن أن تتحقق دون إجراء تقييم دوري للحالة، وإنجازات عملية التنوع. وترى الأبحاث المختلفة التي أجريت حول التنوع أن تقدير عمليات التنوع وتقييمها يعد جزءاً لا يتجزأ من نظام الإدارة المزعوم في الجامعات العالمية (Diversity Assessment Tool, 2021,12). لذلك لابد أن تتضمن أي استراتيجية للتنوع معايير محددة جداً لتقييم فاعليتها، وما إذا كانت النتائج المترتبة على ذلك تدعم أهداف مؤسسات التعليم العالي. كما يجب أن تكون هذه المعايير واضحة مقروءة حتى يتسنى لجميع العاملين والقادة أن يفهموا بوضوح ما هو متوقع، وقد يكون من المهم وضع نظام المكافأة والعقاب المترتب على التنفيذ أو عدمه (Diversity Assessment Tool, 2021,12).

وتجدر الإشارة هنا إلى إحدى طرق التقييم وهي بطاقات الأداء التي تشمل ثلاثة مجالات هي: (التدريب كأداة لبناء الوعي حول التنوع، واستمرار تحقيق أهداف المؤسسة حول تعميم مفهوم التنوع وآليات إدارته، خطة تمثيل القوى العاملة، أنشطة العاملين). كذلك هناك طريقة أخرى تبدأ بوضع مقاييس محددة لكل مجال في بداية العام، ويتم إدراجها في بطاقة الأداء التي تضم أيضاً وصفاً للأنشطة التي تدعم أهداف كل مجال، ومساحة فارغة تدون فيها الأداء الحالي، ويقوم فريق من الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بفحص نتائج بطاقة الأداء من أجل تحديد التقدم. كما تضع الإدارة العليا خطط التنفيذ بناءً على أنشطة التنمية الداخلية، والنقل بين الوظائف والاحتفاظ بالكفاءات، والاستقطاب الخارجي، ويُناقش التقدم الذي تحققه خطة كل قائد في نهاية كل شهر في اجتماع على مستوى الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي.

(The International Journal Of Knowledge, 2009, 11).

إلا أن خطط العمل اللازمة لتحسين المساءلة الإدارية المتعلقة بإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، يجب أن تحتوي بدورها على مبادرات تهدف إلى:

- 2-4-1- نشر عناصر المساءلة الإدارية في الخطة الاستراتيجية لإدارة التنوع في الجامعات.
- 2-4-2- إنشاء نظام لإدارة التنوع في بيئة العمل الجامعية لمساعدة الوحدات الإدارية على تقييم الأداء ومعالجته المتعلقة بقضايا التنوع بطريقة مباشرة.
- 2-4-3- الإسراع في معالجة شكاوى تكافؤ فرص العمل والتفاوت الإداري داخل الجامعة.

2-4-4- التحليل الموسع لبيانات التوظيف، وتقييم الأداء، والشكاوى والمهام الرئيسية، والترقيات، وتحديد العوائق التي تعرقل سير عمليات إدارة التنوع في الجامعة.

2-4-5- إعادة النظر في تقييم الأداء لكي يركز على تنوع المهارات الإدارية والإجراءات.

2-4-6- تعزيز فاعلية المناهج والبرامج التعليمية في الجامعات التي تتعلق بالتنوع والشمول.

2-4-7- زيادة التركيز على توظيف مختلف أعضاء هيئة التدريس والعاملين وترقيتهم.

2-4-8- زيادة التواصل والمشاركة مع المجتمعات والأقليات لضمان التمثيل الصحيح. (How To Develop A Diversity, Equity And Inclusion Initiative, 2020, Web

وبناءً على ذلك يمكننا تأكيد أهمية عملية المتابعة والتقييم كونها تشكل الأساس الذي يعتمد عليه للبدء بعمليات التحسين والتطوير، خاصةً أن الهدف منها ليس إصدار الأحكام فقط، إنما معرفة السبب المسؤول عن الوصول إلى النتائج سواء التي جاءت متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية لإدارة التنوع في الجامعة، أم غير المتوافقة والعمل على معالجتها. ومن جانب آخر يمكن لعملية التقييم التأكيد على مواطن النجاح في التدريب والتخطيط والقيادة والاتصال وتعزيزها لضمان استمرارها.

وهنا نستطيع القول بأنه انطلاقاً من تكامل الممارسات الإدارية عامةً، لا يمكننا الفصل بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة التنوع من تنظيم وتخطيط عن اتخاذ القرار والتنفيذ أو التقييم والمتابعة، فهي جميعها ممارسات متداخلة ومكملة لبعضها بعضاً، وتُكمل بدورها عمل القائد الاستراتيجي لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

الحادي عشر: متطلبات نجاح استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي:

Diversity Management Strategy Requirements In Higher Education

تختلف المتطلبات اللازمة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي عن مثيلاتها في عمليات التطور التنظيمي التقليدية، إذ ترتبط الإدارة السليمة للتنوع وديمومتها بمدى التزام القادة بمجموعة من المتطلبات وتسخيره لخدمة الصالح العام، وهو ما سيتم عرضه فيما يأتي: (Chuang, 2013, 8).

1- تنمية الوعي الذاتي *Develop Self-Awareness*:

يتمثل هذا المتطلب بجملة من المتطلبات الفرعية التي تشكل السبيل للوصول إلى وعي ذاتي بأهمية إدارة التنوع وكيفية العمل من خلاله نبدأ أولها:

1-1 تحديد نقاط القوة والضعف الذاتية: *Identify Strengths And Weaknesses*

ذلك يكون بإجراء اختبار تقييمي من قبل القائد الأكاديمي للمرؤوسين، إذ تُحدد نقاط القوة لديهم ويجري توجيهها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها، فمثلاً ينظر إلى ردود الأفعال الفردية إزاء آليات صنع القرار، ليتمكن من قيادة التنوع في الجامعات (Chuang, 2013, 8).

يمكن للباحثة القول بأن التغلب على النمطية السائدة في العمل قد تكون بتحديد ما يتميز به الفرد (إدارياً كان أم مدرساً)، وما يستطيع أن يقدمه كعضو ضمن جماعة العمل، فيتمكن القائد الأكاديمي (متمثلاً برئيس الجامعة أو عميد الكلية) من تحليل الإمكانيات البشرية العاملة معه، كذلك تحديد الفجوات في تلك الإمكانيات واتخاذ القرار المناسب.

1-2- تقدير الفروق الفردية: *Respect Individual Differences*

تتضمن هذه الفكرة إن لكل فرد سلوكيات خاصة، تتشكل بناءً على الخلفية الثقافية التي نشأ فيها وآثرت به، مضافاً إليها تجارب الحياة المكتسبة. (Chuang, 2013, 8).

1-3- تقليص الفجوة الثقافية: *Reducing The Cultural Gap*

تتعلق هذه الفكرة من أن التركيز على الاختلافات بين القائد والمرؤوسين ليست وسيلة ناجحة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، فمن الأفضل البحث في أوجه التشابه واستغلالها للوصول إلى قيادة أكثر فاعلية (Granford & Glover, 2007, 10).

ترى الباحثة هنا أنه يمكن تطبيق هذه الفكرة فيما يتعلق باختلاف وجهات النظر أو القيم والاتجاهات بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، إذ قد تكون من الطرائق الإيجابية لاحتواء التنوع بينهم، ذلك من خلال تقريب وجهات النظر المختلفة والتوصل إلى الحل الأكثر قبولاً من قبل جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى إيجاد قائمة من القيم الإيجابية المشتركة التي تدعم تطوير العمل، ومن ثم تقلص الفجوة في المرافقة للتنوع الثقافي والقيمي.

2- التزام الإدارة العليا: *Higher Management Commitment*

تُعَدُّ من الأمور المهمة لإدارة التنوع في الجامعات التي تحتاج إلى دعم مادي ومعنوي من أعلى مستويات الإدارة في المؤسسة، وهذا الدعم يكون من خلال الإجراءات ووضع القوانين والسياسات الضرورية لإدارة فعالة للتنوع، ويُعزز التنوع من خلال دمجها في جميع العمليات التنظيمية والقيم الأساسية للجامعة، والنظر إليه بعدة هدفاً مهماً، ووضع المسؤولية عن إدارة التنوع ليس فقط بقسم إدارة الموارد البشرية ولكن على عاتق الإدارة العليا وكبار القادة التنفيذيين أيضاً. (الرماضنة، 2015، 54).

3- التخطيط الاستراتيجي للتنوع: *Diversity Strategic Planning*

يركز على إيجاد أساليب لإدارة التنوع تكون قابلة للقياس وتدعم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وأهدافها الطويلة وقصيرة الأجل، ويدرك القادة أنه من أجل أن يكون تخطيط التنوع ناجحاً وفعالاً يجب أن يكون متسقاً وداعماً للأهداف الاستراتيجية للجامعة ومع القرارات التنفيذية (Winograd & Mallet, 2004, 14).

4- عدم التحيز *Impartiality*

والتمييز وتطبيق العدالة وتساوي الفرص من خلال وضع سياسات تطبق على مختلف الفئات، وعدم الانتباه للأحكام المسبقة والصورة النمطية لفئة معينة.

5- التعيين *Appointment Policy*

من خلال وضع مواصفات ومؤهلات واضحة للتعين، بحيث يكون المؤهل والخبرة هو المقياس الرئيس في إعطاء الوظيفة بعيداً عن أية اعتبارات شخصية وغير مهنية (الرماضنة، 2015، 54).

6- الاحتفاظ بالجيد *Keep The Good From Human Resources* والمميز من الموارد البشرية، من خلال عملية التحفيز المادي والمعنوي الذي يؤدي إلى تحسين الأداء في الجامعات.

7- التقدير والتقييم *Assessment And Evaluation* : أشارت العديد من مؤسسات التعليم العالي العالمية أنه لا يمكن نجاح عمليات إدارة التنوع البشرية دون إجراء تقييم دوري لإنجازها ونتائجها، وترى الجامعات عالية التنوع أن تقدير عمليات التنوع وتقييمها يعد جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارتها (Winograd & Mallet, 2004, 14).

8- تعزيز الثقة بالنفس: *Self-Confidence Support* يتعلق هذا المتطلب بدور القائد الأكاديمي ومهارته في مساعدة العاملين على بناء ثقتهم بأنفسهم، وزيادة الحماس لديهم في أثناء العمل، ومن ثم ازدياد قدرتهم على فهم منافسيهم (Weiss, 2004, 16)، إذ يسعى القائد الإيجابي نحو تحقيق الأهداف، من خلال بناء القدرة لدى المرؤوسين حول تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وتمكينهم من الاستجابة بسرعة لأكبر المشكلات وأكثرها تعقيداً، من خلال إيجاد البدائل المتنوعة، ثم اختيار الأفضل بينها، لاتخاذ القرار بالوقت المناسب (Gutierrez et al, 2012, 70). بناءً على ذلك يمكن للباحثة القول بأن القائد الأكاديمي المثالي سواء على مستوى الجامعة ككل أو الكلية قادر على خلق الفرص لتحسين الأداء وتطوير المهارات لدى العاملين بوقت قياسي من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتحويل التحديات التي تواجه العمل إلى فرص لتعلم أساليب مختلفة لمواجهة المشكلات.

9- النظرة إلى الصورة الكاملة: *Overview*

يتعلق هذا المتطلب بوجود قائد أكاديمي ذي ثقافة واسعة يفكر عالمياً ويقود محلياً، إذ إنه من الضروري أن ينظر القائد إلى الصورة الكاملة لمعرفة ما يجري حالياً ويتوقع ما ستواجهه مؤسسات التعليم العالي من تحديات مستقبلية، وذلك بالنظر إلى ما وراء الوضع الحالي، ويحدث ذلك من خلال التعلم المستمر أو تطوير الذات للتغلب على أنماط التفكير التقليدي (Wisankosol; Chavez, 2009, 5-6).

وترى الباحثة أنها من أهم المتطلبات في عصر التغيرات المستمرة بحيث يلزم كل قائد توقع ما يمكن حدوثه.

10- بناء مهارات الاتصال الفعالة: *Effective Communication Skills*

تعد مهارة التفاوض واحدة من أهم المهارات القيادية، التي تمكن القائد من المنافسة والتحدي على جميع الأصعدة بأبسط الإمكانيات، بحيث يطرح الأسئلة ويكتسب الخبرة من الإجابات ويتبادل الرسائل الإدارية على المستويات كافة، ذلك من منطلق أن اختلاف الخلفيات الثقافية للأفراد وتتنوع خصائصهم يمكن أن يقابل أحياناً بسوء الفهم أو سوء التفسير، ومن ثم سيؤدي إلى خلق الصراعات بين الأفراد، لذا من الضروري احتواؤها قبل حدوثها (Okoro, 2012,133).

وترى الباحثة هنا أهمية انتقاء القائد الأكاديمي للعبارات المستخدمة في أثناء إيصال الرسالة، لتجنب حدوث سوء فهم، كذلك ليتمكن من الحفاظ على العلاقات الإيجابية مع المرؤوسين، كذلك من المهم استخدام القائد بعضاً من مهارات التواصل غير اللفظي، واستخدام الإيماءات الإيجابية التي لا تظهر الإيجار القسري للقرارات المتعلقة بإدارة التنوع.

11- تطوير التفكير على نطاق عالمي: *Global Thinking*

إن أحد المتطلبات اللازمة لإدارة ناجحة للتنوع في الجامعات، هي وجود قائد قادر على تطوير ذكائه الثقافي، وتحويل خبرته إلى عقلية عالمية، ذلك أن العقلية العالمية: هي سمة خاصة بالقيادة الدولية لمؤسسات التعليم العالي ترتبط بثقة القائد بالمرؤوسين كذلك بالالتزام التنظيمي، إذ تتميز القيادة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي بوجود قائد يمتلك أنماط فكرية وطرقاً مثالية لعرض المشكلات وحلها، مهما بلغت درجة تعقيدها (Story & Barbuto, 2011, 380).

مما سبق يمكن القول أن تقدير حجم الجامعة علمياً، يكون بمقدار استيعابها للعالم المعاصر، وإن انفتاح المؤسسة الأكاديمية على العالمية هو أحد واجباتها، فإذا لم يطور القائد الأكاديمي نفسه ليتمكن من استيعاب التحديات العالمية والتنوع الثقافي في ظل حرية الاعتقاد والتفكير والتخصص، فلا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تستمر.

الثاني عشر: ميزات استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي: *Features Of Diversity Management Strategy In Higher Education*

إن التغلب على الضغوطات الداخلية والخارجية وتفعيل استراتيجية ناجحة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، يُمكن المؤسسة الجامعية من تحقيق ميزات عدة منها:

1- إيجاد ميزة تنافسية للجامعة: وذلك من خلال إدارة التنوع للموارد المعرفية للجامعات.

2- المساهمة في توفير فهم أعمق للعملاء، وذلك لأنها توظف أعضاء هيئة التدريس من خلفيات ثقافية وعرقية متنوعة.

3- الشعور بالراحة عند التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، وذلك لأن الطالب يشعر بأن عضو الهيئة التدريسية متفهم لطبيعة الخلفية الثقافية للمتعلم ومتقبل لها، وبهذا يتحقق أعلى التفاعل.

4- زيادة الإنتاجية في المهام المعقدة، وذلك لأن المهام المعقدة تتطلب في العادة موارد متباينة من المعرفة، مثل المعلومات والمهارات التي يمكن أن تتوفر في أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والإداريين من خلفيات متباينة ومتنوعة.

5- دعم استراتيجيات مبتكرة من خلال ابتكار أفكار جديدة، والتي يمكن أن تقدم من قبل العاملين من خلفيات وثقافات متنوعة (Konard, 2003,13).

الثالث عشر: معوقات استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي: *Diversity Management Strategy Challenges*

على الرغم من الفوائد والمزايا التي يقدمها التنوع إلا أنه قد تظهر تحديات في مؤسسات التعليم العالي، ويمكن للنزاعات أن تبرز لاسيما حين يتفاعل الأفراد ذوو المعتقدات والقيم والأولويات المختلفة في بيئة العمل الأكاديمي، ولذلك فإن إدارة القوى العاملة المتنوعة لا بد وأن توسم ببعض التحديات المحتملة التي يؤدي فيها القادة الدور الأكثر أهمية لتجاوزها، وفيما يأتي سيتم عرض بعض هذه التحديات التي تشكل عوائق لتنفيذ إدارة التنوع (Partivk, Kumar,2012,5).

1- الاتصال غير الفعال، إذ إن تنوع اللغات وتعدد الثقافات قد يعوق الاتصال والتفاعل بين العاملين في الكليات (إداريين ومدرسين)، وقد ينتج عنها عدم فهم وتفسير بعض العاملين لمدلولات ثقافة الآخرين، الأمر الذي قد يحدث بعض المشكلات (Bogaret& Vloeberghs, 2005, 486).

2- ظهور مشاكل في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى بعض الأفراد العاملين في الجامعات الذين يفضلون العمل مع من يتشابهون معهم. والعمل مع موارد بشرية متنوعة قد يخلق نوعاً من عدم الرضا الوظيفي وقلة الالتزام التنظيمي. (الرماضنة، 2015، 56)

3- ازدياد الكلفة الاقتصادية الناتجة عن التدريب على إدارة التنوع والوقت والجهد اللازم لحل المشكلات بين الأفراد المتنوعين (Amaram, 2007,4).

4- بروز ظاهرة التحيز والتعصب أو الحكم المسبق في حالة عدم إدارة التنوع بشكل جيد ضمن مؤسسات التعليم العالي، ويعني بها الاتجاه السلبي نحو مجموعة معينة، كذلك تشكل الصورة النمطية عن عرق وشعب معين.

- 5- مقاومة التغيير، إذ إن بعض المجموعات المسيطرة سوف تقاوم التغيير في الثقافة السائدة في الجامعة، وهذه المقاومة سوف تكون سداً منيعاً أمام النساء والأقليات الذي يريدون الاستمرار في العمل ولكن مع احترامهم لثقافتهم الخاصة (Gomes & Balkin, 2011, 126).
- 6- إن عدم الإدارة الجيدة للتنوع في مؤسسات التعليم العالي يمكن أن يؤدي إلى صراع بين الأفراد العاملين، بسبب فقدان بعضهم الثقة والاحترام في مجموعته، الأمر الذي يؤدي إلى عدم قيامهم بالعمل المشترك ضمن المجموعة الواحدة (Gomes & Balkin, 2011, 126).
- 7- ظهور ما يسمى بالسقف الزجاجي (Glass Ceiling) وهو حاجز غير مرئي يحد من التقدم في المسار الوظيفي للنساء والأقليات في الجامعة، إذ يمنعهم من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا، ويحرم الجامعة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي قد تكون مميزة.
- 8- زيادة معدل دوران العمل والتغيب وعدم إعطاء الأفراد كافة فرصاً متساوية لتحسين الأداء (Dnetto & Sohal, 2010, 54).
- 9- تشويه سمعة الجامعة، وهذه نتيجة طبيعية لعدم قدرة المؤسسة على إحداث الدمج الثقافي بين مختلف الأعراق والأقليات والثقافات، وكذلك نتيجة للتحيز لفئة على حساب فئة أخرى.
- 10- الصعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرة: والمرأة أكثر عرضة لهذا التحدي، فبالرغم من أن المواقف آخذة في التغيير، إلا أن المرأة لا تزال تتحمل أكبر المسؤوليات. (الرماضنة، 2015، 57).

خلاصة:

مما سبق نستطيع القول بأن التنوع هو اللغة المشتركة بين مؤسسات التعليم العالي المعاصرة، ورغم توجيه المسؤوليات عن إدارة التنوع لقادة المؤسسات، إلا أن إدارة التنوع وكما رأينا تبدأ من الشخص ذاته فينطلق برغبة في تقبل الآخرين على ما هم عليه، ليتمكن الآخرون من احترام شخصه دون إجباره على الخضوع للجماعة والانصهار ضمنها، إذ تحتاج إلى إدارة إلى وعي وإدراك وخلفية ثقافية عريضة قبل أن تحتاج إلى المهارة والسلوك اللذين يأتيان بشكل تلقائي مع التغيير الثقافي الحاصل.

الفصل الثالث

استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا

أولاً: التطور التاريخي للتعليم العالي

ثانياً: سمات التعليم العالي.

ثالثاً: هيكلية نظام التعليم العالي

رابعاً: استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي:

1- المبادئ الفلسفية

2- أهداف استراتيجية إدارة التنوع

3- أبعاد استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا من حيث:

3-1 التخطيط Planification

3-2 القيادة والاتصال. Direction Et Communication

3-3 التدريب. Entraînement

3-4 الرقابة والتقييم. Contrôle Et Évaluation

خامساً: استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى.

سادساً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا.

تمهيد:

يبحث الفصل الحالي في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا، ويتضمن دراسة التطور التاريخي للتعليم العالي والهيكلية العامة لنظام التعليم العالي في فرنسا، وعرض استراتيجية فرنسا لإدارة التنوع بالتعليم العالي من خلال توضيح المبادئ والأهداف والأبعاد من (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والمتابعة)، كذلك استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى بفرنسا، بالإضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي الفرنسي.

أولاً: التطور التاريخي للتعليم العالي في فرنسا Développement Historique De L'enseignement Supérieur

يغطي تشكيل نظام التعليم العالي وتطوره في فرنسا فترات زمنية متلاحقة عدة، تختلف إحداها عن الأخرى بفارق زمني وفني وتقني في تأسيسها وأساليب إدارتها. وعليه تميزت الفترة الأولى بميلاد الجامعة، فقد كانت الجامعات في فرنسا في أثناء هذه الفترة تؤدي وظائف تعليمية بحتة، فُغرقت بوجود الوسطاء الذين نقلوا المعرفة إلى جيل الشباب، إلا أن هذه المؤسسات لم تشارك قط في أنشطة البحث، كما لم تتدخل الدولة في السياسة التعليمية بل سمحت لرجال الدين بتنظيمها والإشراف على مؤسساتها (Nezhyva, 2017, 54). بناءً على ذلك تكونت البذرة الأولى للجامعات من المدارس، ونمت وازدهرت حتى أضحت جامعات عظيمة، أولها جامعة باريس، التي تأسست في القرن الثاني عشر (1150)، ثم تلاها تأسيس جامعتي تولوز Université De Toulouse (1229)، ومونبلييه Université De Montpellier (1289)، وكانت عبارة عن جامعات مستقلة، تحكمها قواعدها الخاصة، إلا أنها موحدة تحت سلطة البابا. (Conférence Des Président D'université, 2021,3).

أما الفترة الثانية فتحددت بين عامي (1789-1799)، وهي تعد نقلة مهمة في حياة الجامعات الفرنسية، فقد لوحظ في أثناء هذه الفترة اتجاه واضح لتعميق التعليم الجامعي، كما دُعمت فكرة الدرجات العلمية ونُفذت على نطاق واسع، وعززتها فكرة القواعد القياسية والإجراءات الشفافة للامتحانات النهائية الإيجابية، فكانت الشهادة السبيل الذي أعطى للمواطن الحق في ممارسة نشاطه المهني (Fédération Des Universités Françaises, 2007, 12).

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم تنفيذ عملية التعليم، وعمل المعلمين تحت إشراف بيروقراطي صارم، إذ نفذت جميع المدارس العليا برامج موحدة من الدراسة والامتحانات، ثم جاء تطور نظام التعليم الجامعي في الفترة الثالثة بعد الإصلاحات القائمة من قبل حكومة الجمهورية الثالثة (1870-1940)، وكانت السمة المميزة لهذه المرحلة، ولكن دون إجراء تغييرات كبيرة، إذ بدأ التزايد في أعداد الراغبين في الالتحاق بالتعليم العالي، مترافقاً مع وجود بعض المشكلات المتعلقة بتدني المستويات العلمية، وقلة فاعلية

الأساليب التعليمية المتبعة في الجامعات والمعاهد الفنية العالية، كذلك وجود مشكلات أخرى تتعلق بتمركز التعليم العالي في باريس وضواحيها (Nezhyva, 2017,59).

وفي ضوء المرحلة السابقة تألف في شهر تموز 1947م لجنة والون لنجفين Wallon- Langevin لدراسة مشاكل التعليم العالي في فرنسا، وكانت لنتائج هذه الدراسة خطة لتجاوز تلك العقبات، إذ رأت اللجنة أولاً على التعليم العالي أن يتألف من ثلاث مراحل على الشكل الآتي:

1- المرحلة الأولى من (18-20 سنة): المرحلة التحضيرية إلى الدراسات العليا والفنية وإعداد المعلمين.

2- المرحلة الثانية من (20-22 سنة): تضم الكليات التي تعد الطلبة للحصول على شهادة الليسانس في العلوم والفنون والطب والقانون.

3- المرحلة الثالثة تضم المعاهد العليا التي تهئ المتعلم إلى خوض الامتحانات وإجراء البحوث العلمية. أما الإصلاحات البنوية في التعليم العالي فجاءت في:

1- حصر التعليم النظري والفني في الجامعات، كذلك إلحاق المعاهد الفنية للبحوث والدراسات بالجامعات المختلفة، بالتالي تصبح مراكز خاصة بالدراسة، تتمتع باستقلال ذاتي في كل ما يتعلق بإدارتها ومناهجها ومواردها.

2- إعادة تنظيم الجامعات: ذلك أنه إذا أرادت الجامعات الإقليمية أن تتزود بما تحتاجه من أساتذة ومختبرات حديثة ومرافق حيوية أخرى لتؤدي رسالتها كاملة، ينبغي أن يعاد تنظيمها لتناسب مع احتياجات العصر ومتطلباته، من ثم التركيز على البحث العلمي. (Rossano, 2001, 35).

ثم بدأت المرحلة الرابعة عام 1968 مع صدور قانون فور Loi Faure في 12 تشرين الثاني 1968، وأُجريت إصلاحات تتعلق بالبرامج والمناهج، كذلك في نظم امتحانات مؤسسات التعليم العالي، مع التأكيد على مبادئ "الاستقلالية والمشاركة وتعدد التخصصات".

أما الفترة الخامسة الممتدة بين عامي (1980-2005)، فقد تزامنت مع صدور قانون سافاري (La Loi Savary) عام 1984 الذي ينص على أن الجامعات هي:

مؤسسات عامة ذات طبيعة علمية وثقافية ومهنية، تعزز مبادئ الديمقراطية من خلال إنشاء مجلس الدراسات والحياة الجامعية (Le Conseil Des Études Et De La Vie Universitaire (CÉVU). (Président D'université, 2021, 18).

ومنذ عام 2006 تم التوجه إلى إنشاء مراكز عالية للبحث والتعليم تقوم بتقديم برامج تدريبية وأبحاث علمية في إطار شراكة بين مختلف أنواع مؤسسات التعليم العالي الفرنسي التي بلغ عددها عام 2010 (17) مركزاً بحثياً وعلمياً، وقد ازداد عدد الجامعات الممنوحة إدارة ذاتية حتى شملت في عام 2010، 60% من مجمل الجامعات.

إلى جانب ما سبق فقد التزمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي أسست عام 2007 بتحقيق الأهداف الآتية ضمن خطتها الإصلاحية بدءاً من عام 2009-2010:

- التوسع بسياسة القبول الجامعي بتخصص العلوم والإنسانيات والعلوم التجريبية.
- تخفيض الرسوب بالنسبة للسنة الجامعية الأولى في إطار تطبيق خطة النجاح في صفوف الليسانس والليسانس المهني من خلال مراجعة عامة للمناهج، وتقديم الإشراف والتوجيه المهني والتعليمي للطلبة، إلى جانب تفعيل العلاقة بين مختلف التخصصات الجامعية من جانب وحاجات سوق العمل من جانب آخر (علي، منصور والجندي، 2019، 127).

أما فيما يلي فسنأتي على شرح الهيكلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وهي:

ثانياً: السمات العامة لنظام التعليم العالي في فرنسا:

- 1- الازدواجية: ازدواجية مؤسسات التعليم العالي وبرامجه (تعليم خاص وتعليم عام مركزي).
- 2- المركزية: حضور مركزي قوي للدولة في تنظيم التعليم العالي وتمويله.
- 3- تنظيم نظام التعليم العالي من قبل وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث.
- 4- التعايش ضمن أنواع عدة من المؤسسات: الجامعات، المؤسسات العامة الكبرى (المؤسسات العامة الكبيرة)، المدارس الكبرى (مدارس النخبة)، المؤسسات الإدارية العامة، المعاهد العليا الخاصة). (Ministère De l'Enseignement Supérieur, De La Recherche Et De l'Innovation. 2019.7).

ثالثاً: هيكلية نظام التعليم العالي في فرنسا La Structure Du Système

D'enseignement Supérieur En France

1- أنواع البرامج في نظام التعليم العالي الفرنسي:

توجد أربعة أنواع من البرامج في نظام التعليم العالي في فرنسا وهي (التعليم الجامعي، البرامج التحضيرية للمدارس المتخصصة، مؤسسات التعليم العالي للطلبة الحاصلين على شهادة الليسانس، المدارس المتقدمة)، وهي على الشكل الآتي:

1-1- الجامعات (Universities):

وهو التعليم الذي يدخله الطلبة بعد التعليم الثانوي (البكالوريا) أو ما يعادلها، دون عملية اختيار قبل الدخول باستثناء المؤسسات الجامعية التكنولوجية.

(Argumentaire Pour La Promotion Des Etudes En France, 2019, 2).

يوجد في فرنسا (83) جامعة يمكنها استيعاب الغالبية العظمى من الطلبة، كما يتم اختيار المتعلمين فيها على أساس اختبارات تتم طوال فترة البرنامج الدراسي. ومن أهم ميزات الجامعات أنها تؤهل الطلبة للحصول على شهادات رسمية (الليسانس، الماجستير، والدكتوراه)، وتوفر أنماطاً مختلفة من التعليم (قصير المدى، طويل المدى، مهني ومستمر)، في العديد من المجالات من مثل:

(القانون، الاقتصاد، الإدارة، الفنون، الآداب، اللغات، العلوم الإنسانية، الصحة والتكنولوجيا.....).

(Ministère De l'Enseignement Supérieur, De La Recherche Et De l'Innovation, 2018, 3).

1-2- البرامج التحضيرية للمدارس المتخصصة Grand E'coles

وهي البرامج التي تهدف إلى إعداد الطلبة لاختبارات القبول للمدارس التكنولوجية المتخصصة وأقسام التعليم التكنولوجي العالي (STS) وللمؤسسات الجامعية التكنولوجية (IUT)، Institutes Universities (De Technology).

1-3- مؤسسات التعليم العالي:

التي تختار الطلبة بعد حصولهم على درجة الليسانس مثل مؤسسات تدريب المعلم الجامعي (IOFM). (علي، منصور والجندي، 2019، 140).

1-4- المدارس الكبرى (Grands E'coles، مدارس متخصصة):

التي تستقبل الطلبة بعد الخضوع لامتحان قبول يُجرى في الفصول التحضيرية للمدارس الكبرى ومدة هذه الفصول سنتان أو ثلاثة في الصفوف التحضيرية، من ثم فإن عدد الخريجين محدود، يتم اختيارهم بمؤهلات عالية. (Conférence De Grande L'école, 2021, 24).

تجدر الإشارة هنا إلى أنه على عكس بريطانيا والولايات المتحدة، فإن الجامعات في فرنسا ليست في قمة الهرم التعليمي، إذ يشغل المناصب القيادية خريجو مدارس النخبة (المدارس الكبرى)، وتوفر مستوى تعليمياً عالياً، ولا تقبل إلا الأفراد الذين أكملوا بنجاح الدورة التعليمية الأولى في الجامعة قبل امتحانات القبول. (Ministère De l'Enseignement Supérieur, De La Recherche Et De l'Innovation, 2019, 8).

هنا ترى الباحثة أن هذه الاختبارات والشروط المحددة، تجعل من المدارس الكبرى مخازناً حقيقية للمعرفة في أعلى مستوياتها. وفي إطار تحقيق مبدأ التعليم المستمر وتكافؤ

الفرص التعليمية مدى الحياة يحظى التعليم الجامعي الفرنسي بجهود تطوير بصورة مستمرة بهذا الاتجاه، الأمر الذي يتمخض عنه أشكال أخرى منها:

أ- التعليم عن بعد: الذي يُقدّم عبر المركز الوطني للتعليم عن بعد إذ يقدم برامج تدريب وتعليم بالمراسلة في جميع التخصصات وعند جميع المستويات (درجات جامعية، تدريب عملي، برامج محاسبة) مستخدماً تقنيات اتصال عالية.

ب- التعليم تبادلي الصفة وعقد المهنة: وهو متاح للأفراد من عمر 16-25 عاماً كذلك ممن هم فوق 26 عاماً الباحثين عن عمل، ويقوم على توقيع عقد عمل يراعي التدريب في مركز التدريب، ويعد الطالب موظفاً يحضر من أجل مؤهل ذي ضمان اجتماعي، وتعد الخبرة المهنية المكتسبة جذابة ومهمة بالنسبة لأرباب العمل وتساعد على الوصول إلى الوظيفة.

ج- التعليم العالي المستمر: يقدم من قبل مختلف مؤسسات التعليم العالي في برامج متنوعة، قد تكون برامج تدريب قصيرة المدى أو برامج طويلة تنتهي بدرجات جامعية، أو برامج تنتهي بدرجات جامعية مهنية وبشهادات مسجلة في سجل مكتب تسجيل الشهادات.

وتُنظّم مثل هذه البرامج بأساليب مختلفة، قد تأخذ شكل تدريبات كاملة الوقت أو جزئية أو مقررات مسائية، أو مقررات ليوم كامل أو نصف اليوم أو مقررات بالمراسلة (علي، منصور والجندي، 2019، 142). بالنظر إلى ما سبق من تنوع برامج التعليم العالي، يمكن الاستدلال على العديد من الخصائص المميزة لهذا النظام يمكن إجمالها بأنه: نظام تعليمي شامل يراعي جميع الظروف والإمكانات، يحقق تكافؤ الفرص، كما أنه نظام مرن بأشكال تدريبية متنوعة تسمح للفرد باختيار ما يتناسب مع ظروفه وإمكاناته، وهو متكامل ببرامجه وباختصاصاته.

واستكمالاً لما سبق ستقدم الباحثة توضيحاً لمبدأ النظام الأوروبي لتحويل الرصيد وتراكمه، إذ تُعد إحدى أهم العمليات التي تتدرج ضمن فعاليات إدارة التنوع الدولي، فيتمكن الفرد من تطوير خبراته ومعارفه إلى الحد الذي يستطيع تبعاً لقدراته وإمكاناته ورغباته، ويتمكن من الانتقال بين مؤسسات التعليم العالي المتنوعة مع إجراء التعديلات اللازمة على الشهادات الممنوحة.

3-2- النظام الأوروبي لتحويل الرصيد وتراكمه، Système Européen De

:Transfert Et D'accumulation De Crédits (ECTS)

يعرف النظام الأوروبي لتحويل الرصيد وتراكمه بأنه: أداة من أدوات منطقة التعليم العالي الأوروبية، التي تهدف إلى جعل الدراسات والدورات أكثر شفافية، بحيث تساعد المتعلم على الانتقال من جامعة في دولة ما إلى أخرى، كذلك الاعتراف بمؤهلاتهم الأكاديمية وفترات الدراسة في الخارج، من خلال تعزيز مرونة البرامج الدراسية للمتعلم، ومن ثم يسهل تخطيط برامج التعليم العالي وتنفيذها وتقييمها.

كما تعرف أيضاً بأنها: أداة مركزية تهدف إلى جعل أنظمة التعليم الوطنية أكثر قابلية للمقارنة دولياً، بحيث تساعد على جعل الشهادات الممنوحة للخريج (الدبلوم مثلاً) أكثر قابلية للقراءة وأسهل للاستخدام في بلدان مختلفة، إذ يتمكن المتعلم من نقل نقاطه التي حصل عليها من جامعة ما إلى أخرى بكل سهولة ويسر، بالإضافة إلى إمكانية دمج أنماط مختلفة من التعليم مثل التعليم الجامعي والتعليم المبني على العمل. تجدر الإشارة أخيراً إلى أن الدرجات تمنح وفقاً لكل محاضرة، وتعد وسيلة تقييم لحجم العمل الذي تمثله مقارنة بحجم العمل الكلي اللازم للنجاح في عام جامعي واحد، وهي ثلاث درجات تأتي على الشكل الآتي: الدرجة الأولى هي الإجازة (درجة البكالوريوس): تتطلب البكالوريوس إتمام ستة فصول دراسية بنجاح، وهذا ما ينتج عنه 180 نقطة دراسية بحسب نظام ECTS. الدرجة الثانية الماجستير تتطلب أربعة فصول دراسية إضافية (المقابلة لـ 120 ساعة دراسية وفق نظام ECTS) للحصول على درجة الماجستير، وهذا ما ينتج عنه (300 ECTS). الدرجة الثالثة الدكتوراه: وتتطلب 180 ساعة معتمدة، بالإضافة إلى إعداد رسالة الدكتوراه، وحضور عدد معين من الندوات أي ما يعادل تقريباً (ستة فصول دراسية بعد درجة الماجستير) (Commission Européenne, 2015, 15-17).

وفي إطار ما سبق ترى الباحثة أن المبادرات المتعلقة بمبدأ التوافق الأوروبي، وتراكم الرصيد التعليمي أدت دوراً إضافياً في تعزيز التنوع، الأمر الذي تمخض عنه أشكال أخرى للاندماج الثقافي، تتمثل بإمكانية انتقال المتعلم من بيئة ثقافية إلى أخرى لتعديل شهاداته وإمكانية مزاوله عمله في دولة ما، ومن ثم اكتساب الفرد ثقافة البيئة الجديدة، وتأثر البيئة الجديدة بثقافته.

رابعاً: استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا:

Stratégie De Gestion De La Diversité Dans L'enseignement Supérieur

لطالما كانت مؤسسات التعليم العالي العنصر الأهم المسؤول عن تحسين الإمكانات والفرص التي تقدم للمجتمع الخارجي، كان لابد من وجود استراتيجية واضحة لإدارة التنوع تتناسب مع طبيعة المجتمعات المتنوعة، إذ لا يمكن أن يحدث تحسين لتلك الفرص والإمكانات دون الاهتمام بتنوع المستفيدين سواء أكانوا (طلاباً، أساتذة، باحثين، مديرين، وقادة المؤسسات)، كذلك قد يتيح هذا التنوع الفرصة في تلبية احتياجات الشعب الفرنسي وتحقيق المواءمة مع متطلباته. (Bonne, 2007, 27). ومن الجدير بالذكر تعزيز الإدارة المركزية في فرنسا للتنوع، من خلال اتباع استراتيجية الشراكة المجتمعية مع الجامعات البحثية، الأمر الذي يسهم بدوره في تطوير التعاون مع أفضل الجامعات العالمية المتميزة، على سبيل المثال التعاون مع الجامعات الآسيوية التي تتمتع بالعديد من المجالات العلمية المتخصصة، التي تستثمر البحوث المتطورة والمتنوعة بتنوع قدرات باحثيها. (Ministère De l'Enseignement Supérieur, De La Recherche Et De l'Innovation Stratégie Plan, 2019, 3).

1- المبادئ الفلسفية والأهداف في استراتيجية إدارة التنوع:

في سياق تحقيق غايات الجامعات الفرنسية من التنوع، تلتزم وزارة التعليم العالي والبحث والابتكار بمجموعة مبادئ، تعترف من خلالها بالاختلافات بين أفرادها، وباستقلالية المؤسسات الفردية لتلبية الاحتياجات المحلية والدولية ولعل أهم هذه المبادئ ما يأتي:

1-1- تكافؤ الفرص: بمعنى تكافؤ فرص وصول جميع أفراد المجتمع الفرنسي على اختلافهم (في الأجناس والأعراق والثقافات والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجغرافية والحالة الجسدية....) إلى أحد أشكال التعليم العالي، بحيث لا يمكن اختزال أي شكل من أشكال التنوع في سياسة تكافؤ الفرص.

1-2- إمكانية الوصول: تشير إمكانية الوصول إلى تذليل الصعوبات والمعوقات التي تحول دون إمكانية وصول الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة إلى الحرم الجامعي.

1-3- الاندماج: بمعنى زيادة نسبة تمثيل الأفراد من الأقليات الدولية والعرقية والاجتماعية والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة ضمن مؤسسات التعليم العالي والفصول التحضيرية والمدارس الكبرى، وتمكين دمجهم في الأنشطة الثقافية والمناصب القيادية ضمنها.

1-4- التوجيه والإرشاد: وذلك من خلال الاعتراف بأهمية تقديم خدمات التوجيه والإرشاد في القضايا المتعلقة بإدارة التنوع ضمن مؤسسات التعليم العالي لجميع الجهات الفاعلة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والمتعلمين وأصحاب المصلحة والمشاركين.

1-5- ضمان الجودة: أي تعزيز المبادرات والأنشطة الثقافية والإدارية وتطويرها وتوسيعها وضمان جودتها المتعلقة بإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

(Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation^c, 2020, 4-10)

2- أهداف استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا:

في ضوء المبادئ السابقة برزت مجموعة من الأهداف لإدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا وهي:

2-1- تعزيز القدرة التنافسية الدولية والعالمية لمؤسسات التعليم العالي.

2-2- تدعيم عمليات التنوع في مؤسسات التعليم العالي وتعزيزها.

2-3- تحقيق ديناميكية التعليم العالي والبحث العلمي.

2-4- الوجود ضمن الشبكات الدولية.

2-5- زيادة المنافسة الدولية والوطنية لبرامج مؤسسات التعليم العالي، إذ تُعدّ فرنسا واحدة من الدول

الرائدة في مجال إدارة التنوع، لاسيما فيما يتعلق بمجال إدارة تنوع التخصصات العلمية، إذ تتمتع

بوجود تخصصات ذات أهمية دولية وعالمية، مثل العلوم الهندسية والإدارة، كذلك العلوم الإنسانية. (Nanaki, 2006, 19).

الملاحظ على الأهداف السابقة اتفاقها مع الأهداف العامة لإدارة التنوع الواردة ضمن الإطار المرجعي للدراسة من حيث اعتماد إدارة التنوع كمحفز لأداء أفضل للمؤسسة التعليمية. في حين تتميز الأهداف الخاصة بإدارة التنوع في نظام التعليم العالي الفرنسي بارتكازها على إضفاء قيمة مضافة إلى مؤسساتها وهي تحقيق الميزة التنافسية الدولية والعالمية لبرامجها التعليمية وأنشطتها الإدارية والمهنية. ويمكن تفسير ذلك في ضوء العوامل السياسية المؤثرة في نظام التعليم العالي في فرنسا، إذ تشكل فرنسا عضواً في الاتحاد الأوروبي، الأمر الذي فرض عليها المزيد من التنوع في مؤسساتها وبرامجها وتخصصاتها العلمية، وجعلها مطالبة بتقديم أفضل الخدمات العلمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الإقليمي والدولي، وتطوير قدرتها التنافسية. (European Commission, 2021, 2).

تأسيساً على ما سبق كان لابد من وجود استراتيجية وطنية خاصة بإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي تبنى على مجموعة العمليات الإدارية المختلفة انطلاقاً من التخطيط لإدارة التنوع، فالقيادة وتعزيز عمليات الاتصال الفعال، ثم إجراء الرقابة على التنوع، وصولاً إلى تخطيط مجموعة البرامج التدريبية الخاصة باستراتيجية إدارة التنوع وتنفيذها، وهو ما سنأتي على توضيحه من خلال الأبعاد الآتية:

3- أبعاد الاستراتيجية:

3-1- التخطيط: Planification

يقوم فريق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي بإعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة التنوع في الموارد البشرية، فتأتي منسجمة مع الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي ولا تتعارض معها، مع التأكيد على تضمين البرامج والتجهيزات اللازمة لتسهيل حركة ذوي الاحتياجات الخاصة، إذ تُنفذ وفق سياسة محكمة، وبنود الخطة الاستراتيجية هي على الشكل الآتي:

تخصيص جزء من ميزانية مؤسسات التعليم العالي لاستثمار مشاريع الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة وخدماتها، كخطوة أساسية ضمن خطة إدارة تنوع الحالة الجسدية.

3-1-1- تعزيز مبدأ الشمولية، (إذ تتبنى الجامعة جميع أشكال التنوع)، كما تضمن تحقيق

العدالة الاجتماعية والاقتصادية، والمساواة بين الجنسين.

3-1-2- تعزيز تكافؤ الفرص المتاحة لوصول الجميع إلى مرحلة التعليم العالي، لاسيما الأفراد

ذوو الاحتياجات الخاصة.

3-1-3- إجراء مسح شامل للعناصر المادية في الحرم الجامعي دورياً للتأكد من توفر التجهيزات

وسلامتها لضمان اندماج الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة (Lena Et Al, 2018, 14-17).

3-1-4- اختيار أعضاء فرق العمل اللازمة لإعداد خطط التدريب والتنفيذ لاستراتيجية إدارة

التنوع في الجامعات الفرنسية كافة وفق معايير وشروط متفق عليها.

- 3-1-5- اتخاذ التدابير اللازمة لرفع وعي المجتمع الجامعي من أجل مواجهة مصادر التفرقة وتعزيز إدارة جيدة للتنوع، وتحديد تلك الآليات سواء من خلال (الإعلانات أو خرائط المفاهيم على سبيل المثال)، مدعومة بخطة زمنية للتنفيذ.
- 3-1-6- إجراء الدراسات الإحصائية اللازمة لضمان المساواة بين الأفراد في الحقوق والواجبات، والتسهيلات الخاصة بالبحث العلمي، وإدراجها ضمن أولويات خطط إدارة التنوع.
- 3-1-7- اعتماد المؤشرات الإحصائية الوطنية المفصلة التي تنشر النتائج سنوياً في تعديل الخطة السنوية لإدارة التنوع. (Lena Et Al, 2018, 38-40).
- 3-1-8- تضمين مبادئ التعامل الإيجابي مع مجموعة الأفراد من الخلفيات الثقافية المختلفة في الخطة السنوية لإدارة التنوع، ويشمل هذا التنوع (الموقع الجغرافي الحدودي والاقتصادي العام للجامعة)، لتحديد البرامج التدريبية الموافقة لتلك المبادئ.
- 3-1-9- الحصول على الدعم المادي من الإدارة المركزية، مع التمويل الخاص لتنظيم برامج تعليم الأفراد من خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة (Lena Et Al, 2018, 42-45)
- 3-1-10- مشاركة المجتمع الجامعي (عاملين، إداريين، مدرسين، المتعلمين) في تشجيع الطلبة الدوليين من جنسيات وخلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة ودعم تعلمهم.
- 3-1-11- مضاعفة آليات إدارة التنوع، وضمان وجود برامج لإدارة التنوع الاجتماعي في الدورات الجامعية.
- 3-1-12- التركيز على التنوع، من خلال تخصيص مكافآت لكل مؤسسة تعمل على إدارة التنوع بشكل إيجابي، وتساهم في تحسين تمثيل المرأة في المجالات العلمية.
- 3-1-13- اعتماد لجنة بحث متخصصة لدراسة الخطة الاستراتيجية الخاصة بإدارة التنوع في التعليم العالي والبحث فيها، بحيث ترسل تقاريرها إلى وزير التعليم العالي والبحث والابتكار بعد موافقة اللجنة على سلامتها وإمكانية التنفيذ.

(Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation^a, 2021, 42-43)

3-2- القيادة والاتصال: Direction Et Communication

تتعدد أساليب قيادة التنوع وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، فتأخذ شكلاً مناسباً لطبيعة التنوع القائمة فيها، إضافة إلى الظروف المحيطة، والإمكانات المتاحة، والموارد المتوفرة، إلا أن هناك قائمة بأحد أفضل الممارسات القيادية التي تتخلل الاستراتيجية العامة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا، مقترنة بمجموعة من الآليات اللازمة لاتصال فعال داخل المؤسسات، وهو على الشكل الآتي:

- 3-2-1- تعيين المسؤول عن التنوع، وتشمل مسؤولياته أعضاء المجتمع الجامعي كافة سواء من العاملين والإداريين أم المتعلمين وأعضاء الهيئة التدريسية.
- 3-2-2- تعيين النائب المسؤول عن المساواة لضمان الالتزام رسمياً بالمساواة والتنوع، وفق القوانين المعتمدة من قبل الإدارة العليا، حول مجموعة الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة، وفق ما تقتضيه طبيعة العمل والمركز شاغر.
- 3-2-3- توقيع اتفاقية مشتركة للتنوع في نظام التعليم العالي تشمل المقاطعات والأقاليم كافة.
- 3-2-3- إنشاء فرق عمل داخلية مكرسة للمساواة بين الجنسين (وفق المادة 46 من قانون فيوراسو Fioraso للتعليم العالي والبحث العلمي). (Lena Et Al, 2018, 38-39).
- 3-2-4- دعم الأنشطة الخاصة بالمتعلمين من خلفيات اجتماعية واقتصادية متوسطة ومحدودة، ذلك عبر تقديم المنح التعليمية للأفراد ذوي الأسر من الدخل المنخفض.
- 3-2-5- تنظيم حملات منتظمة للتوعية ضد الصور النمطية القائمة على التمييز من النوع الاجتماعي. (Lena Et Al, 2018, 16-17).
- 3-2-6- تنويع عمليات الاتصال الفعال بين مؤسسات التعليم العالي والوزارات المعنية، والشركات وأصحاب المصلحة، وعلى المستويات (أفقية وهرمية) كافة.
- 3-2-7- توقيع اتفاقيات مع مجموعة المؤسسات الفعالة من أصحاب المصالح المشتركة، لتعزيز وصول الأفراد من خلفيات اجتماعية وثقافية واقتصادية ودينية مختلفة إلى مرحلة التعليم العالي، وتمكينهم من مواصلة تعليمهم وتوظيفهم كأفراد فعالين ضمن مجتمعهم.
- 3-2-8- التعاون في المشاريع التي تتعلق بقدرة الجامعة على الوصول إلى عدد كبير من الأفراد من الخلفيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والدينية والعرقية المختلفة.
- 3-2-9- التنسيق بين السلطات المحلية والجامعات لتوفير الدعم المادي اللازم للأفراد من ذوي الدخل المحدود لاسيما خلال السنة الدراسية الأولى قد تصل إلى حد الإعفاء. (Lena Et Al, 2018, 16-17).
- 3-2-10- تشكيل اللجنة الاستراتيجية "لتطوير التفكير حول توسيع التنوع الاجتماعي في التعليم العالي" من قبل وزارة التعليم العالي والبحث والابتكار لعام (2020)، بعد تقديم التقارير من مختلف مؤسسات التعليم العالي حول إمكانية الانفتاح الاجتماعي للجامعات والمدارس الكبرى، بالإضافة إلى تقديم التوصيات اللازمة لتنويع مسارات التعليم العالي، وفتح طرق جديدة للاتصال والتواصل في المجتمع الجامعي، وتوسيع نطاق إدارة التنوع الاجتماعي ليشمل إدارة التنوع الجغرافي والثقافي أيضاً (National Reforms In Higher Education, 2021, 2).

3-3-3- التدريب: Entraînement

تجدر الإشارة أولاً إلى أن إدخال التدريب على إدارة التنوع ضمن الخطط الاستراتيجية لإدارة التعليم العالي في فرنسا تطور بشكل ملحوظ منذ نهاية التسعينيات، على يد مجموعة أعضاء اللجان الدائمة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي متضمنة المدارس الكبرى، إذ تم ربط التنوع بالأداء، كما وضعت اللجان في تقريرها النهائي جملة من المقترحات المستخلصة من نتائج الدراسات والبحوث التي أجرتها حول استراتيجية إدارة التنوع، لتدخل خطط التدريب على التنوع ضمن الخطة الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي، فكان أهم هذه المقترحات:

3-3-3-1 إجراء التدريب اللازم على إدارة التنوع ليس فقط لإدارة مؤسسات التعليم العالي والمدارس الكبرى وإنما يجب أن تمتد لتشمل تعبئة جميع الجهات الفاعلة في التعليم العالي والمجتمع المدني والسلطات المحلية.

3-3-3-2 عدم توقف الدورات التدريبية عند التنوع الاجتماعي فقط، بل من الأفضل أن يضم جميع أنماط التنوع في البيئة الأكاديمية (إدارة التنوع الثقافي، المعرفي، المعلوماتي، القيمي، الإدراكي، كذلك الجغرافي والاقتصادي).

3-3-3-3 تطوير الدعم والإرشاد والتوجيه حول إدارة التنوع في إطار السياسة العامة للإدارة. كما تجدر الإشارة هنا إلى الدور الفعال الذي تؤديه الجمعيات المحلية في التدريب على إدارة التنوع، من حيث اتصالها الوثيق مع المؤسسات التعليمية وأعضاء هيئة التدريس من جهة، ومع المجتمع من جهة أخرى، في إطار نشر تجريبي وتقييمي وتمويلي لتلك البرامج.

3-3-3-4 تطوير برامج الدورات التدريبية متعددة التخصصات، بالإضافة إلى دعم المبادرات التدريبية المشتركة بين الفصول التحضيرية في المدارس الكبرى والجامعات (Ministère De L'enseignement Supérieur De La Recherche Et De L'innovation^b, 2021, 7)

3-3-3-5 دمج برامج التدريب على إدارة التنوع مع برامج التدريب الإداري العامة، كذلك تقديم وحدات تدريبية كاملة مخصصة للموضوعات المتعلقة بإدارة التنوع. (Scotto, 2009, 254).

3-4-3- الرقابة والتقييم: Contrôle Et Évaluation

تشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه لجان الرقابة على استراتيجية إدارة التنوع تقيماً عاماً لمؤسسات التعليم العالي، كما يشمل التقييم العام لإدارة التنوع مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية والبرامج ونظم الإدارة وبيئة التعليم والعمل، إذ تجري عملية التقييم عادةً بناءً على طلب مؤسسات التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى، وتنتشر اللجنة تقييمها في تقرير، ويرسل التقرير إلى الوزارات المعنية. من ثم تكمن أهمية التقييم في أنه يؤخذ بالحسبان في أثناء التخطيط لإدارة التنوع من جهة، والتخطيط للموازنات

السنوات لمؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى. بناءً على ذلك تتحدد مستويات الرقابة على التنوع داخل مؤسسات التعليم العالي بثلاث مستويات تبدأ برقابة الإدارة المركزية، يليها رقابة الجامعات فرقاية المجتمع (دودين، 2012، 65). ويتمثل دور لجان المتابعة وتقييم إدارة التنوع في إعداد آلية تربط بين التنوع والحوافز التي تضمن جودة العمل، في ضوء مفاهيم مسلمة مفادها أن التعليم يحتاج إلى التنوع والمرونة وليس التماثل والجمود (Ministère De L'enseignement Supérieur, De La) (Recherche Et De L'innovation^c, 2020,13).

ومن الجدير بالذكر أن أهداف لجان إدارة التنوع تتحدد بما يأتي: المراجعة التقييمية من خلال دراسة مدى ملاءمة الاستراتيجية المعتمدة لإدارة التنوع، كذلك معرفة مواطن القوة والضعف وتقديم البدائل والإصلاحات، إقناع الجهات المعنية المختلفة وأصحاب المصالح المشتركة في المشاركة على حل المشكلات القائمة على التنوع، تحديد مدى قدرة المؤسسة على تقديم التدريب المهني المرتبط بإدارة التنوع (بوزيان، 2015، 155).

نلاحظ في ضوء ما تقدم اتفاق استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا مع ما ورد في الإطار المرجعي للبحث ص(46) من حيث:

التخطيط: يتفق كلا النموذجين على ضرورة تقبل التنوع وتعزيز مبادئ الشمولية وتكافؤ الفرص في إطار تحقيق الديمقراطية، والعدالة الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع التعليمي.

القيادة والاتصال: يؤكد كلا النموذجين على أهمية تنويع عمليات الاتصال على المستويات كافة لإدارة جيدة للتنوع.

التدريب: يشير كلا النموذجين إلى ضرورة إجراء التدريب اللازم لإدارة التنوع وتطوير الدعم والتوجيه حول الموضوعات ذات الصلة في إطار السياسة العامة للإدارة.

الرقابة والتقييم: يتفق كلا النموذجين في إنشاء نظام رقابة خاص بإدارة التنوع في بيئة عمل مؤسسات التعليم العالي، لمعالجة أوجه القصور المرتبطة بقضايا التنوع بشكل مباشر.

في حين تتميز استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في فرنسا عن نظيرتها في الإطار المرجعي في اعتمادها المزيد من الخصوصية اللازمة لإمكانية جعلها في مستوى التنفيذ ضمن نظام الإدارة الفرنسي، إذ يعتمد قبول الاستراتيجية وتنفيذها على موافقة اللجان المتخصصة حول إمكانية التطبيق أو التعميم، ومن ثم فإنها مطالبة بإرسال تقاريرها إلى وزارة التعليم العالي والبحث والابتكار. ويمكن تفسير ذلك في إطار الفكر القيادي والفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الحكومة الفرنسية، إذ تعتمد نظاماً إدارياً مركزياً يميل إلى الشدة على الرغم من منح بعض الصلاحيات للمحليات في الإشراف على التعليم، وتعتمد الرقابة الصارمة والمتابعة في الأداء والإنجاز (علي، منصور والجندي، 2019، 128).

وفيما يأتي عرض لاستراتيجية التنوع في المدارس الكبرى في فرنسا كأحد النماذج التطبيقية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي الفرنسية، وهي استراتيجية وطنية اعتمدت من قبل إدارة المدارس الكبرى بعد التوقيع على ميثاق إدارة التنوع، وهي على الشكل الآتي:

خامساً: استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى:

تجدر الإشارة أولاً إلى أن مفهوم المدارس الكبرى "Grandes Écoles" يشير عموماً إلى المؤسسات التي تقدم تدريباً عالي المستوى لموظفي الدولة المستقبلين، سواء كانوا مهندسين أو إداريين، إلا أنها بدأت تسير في ديناميكية قوية لصالح التنوع الثقافي والاجتماعي، تحقيقاً لمبادئ تكافؤ الفرص في التعليم العالي (Redon, 2019, 46). بناءً على ذلك أخذت استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى باتباع سياسة دمج مجموعة واسعة من فئات الكوادر البشرية ضمن مؤسساتها، بهدف منع التمييز القائم على أساس (الحالة والمظهر الجسدي، العمر، الأصل الاجتماعي، الاقتصادي، الخلفية الثقافية، الجنس)، إذ تعد أحد المكونات الأساسية لتعزيز إدارة التنوع، كما أنها تُغرس في صميم العديد من الوثائق الدولية كالإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والاتفاقيات التي أصدرتها منظمة العمل الدولية، والمواثيق والتوجيهات الأوروبية، وأهداف التنمية المستدامة (Campus (François, 2021, 2-3.

وفيما يأتي سنوضح الفلسفة النظرية والأهداف التي تقوم عليها استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى، قبل الانتقال إلى توضيح الاستراتيجية بصورتها الكلية:

1- المبادئ الفلسفية في استراتيجية إدارة التنوع:

يعد الأخذ باستراتيجيات إدارة التنوع مطلباً ملحاً في وقتنا الراهن، ويتضح ذلك من خلال ما تشير إليه الاتجاهات العالمية لتجويد التعليم العالي وتحسين القدرة التنافسية لمؤسساته في إطار مواكبة التقدم من جهة، واحترام التنوع كأحد حقوق الإنسان من جهة أخرى، وفي ضوء ذلك تبنت المدارس الكبرى في فرنسا جملة من المبادئ الاستراتيجية الهادفة إلى تعزيز التنوع ضمنها، وأهم تلك المبادئ الآتي:

1-1- الدراسة والبحث:

أي دراسة السياق الثقافي والفلسفي لفهم آلية تشكل الاختلافات (العرقية، الطبقة، الاجتماعية، الخبرات الإنسانية، والقيم والمعتقدات والعادات الثقافية) بين الموارد البشرية.

1-2- حماية التنوع:

وذلك من خلال تفكيك القوالب النمطية ومكافحة التمييز بين الأفراد عبر إحداث التغيير اللازم في الثقافة السائدة وأنماط التفكير لتفعيل الرقابة الذاتية حول احترام اختلاف الآخرين وتقبلهم.

1-3- العدالة وتكافؤ الفرص:

أي اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تكافؤ فرص الوصول إلى التعليم من خلال تحديد الشروط والمؤهلات ذاتها لجميع المتقدمين، كذلك العمل على توفير فرص الوصول العادل إلى الشواغر الوظيفية التعليمية والإدارية أمام جميع الأفراد وزيادة نسبة تمثيل المرأة في العمل.

1-4- المساواة والموضوعية:

أي الالتزام القانوني بالمساواة بين مختلف الموارد البشرية ضمن المدارس الكبرى لاسيما فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين، وذلك عبر تنفيذ الإجراءات التي تهدف بشكل خاص إلى زيادة الوعي حول أهمية تمثيل المرأة ودمجها في الأنشطة والمناصب القيادية وتحميلها المسؤوليات.

1-5- إمكانية الوصول:

تلتزم إدارة المدارس الكبرى بتسهيل وصول الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة من المتعلمين والعاملين (مدرسين وإداريين) إلى الحرم الأكاديمي للتعلم أو ممارسة العمل، كما تعمل على زيادة الوعي بضرورة تقبل اختلاف الأفراد تبعاً لحالاتهم الجسدية الخاصة.

1-6- الاتصال الفعال:

وذلك بالتوجه إلى المدارس الكبرى بوصفها منصة لتبادل الخبرات والممارسات الإدارية الجيدة والمتنوعة، كما تلتزم إدارتها بتنظيم اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر حول الموضوعات ذات الصلة بإدارة التنوع لاسيما القائم على النوع (ذكور وإناث)، والتنوع الدولي والاجتماعي وتنوع الحالة الجسدية.

وإنشاء روابط مع الجهات الفاعلة في المجتمع من المنظمات والوزارات والشركات، من أجل فهم أعمق وإدارة أفضل للموارد البشرية المتنوعة (Meric Et Al, 2015, 79-81).

بناءً على ما سبق يمكن القول إن ما تعتقه المدارس الكبرى من مبادئ لإدارة التنوع، يرتبط بسياساتها المعتمدة لدمج الكوادر البشرية ضمن مؤسساتها، وتلبيةً لمرحلة التغيير التي تمر بها تلك المؤسسات لصالح التنوع الثقافي والاجتماعي، وربما يعود ذلك إلى رغبة المدارس الكبرى في تحقيق مبادئ تكافؤ الفرص، سعياً للتخلص من التمييز القائم على النوع الاجتماعي (أي إعداد النخبة فقط)، ومن جانب آخر قد يكون هذا التغيير في سبيل الاستجابة للاتفاقيات والمواثيق العالمية والتوجهات الأوروبية نحو احترام التنوع ودعمه ضمن مؤسسات التعليم العالي.

وانطلاقاً من هذه المبادئ نظمت لجان إدارة التنوع في المدارس الكبرى قائمة بأهم الأهداف الاستراتيجية لإدارة التنوع ضمنها، تتحدد فيما يأتي:

2- أهداف استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى:

2-1- تحقيق مبادئ العدالة والمساواة في التعليم والتوظيف والعمل الإداري ضمن المدارس الكبرى، إذ بات من الضروري إتاحة فرص متكافئة لجميع الأفراد دون النظر إلى اختلافاتهم في الخلفية (الثقافية، والاجتماعية، أو التنوع في بيئاتهم الجغرافية)، بحيث يكون المؤهل العلمي والإمكانات المناسبة الشروط الوحيدة لإمكانية الالتحاق بالمدارس الكبرى.

2-2- تطوير المناهج الأكاديمية والبرامج التدريبية بالتركيز على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لضمان تقبل التنوع وإدارته على النحو الإيجابي والفعال، حتى يتسنى الانفتاح على الثقافات المختلفة، واستخدام الوسائل والأساليب التدريسية اللازمة لتنفيذ ذلك.

2-3- إدخال مبادئ إدارة التنوع ضمن الخطط الاستراتيجية العامة لإدارة المدارس الكبرى.

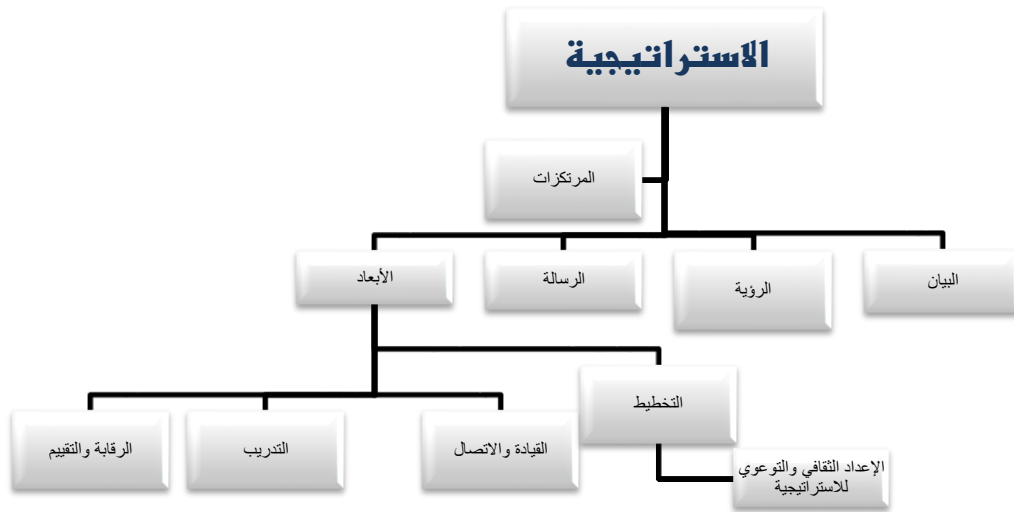
2-4- إزالة الحواجز المادية والبشرية التي تحول دون إمكانية وصول جميع الأفراد (لاسيما من الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة والنساء) إلى المدارس الكبرى.

2-5- دعم الأنشطة الإدارية التطويرية التي تسعى إلى تسخير التنوع في الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية الدولية والعالمية للبرامج التعليمية والمهنية في المدارس الكبرى.

2-6- تنويع المخرجات التعليمية للمدارس الكبرى من خلال التوسع في عمليات تعزيز وغرس ثقافة إدارة التنوع ضمنها، بحيث يشكل هذا التنوع جزءاً من البيئة الثقافية والإدارية للمدارس الكبرى، ويسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية لها. (Redon, 2019, 60-63).

بالعودة إلى أهداف إدارة التنوع ضمن الإطار المرجعي، ومقابلتها مع كل من الأهداف الخاصة بإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في فرنسا وفي المدارس الكبرى، نجد تشاركها في وحدة الهدف الرئيس لإدارة التنوع المتمثل بتعزيز القدرة التنافسية والدولية للمؤسسة. ويمكن تفسير هذا التشابه في إطار العوامل الاقتصادية المؤثرة في نظام التعليم العالي الفرنسي من حيث أن التقدم الاقتصادي في فرنسا قد أسهم في تزايد الاهتمام بالتعليم ورفع جودته، فوضع فرنسا التنافسي مع الدول الأخرى أقر في تزايد مستوى تأهيل الأيدي العاملة والاستثمار المتزايد في التعليم، لذا تم العمل على رفع مستوى مخرجات التعليم، والتركيز على زيادة نسب تمويله (الخزيم، 2008، 7). كما من الملاحظ أن هذه الأهداف تظهر على صورة ممارسات إجرائية تعكس جوهر المبادئ السابقة، إذ جاءت متكاملة معها وتمحورت بشكل كامل حول تعزيز مبادئ التنوع ودعمها من حيث تحقيق العدالة والإنصاف والشمول.

ويمكن أن نرجع ذلك إلى رغبة الإدارات العليا للمدارس الكبرى في دحض الاعتقاد السائد والصورة المسبقة التي ينظر بها المجتمع المحلي والدولي لبرامج المدارس الكبرى بأنها موجهة للنخبة ومن ثم تعزز الفروق الطبقية الاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد، وقد لا يعني ذلك أنه سينخفض مستوى مخرجاتها بل يعني تنوع مدخلاتها من الموارد البشرية من خلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة، للحصول على مخرجات متميزة قادرة على المنافسة مع مخرجات المؤسسات الأخرى الدولية والعالمية. أما فيما يأتي فستقدم الباحثة شكلاً توضيحياً للهيكليّة العامة لاستراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى:



الشكل (4) يوضح هيكلية استراتيجية إدارة التنوع بالمدارس الكبرى

المصدر من إعداد الباحثة بالاستعانة بالمعلومات الواردة في الموقع الرسمي للمدارس الكبرى

(Conférence De Grand Ecole , Diversité Management,2020,1)

3-الهيكليّة العامة لاستراتيجية إدارة التنوع بالمدارس الكبرى:

3-1-مرتكزات استراتيجية إدارة التنوع:

3-1-1-التشاركية:

ترتكز استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى على حشد الطاقات والإمكانات لجميع الجهات الفاعلة في المجتمع من الهيئات التدريبية والشركات والسلطة المركزية والإدارات المحلية وتوجيهها لصالح أنشطة إدارة للتنوع وبرامجها.

3-1-2-الديناميكية:

التناسب مع السياق الحالي للمجتمع الإقليمي بحيث تضمن الاستراتيجية تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع الأفراد بغض النظر عن اختلافاتهم.

3-1-3- التنافسية:

ترتكز استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى على استخدام التنوع كوسيلة لتحقيق التميز الأكاديمي وتحسين القدرة التنافسية للمدارس الكبرى من خلال دراسة مصادر التباين في الموارد البشرية ضمنها، وتحديد موقع المدارس الكبرى من المؤسسات المنافسة.

3-1-4- الكفاءة:

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المدارس الكبرى، من خلال الاستفادة من تنوع الخبرات والإمكانات والقدرات وتسخيرها لصالح تجويد العمل والأداء.

(Redon&Loussaief,2020,19-23).

3-2- البيان العام في استراتيجية التنوع:

وقعت إدارة المدارس على ميثاق التنوع والاعتراف والالتزام بممارساته، وهو يعرف بأنه: "مجموعة التزامات خاصة بآلية إدارة التنوع ونشر ثقافتها، تُرجمت إلى إجراءات يتم قياسها وتقييمها بانتظام، ثم تنفيذها في جميع أنشطة المؤسسة، بحيث تعزز الاعتراف بالتنوع بين جميع أصحاب المصلحة الداخليين (داخل مؤسسات التعليم العالي)، والخارجيين (خارج مؤسسات التعليم العالي) كالمجتمع والمنظمات والهيئات ذات الصلة)، سواء في فرنسا بشكل خاص، أم العالم على وجه العموم". (La Charte De La Diversité, 2021, 3). أما التزامات ميثاق التنوع فجاءت على الشكل الآتي:

3-2-1- رفع مستوى الوعي، وتدريب المديرين المشاركين في التوظيف والتدريب والإدارة المهنية

على التحديات التي تواجه سياسة إدارة التنوع، ثم انتقال التدريب لجميع الموظفين تدريجياً.

3-2-2- تعزيز تطبيق مبدأ التنوع بأشكاله كافة، في جميع إجراءات الإدارة واتخاذ القرار، كذلك

في جميع أساليب إدارة الموارد البشرية.

3-2-3- تعزيز تمثيل تنوع المجتمع الفرنسي بكل اختلافاته وثرواته ومكوناته الثقافية والعرقية

والاجتماعية، داخل القوى العاملة وعلى جميع مستويات المسؤولية.

3-2-4- جعل تطوير إدارة التنوع وتنفيذ سياستها هدفاً للحوار الاجتماعي بالتعليم العالي .

3-2-5- تقييم التقدم المحرز بانتظام، وإبلاغ مسؤولي الرقابة الداخلية والخارجية بالنتائج العملية

الناجمة عن تنفيذ التزامات إدارة التنوع (La Charte De La Diversité, 2021, 4-6).

3-3- الرؤية في استراتيجية إدارة التنوع:

تسعى إدارة المدارس الكبرى إلى بناء مجتمع أكاديمي يعزز ويدعم المساواة والتنوع ويحترم حق الفرد في التعبير عن هذا التنوع، حيث تشجع وتدعم الجهود المبذولة في سبيل ضمان تحقيق الاندماج الثقافي والدولي بصورة رسمية لجميع العناصر البشرية من المتعلمين والعاملين (إداريين وأعضاء هيئة التدريس)

ضمن المدارس الكبرى، كما ترحب بالموهوبين من ذوي الاحتياجات الخاصة، وتتخذ لذلك جميع الإجراءات اللازمة لضمان الاندماج السليم، وتعزز جميع المبادرات ووجهات النظر الفريدة والمبدعة من كلا الجنسين (ذكوراً وإناث)، كما تسعى إلى تحقيق العدالة الاجتماعية داخل حرمها، بما يضمن انسجام الأهداف الخاصة بإدارة التنوع، مع الأهداف العامة لإدارة المدارس الكبرى.

3-4- الرسالة في استراتيجية إدارة التنوع:

تلتزم إدارة المدارس الكبرى بتنفيذ الإجراءات الإدارية كافة الخاصة بإدارة التنوع المضمنة في الخطة الاستراتيجية السنوية، لضمان المساواة بين الجنسين في الوصول إلى التعليم والعمل، كما تلتزم بإجراء التعديلات كافة (المادية والهيكلية) المشار إليها ضمن مشروع التخطيط الجزئي والكلي لتسهيل وصول جميع الأفراد ممن يمتلكون قدرات وطاقات فكرية مبدعة إلى الحرم الجامعي وفق حالاتهم الجسدية الخاصة، مع الأخذ بالحسبان مجموعة التدابير الضرورية لتحقيق الاندماج الاجتماعي والثقافي الدولي للعناصر البشرية كافة المؤلفة لها. (Conférence Des Grandes Ecoles, 2019, 3-4).

أما فيما يأتي سيتم التعرف إلى الاستراتيجية المعتمدة لإدارة التنوع في المدارس الكبرى من حيث (التخطيط، والقيادة والاتصال، والتدريب، والرقابة والتقييم):

4- أبعاد استراتيجية إدارة التنوع:

4-1- التخطيط:

4-1-1- إعداد المخطط البياني لمجموعة الأنشطة التنفيذية والدروس الأكاديمية التي ستنم في عدد من المجالات الثقافية المتعلقة بإدارة التنوع من حيث (الجنس، الحالة الجسدية، التنوع الدولي والاجتماعي).

4-1-2- التخطيط لخلق بيئة شاملة لجميع الأفراد على اختلافهم من حيث الوضع الاجتماعي والثقافي والحالة الاقتصادية والاختلاف من حيث الجنس والحالة الجسدية.... وغيرها.

4-1-3- إعداد الخطط السنوية لزيادة الوعي الثقافي في القضايا ذات الصلة بإدارة التنوع.

4-1-4- وضع جدول زمني محدد لنشر الوعي بأهمية التنوع وضرورته في البيئات التعليمية.

4-1-5- إجراء تحليل بيئي شامل لتحديد مدى إمكانية تقبل الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.

4-1-6- إعداد مخطط زمني مقترح لمجموعة البرامج التدريبية الخاصة بالاندماج الثقافي الدولي.

4-1-7- تدعيم خطط إدارة التنوع بمجموعة ناجحة من الموارد البشرية المتنوعة.

4-2- القيادة والاتصال:

اعتمدت إدارة المدارس الكبرى مجموعة من الممارسات الاستراتيجية لإدارة التنوع القائم على الاختلاف في جنس الفرد، والتنوع الاجتماعي، والتنوع في القدرات الجسدية (ذوي الاحتياجات الخاصة)، والتنوع الثقافي الدولي، والتي جاءت على الشكل الآتي:

4-2-1- القيادة والاتصال لإدارة التنوع القائم على جنس الفرد:

- تشجيع توظيف المزيد من الإناث في مؤسسات المجتمع المحلي، شرط الانتهاء من الدورات التدريبية المُقامة في المدارس الكبرى، وهي استراتيجية مدفوعةً بعددٍ من العوامل منها: إتاحة الفرص للكوادر البشرية المتمكنة أن تظهر كل ما لديها من إمكانيات في ميدان العمل، تنوع الممارسات الإدارية الذي يأتي عبر التنوع في الجنس الشاغل للمراكز الإدارية بمستوياتها المختلفة، بالإضافة إلى التخفيف من التحيز بين الجنسين في بيئات العمل الميداني بمرحلة ما بعد التعليم العالي أي في سوق العمل (Les Grandes Ecoles^a, 2019,6).

- إعداد مخطط بياني لمجموعة الأنشطة الثقافية والدروس الأكاديمية في عدد من المجالات المختلفة لاسيما المتعلقة بالمواد العلمية والتكنولوجية والهندسية والرياضيات من مرحلة التعليم الثانوي إلى مرحلة التعليم العالي، لمساعدة الإناث الأصغر سناً على التقدم في المجالات العلمية، تحقيقاً للزيادة الكمية في عدد الإناث الملتحقة بها، من ثم تحدي القوالب النمطية المتعلقة بالتمييز بين الجنسين، وتحطيم المفاهيم التقليدية المتعلقة بتفوق جنس على الآخر.

- ضمان توفر بيئة شاملة تحترم وتتقبل التنوع في الحرم الجامعي، سواء من حيث الوضع الاجتماعي والاقتصادي، أو الخلفية الثقافية أو الحالة الجسدية بالإضافة إلى جنس الفرد، وذلك من خلال إعداد الدورات التدريبية التي تنظمها لجان التنوع في المدارس الكبرى المتعلقة بتلك المجالات.

- تقديم التوجيه اللازم لخلق بيئة أكاديمية متنوعة من حيث وجود كلا الجنسين في جميع صفوفها، مع ضمان توفر بيئة عمل تؤمن الدعم النفسي والمعنوي لكلا الجنسين. (Les Grandes Ecoles^a, 2019, 6-8).

4-2-2- القيادة والاتصال لإدارة التنوع في القدرات الجسدية:

تتبع إدارة المدارس الكبرى إجراءات معينة لدعم المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة، تلائم الظروف المختلفة للحالات الجسدية كافة داخل الحرم الأكاديمي، وتدرك تماماً حاجات المتعلمين الذين يعانون من المشكلات الصحية المرتبطة باضطرابات في النمو، وهي حالات غالباً ما تحتاج إلى العديد من الإجراءات الدقيقة، ومن أهم هذه الإجراءات القيادية ما يأتي:

- رفع مستوى الوعي بين العاملين (إداريين ومدرسين) والمتعلمين حول أهمية التنوع القائم على الحالة الجسدية في البيئات التعليمية.
- إنشاء عدد من خدمات الدعم والاستشارة المتخصصة في مساعدة ذوي الحالات الجسدية الخاصة على الاندماج.
- التزام أعضاء هيئة التدريس والإداريين بتوفير أماكن الإقامة المثالية للطلاب ذوي الإعاقة في حرمها الأكاديمي.
- تعرف الإداريين وأعضاء هيئة التدريس كيفية تجهيز أماكن الإقامة الخاصة بالأفراد ذوي الحاجات الخاصة لتسهيل عملية اندماجهم.
- التنسيق مع الإدارة المركزية والمنظمات والأفراد من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، لتحديد مجموعة الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة طويلة الأمد أو المؤقتة لتقديم الدعم اللازم. Grandes Ecoles (A Paris^b, 2019. 1-2)

هنا يمكن القول بأن الحالة الجسدية للفرد لم تعد المعيار المفيد للتحاق بأحد الاختصاصات التعليمية أو المهنية، إذ أن وجود بعض التسهيلات المادية يمكن أن تمكن الفرد من إنجاز عمله دون حواجز هيكلية تمنع حدوث ذلك.

4-2-3- القيادة والاتصال لإدارة التنوع الثقافي الدولي:

يعد التنوع الدولي والثقافي أحد نقاط القوة في المدارس الكبرى، لذلك تحرص إدارة المدارس على تنوع أساليبها التدريسية وتنوع برامجها التعليمية بما يتناسب مع الانفتاح الدولي، معتمدة في دعم هذه الاستراتيجية على حقيقة أن المسارات الوظيفية للمتعلمين بعد انتهاء مرحلة التعليم العالي أصبحت دولية بشكل متزايد، حيث يمكن للمتعلم أن يمارس عمله في أي دولة وفق مؤهلاته العلمية والتدريبية (Veltz, 2007, 105).

- زيادة الوعي بأهمية التنوع الثقافي الدولي في الحرم الجامعي.
- تنفيذ الإجراءات الإدارية اللازمة لإدارة التنوع الثقافي الدولي.
- تقديم الدعم من قبل أقسام الصحة النفسية للطلبة والعاملين الدوليين.
- عقد لقاءات واجتماعات دورية بين ممثلي المدارس الكبرى والطلبة والمدرسين الدوليين لضمان الاندماج الثقافي.
- تنوع أساليب الاتصال بين الأفراد من ثقافات مختلفة، لزيادة التفاعل الثقافي الدولي بين الأفراد ضمن حرم المدارس. (Veltz, 2007, 106).

4-2-4- القيادة والاتصال لإدارة التنوع الاجتماعي:

تعمل إدارة المدارس الكبرى على تحقيق التميز التعليمي وجذب أكبر عدد ممكن من المتعلمين الموهوبين من مختلف الخلفيات الاجتماعية، فتترواح نسبة تمثيل المتعلمين في المنح المالية التي اختُبرت من (18% إلى 39%) من المتعلمين في المدارس، حيث تم الإعداد لمجموعة من السبل الإدارية البديلة لإمكانية الالتحاق ببرامج المدارس الكبرى ومن أهمها:

- تعزيز المبادرات الوطنية للتنوع القائم على النمط الاجتماعي، على سبيل المثال: يمكن للطلاب الذين أكملوا الدراسة على المستوى الجامعي لمدة سنتين إلى ثلاث سنوات التقدم بطلب للالتحاق بالمدارس الكبرى، بالإضافة إلى ربط التعليم العالي بالمدارس الثانوية والكلية لجعل عملية الوصول أكثر سهولة للمتعلمين من الخلفيات الاجتماعية والثقافية المختلفة.

- إيجاد أساليب وممارسات لدمج أعضاء الهيئة التدريسية من الخلفيات الثقافية والاجتماعية المتنوعة، وضمان تواصلهم بشكل إيجابي، وهذا يساعد على تحدي التصورات المسبقة للأفراد من الخلفيات الاجتماعية المختلفة، وهي بمثابة خطة تدريبية لكيفية التعامل مع أفراد من بيئات متنوعة. (Redon, 2019, 20-22).

الملاحظ أن الممارسات القيادية السابقة تميزت بالتخطيط المسبق لها والتنسيق بين الجهات المتعددة فيه سواء على مستوى الوزارات أو على المستوى المحلي (كالمنظمات ذات الصلة، وأقسام الصحة النفسية والإرشاد والتوجيه) ضمن المدارس، وذلك لتقديم الدعم اللازم لإدارة التنوع.

ومن جانب آخر تميزت بالتوجه إلى شريحة واسعة من أفراد المجتمع، بحيث تضمن تكافؤ فرص الوصول إلى أحد التخصصات في المدارس الكبرى وفقاً للشروط الأكاديمية المطلوبة، وربما يعود ذلك إلى سببين رئيسيين أولهما: الانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى المدارس الكبرى بوصفها مدارس النخبة من أبناء المجتمع المعهودين بالمناصب القيادية العليا.

وثانيهما: الاستفادة الكاملة من الإيجابيات المترتبة على الأخذ بممارسات إدارة التنوع من حيث تحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية الدولية والعالمية.

4-3- التدريب:

اعتمدت إدارة المدارس الكبرى لقيادة التنوع والاستفادة من إيجابياته استراتيجية واضحة للتدريب، إذ تقوم على مجموعة من البرامج والدورات التدريبية ذات الصلة بإدارة التنوع القائم على (الجنس، وتنوع الحالات الجسدية الخاصة، كذلك التنوع الاجتماعي والثقافي الدولي)، لزيادة الوعي الثقافي بأهمية التنوع واحترامه وتقبله، كذلك تزويد الأفراد بالمهارات اللازمة لإدارته على النحو المناسب، وجاءت على الشكل الآتي:

4-3-1- التدريب المتعلق بإدارة التنوع من حيث الجنس (الذكور والإناث):

- إعداد دورات تدريبية إجبارية محورها آليات إدارة التنوع القائم على اختلاف جنس الفرد.
- إقامة مؤتمرات عمل تدريبية تثقيفية لزيادة الوعي حول آلية التعامل مع العاملين والمتعلمين من كلا الجنسين، وبيان أهمية تفعيل إدارة التنوع من حيث الجنس.
- إقامة ورش عمل تدريبية مهنية لتزويد المتدربين بالمعارف والمهارات حول استراتيجيات إدارة التنوع القائم على جنس الفرد (ذكوراً وإناثاً). (Les Grandes Ecoles, 2019^A, 8-9).

4-3-2- التدريب المتعلق بإدارة التنوع من حيث الحالة الجسدية :

- إقامة الدورات التدريبية حول الممارسات والمهارات القيادية لإدارة التنوع المتعلقة بالأفراد ذوي الحاجات الخاصة، استناداً إلى انعكاسات المسوح والتحليلات.
- إقامة مؤتمرات عمل تدريبية تثقيفية لزيادة الوعي حول آلية تسهيل وصول الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة إلى المؤسسة.
- إقامة ورش عمل تدريبية مهنية لتزويد المتدربين بالمعارف والمهارات حول استراتيجيات إدارة التنوع القائم على الحالة الجسدية، والتعريف بأهمية حدوث مثل هذا النمط من الاندماج ضمن البيئة التعليمية. (Grandes Ecoles A Paris^b, 2019, 3-4)

4-3-3- التدريب المتعلق بإدارة التنوع الثقافي الدولي :

- اعتماد التنوع الثقافي والدولي محوراً في البرامج التدريبية.
- إقامة دورات تدريبية خاصة بتعلم اللغة الفرنسية للطلبة الدوليين.
- إعداد دورات تدريبية خاصة بالاندماج الثقافي للعاملين والمتعلمين.
- إعداد دورات تدريبية خاصة بتعلم اللغة الإنجليزية كلغة إضافية. (Association Des Grandes Ecoles, 2020, 4-5).

4-3-4- التدريب المتعلق بإدارة التنوع الاجتماعي :

- الإعداد والتخطيط لتنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة التنوع الاجتماعي بأشكاله المختلفة (التنوع في الأعراف والقيم، والاختلافات الثقافية، والاجتماعية والدينية)
- تشجيع الأنشطة الخاصة بالتدريب على إدارة التنوع الاجتماعي .
- زيادة الوعي حول احترام وتقبل اختلاف البيئة الثقافية والاجتماعية للآخرين بأساليب تدريبية متعددة (المسارح، النمذجة، الأنشطة التدريبية، ورش العمل). (Grandes Ecoles A Paris^c, 2019, 5-6).

4-4-4- الرقابة والتقييم:

اعتمدت إدارة المدارس الكبرى للرقابة والمساءلة الإدارية عن قيادة التنوع، والنتائج المترتبة على ذلك مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية التقييمية ذات الصلة بإدارة التنوع، بالاستناد إلى نتائج المسوح والتحليلات الإحصائية، كما عمدت إلى تعميم نتائج التقييم لضمان شفافية المساءلة وهو ما سيتم توضيحه بالنقاط الآتية:

4-4-1- الرقابة والتقييم لإدارة التنوع من حيث الجنس (الذكور والإناث):

- إجراء المسوح لتقييم الوضع الحالي بشأن توزيع نسب الذكور للإناث بشكل دوري.
- زيادة الوعي المعرفي والمهاري لإدارة التنوع القائم على اختلاف جنس الفرد من المتعلمين والعاملين الإداريين والمدرسين، بناءً على نتائج التقييم.
- إجراء الحملات والمشاريع الخاصة بدعم التنوع المهني والتعليمي من حيث الجنس.
- نشر التوعية بأهمية إدارة التنوع بأشكاله المختلفة بما فيه التنوع من حيث الجنس وبأساليب عدة (كالمسرح، النشرات الملصقات، المحاضرات، والكتيبات. -9, 2019, Les Grandes Ecoles^a) (10).

4-4-2- الرقابة والتقييم لإدارة التنوع من حيث الحالة الجسدية :

- إجراء تحليل إحصائي شامل لإمكانية تقبل المتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة من قبل أقرانهم، ذلك من خلال إجراء تقييم معمق للبيئة التعليمية من حيث (السياق، العوامل، المعوقات).
 - نشر بيئة آمنة وداعمة للأفراد العاملين سواء من (الإداريين أم المدرسين) من ذوي الحالات الجسدية الخاصة، من خلال تشديد الرقابة والمساءلة على أساليب الإدارة والممارسات المتعلقة بإدارة التنوع في الحالات الجسدية.
 - تعميم المعلومات الخاصة بآلية التعامل والتعاون مع الأفراد ذوي الحاجات الخاصة سواء من خلال اللوائح التنظيمية أم الكتيبات والنشرات، واعتماد آليات مساءلة واضحة لذلك.
- (Grandes Ecoles A Paris^b, 2019, 5)

4-4-3- الرقابة والتقييم لإدارة التنوع الثقافي الدولي :

- تقييم مهارات اللغة الفرنسية قبل الالتحاق بالمدارس الكبرى (للإداريين وأعضاء هيئة التدريس والفنيين والمتعلمين).
- تصميم مجموعة الاجتماعات الفردية والجماعية لضمان الاندماج الثقافي الدولي بين المتعلمين من ثقافات مختلفة، والإداريين والمدرسين الدوليين ثم تقييمها.
- استطلاع الآفاق المهنية للتنوع الدولي الثقافي وتقييمها من خلال إجراء المسوح، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لذلك، وتعميم نتائج الاستبانات على المجتمع التعليمي والمهني دورياً.

- إتاحة إمكانية التعلم باللغة الإنجليزية إلى جانب اللغة الفرنسية، وتقييم المستوى التعليمي والتدريسي في كلتا اللغتين.
- تعميم استراتيجيات ترحيبية خاصة بالطلبة والكوادر الإدارية والتدريسية الدوليين لضمان الاندماج السليم (Association Des Grandes Ecoles 2020, 5).

4-4-4- الرقابة والتقييم لإدارة التنوع الاجتماعي:

- إجراء المسوح والتحليلات الإحصائية الخاصة بالتنوع الاجتماعي بأساليب علمية ودقيقة.
 - تقديم التقارير العلمية حول الإجراءات الواجب اتخاذها لضمان استيعاب التنوع الاجتماعي.
 - تنفيذ الإجراءات اللازمة للرقابة والمساءلة على الممارسات الاستراتيجية لإدارة التنوع الاجتماعي، المبنية على نتائج التحليلات والمسوح.
 - تقديم النماذج الناجحة من الموارد البشرية (الهيئة التدريسية، المتعلمين، الإداريين، العاملين) من خلفيات اجتماعية متنوعة للاقتداء بها وإبراز إيجابيات الاندماج. (Redon, 2019, 23-25).
- بالنظر فيما سبق يمكن للباحثة القول بوجود تشابه واضح في عدد من النقاط الأساسية بين استراتيجية المدارس الكبرى مع الاستراتيجية العامة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في فرنسا، ويمكن تحديد أبرزها بالآتي:

1- التزام كلتا الاستراتيجيتين بنموذج معلن وصريح لدعم التنوع القائم على الحالة الجسدية وإدارته، وفي مختلف ممارساتها الإدارية من التخطيط والقيادة والتدريب والرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع، إذ أشارت إلى تخصيص جزء من الخطط والميزانية لاستثمار المشاريع ذات الصلة. ويمكن تفسير ذلك في إطار السعي الدولي والعالمي لدمج ذوي الاحتياجات الخاصة في مجالات الحياة الاجتماعية والأكاديمية كافة، لمنع التميز القائم على الحالة الجسدية.

2- تعزيز تمثيل الأقليات من الخلفيات الاجتماعية والثقافية والدولية المختلفة ضمن مؤسسات التعليم العالي والمدارس الكبرى في إطار تحقيق مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية.

كما يبرز **تميز استراتيجية المدارس الكبرى** في سعيها إلى تعزيز تمثيل تنوع المجتمع الفرنسي بكل اختلافاته وثرواته ومكوناته الثقافية داخل القوى العاملة ضمنها وعلى جميع المستويات الإدارية. وقد يعود ذلك إلى عملية إضفاء الطابع الديمقراطي التي اتخذتها المدارس الكبرى لزيادة فرص الوصول إلى أحد تخصصاتها، لاسيما بعد عقد الشراكات بين المدارس الكبرى والمدارس الثانوية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، التي أنجبت زيادة ملحوظة في تكافؤ الفرص التعليمية والعدالة الاجتماعية (Filières Sélectives Et Mobilité Sociale, Quelle Démocratisation Des Grandes Ecoles Depuis Le Début Des Années, 2022, 6).

أما فيما يأتي سيعرض جملة العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي في فرنسا بما فيها المدارس الكبرى كأحد أشكال تلك المؤسسات:

سادساً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا:

تجدر الإشارة بدايةً إلى أن العوامل الثقافية التي تميز أي مجتمع تسهم في تحديد فلسفته العامة والغايات التي ينشدها، كما أن سياسة التعليم العالي في مجتمع ما تستمد ملامحها من الفلسفة العامة للدولة والمجتمع معاً، بحيث يبرز دور هذه العوامل في رسم التوجهات العامة للتعليم العالي وصياغة أهدافه، ومن ثم تتأثر عمليات إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا بالعوامل الثقافية التي تميز الدولة والمجتمع الفرنسي، ومن أهم هذه العوامل الآتي:

1- العوامل الجغرافية:



تعدّ فرنسا France ثالث أكبر الدول الأوروبية مساحة بعد روسيا وأوكرانيا، إذ تبلغ مساحتها نحو 551602 كم²، بما فيها مساحة الجزر الساحلية البالغة 2300 كم²، ومساحة جزيرة كورسيكا البالغة 8747 كم²، وبذلك تشغل 55% من مساحة أوروبا، وهي بلد شديد الاندماج، فأبعد مسافة من الشرق إلى الغرب 974 كم، ومن الشمال إلى الجنوب 950 كم، وأعلى قمة جبلية فرنسية هي قمة مون بلان Mont Blanc، إذ يبلغ ارتفاعها 4807 م.

وتستطيع سواحل فرنسا أن تتصل بالداخل بسهولة عن طريق فتحات سهلية واسعة، كما تتميز فرنسا بسهولة اتصالها الخارجي، فهي تطل على البحر المتوسط والمحيط الأطلسي وبحر المانش، إضافة إلى اتصالها الداخلي مع دول القارة، وهذا ما جعلها ملتقى لحضارات متنوعة انصهرت بالتدرج، فكونت الأمة الفرنسية المتجانسة. كما لفرنسا حدود مع معظم دول غربي أوروبا، مثل حدودها مع بلجيكا، ومع لكسمبورغ من جهة الشمال الشرقي، ومع ألمانيا، وسويسرا، وإيطاليا من جهة الشرق، ومع إسبانيا من جهة الجنوب الغربي، وهي أطول الحدود البرية لفرنسا مع الدول المجاورة، وبذلك يصبح الطول الكلي للحدود البرية الفرنسية 2970 كم. (La Géographie Française, 2015, 3).

بالنظر فيما سبق نتوصل إلى مجموعة من النقاط التي جعلت من فرنسا مجتمعاً دولياً متنوعاً، وأسهمت في تنوع بيئة المجتمع الجامعي، وأبرزت أهمية إدارة التنوع في مؤسساتها وهي أولاً:

امتلاك فرنسا واحد من أفضل المواقع الاستراتيجية حول العالم، الأمر الذي سهل عملية اتصالها المباشر واندماجها مع القارة الأوروبية، ثانياً إن التنوع البيئي والجغرافي يعني احتواء فرنسا على مجتمع دولي متنوع متعدد الثقافات وفقاً لتعدد مواطن المنشأ.

ومن ثم تنوع الموارد البشرية المؤلفة للمجتمع الأكاديمي في الجامعات والمدارس الكبرى، فهذه الرقعة الشاسعة من الأرض لا يمكن أن تمتلك شعباً ذا طبيعة وإمكانيات واحدة، فالتنوع الجغرافي البيئي لا بد أن يترك أثره في طبيعة الأفراد المكونة لمجموع العناصر البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي سواء من حيث البنية الجسدية أو الثقافة المعتقدية أو القيم والعادات والتقاليد التي يتبعها الأفراد تبعاً للمنطقة المنتمين إليها، كما أن انفتاح الحدود الدولية وقرب فرنسا من العديد من دول الاتحاد الأوروبي والعالم سيزيد من نسبة المتعلمين والعاملين الدوليين الملتحقين بالتعليم العالي الفرنسي، وهو سبب إضافي لضرورة اعتماد استراتيجية خاصة بإدارة التنوع لاسيما القائم على التنوع الثقافي الدولي.

2- العوامل السياسية:

تعد الجمهورية الفرنسية جمهورية رئاسية ديمقراطية، والبرلمان هو الهيئة التشريعية فيها، فهو يضم الجمعية الوطنية ومجلس الشيوخ. كذلك إن فرنسا عضو في الأمم المتحدة، وهي واحدة من الدول دائمة العضوية في مجلس الأمن الدولي، ومنظمة التجارة العالمية، وأمانة جامعة المحيط الهادئ، ولجنة المحيط الهندي، ومجموعة الثماني ومجموعة العشرين، كذلك إنها عضو مشارك في رابطة الدول الكاريبية، وعضو بارز في المنظمة الفرنكوفونية الدولية، وتستضيف فرنسا ثاني أكبر تجمع من البعثات الدبلوماسية في العالم، وهي مقر للمنظمات الدولية بما في ذلك منظمة التعاون والتنمية، واليونسكو. كما أنها مازالت تحتفظ بالنفوذ السياسي والاقتصادي القوي، إذ كانت في عام 2009 ثاني أكبر الدول المانحة للمساعدات التنموية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا يمثل 0,5 % من ناتجها المحلي الإجمالي، إضافة إلى ذلك تعد فرنسا دولة صناعية متلك صناعات عسكرية كبيرة، كما تمتلك واحدة من أكبر الصناعات الفضائية الجوية في العالم. (European Commission, 2021,12).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن فرنسا تشكل عضواً في الاتحاد الأوروبي الأمر الذي ترتب عليه المزيد من التنوع في مؤسسات التعليم العالي، من حيث: أشكال التعليم العالي، والتخصصات والبرامج العلمية التي تقدمها، وآليات القبول ومعاييرها بحيث تسمح للطلبة الدوليين والأقليات من الانضمام إلى أحد تخصصاتها. Touteurope.Eu Est Le Site Pédagogique De Référence Sur Les

(Questions Européennes, 2021,2). وعليه يمكن للباحثة القول بأن تأثير العامل السياسي على إدارة التنوع في التعليم العالي الفرنسي تظهر في كونه تعليمياً مركزياً يميل إلى تحقيق الوحدة القومية والديمقراطية، وتدعيم الطابع القومي في برامجها، إذ تتأثر السياسة التعليمية الفرنسية بالأيديولوجيا

السياسية السائدة في المجتمع من حيث سعيها للتفوق العالمي وتأكيد دورها في المنظمات والاتحادات الدولية، لتكون صورة عن المواطن الذي يتمتع المجتمع.

3- العوامل الاقتصادية:

تعد فرنسا خامس دولة في حقل التجارة الخارجية في العالم وقيمة الواردات عندها تزيد قليلاً على قيمة الصادرات وتشكل المنتجات النفطية أهم وارداتها، أما أهم صادراتها فإنها تشمل المنتجات الكيميائية والآلات والمعدات الكهربائية والسيارات، ويتم تبادل نصف تجارة فرنسا مع بلدان السوق المشتركة (الاتحاد الأوروبي)، وكذلك مع المملكة العربية السعودية واليابان وسويسرا والولايات المتحدة الأمريكية. وتحفظ الحكومة بالتأثير الكبير على القطاعات الرئيسية في البنية التحتية بامتلاكها أغلبية السكك الحديدية والكهرباء والطائرات والاتصالات والخطوط الجوية، بالإضافة إلى التأمين، والأعمال المصرفية، ومصانع الدفاع، كما أن فرنسا عضو في مجموعة الدول الصناعية الكبرى، وقد صنف اقتصادها خامس أكبر اقتصاد في العالم في 2004، وقد انضمت فرنسا إلى 10 أعضاء أوروبيين آخرين لإطلاق اليورو عام 1999. في السياق نفسه نجد فرنسا واحدة من أكبر بلدان الطاقة المستقلة الغربية بسبب استثمارها الثقيل في الطاقة النووية، الذي يجعل فرنسا المنتج الأصغر لثاني أكسيد الكربون من بين أكبر سبعة دول صناعية في العالم، كما أن الامتداد الكبير للأراضي الزراعية الخصبة، وتطبيق التقنية الحديثة وجمع الإعانات المالية الأوروبية جعلت فرنسا المنتج الزراعي البارز في أوروبا (Consulter - Le Journal, 2021, 4).

ومن الجدير بالذكر أن التقدم الاقتصادي في فرنسا قد أسهم في تزايد الاهتمام بالتعليم ورفع جودته، فوضع فرنسا التنافسي مع الدول الأخرى أثر في تزايد مستوى تأهيل الأيدي العاملة والاستثمار المتزايد في التعليم، لذا تم العمل على رفع مستوى مخرجات التعليم، والتركيز على زيادة نسب تمويله (الخير، 2008، 7). مما سبق يمكن القول بأن بنية نظام التعليم العالي هو جزء من الأيديولوجيات والمعتقدات والأفكار والأهداف الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية التي تبنى عليها الدولة، فكل جزئية في العملية التعليمية هي نتاج تفاعل مجموعة من العوامل مع متطلبات العصر ومفردات العولمة، التي تنعكس بدورها على أهداف الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمجتمع. فالتميز الاقتصادي الذي تعيشه فرنسا ورغبتها في الاستمرار والبقاء، يظهر في تركيزها على تعزيز القدرة التنافسية لجامعاتها والمدارس الكبرى، كذلك في التأكيد على التميز في برامجها ودعم المبدعين والمتميزين من الكادر التدريسي والإداري، والمتفوقين من المتعلمين بغض النظر عن اختلافاتهم.

4- العوامل الاجتماعية:

ينقسم تأثير العوامل الاجتماعية على إدارة التنوع في اتجاهين رئيسيين يتحدد الأول بالعوامل الاجتماعية السكانية الديموغرافية والتوزيع والتراث السكاني، في حين يتحدد الآخر بمسؤولية الجامعات تجاه المجتمع المحلي والدولي وهي على الشكل الآتي: تصل نسبة تمثيل سكان فرنسا في الاتحاد الأوروبي إلى 13%، إذ بلغ عدد سكان فرنسا (67,391,582) نسمة تقريباً وفق الإحصائيات الصادرة عن المعهد الوطني للإحصاء في فرنسا لعام 2020/2021، كذلك تضم (73) تجمعاً سكانياً يزيد كل منها عن 100 ألف نسمة. (AL Bank Aldawli, 2020, 2).

ويعيش ثلاثة أرباع الفرنسيين تقريباً في المدن والأحياء التي يزيد سكانها عن ألفي شخص، كما يسكن باريس وضواحيها (9) مليون نسمة. وقد أنشئت مناطق سكنية خاصة بالأفراد ذوي الخلفيات الاقتصادية المتوسطة، في ضواحي المدن مع تأمين وسائل النقل الكافية لانتقال السكان إلى مراكز أعمالهم وإلى المناطق الأخرى، في حين يعيش ربع سكان فرنسا (26%) في مناطق ريفية ويتمتع معظم أهل الريف بوسائل الراحة والرفاهية أيضاً.

(République Française, Société – Population, 2021, 16).

ومن الجدير بالذكر أن تراث الشعب الفرنسي يعود في معظمه إلى القلط، والشعب الجرمانى والأصول الرومانية، الذين ينحدرون من سكان العصور القديمة والقرطوسية، والليغوريين، والشعوب الإيطالية، والأيبيريين، والفرنجة، والألامانيين والشماليين.

وتعد فرنسا خليطاً من العادات المحلية والاختلافات الإقليمية، كما يعد المجتمع الفرنسي الحديث خليطاً جمع أصولاً وأجناساً سكانية متعددة، إذ شهدت فرنسا من منتصف القرن التاسع عشر نسبة عالية من الهجرة، تكونت بشكل رئيسي من العرب والبربر، كذلك الأفارقة من جنوب الصحراء، إضافةً إلى الصينيين والشعوب الأخرى القادمة من أفريقيا والشرق الأوسط وشرق آسيا. وقد أوضحت الحكومة الفرنسية أنها أمة شاملة من القيم العالمية، وتسعى إلى استيعاب اندماج الثقافات المتعددة داخل الثقافة الفرنسية، كما تتوقع من المهاجرين الالتزام بالقيم الفرنسية والمعايير الثقافية. وقد أجازت للقادمين الجدد حق الاحتفاظ بثقافتهم المميزة منذ منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، إلا أنها تطلب منهم مجرد الاندماج. (Tribalat, 2005, 137).

أما فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للجامعات في فرنسا فهي تقوم حول مجموعة من التوجهات يمكن إجمالها بما يأتي:

- تدريب المتعلمين على قيم المواطنة، من خلال تعزيز مبادرات المتعلمين الموجهة لصالح المجتمع المحلي.

- المساهمة في رفع مستوى تأهيل الشباب ومكافحة التفاوتات الاجتماعية والتعليمية من خلال ربط التعليم بطبيعة المجتمع المحلي وخصائصه.

- نشر نتائج البحوث الجامعية في مجال التعليم على نطاق واسع ضمن المجتمع.

- تقديم خبرات الأكاديميين لتلبية احتياجات الاقتصاد والحياة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الخارجي المحلي والدولي. (Annoot, 2012. 76-78)

إن المجتمع الفرنسي بما فيه من تركيبة سكانية متنوعة وتوزع سكاني متشعب، يمكن أن يترك تأثيراته الواضحة على مؤسسات التعليم العالي، فالخليط السكاني متعدد الجنسيات سيتولد عنه خليط مماثل داخل مجتمعات التعليم العالي، مُحمل بجملة من الثقافات والقيم والمعايير الثقافية المتنوعة، لاسيما بعد السماح للأفراد من ثقافات مختلفة بممارسة حقوقهم في الاحتفاظ بثقافتهم شرط الاندماج مع المجتمع الفرنسي، من ثم قد يبرر هذا وجود لجان خاصة بإدارة التنوع داخل الجامعات الفرنسية والمدارس الكبرى لاسيما المتعلقة بالتعدد الثقافي والاجتماعي، وهو ما يفسر أيضاً اتباع المدارس الكبرى لاستراتيجيات التوجيه والإرشاد والتدريب المتعلقة بإدارة التنوع الاجتماعي ضمنها لضمان الاندماج السليم للمتعلمين والعاملين من خلفيات اجتماعية متنوعة، وتجنباً لحدوث الصراع القائم على التنوع الاجتماعي. أما فيما يأتي فسأتناول على ذكر مجموعة أخرى من العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا، وسنلاحظ أنها متداخلة نوعاً ما، بحيث يبدو كلٌّ منها وليدة الأخرى، وعليه سيعرض تأثير العوامل التعليمية والدينية واللغوية على إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في فرنسا:

5- العوامل التعليمية (الاستقلالية والحرية الأكاديمية):

تتحدد العوامل التعليمية بالحرية والاستقلالية الأكاديمية المؤثرة في نظام إدارة التنوع، إذ تعمل مؤسسات التعليم العالي في فرنسا من أجل الصالح العام للمجتمع من خلال المساهمة في متابعة المعرفة والأفكار ونشرها تشجيع أعضاء هيئة التدريس والمتعلمين على التفكير والتحدث بشكل مستقل، ويتمتع جميع أعضاء هيئة التدريس بالعمل ضمن بيئة غير مقيدة، بحيث تضمن حرية التدريس والمناقشة، وحرية إجراء البحوث ونشر نتائجها، وحرية الإبداع والابتكار في العمل، وحرية الحصول على وثائق المعلومات والاحتفاظ بها في جميع الأشكال وتعزيز الوصول إليها، وحرية المشاركة في المنظمات المهنية أو الجامعية.

كما يحدد النظام الإداري للتعليم العالي مجموعة البنود التي تضمن الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، بما يعزز التنوع الفكري والديني والقيمي والمعرفي الإدراكي كذلك الاجتماعي والثقافي، الأمر الذي قد يفرض ضرورة إدارة هذا التنوع بالشكل المناسب وهي كالاتي:

5-1- جعل النقد والانفتاح الفكري والمشاركة ممكنة لأعضاء هيئة التدريس، إذ يحق لهم أداء واجباتهم دون خوف أو تقييد من الإدارات العليا أو الدولة أو أي مصدر آخر.

5-2- يتمتع جميع أعضاء هيئة التدريس بحرية الفكر والضمير والدين والتعبير والتجمع وتكوين الجمعيات، بالإضافة إلى حق الحرية والأمن الشخصي وحرية التنقل، حيث لا ينبغي منعهم عن ممارسة أي من حقوقهم المدنية الشخصية، بما في ذلك الحق في المساهمة في التقدم الاجتماعي من خلال التعبير بحرية عن آرائهم بشأن المسائل ذات الاهتمام العام.

5-3- يحق لأعضاء هيئة التدريس أن يمثلوا في الهيئات الإدارية الجماعية وأن يشاركوا فيها وفقاً لدورهم في تحقيق الرؤية والرسالة الأكاديمية والتعليمية للمؤسسة. (Association Canadienne Des Professeures Et Professeurs D'université Politique De Confidentialité, 2021,4-5)

أما فيما يتعلق بالاستقلالية الأكاديمية فقد حددت وزارة التعليم العالي والبحث والابتكار مجموعة من المواد في قوانين التعليم العالي التي تضمن الاستقلالية الأكاديمية، ومن ثم تضمن حرية التنوع وتقبل الآخر، ويتمخض عن كلا الأمرين أهمية واضحة لإدارة التنوع وهي كالاتي:

5-4- ضمان قيام أعضاء هيئة التدريس والباحثين بنشاطهم التدريسي والبحثي في ظروف الاستقلالية اللازمة للإبداع الفكري. ("المادة 9-123 L من قانون التعليم 8").

5-5- الخدمة العامة للتعليم العالي علمانية ومستقلة عن أي تأثير سياسي أو اقتصادي أو ديني أو أيديولوجي، بحيث يميل نحو موضوعية المعرفة، كما يحترم تنوع الآراء. (المادة 6-141 L من قانون التعليم 9).

5-6- يتمتع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والباحثون بالاستقلال التام والحرية التامة في أثناء ممارسة وظائفهم التدريسية والإدارية وأنشطتهم البحثية، مع مراعاة التحفظات المفروضة عليهم، وفقاً لتقاليد الجامعة وقوانينها ومبادئها. (المادة 2-952 L من قانون التعليم 10).

مما سبق تستنتج الباحثة أن إدارة التنوع بحاجة إلى الحرية والاستقلالية الأكاديمية، بالمقابل تقوم الحريات الأكاديمية على مبادئ التنوع وتضمن تحقيقها بعلاقة متناسبة طردياً. بمعنى أنه عندما يزداد تطبيق إحداها تزداد الأخرى تلقائياً، وعندما تضع الشروط المنوطة بإحداها تنفذ لصالح الاثنتين معاً، فمثلاً إن منح عضو هيئة التدريس الحرية والاستقلالية الأكاديمية، سيمنح المؤسسة من الاستفادة من

كامل قدراته ومعارفه ومهاراته المتفردة، بحيث تجعل عمله أكثر سلاسة ومرونة، فمن المسلمات أن بيئة العمل الآمنة نفسياً، والبعيدة عن الرقابة وتشديد القوانين، هي إحدى البيئات المفضلة لدى كل فرد يصبو إلى تسخير كامل طاقاته في أثناء تأدية عمله، تسخيراً نابغاً عن رضا وظيفي وقناعة عميقة بذلك.

6- العوامل الدينية :

أما فيما يتعلق بالعامل الديني فإن فرنسا واحدة من الدول العلمانية، إذ بلغ عدد المسيحيين سنة 2006 ما يقارب 67% من سكان فرنسا، أما باقي الأديان فتصل نسبتهم إلى نحو 18% تقريباً من السكان، واكتسب مبدأ العلمانية قيمة دستورية منذ أن وضع في دستور عام 1946، الذي أكد أن فرنسا جمهورية غير قابلة للتجزئة، وهي علمانية ديمقراطية واجتماعية، وعليه تم الارتقاء بمبدأ العلمانية إلى أعلى المستويات بما يمنع التعرض لأي شخص تبعاً لآرائه وأفكاره، بما في ذلك الدينية منها، شريطة ألا يخل التعبير عنها بالنظام العام، إذ إن العلمانية تتطلب استقلالية مختلف الخيارات الروحانية أو الدينية عن السلطة السياسية وسلطة الدولة، ومن ثم ليس للدين أي سلطة على الدولة أيضاً. France Diplomatie, Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation. 2019, 2-3.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن حق التنوع الديني في فرنسا لا يسمح لأي طائفة بالسيطرة والتأثير على التعليم مهما كانت الدواعي والأسباب، انطلاقاً من مبدأ علمانية التعليم من أجل تمكين المتعلم اكتساب العلم وبناء الذات في جو من الطمأنينة واستقلالية الرأي، وقد تم منع أي مظهر من مظاهر التأثير المذهبي على التعليم، بحجة أن هذا التأثير يؤدي إلى زعزعة النظام التعليمي ويكرس الممارسات العنصرية والفرقة تحت ذرائع دينية أو روحية (العبيدي، 2011، 9).

استناداً إلى ما سبق نلاحظ أن المجتمع الفرنسي هو مجتمع متنوع دينياً، غني بالقيم والمعتقدات المرتبطة بالتنوع الديني، وهذا يعني أنها مهمة إضافية للجانب إدارة التنوع في الجامعات والمدارس الكبرى، إذ تلتزم باتخاذ الإجراءات المناسبة لتقريب وجهات النظر وتمكين الأفراد من تقبل اختلاف الآخرين في الفكر الديني والمعتقدات ومن ثم احتواء هذا النمط من التنوع وتجنب الصراعات التي قد تقوم عليه.

7- العوامل اللغوية:

إن اللغة الفرنسية هي اللغة الرسمية المنطوقة والوحيدة على نحو واسع في فرنسا، حيث تنقسم اللغات الإقليمية لفرنسا إلى 5 مجموعات فرعية من عائلة اللغات وهي: Vasconic و- Italo Dalmatian، و Gallo-Romance، و Germanic، و Celtic.

بالإضافة إلى لغات إقليمية عدة متفاوتة في درجة نطقها كاللغة الانغوسية في أوسيتاني، ولغة اللورين في لورين، واللغة الكورسية في كورسيكا، واللغة الغاسكونية، في أكييتين، والألزاسية في ألزاس، والشامبانية في شامبان. كما تشكل مجموعة كبيرة ومتنوعة من لغات المهاجرين جزءاً مهماً من الحياة اليومية في فرنسا.

وتعد اللغات الإنجليزية والألمانية والإيطالية والبرتغالية والبولندية والتركية والعربية المغربية والبربرية والفيتنامية أكثر اللغات الأجنبية انتشاراً داخل المجتمع الفرنسي. (République Française, Société Population, 2021, 7).

مما سبق يمكن القول بأن التنوع اللغوي متمثلاً بمجموعة اللغات الإقليمية، والأجنبية الدخيلة من قبل المهاجرين، بالإضافة إلى لغة السكان الأصلية متمثلة باللغة الفرنسية، تشكل في مجموعها مجتمعاً متنوعاً لغوياً، الأمر الذي يتمخض عنه تشكل مجتمع أكاديمي متنوع لغوياً بفعل التنوع اللغوي في الإقليم، وهو ما يفسر اهتمام إدارة الجامعات والمدارس الكبرى في فرنسا في الإعداد لخطّة استراتيجية لإدارة التنوع، اعتمدت فيها استراتيجية توجيهية واضحة للأفراد المتنوعين ثقافياً، كي تتمكن من إدارة الاختلاف اللغوي وتصحيح الفهم الخاطئ بين الأفراد الناتج عن اختلاف اللغة.

خلاصة:

مما سبق يتضح أن إدارة التعليم العالي في فرنسا والمدارس الكبرى تعتمد على أربعة إجراءات يتم من خلالها تطبيق إدارة التنوع، وتشمل: الرؤية، والرسالة، والأهداف والمبادئ في استراتيجية إدارة التنوع، والتخطيط والقيادة في استراتيجية إدارة التنوع، وكذلك وجود نظام للرقابة، كذلك توفير نظام جيد للاتصالات والتنمية المهنية، وترتبط هذه الإجراءات بعمليات الإدارة، وهذا ما يضمن التطبيق الناجح لإدارة التنوع. ومن الجدير بالذكر أن الهدف الواضح والمباشر لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي الفرنسي تمثل بتعزيز الميزة التنافسية لمؤسساتها، وتجويد مخرجات التعليم العالي، وذلك من منطلق الأهمية الدولية والمكانة العلمية التي يحتلها نظام التعليم العالي الفرنسي، ومن ثم قد تجد الإدارة المركزية نفسها مطالبة باستيعاب التنوع الثقافي والدولي والاجتماعي، والاستفادة من هذا التنوع بوصفه قوة فكرية تقود العالم اليوم.

إنّ الاستفادة من هذه الخبرة تتمثل في التأسيس للاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.

الفصل الرابع

استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في كندا

أولاً: التطور التاريخي للتعليم العالي

ثانياً: سمات التعليم العالي.

ثالثاً: هيكلية نظام التعليم العالي

رابعاً: استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي:

1- المبادئ الفلسفية

2- أهداف استراتيجية إدارة التنوع

3- أبعاد استراتيجية إدارة التنوع في كندا من حيث:

3-1- التخطيط

3-2- القيادة والاتصال.

3-3- التدريب.

3-4- الرقابة والتقييم.

خامساً: استراتيجية إدارة التنوع في جامعة ألبرتا.

سادساً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي في كندا.

تمهيد:

يبحث الفصل الحالي في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في كندا، ويتضمن دراسة التطور التاريخي للتعليم العالي والهيكلية العامة لنظام التعليم العالي في كندا، وعرض استراتيجية كندا لإدارة التنوع بالتعليم العالي من خلال توضيح المبادئ والأهداف والأبعاد من (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والمتابعة)، كذلك استراتيجية إدارة التنوع في جامعة ألبرتا، بالإضافة إلى دراسة العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي الكندي.

أولاً: التطور التاريخي لنظام التعليم العالي في كندا:

تعود نشأة نظام التعليم العالي في كندا إلى المؤسسات التعليمية التي أنشأتها الكنيسة في القرن السابع عشر، بداية منذ تأسيس الكلية الخاصة بتدريس النحو واللاهوت عام 1935، وصولاً إلى عام 1663 حيث أنشئت المدرسة الدينية، التي اكتسبت عام 1852 مكانة الجامعة (Jones, 2014, 290). أما في عام (1821) فتأسست أول جامعة خاصة غير طائفية، وهي جامعة مكغيل (McGILL) التي تعد جامعة حكومية بحثية دولية، في مقاطعة كيبك (Quebec) ذات الأغلبية الفرنسية (McGill University Management, 2019, 4) ثم تأسست أولى الجامعات الكندية على طراز المدارس الأوروبية وكانت تحت رعاية المنظمات الدينية، وهي ثلاث كليات (كينغز Kings ، وندسور Windsor، كلية يورك York College)، كما جاءت كلية فريديكتون (Fredericton، 1828) كمحاولة لجلب نموذج الجامعات البريطانية إلى كليات كندا، حيث استندت في أنشطتها إلى التقاليد البريطانية، ثم قدمت جامعات (دولهوسي Dalhousie، هاليفاكس Halifax، كوينز Queens، كينغستون Kingsto، ماكجيل McGill ، وجامعة مونتريال University Of Montreal And) نموذجاً أكثر ديمقراطية للجامعات الكندية (Education Studies, 2009, 93).

ومنذ عام 1920 أصبحت (جامعة مونتريال University Of Montreal) مؤسسة خاصة مستقلة، فقد كانت مدرسة دينية تحت رعاية الكنيسة الكاثوليكية، ثم أصبحت جامعة مونتريال أكبر جامعة في كيبك (Quebec)، التي تتكون من 13 كلية، بحيث تضم 60 قسماً أكاديمياً (University Of Montreal. 2018, 9).

وبالسياق نفسه شهدت العقود الماضية ازدهاراً كبيراً في التعليم العالي، حيث افتتحت جامعة شيربروك (Université De Sherbrooke) عام 1954، التي تُعرف بأنها الأسرع نمواً من حيث أعداد الطلبة على مدار 8 سنوات متتالية، ذلك أنها إحدى أغنى الجامعات اختصاصاً وأكثرها تنوعاً. (Université (De Sherbrooke, 2020, 3).

أما في عام 1963 فقد أنشئت جامعة دي مونكتون De Moncton، التي تعد أكبر جامعة في كندا تُدرس باللغة الفرنسية، وهي مؤسسة تعليمية غير ربحية، وتقدم أكثر من 165 برنامجاً دراسياً أكاديمياً، لتشمل: التعليم، القانون، الإدارة، الفنون، التغذية، التمريض، العلوم، علم النفس، الهندسة (Joseph, 2021,12).

ثم تأسست الجامعة الافتراضية الكندية Canadian Virtual University في عام 2000، وهي عبارة عن تحالف بين عدد من الجامعات الكندية لتطوير البرامج الدراسية عن بعد وتقديمها، وهي تضم حالياً عشر جامعات من مختلف أنحاء كندا، كما تهدف إلى توسيع فرص الطلبة من داخل كندا وخارجها في الوصول إلى مصادر التعليم الكندي بالانتساب عن بعد، كذلك إلى ضمان التنوع وتلافي التكرار في البرامج التي تطرحها الجامعات الأعضاء، فضلاً عن تعزيز التعاون بين الجامعات الكندية الحكومية الملتزمة بتطوير التعليم عن بعد ودعمه (Allen, 2021,3). وعليه بقيت مؤسسات التعليم العالي في كندا تأخذ صوراً متعددة في طور نموها تبعاً للفترة الزمنية التي تمر بها، إلى أن واجهت العديد من التغييرات في القرن الحالي مثل العولمة، والحراك السكاني المتزايد، والتطورات التقنية، وتغير التركيبة السكانية، واطّراد سوق العمل، الأمر الذي فرض مزيداً من التطورات على تلك المؤسسات من أهمها: تمكين التعليم العالي Post-Secondary Capacity، وتوكيد الجودة Quality Assurance من خلال مؤسسات مستقلة تعمل ضمن الأطر التشريعية والسياسية الخاصة بكل مقاطعة أو إقليم بكندا، كما اتجهت مؤسسات التعليم العالي إلى وضع أطر وأبعاد دولية للبرامج الجامعية من خلال التوسع في محتوى البرامج والدورات المشتركة دولياً بما يسهم في جذب الطلبة الدوليين ويسهل تنقلهم، ومن ثم يسهم في زيادة الفهم الدولي لبرامج التعليم الجامعي الكندي (Council Of Ministers Of Education In Canada, 2019, 135).

عموماً ترى الباحثة أن التطور جزء طبيعي في مؤسسات التعليم العالي في أثناء مرورها بحقب زمنية مختلفة، وهي ميزة تتصف بها مؤسسات التعليم العالي الساعية للأفضل، لذلك ومنذ القدم تحاول الأنظمة الإدارية لمؤسسات التعليم العالي متمثلة بالموارد البشرية التعليمية والإدارية أن تبحث عن ما هو أفضل ومناسب للحقبة التي تعيشها، وإن التاريخ الطويل الذي قطعه مؤسسات التعليم العالي في كندا ما هو إلا ثمرة الجهود الإبداعية التطورية المبذولة على مراحل متعددة، وما يميز مؤسساتها هو إمكانية احتوائها لمتغيرات العصر الجديد دون الإخلال بجودة أدائها وبرامجها، وإن استيعابها للانفتاح الدولي وتأطيرها لبرامجها التعليمية والتدريبية في إطار دولي يحقق لها ميزة تنافسية مضافة إلى مؤسساتها، التي لطالما أظهرت احترامها وإدارتها الجيدة للتنوع الدولي.

ثانياً: السمات العامة لنظام التعليم العالي في كندا:

تتمثل السمات العامة لنظام التعليم العالي بكندا في : وجود التشريع الخاص بالتعليم العالي في كل الأقاليم والمقاطعات، والتأكيد على وجود الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي، مع إمكانية تحويل الوحدات الدراسية بين تلك المؤسسات، كذلك التأكيد على وجود آليات للمراجعة الداخلية والخارجية لبرامج التعليم العالي ومؤسساته، بالإضافة إلى وجود آليات للترخيص والتسجيل في الأقاليم والمقاطعات، ووجود آليات وإجراءات خاصة باعتماد البرامج المهنية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي: (Bernhard,2013,145-146).

1- التشريع Legislation:

يوجد تشريعات في جميع المقاطعات العشر وفي الأقاليم الثلاثة لاسيما في ظل وجود نظام لضمان جودة العملية التعليمية وتنوعها بمؤسسات التعليم العالي والموافقة Approval على البرامج المهنية المطبقة بها. (Bernhard,2013,145). وبناء على ذلك يبدو ضمان التنوع شرطاً تشريعياً يفرض على مؤسسات التعليم العالي العمل من خلاله، مع مراعاة شروط الجودة في أي برنامج تعليمي مقدم من قبل تلك المؤسسات.

2- الشراكة والاتحاد الفيدرالي بين مؤسسات التعليم العالي Affiliation And Federation:

حيث تعقد الاتفاقات الرسمية بين مؤسسات التعليم العالي المانحة للدرجات العلمية Degree- Granting Institutions ومؤسسات التعليم العالي غير المانحة للدرجات العلمية Degree- Non Granting Institutions، بالإضافة إلى ذلك يمكن للطلبة الدراسة في أكثر من كلية تابعة للجامعة ذاتها، وفي هذه الحالة تكون الدرجة العلمية التي يحصل عليها الطالب تبعاً للجامعة وليست خاصة بكلية محددة (Bernhard,2013,145).

من خلال ذلك ترى الباحثة في هذه الشراكة ميزة تضيف المزيد من المرونة للخيارات المتاحة أمام المتعلم، الذي ينعكس على تنوع إمكانياته وخبراته في عدد من المجالات المختلفة.

3- تحويل الوحدات الدراسية وصياغة الاتفاقات بين مؤسسات التعليم العالي Credit Transfer And Articulation:

وهذا يعني: نقل عدد الوحدات التي يحصل عليها الطالب الذي درس في مؤسسة ما إلى مؤسسة أخرى عندما ينتقل للدراسة فيها، في حين تعني صياغة الاتفاقات Articulation: أن يتم الاتفاق المسبق بين مؤسستين للتعليم العالي بخصوص برنامج معين لمنح شهادة للمتعلمين تحمل اسمي المؤسستين معاً. وفي كلتا الحالتين يتم مراجعة البرامج وتقييمها للتأكد من تحقيق المعايير الخاصة بالمؤسسة.

يتضح للباحثة هنا أنه يمكن للمتعلم الذي درس في مؤسسة تعليمية ما، وكانت لديه الرغبة في الانتقال إلى مؤسسة أخرى لمتابعة دراسته لظروف معينة، أن ينقل درجاته إلى المؤسسة الأخرى وفق الشروط المتفق عليها مسبقاً بين المؤسستين.

4- المراجعة الداخلية والخارجية External And Internal Review:

تتضمن عملية المراجعة الخارجية External Review لمؤسسات التعليم العالي بكندا زيارات لتلك المؤسسات تقوم بها لجان خاصة للمراجعة الخارجية، وتتكون عادة من أكاديميين من خارج المؤسسة التي يتم زيارتها ومن ممثلي المجتمع المدني من رجال صناعة أو رجال الأعمال في التخصص ذاته الخاص بالمؤسسة. أما بالنسبة للمراجعة الداخلية Internal Review فإن جميع مؤسسات التعليم العالي بكندا لابد لها من عمل آليات لمراجعة برامجها داخلياً، إذ يتم إعداد دراسة التقييم الذاتي بهدف المراجعة الداخلية للعمل وتقييمه. ويتوقف على النتائج الخاصة بالمراجعة الداخلية - غالباً في معظم المقاطعات - تحديد أهلية المؤسسة للحصول على منح مادية مباشرة، أو منح تؤخذ بشكل غير مباشر تتمثل في إعطاء الطلبة قروضاً لاستكمال الدراسة (Bernhard,2013,145-146).

وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة عمليات التقييم، فمن خلال التغذية الراجعة الفورية، والمراجعة المرحلية لعمل الموارد البشرية من المتعلمين والمدرسين والفنيين الإداريين، وكذلك مراجعة الموارد المادية من المباني والتجهيزات والبرامج والدورات التدريبية، قد تكون أحد العناصر الأساسية في عملية صنع القرار، إذ تؤثر نتائج التقييم على القرارات من حيث التعديل أو الاستبدال أو الإقرار.

5- الترخيص والتسجيل في الإقليم/ المقاطعة: Provincial/Territorial - Registration/Licensing: ففي معظم المقاطعات والأقاليم الكندية ينبغي لمؤسسات التعليم العالي التسجيل للحصول على ترخيص لبرامجها الأكاديمية.

6- اعتماد البرامج المهنية Accreditation Of Professional Programs:

يوجد منظمات وهيئات على مستوى الأقاليم والمقاطعات يشاركون في وضع المعايير الخاصة بالبرامج الأكاديمية وتلك المنظمات تقوم بمراجعة البرامج المهنية وتمنحها ما يسمى بالاعتماد المهني (Accreditation Professional). (The Canadian Information Centre For) (International Credentials, 2016, 4).

مما سبق يمكن القول بأن طبيعة السمات المحددة لنظام التعليم العالي في كندا قد يضمن تميز أفرادها في أي مكان وفي أي مؤسسة، فالمتعلم الخريج سيحصل على شهادة معتمدة مهنيًا مرخصة ومسجلة، وهذا سينعكس على جودة العمل الإداري القادر على استيعاب الكوادر البشرية المميزة والمتنوعة.

ثالثاً: هيكليّة نظام التعليم العالي في كندا: *The Structure Of The Post-Secondary Education System In Canada*

إن المسمى الأكثر شيوعاً لمؤسسات التعليم العالي في كندا هو مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي (Post-Secondary Institutions)، وتضم جميع التخصصات والبرامج التعليمية الرسمية بعد المرحلة الثانوية، بما في ذلك التخصصات الأكاديمية والمهنية والتقنية، والتعليم المهني المستمر. إذ يوجد في كندا عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي، التي تتوزع في جميع الأقاليم والمقاطعات الكندية، وطبقاً للدستور الكندي تعد عملية التعليم مسؤولية إقليمية، مع وجود بعض الاختلافات بين نظم التعليم في المقاطعات والأقاليم المختلفة.

فمثلاً هناك بعض الفروق بين نظام التعليم في ولاية كيبيك (Quebec) وباقي الولايات الكندية، ويشار إلى الكلية بأنها: المؤسسة التعليمية التي تقدم برامج دراسية لمدة عامين قبل الجامعة أو برنامج مهني لمدة 3 سنوات، بحيث يتمكن المتعلم لاحقاً من استكمال دراسته الجامعية لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات للحصول على درجة البكالوريوس (Gouvernement Du Québec, 2022,4). كما أن في ولاية أونتاريو (Ontario) تمنح وزارة التدريب والكليات والهيئات الاستشارية والجامعات العامة والمؤسسات الخاصة درجات علمية خاصة بالولاية (Jones,2006,290).

بالإضافة إلى أن نظام الحكم داخل جامعاتها يتبع عموماً نهج المجلسين، مع فصل السلطة بين مجلس الإدارة ومجلس الشيوخ، أما فيما يتعلق بتمويل التعليم العالي في أونتاريو فيعتمد بشكل أساسي على التعاون بين حكومة كندا وحكومة أونتاريو (Salmi,2006,64). كما تجدر الإشارة هنا إلى أن الدرجات العلمية الممنوحة من الجامعات الكندية مساوية لتلك التي تمنح من الجامعات الأمريكية أو الجامعات الأوروبية بدول الكومنولث (The Council Of Ministers Of Education, 2021,4).

أما فيما يتعلق بأشكال مؤسسات التعليم العالي، فنقدم كندا مؤسسات متعددة عامة وخاصة، حيث تتنوع بين المعاهد التي تسمى سيجب (Cégep)، والجامعات (Universities)، والمؤسسات المانحة للدرجات غير المعتمدة (Non-Degree-Granting Institutions) والمعاهد الفنية (Technical Institutes) و برامج التعليم عن بعد والجامعات المفتوحة (Distance Education Programs And Open Universities)، وتشير الإحصائيات إلى وجود 163 جامعة عامة وخاصة في كندا، و183 من الكليات والمعاهد المعترف بها، و51 مؤسسة بمستوى كلية يؤذن لها ببرامج محددة في ضوء برامج ضمان الجودة (علي منصور والجندي، 2019، 111).

أما المعاهد سيجب (Cégep) فإن مدة الدراسة فيها سنتان للتعليم العام وثلاث سنوات للتعليم المهني، وهي مرحلة ما بين المدرسة العليا (الثانوية) والجامعة، ويعرف نظام التعليم (Cégep) في

واحدة من المقاطعات الكندية وهي مقاطعة كويبك (The Council Of Ministers Of Education, 2021, 5).

ثم تأتي الجامعات لتقدم خدماتها التعليمية لأكثر من مليون متعلم، سواء في التعليم النظامي الكامل أو التعليم الجزئي، اللذين يتسمان بالجودة والتميز (Goff, 2013, 97). كما تقدم مجموعة متنوعة من البرامج والدرجات الجامعية الأكاديمية، فهي تأخذ حق منح الدرجات العلمية من خلال التشريعات الخاصة بكل مقاطعة (The Council Of Ministers Of Education, 2021, 4). من هنا يمكن القول بأن الجامعات الكندية مستقلة، بحيث تعتمد معاييرها الخاصة بتنوع برامجها ومنح شهاداتها.

أما بالنسبة للمؤسسات المانحة للدرجات غير المعتمدة Non-Degree-Granting Institutions: هناك الآلاف من المؤسسات الجامعية المعنية بتقديم برامج مهنية بعد المرحلة الثانوية، حوالي 150 منها تشكل جزءاً من الكليات والجامعات العامة المعترف بها، بعض من هذه المؤسسات مسجل ومعترف به، وجزء كبير منها غير رسمي لاسيما في المؤسسات الخاصة. يطلق عادةً على هذه المؤسسات العامة الكليات أو الكليات الإقليمية والمراكز، وكليات التكنولوجيا والفنون التطبيقية، وكليات المجتمع والمعاهد، وتمتد هذه المؤسسات الجامعية من أرقى المراكز الحضرية إلى المناطق النائية. (علي وآخرون، 2019، 113).

وفيما يتعلق بالمعاهد الفنية Technical Institutes، فنجد أنها مؤسسات تعليمية مملوكة للقطاع الخاص، وتقدم برامج تدريبية تكسب المتعلمين المهارات العلمية اللازمة لسوق العمل بعد مدة دراسة قصيرة. وتحصل تلك المؤسسات على ترخيص من المقاطعة التابعة لها، وهذا ما يضمن الالتزام بجودة برامجها التعليمية.

فمن خلالها يتقدم الطلبة الراغبون في برامج تدريبية قصيرة الأجل لهذا النوع من المؤسسات في مجال وسائل الإعلام مثل السينما، وفي مجالات إدارة الأعمال وعلوم الكمبيوتر ومهارات السكرتارية وتصميم الجرافيك والصيانة وغيرها.

(The Council Of Ministers Of Education, Canada, 2020, 7).

وانطلاقاً من هدف توسيع فرص البالغين في الحصول على فرص التعلم، وفي ضوء الظروف التي قد تعيق وصول الطلبة للحرم الجامعي سواء كانوا يعيشون في مناطق نائية أو حضرية فقد تم التوجه إلى برامج التعليم عن بعد والجامعات المفتوحة Distance Education Programs And Open Universities. عبر استخدام التكنولوجيا في توصيل خدمة التعليم للجميع من خلال شبكة الإنترنت والفيديو والأقمار الصناعية والمراسلات وعقد المؤتمرات عن بعد واستخدام الفاكس والبريد الإلكتروني والهاتف إلى جانب المواد المطبوعة (علي منصور والجندي، 2019، 113).

بالنظر فيما سبق يمكن للباحثة القول بأن تنوع أشكال التعليم العالي في كندا يتيح المساحة الواسعة للمتعلم في الاختيار، إذ يمكن للمتعلم الذي أتم المرحلة الثانوية وتحددت رغبته في برامج قصيرة المدى أن يلتحق بالمعاهد الفنية أو كليات المجتمع المحلي، ومن ثم التقليل من وجود الأفراد غير المؤهلين للعمل في الميدان، كذلك إن شريحة المتعلمين المتفوقين ممن يمتلكون خبرات وإمكانيات وخلفيات ثقافية ومعرفية متنوعة، يمكن توزيعهم بشكل عادل على الجامعات بحسب إمكانياتهم وخبراتهم ولغتهم ورغبتهم.

رابعاً: استراتيجية إدارة التنوع في كندا: Diversity Management Strategy

تم تبني التنوع في كندا من خلال قانون التعددية الثقافية كسياسة رسمية عام 1971 م، بحيث تركز على الاحترام المتبادل بين الكنديين من الخلفيات الثقافية كافة، ذلك بهدف الاعتراف بالتنوع الثقافي والعرقي داخل المجتمع الكندي، وفي الوقت نفسه دعم الفكرة بأن التعددية الثقافية والتنوع بحد ذاته ميزة أساسية للتراث والهوية الكندية. وبما أن الأصول الجغرافية للمواطنين تعود إلى أماكن عديدة، وخلفيات دينية متباينة، فإن إدارة التنوع تعد توجهاً يهدف إلى مساعدة المهاجرين والأقليات في الانخراط والاندماج داخل المجتمع، وإزالة المعوقات أمام مشاركتهم في الحياة الكندية، وجعلهم يشعرون بترحيب أكبر في المجتمع الكندي، وهذا ما يؤدي إلى شعور أقوى بالانتماء والوحدة الوطنية (Parliament House Of Commons, 2005, 4).

استناداً إلى ما سبق ستوضح الاستراتيجية العامة لإدارة التنوع في التعليم العالي في كندا، من خلال تناول الفلسفة العامة من حيث المبادئ والأهداف، ثم أبعاد الاستراتيجية من (التخطيط، الاتصال والقيادة، الرقابة، والتدريب)، يليها تناول تجربة جامعة ألبرتا الكندية لإدارة التنوع ضمنها.

1- المبادئ الفلسفية في استراتيجية إدارة التنوع:

تدرك الجامعات الكندية الأهمية الحيوية لتنوع الهوية الثقافية والجغرافية، وتنوع الأفكار والمعتقدات ووجهات النظر، إذ يعكس أعضاء الجامعات الكندية مبادئ التنوع في مناهجهم وفي أساليب التدريس والبحث، وأنماط المشاركة المجتمعية.

وفي سياق تحقيق غايات الجامعات من التنوع، يلتزم أعضاء الجامعات الكندية بشكل علني وصريح بمجموعة مبادئ، تعترف من خلالها بالاختلافات بين المجتمعات الجامعية وباستقلالية المؤسسات الفردية لدفع عجلة التغيير ولتلبية الاحتياجات المحلية للمقاطعة أو الإقليم، ولعل أهم هذه المبادئ الآتي: (Universities Canada, 2017, 2-4).

1-1- تعزيز التنوع والشمول من خلال التزام مؤسسات التعليم العالي في كندا التزاماً واضحاً

بإثراء بيئتها التعليمية بالخبرات والإمكانيات التعليمية المتنوعة من الموارد البشرية.

1-2- تحقيق المساواة وتكافؤ فرص الوصول: من خلال اتخاذ الإجراءات كافة اللازمة لتوفير

الفرص العادلة لوصول جميع أفراد المجتمع إلى الحرم الجامعي، كما تقوم بتحديد العوائق التي تحول دون ذلك ومعالجتها.

1-3- التأكيد على مبادئ الإنصاف والعدالة: إذ تلتزم مؤسسات التعليم العالي بتطوير خطة

عمل محددة أو الحفاظ عليها لتحقيق الإنصاف والتنوع والشمول ضمنها، بمشاركة كل من المتعلمين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والإداريين، لاسيما الأفراد من المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً (الأقليات)، بحيث تلتزم بإظهار التقدم بمرور الوقت.

1-4- الاعتراف بالتنوع: وذلك من خلال مكافحة التمييز وإلغاء الأحكام المسبقة عن الأفراد

من الأقليات أو الخلفيات الثقافية المختلفة، وسن القوانين والتشريعات التي تلزم تحقيق ذلك، إذ تعمل مجالس إدارة الجامعات على تقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والباحثين وأعضاء مجالس الإدارة من جميع الخلفيات الثقافية والاجتماعية والدولية لضمان تقدمهم الوظيفي ونجاحهم في تولي المناصب القيادية العليا في مؤسسات التعليم العالي.

1-5- الاتصال الإيجابي مع الأطراف ذات الصلة: من خلال البحث عن طرق دمج جميع الأطراف

المعنية بمخرجات الجامعات والكليات داخل حدود الإقليم وخارجه لتحقيق التميز الشامل في جميع مراحل التدريس والبحث والمشاركة والحوكمة (أي تدخل حكومة المقاطعة في إدارة الجامعات). إضافة إلى فتح قنوات التواصل بين المتعلمين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين ومجالس المحافظين ومجلس الشيوخ والخريجين وتطويرها لزيادة الوعي وتشجيع جميع الجهود المبذولة في إطار تعزيز التنوع والشمول.

1-6- الوصف والتفسير: دراسة السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي لبناء الأدلة

حول كيفية تشكل الاختلافات في الموارد البشرية وفق مراحل التطور الزمني لمعالجة الحواجز والعقبات كافة وإزالتها التي قد تؤثر في مدى تمثيل مختلف المجموعات الثقافية في الممارسات الإدارية الناجحة لمؤسسات التعليم العالي، سواء داخل كندا أو خارجها.

1-7- تحقيق الاندماج: من خلال توليد وعي أكبر بأهمية التنوع والشمول في جميع مجالات عمل

مؤسسات التعليم العالي في كندا، إذ يشير الاندماج إلى تحقيق المساواة في تمثيل الأقليات من النساء والسكان الأصليين والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في مختلف التخصصات التعليمية والإدارية، وتوفير الشروط اللازمة لذلك. ومن الجدير بالذكر أن الفكر الفلسفي لإدارة التنوع لمؤسسات التعليم العالي نظم وفق المفهوم الآتي: مكان عمل شامل ومحترم لجميع فئات المجتمع، يقوم قسم إدارة التنوع فيها بتطوير وتنفيذ نهج شامل استراتيجي لإدارة التنوع، بغية تحقيق المساواة بين جميع الأفراد داخل

مؤسسات التعليم العالي، كما تعمل الإدارة على توفير بيئة إيجابية تسودها علاقات الاحترام، والود المتبادل، لجميع الأفراد الذين ينتسبون إلى عرقيات وثقافات مختلفة، وتساعد على توفير فرص عمل، والتدريب، والتقدم المهني لجميع الفئات التي تعدّ محرومة مثل: ذوي الإعاقات، والنساء، وغيرهم . كما يضمن قسم إدارة التنوع أن تكون ممارسات جميع الأقسام في الجامعات تتوافق مع ممارسات إدارة التنوع (Statistics Canada 2005, 91). وفي ضوء ما سبق برزت مجموعة من الأهداف العامة والأهداف الخاصة لإدارة التنوع بالتعليم العالي والتي تتمثل بالآتي:

2- أهداف استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي :

- تحدد أبرز الأهداف حول إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كندا بما يأتي:
- 2-1- دعم الجماعات من خلفيات ثقافية متعددة داخل الحرم الجامعي، وذلك إذا عبرت أية جماعة منها صراحةً عن رغبتها وسعيها نحو تطوير مقدرتها على الإسهام في تعزيز تطور المجتمع الجامعي والكندي ككل وازدهاره.
 - 2-2- مساعدة أعضاء المجتمع الأكاديمي من ثقافات مختلفة على تجاوز المعوقات الثقافية التي تحول دون مشاركتهم الكاملة في المجتمع الجامعي والكندي.
 - 2-3- تشجيع التبادل البناء بين شتى الجماعات الثقافية داخل الحرم الجامعي على النحو الذي يخدم الوحدة الوطنية.
 - 2-4- مساندة الطلبة الدوليين في إتقان إحدى اللغتين الرسميتين للدولة على الأقل، وذلك في سبيل تحقيقهم للمشاركة التامة في المجتمع الجامعي. (Statistics Canada 2005, 92).
- أما الأهداف الخاصة بإدارة التنوع بالتعليم العالي:** *Special Objectives Of Diversity Management In Post-Secondary Education*
- أما الأهداف الخاصة بسياسة إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي فتحدد بالآتي:
- 2-5- تطوير وتنفيذ ودعم نهج شامل واستراتيجي لإدارة التنوع (بدءاً من التخطيط والإعداد للبرامج وتنظيم الموارد، إلى بناء الاتصالات الفعالة، كذلك التدريب، والرقابة وتقديم التقارير) لتحقيق أهداف إدارة التنوع في العمل.
 - 2-6- توفير جو من الاستيعاب والاحترام من خلال دعم العلاقات الإيجابية والتفاهم الثقافي وتقدير حقوق الإنسان لجميع الأفراد داخل مؤسسات التعليم العالي .
 - 2-7- ضمان أن جميع الممارسات الإدارية في مرحلة التعليم العالي مع العاملين والمتقدمين لشغل وظائف داخل الجامعة يتم في إطار مجموعة من الإجراءات الإيجابية. (Statistics Canada 2005, 93).

مما سبق يمكن القول إن الأهداف الاستراتيجية لإدارة التنوع في التعليم العالي الكندي تميزت بشمولها لجميع الموارد البشرية المؤلفة للمجتمع الأكاديمي من العاملين (الإداريين والفنيين وأعضاء هيئة التدريس) والمتعلمين، كما نلاحظ تأكيدها على ضرورة احترام التنوع في الموارد البشرية ودعمه، من خلال زيادة نسبة تمثيل مختلف الفئات الثقافية والاجتماعية ضمن برامجها وأنشطتها التعليمية والإدارية، أو من خلال دعم العلاقات الإيجابية بين الأفراد.

متفقة بذلك مع الأهداف العامة لإدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي التي تقوم على تعزيز العدالة الاجتماعية وتحقيق مبادئ تكافؤ الفرص في الدراسة أو العمل، وقد يعود ذلك إلى رغبتها في أن تكون الجامعات الكندية انعكاساً للتنوع في المجتمع الخارجي.

فبالنظر إلى السياق الثقافي الاجتماعي لكندا سنلاحظ المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق الجامعات الكندية اتجاه المجتمع الإقليمي التي تقع ضمنه، فوفق التشريعات القانونية إن بناء مجتمع يحترم ويتقبل التنوع هي أحد الخدمات الاجتماعية والمسؤوليات المنوطة بالجامعات الكندية اتجاه المجتمع الكندي (Ministry Of Advanced Education And Skills Development, 2016, 22).

3- أبعاد استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في كندا:

3-1- التخطيط : Planning:

ويقسم إلى مرحلتين متتاليتين، الأولى بناء خطة إدارة التنوع اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ثم التخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع وهي على الشكل الآتي:

3-1-1- تصميم الخطة العامة لإدارة التنوع:

تتجه خطة التنوع بالتعليم العالي نحو تشجيع ثقافة احترام الآخرين على اختلافهم في مكان العمل، كذلك دمج أهداف التنوع في الأنظمة والهياكل والممارسات داخل المؤسسات التعليمية. ولتحقيق هذه الأهداف تصمم خطة إدارة التنوع وفق المراحل الآتية:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية قصيرة وطويلة المدى.
 - بناء جدول زمني معقول لتحقيق الأهداف.
 - التأكيد على التفاصيل بشأن آلية تحقيق أهدافها.
 - جمع المعلومات حول كيفية قياس التقدم الذي أحرزته الجامعة في خططها وإدارته.
 - تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة في أثناء عملية التخطيط السنوي للإدارة.
- (Dalhousie University, 2018, 22).

3-1-2- التخطيط لإدارة القوى العاملة المتنوعة:

في هذه المرحلة يقوم المسؤول الإداري بتطوير خطة إدارة التنوع لمدة خمس سنوات، بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من الملف الشخصي للعاملين، إضافة إلى مراجعة أنظمة العمل في مؤسسات التعليم العالي، ذلك من خلال عملية منسقة لتنظيم البيانات، بحيث تجمع البيانات المحدثة والدقيقة بصورة منتظمة قبل معالجتها وتنسيقها من خلال الآتي:

- **مسح شامل لآراء القوى العاملة:** يجري مسح آراء القوى العاملة وآراء العاملين الجدد بناءً على استبانة مصممة من قبل إدارة الموارد البشرية، ثم يقوم منسق إدارة التنوع بالاحتفاظ بنتائج المسح كونها معلومات سرية.

- **إعداد الملف الشخصي للقوى العاملة:** وهو ملف يحوي معلومات يتم الحصول عليها من خلال مسح آراء القوى العاملة، ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل محلل البيانات لإعداد تقارير شخصية عن كل موظف.

- **مراجعة أنظمة التشغيل:** إجراء دراسة دقيقة للممارسات الإدارية وسياساتها المكتوبة وغير المكتوبة، الرسمية وغير الرسمية، في التوظيف والاختيار، وأوضاع العمالة والاحتفاظ بهم، والتطوير المهني والتدريب، والترقيات. ويقوم منسق إدارة التنوع بإجراء مراجعة شاملة لأنظمة العمل كل خمس سنوات لتحديد أولويات التطوير، وإزالة العقبات التي تحول دون التوظيف، أو الاحتفاظ بموظفين من جماعات معينة. (Dalhousie University, 2019,5-7)

- **إعداد برنامج إرشادي** يركز على معالجة المشكلات التي قد يواجهها أعضاء هيئة التدريس الجدد، بالتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس ولجان إدارة التنوع في الجامعة.

- **زيادة فرص تنوع القوى العاملة** من أعضاء هيئة التدريس والعاملين على جميع المستويات، تلبيةً لإجراءات تكافؤ الفرص، وتحقيقاً لمبادئها بحيث يزيد تمثيل (النساء إلى 30%)، الأشخاص من الأقليات العرقية 15%، ونسبة 4% للأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة. (Dalhousie University, 2019, 8).

مما سبق يمكن القول بأن الترتيب المنسق لخطة إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي قد تكون أحد المكونات المهمة لنجاحها، إذ لا يمكن تحقيق الأهداف بعيدة المدى دون تجزئتها إلى مجموعة من الأهداف الجزئية، وتنظيمها وفق جدول زمني محدد لتاريخ البداية والانتها.

كأن نضمن مجموعة من الدورات التدريبية ضمن خطة إدارة التنوع، وقد يلزم لذلك أن نحدد عدد الأشهر اللازمة لتنفيذ دورة تدريبية محورها (إدارة التنوع الثقافي)، وتحديد نوعها مثلاً مجانية وإلزامية لفئة معينة (كالإداريين)، وفق تسلسل زمني محدد التاريخ، منظمة على مراحل (قبل الخدمة وأثناءها)، ولمرات

عدة مرات بفترات زمنية قد تكون متقاربة، مع التأكيد على ذكر التفاصيل حول محاور الدورة، والموارد البشرية المطلوبة من (مُدربين، ومُدربين)، والتكلفة المالية المقدرة للدورة كاملة من تجهيزات وحواجز من دون إغفال اختيار الأدوات الخاصة بذلك.

3-2- القيادة والاتصال: Leadership And Communication Strategy

تعد عمليات القيادة والاتصال من الممارسات الإدارية الأساسية المتعلقة باستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كندا، نظراً لطبيعة المهام التي يؤديها المدير المسؤول عن التنوع فهو يحتاج إلى عمليات الاتصال والقيادة الفعالة في معظم سلوكياته كإعلان القرارات والخطط، وتوضيح الرؤية الاستراتيجية لإدارة التنوع، وعقد الاجتماعات، وعند التفاوض والتوجيه، وما إلى هنالك من عمليات تتعلق باستراتيجية إدارة التنوع ضمن الحرم الجامعي. ويتولى قسم إدارة التنوع في الجامعة مجموعة المهام المتعلقة باستراتيجية الاتصال والقيادة أهمها:

3-2-1- وضع خطة الاتصالات والقيادة اللازمة لدعم تحقيق أهداف إدارة التنوع.

3-2-2- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لضمان وصول الرسالة في الوقت المناسب.

3-2-3- توفير فعاليات التدريب اللازمة لدعم أهداف القيادة من التنوع.

3-2-4- نشر التقارير المرحلية والسنوية المتعلقة بنتائج الاتصال وقيادة التنوع على المواقع

الإلكترونية بشكل دوري (Dalhousie University, 2018, 26).

مما سبق ترى الباحثة أن القيادة لا بد أن تكون فعالة في الجوانب كافة سواء من حيث التخطيط أم القيادة وتشجيع الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، لتتمكن من تحقيق أهدافها العامة والخاصة، إذ إن قيادة التنوع تبدو كعملية ديناميكية تطور ممارساتها تبعاً لمتطلبات تحقيق الأهداف. وعليه إن تلك الأهداف قد لا تتحقق دون وجود قيادة تعمل على تفعيل الاتصال لضمان وضوح الرسالة المتعلقة باستراتيجية إدارة التنوع للجميع، فكلما كان الأفراد أكثر دراية بالخطط الاستراتيجية وأساليب التنفيذ كانت عمليات التطبيق أكثر سهولة.

3-3- التدريب المستمر Continuous Training :

وفق الخطة الاستراتيجية لإدارة التنوع يقوم منسق إدارة التنوع بتوفير دورات التطوير المهني المرتبطة بموضوع المساواة والعدالة لجميع أفراد المجتمع الأكاديمي من (العاملين والإداريين والفنيين وأعضاء هيئة التدريس)، كما تقوم الإدارة بتوفير فرص المشاركة في برامج التنمية المهنية الداعمة لأهداف إدارة التنوع للجميع، ومن أهم عمليات التدريب الآتي:

3-3-1- تطوير المناهج الدراسية (النظرية والعملية التدريبية) بما يساعد على تحقيق أهداف

خطط احتواء التنوع، كذلك تعزيز الفرص الدراسية المشتركة للمشاركة بين الثقافات.

3-3-2- تطوير قدرات القائمين ومهاراتهم على إعداد برامج التدريب على إدارة التنوع في الجامعة وتنفيذها، وتقديم ورش عمل تدريبية مشتركة حول آليات العمل ضمن البيئات المتنوعة بما في ذلك التدريب على المناهج المدمجة بين الثقافات. (بالسياق نفسه يوجد حالياً باحثون متخصصون في المركز الدولي لشؤون التعليم والتدريس حاصلون على شهادات في تطوير المخزون بين الثقافات).

3-3-3- دمج التدريب على التنوع في برامج توجيه قادة شؤون المتعلمين لشغل وظائف مدفوعة الأجر وغير مدفوعة الأجر (مساعدو الإقامة، موجهو الأقليات).

3-3-4- استخدام استراتيجيات وأدوات لمراقبة وبرامج التدريب على إدارة التنوع وقياسها للإبلاغ عن التقدم المحرز وتصحيح الدورة التدريبية إذا لزم الأمر. (Dalhousie University, 2018, 27).

3-4-4- الرقابة والتقارير المنتظمة: Regular Monitoring And Reporting

وفق سياسة الرقابة يقوم القائمون على التنسيق لإدارة التنوع بتقديم ملف عن الكوادر البشرية والقوى العاملة للإدارة سنوياً، على أن تقوم الإدارة بتقديم معلومات للمشرف على إدارة التنوع، بحيث يتم تضمينها في تقرير خطة تقدم إدارة التنوع، كما يقوم المشرف المختص بتقديم تقرير مرحلي يلخص جميع ما سبق وفق المعلومات الواردة من المنسقين والإدارة، وتتم عملية المساءلة والرقابة على ثلاثة مراحل وفق الإجراءات الآتية:

3-4-1- المرحلة الأولى (إعداد التقارير):

إنشاء الخطة الشاملة لإدارة التنوع، وتحديد الأولويات واعتماد الاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ.

- الموافقة على خطة لجنة إدارة التنوع.

- الموافقة على تعيين أعضاء لجنة إدارة التنوع.

- تشترك لجنة الخدمات وإدارة الموارد البشرية في إعداد التقارير الخاصة بإدارة التنوع.

- يقوم المشرف بتطوير إجراءات عملية تدعم سياسة إدارة التنوع.

3-4-2- المرحلة الثانية (الرقابة والقياس):

- استخدم إدارة الجامعة استراتيجيات وأدوات لمراقبة التنوع وقياسه تتميز بأنها (محددة، قابلة

للقياس، تتناسب مع النتائج والأهداف المتوقعة وتتم في الوقت المناسب).

- قياس التقدم المحرز في الخطط والأهداف، كذلك فيما يتعلق بالدورات التدريبية.

- إجراء فحص بيئي لقياس صحة ممارسات إدارة التنوع في بيئات العمل الأكاديمي (Taylor, 2017, 7).

3-4-3- المرحلة الثالثة: (المراجعة): مراجعة جميع العمليات المرتبطة بالحواجز والثغرات التابعة

لتنفيذ سياسة إدارة التنوع داخل الجامعة. ومراجعة التقارير السابقة وتحديد الأولويات الاستراتيجية لدعم إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي (Taylor, 2017, 8).

بالعودة إلى استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي نلاحظ وجود تشابه كبير مع الاستراتيجية الخاصة بإدارة التنوع بالتعليم العالي في كندا ويمكن إجمال نقاط التشابه بينها فيما يأتي:

- 1- تتبع الاستراتيجية في كلا النموذجين ترتيباً متماثلاً من حيث الأبعاد: التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والتقييم.

- 2- تشير الاستراتيجية في كلا النموذجين إلى ضرورة الارتكاز على مجموعة الأهداف قصيرة أو بعيدة المدى التي تحدد الوجهة العامة للاستراتيجية.

- 3- تؤكد كل من الاستراتيجية العامة والاستراتيجية الخاصة بكندا على الدور الكبير للقادة الأكاديميين في فتح قنوات الاتصال مع مختلف المستويات الإدارية لإدارة جيدة للتنوع.

- 4- تقوم الاستراتيجية في كلا النموذجين على تصميم مجموعة البرامج التدريبية اللازمة لتصحيح المعتقدات الخاطئة المتعلقة بتنوع الموارد البشرية، وتعزيز المهارات الضرورية لإدارته.

تتضمن الاستراتيجية في كلا النموذجين معايير وأدوات قياس محددة لمراقبة التقدم المحرز في ممارسات إدارة التنوع وتجاوز العقبات. وتتميز استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كندا بجوانب عدة أهمها: دمج أهداف إدارة التنوع ضمن الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية داخل مؤسساتها، بحيث تصبح جزءاً أساسياً من تكوينها العام. ويمكن تفسير ذلك في ظل العوامل السياسية المؤثرة في نظام التعليم العالي الكندي، إذ تسير وفقاً لمدخل الإدارة اللامركزية التي تؤدي بطبيعتها إلى تنوع التنظيمات الإدارية والهياكل والبنى تبعاً للمقاطعة والإقليم، ومن ثم هي بحاجة إلى دمج إدارة التنوع في تنظيماتها (Mackinnon Et Al, 2003, 9).

خامساً: استراتيجية إدارة التنوع في جامعة ألبرتا (نموذجاً):

Diversity Management Strategy At The University Of Alberta (Model)

عمدت الجامعات الكندية في ظل فلسفة التنوع إلى تحقيق واجباتها ومسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه على اتساعه (محلياً، قومياً، إقليمياً ودولياً) لكي تثبت جدارتها بالحقوق التي مُنحت إياها وفق التشريعات والقوانين الحاكمة للتعليم الجامعي. ومن بين تلك الجامعات جامعة ألبرتا University Of Alberta التي تعد إحدى أكبر الجامعات الحكومية الكندية والجامعة الأقدم في مقاطعة ألبرتا، تأسست في عام 1908، كما أنها واحدة من مؤسسات البحث المكثف النخبة في كندا وفي العالم، وتصنف بين أفضل مئة جامعة عالمياً وهي الجامعة الأكثر تمويلاً في كندا. (The Canadian Encyclopedia,)

4,2015). بناءً على ما سبق اختيرت استراتيجية جامعة ألبرتا في إدارة التنوع، وفقاً لأهمية هذه الجامعة على المستوى العلمي، كذلك نظراً لتجربتها الناجحة في إدارة التنوع، كما أنها تمثل عينة ممثلة عن كيفية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ذات النظام اللامركزي. أما فيما يأتي فستعرض الفلسفة النظرية والأهداف التي وجهت استراتيجية إدارة التنوع في جامعة ألبرتا:

المبادئ والأهداف في استراتيجية إدارة التنوع في جامعة ألبرتا:

1- مبادئ استراتيجية إدارة التنوع:

1-1- حماية التنوع:

يشير مفهوم التنوع في جامعة ألبرتا إلى الاختلاف في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، كذلك التنوع الديموغرافي أو تنوع الهوية (الجنسية والجغرافية)، إضافة إلى التنوع في المؤهلات والمستويات العلمية، واختلاف وجهات النظر، والآراء، والتخصصات، والكليات.

1-2- الإنصاف والعدالة:

يتعلق مفهوم الإنصاف بالعدالة والتكافؤ في فرص الوصول إلى التعليم والعمل معاً.

1-3- الاندماج:

ويعني تمكين المشاركة الكاملة والهادفة للأفراد والجماعات ودعمها لاسيما من الأقليات والخلفيات الثقافية المتنوعة في جميع الأنشطة والمهام الجامعية.

1-4- حماية التنوع كأحد حقوق الإنسان:

أي يحق لكل شخص، بحكم كونه إنساناً، التمتع بالحقوق الأساسية (كالحق في حياة كريمة خالية من التمييز والتحرش والتتمر، والحصول على الاحترام والمساواة)، بغض النظر عن العرق، اللون، النسب، الموطن الأصلي، المعتقدات الدينية، الجنس، الإعاقة أو الحالة الاجتماعية، كذلك الحالة الأسرية، إضافة إلى العمر والمعتقدات السياسية وأي سبب آخر محمي ضمن حقوق التنوع.

1-5- المساواة - والموضوعية:

تتبنى جامعة ألبرتا نهجاً موضوعياً للمساواة، إذ إن تحقيق المساواة ضمنها ليس مجرد مسألة للمعالجة النظرية (المساواة الرسمية) التي تقوم على مجموعة القوانين والأنظمة، بل يتطلب أيضاً دراسة مجموعة الظروف التي تؤثر في إمكانية تحقيق المساواة ومعالجتها.

1-6- التفافلية والتقاطم:

يبدأ النهج المتعلق بالإنصاف والتنوع والشمول، من فهم أن العوامل المختلفة للتنوع الاجتماعي سواء من حيث (العرق، والطبقة الاجتماعية، والجنس، والجنسية، والإعاقة، والديانة، واللغة، والعمر وما إلى ذلك)، لا توجد بشكل منفصل أو بعزلة عن بعضها، بل تتشابك وتؤثر في بعضها بعضاً.

1-7- إمكانية الوصول:

تشير إمكانية الوصول إلى إعادة تصميم الهياكل المادية والتربوية والإدارية لجامعة ألبرتا لتمكين المشاركة الكاملة والهادفة والعادلة لجميع أعضاء مجتمع الجامعة.

1-8- إقامة العلاقات الإيجابية (الاتصال الإيجابي):

يشير الاتصال الإيجابي في جامعة ألبرتا إلى عملية بناء العلاقات الإيجابية واستدامتها بين مختلف الثقافات الكندية، القائمة على أساس التفاهم والاحترام المتبادلين (University Of Alberta^a. 2022, (5-7).

نلاحظ أنَّ المبادئ السابقة جاءت متفقة مع المبادئ العامة لإدارة التنوع بالتعليم العالي والمبادئ الخاصة بإدارة التنوع في كندا فيما يتعلق بدراسة السياق الثقافي للعوامل المؤثرة في إدارة التنوع، ومن ثم الانتقال إلى وضع الاستراتيجية المناسبة لذلك، وذلك لأنه لا يمكن فهم أنظمة إدارة التنوع دون النظر في الإطار الثقافي التي نمت ضمنه. كما أنها جميعاً أكدت على ضرورة بناء نمط من العلاقات الإيجابية، وفتح قنوات الاتصال الفعالة بين جميع الموارد البشرية المؤلفة للجامعة لإدارة جيدة للتنوع.

ويمكن تفسير ذلك في سياق الاستقلال المؤسسي التي تتمتع به جامعة ألبرتا كأحد الجامعات الكندية، فهي مستقلة عن أي نوع من التأثير الخارجي، كما أن التعليم الجامعي من اختصاص المقاطعة وهي التي تضع قوانينها وأنظمتها الخاصة، ومن ثم فإن عمليات الاتصال في جامعة ألبرتا أكثر مرونة وانفتاحاً من تلك العمليات في نظم الإدارة التقليدية ذات البناء الهرمي. (Université In) (Canada,2020,3).

2- أهداف استراتيجية إدارة التنوع:

2-1- تحقيق التكامل بين التنوع والشمول، إذ تطمح قيادة جامعة ألبرتا إلى أن تكون عادلة

ومنفتحة على مختلف الثقافات والفئات الاجتماعية ضمن الإقليم الممثل له.

2-2- إعداد الكوادر المؤهلة والمدرّبة على أفضل الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة التنوع

داخل الجامعة وخارجها.

2-3- تحقق التزاماً إدارياً متسقاً متيناً، بحيث يعد الضمان لتحقيق مبادئ العدالة والتنوع

والشمول، وتعكس قيادة جامعة ألبرتا هذا الالتزام في اتصالاتها وتصريحاتها كافة في

الموضوعات ذات الصلة بإدارة التنوع.

2-4- مشاركة الخدمات الأكاديمية العامة، وأنشطة البحث والتدريس في تنمية المساواة والتنوع

والشمول، بحيث تشكل جزءاً من الوظائف الرئيسية للجامعة وأحد مجالات عمل أعضاء هيئة

التدريس.

2-5- تنمية الاستعداد لدى مختلف أعضاء هيئة التدريس والعاملين ضمن الجامعة للعمل في بيئة متنوعة، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لذلك.

2-6- إدخال التغيرات اللازمة على المقررات الدراسية والبرامج المهنية للجامعة، للمساهمة في خلق بيئة ثقافية عادلة وشاملة لجميع أفراد المجتمع الجامعي.

2-7- توفير بيئة متنوعة بمكوناتها المادية والبشرية (الإدارية والتعليمية)، بحيث تكون قادرة على إزالة كافة العوائق التي تحول دون تحقيق الاندماج الفعلي للموارد البشرية المتنوعة ضمن الجامعة، أو إمكانية الوصول الناجح لجميع الأفراد إلى الحرم الجامعي.

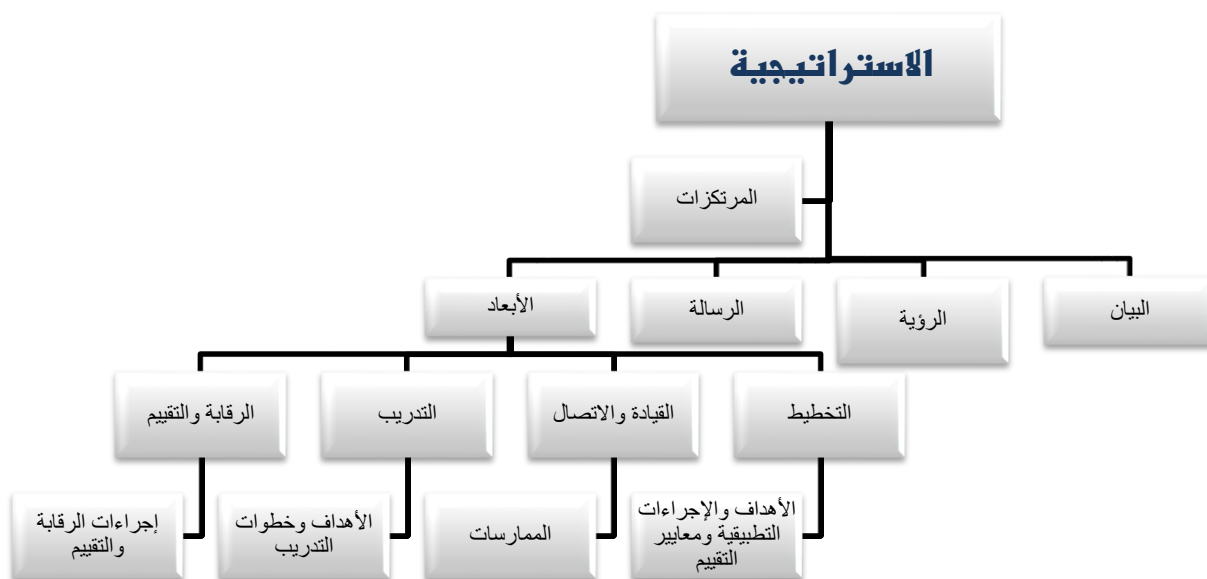
2-8- توزيع عناصر المسؤولية العامة عن تنفيذ الخطط السنوية لإدارة التنوع على القائد الأكاديمي ونائبه الإداري، إضافة إلى جميع الأفراد المتخصصين في قسم إدارة التنوع ضمن الجامعة لتقييم التقدم المحرز، وتقديم التقارير عن الإنجاز والأداء ثم تعميمها، وتحديث الخطة الاستراتيجية المرحلية إذا لزم الأمر. (University Of Alberta^c, 2022, 7-8).

يلاحظ أنّ الأهداف السابقة تتوافق مع الأهداف العامة لإدارة التنوع بالتعليم العالي من حيث الالتزام القانوني بإدارة التنوع ضمن حرم الجامعة، والسعي لإيجاد بيئة ثقافية متنوعة وعادلة بعيدة عن التحيز، كما أنها جاءت متقاطعة مع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي بكندا من حيث دعم العلاقات الإيجابية والتبادل الثقافي والمعرفي بين أعضاء المجتمع الجامعي، واحترام حق الآخرين في التعبير عن تنوعهم وتقبل هذا الاختلاف.

وقد يعود هذا التوافق إلى وحدة المبادئ التي تقوم عليها إدارة التنوع في مجملها، وتشابه الجوهر الفلسفي الموجه للهدف العام لإدارة التنوع المتمثل بتحقيق بيئة أكاديمية تتميز بالعدل والشمول والتنوع، وتسخير هذا التنوع لتجويد مخرجات التعليم العالي، وتحسين المستوى التنافسي للجامعة.

أما فيما يأتي فنعرض الاستراتيجية الخاصة بإدارة التنوع في جامعة ألبرتا، إذ يتبع هيكل استراتيجية إدارة التنوع في جامعة ألبرتا تسلسلاً يبدأ بوضع بيان عام لإدارة التنوع ورسالة ورؤية محددين، ثم مجموعة من الأبعاد الاستراتيجية تبدأ بالتخطيط، فالممارسات القيادية والاتصال لإدارة التنوع، ثم التدريب والرقابة على التنوع وسنأتي عليها بالتفصيل فيما يأتي:

1- هيكلية استراتيجية ادارة التنوع في جامعة البرتا:



الشكل (5) يوضح تسلسل هيكلية استراتيجية إدارة التنوع بجامعة ألبيرتا

المصدر من إعداد الباحثة بالاستعانة بالمعلومات الواردة في الموقع الرسمي لجامعة ألبرتا

(University Of Alberta, Diversity Management^d, 2022,1)

3-1- م ركز ات استراتيجي ة إدار ة الت نو ع:

3-1-1- القيادة: تعكس قيادة جامعة ألبرتا التزاماً عالي الثقة بإدارة التنوع ضمنها، وذلك في مختلف تصريحاتها وأنماط اتصالها مع المؤسسات ذات الصلة.

3-1-2- البحث والمنهجية العلمية: تركز استراتيجية إدارة التنوع ضمن جامعة ألبرتا على وجود منهجية علمية تقوم عليها وتوجيهها بعيداً عن الارتجال والقرارات الآنية.

3-1-3- التشاركية: بحيث يكون لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمتعلمين دور كبير في أنشطة إدارة التنوع، وإزالة العوائق التي تحول دون ذلك.

3-1-4- المناخ الملائم: تسعى إدارة الجامعة جاهدة إلى خلق بيئة ثقافية عادلة وشاملة لجميع أفراد مجتمعها على اختلافهم.

3-1-5- التدريب والتقييم المستمر: ستركز الاستراتيجية على اعتماد مبدأ التدريب المؤسسي وتقييم التقدم الحاصل وعلاج أوجه القصور المتعلقة بإدارة التنوع. (University Of Alberta^b, 2022, 8).

3-2- البيان العام في استراتيجية إدارة التنوع:

يقوم البيان في استراتيجية إدارة التنوع بجامعة ألبرتا على الآتي:

بناء مجتمع يكون التنوع جزءاً لا يتجزأ من تنظيمه، بحيث يتم الاعتراف بجميع الأفراد من الخلفيات المختلفة، مع التأكيد على الالتزام بتهيئة بيئة شاملة ترحب بالتنوع بجوانبه المتعددة (التنوع العرقي، الأصل القومي، الجنس، الهوية، الجنسية، العمر، الإعاقة، والوضع الاجتماعي والاقتصادي، والطبقة، والديانة). وتسعى الجامعة إلى تلقي المتعلمين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين من الخلفيات المختلفة، ووجهات النظر متعددة الخدمات التعليمية والإدارية والنفسية والتوجيهية والإشرافية المتكافئة، كما تؤكد مبادئ الجامعة على التبادل الحر للأفكار، للمساهمة في فهم التنوع ورفع الوعي متعدد الثقافات. (University Of Alberta^d. 2021/2022,3).

3-2- الرؤية في استراتيجية إدارة التنوع:

تحدد الرؤية في استراتيجية إدارة التنوع لجامعة ألبرتا بالآتي:

تلتزم جامعة ألبرتا بغرس ثقافة مؤسسية تقدر المساواة واحترام حقوق الإنسان وتدعمها وتعززها، في ظل نظام من المساواة يسري على أعضاء هيئة التدريس والعاملين والمتعلمين كافة في المجتمع الجامعي الشامل، وتشجع الجهود المبذولة وتدعمها لتحديد أوجه عدم المساواة ضمن الحرم الجامعي ومعالجتها، كما ترحب بمساهمات جميع الأفراد والجماعات المعززة لإدارة التنوع وتمكينها على اختلافها، مع الأخذ بجميع الأفكار والخبرات ووجهات النظر المتنوعة، التي تسعى إلى تحقيق الشمولية والتميز في سبيل الصالح العام. (University Of Alberta^b. 2022, 9).

3-4- الرسالة في استراتيجية إدارة التنوع:

تحدد الرسالة في استراتيجية إدارة التنوع لجامعة ألبرتا بالآتي:

تعمل جامعة ألبرتا على تحقيق مجتمع أكاديمي منصف وشامل لجميع المتعلمين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين المساهمين في تطوير بيئة التعلم المتنوعة، مع إجراء الفحص الدقيق للقرارات المتخذة بحيث تعتمد على البيانات المسجلة والمعلومات المدروسة فيما يتعلق بتحقيق الوصول العادل لفرص التعلم والعمل، وإزالة العقبات والحواجز والتحيزات التي تعيق تحقيق هذا الهدف، مع تنفيذ مبادرات الإنصاف على مستوى النظام التعليمي ككل لترسيخ التنوع في جميع الهياكل والبرامج والممارسات الإدارية، من خلال التأثير في تلك الهياكل والآليات الرسمية وغير الرسمية التي تحد من الوصول العادل إلى التخصصات المرغوبة أو العمل في المكان المناسب. ويقوم ذلك على جملة الخطوات الآتية:

استخدام مبادئ العدالة من أجل دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة التنوع، جمع بيانات التنوع وتحليلها، كذلك وضع أهداف والجامعة وغاياتها من إدارة التنوع، مع التأكيد على أن تحقيق أهداف التبادل الإلكتروني للبيانات يتطلب قيادة مسؤولة وخاضعة للمساءلة على جميع مستويات الجامعة، ومن ثم تقييم العمل بانتظام وإعداد التقرير عن التقدم المحرز نحو تحقيق جامعة عادلة وشاملة. (University Of Alberta^b. 2022,9).

4- أبعاد استراتيجية إدارة التنوع:

4-1- التخطيط:

نُظمت خطة إدارة التنوع في جامعة ألبرتا لمدة أربع سنوات، محددة الأهداف والإجراءات التطبيقية ومعايير التقييم وتحددت الخطة بالآتي: **الهدف الأول** يتحدد في الخطة الاستراتيجية لإدارة التنوع بجامعة ألبرتا: بدعم القيادات العليا رؤية إدارة التنوع وأهدافها.

أما الإجراءات التطبيقية الخاصة به فتقوم على: توضيح الأدوار القيادية لكبار القادة والقيادات العليا فيما يتعلق بمهام إدارة التنوع، وإجراء مسح ديموغرافي لمجتمع الجامعة وتحديد مدى التباين في الموارد البشرية ضمنها، كذلك تصميم مجموعة المقاييس المرجعية لإدارة التنوع لتحليل البيانات (السكانية، الثقافية، الاجتماعية، الدولية، والمؤسسية)، إضافة إلى مراجعة سياسات التوظيف والاختيار لزيادة نسبة تمثيل الأقليات، كذلك تحديد أولويات الالتزامات المالية اللازمة لإدارة التنوع. وتحددت معايير التقييم بوجود نظام رقابي صارم يقوم به ويخضع له: رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، العمداء، نواب العمداء، الوكيل الإداري، المدير المالي، ونائب المدير المالي). أما **الهدف الثاني** فيقوم على: التخطيط للبرامج التدريبية للتوعية الثقافية بإدارة التنوع ومنع التمييز أو التحيز.

ومن الإجراءات التطبيقية الخاصة بالهدف السابق تدريب العمداء ونوابهم الإداريين ونائب مجلس العمداء والإداريين على آليات إدارة التنوع ضمن الجامعة وخارجها، والإبلاغ عن سلامة التنفيذ والمعيقات التي تواجهه. كما تقوم معايير التقييم على إجراء مراجعات دورية قصيرة المدى للبيانات التي يتم تبادلها إلكترونياً، وإعداد التقارير السنوية حول ذلك. أما **الهدف الثالث** فتحدد بتوظيف البحث والخدمة العامة للتعليم في الإسهام بتعزيز المساواة والتنوع والشمولية داخل الجامعة.

ومن إجراءات التطبيق تشجيع أعضاء هيئة التدريس على ممارسة الأنشطة التي تعزز ثقافة التنوع، إضافة إلى إنشاء مواقع لدعم التبادل العلمي للأفراد من مختلف الثقافات. أما معايير التقييم فتقوم على تحديد نقاط القوة والفجوات في الدعم والخدمات المقدمة للطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والمتدربين والباحثين واتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول العادل للبرامج والتخصصات الدراسية والشواغر الوظيفية.

ويقوم **المهدف الرابع** على خلق بيئة ثقافية عادلة وشاملة لجميع أعضاء مجتمع جامعة ألبرتا. أما الإجراءات التطبيقية فتركز على تحديد المشكلات التي تواجه عمليات التحسين الإداري للتنوع ومعالجتها وخلق بيئة عادلة، وتعزيز المناخ الثقافي الاجتماعي والتعليمي للجامعة بحيث يدعم الأقليات الدولية، ويعزز تكافؤ الفرص التعليمية والمهنية. وترتكز معايير التقييم على مراجعة هياكل التمويل لدعم الطلبة الدوليين، وإجراء مسح بيئي ثقافي لتحديد نقاط القوة والضعف في المناخ السائد. (University of Alberta^d. 2022,11-12).

4-2- القيادة والاتصال:

حددت استراتيجية التنوع في جامعة ألبرتا الممارسات القيادية من خلال مجموعة المبادئ الخاصة بإدارة التنوع، ورسمت مجموعة الممارسات التنظيمية اللازمة لإدارة التنوع وفقها، كما أشارت إلى أساليب الاتصال الفعال الضرورية لضمان إدارة مناسبة للتنوع، فكانت على الشكل الآتي: (University of Alberta^a. 2022,15-20).

4-2-1 حماية التنوع:

تحدد الممارسات الخاصة بحماية التنوع بتدعيم جامعة ألبرتا التنوع وتشجعه من خلال تحديد الحاجز والتحديات التي تواجه إدارة التنوع وإزالتها، مع التأكيد على إنشاء بيئات عمل وتعلم خالية من المضايقات والتمييز.

4-2-2 الإنصاف والعدالة:

تتيح ممارسات المساواة في التعليم والعمل ضمن الحرم الجامعي الوصول العادل للأشخاص المتنوعين اجتماعياً واقتصادياً مثل (النساء، والأقليات، والأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، وذوي الدخل المحدود) إلى التخصص العلمي والمركز المهني المناسب، من خلال مجموعة من المعايير التي تضمن التوزيع العادل للشواغر الوظيفية، كما تحقق تكافؤ الفرص. إن أخذ العدالة كمبدأ إرشادي يعني أن الجامعة ستحترم وتقدر الاختلافات بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية إضافةً إلى المتعلمين، من خلال تحديد الحاجز وإزالتها بما في ذلك الحاجز الهيكلية.

4-2-3 الاندماج:

أي تمثيل جميع أفراد المجتمع الجامعي بشكل هادف، في جميع جوانب التنظيم والعمل الجامعي، وفي عمليات صنع القرار واتخاذ على مستوى الجامعة.

4-2-4 حماية التنوع كأحد حقوق الإنسان:

ينعكس التزام الجامعة بحقوق الإنسان في سياساتها وجميع ممارساتها التنظيمية والإدارية، فضلاً عن الدعم الذي توفره لأفراد مجتمعها.

4-2-5- المساواة - والموضوعية:

تتحدد الممارسات المتعلقة بالمساواة والموضوعية في جامعة ألبرتا من خلال دراسة السياق الثقافي الكامل، والعوامل الثقافية المؤثرة في الممارسات المتعلقة بالمساواة لضمان الموضوعية والشفافية في شؤون التوظيف والتعليم والتعلم، مع إدراك أن هذه الممارسات قد تؤدي بشكل مختلف من قبل الأفراد والمجموعات المختلفة.

4-2-6- التفاعلية والتقاطع:

تتحدد الممارسات المتعلقة بمبدأ التفاعلية والتقاطع في جامعة ألبرتا من خلال دراسة العوامل المتشابكة المكونة للانتماء الاجتماعي، والتمثيلات الثقافية والاجتماعية والسياسة للأفراد والفئات الاجتماعية المختلفة، والظروف الاقتصادية التي تؤثر في عمليات إدارة التنوع، إذ لا يمكن فهم تجارب المساواة وعدم المساواة الاجتماعية وأنظمتها من دون فهم الإطار الثقافي متعدد الجوانب التي تنمو ضمنه، والذي يؤثر فيها.

4-2-7- إمكانية الوصول:

تشمل ممارسات إمكانية الوصول: (الوصول السريع إلى المباني لذوي الاحتياجات الجسدية الخاصة، كما تقوم على إجراء التغييرات المادية والحسية والاجتماعية واللغوية المحددة لدعم المشاركة الكاملة للأفراد الذين يواجهون صعوبات متنوعة في التعلم أو العمل، فإن الحرم الجامعي الذي يمكن الوصول إليه هو الذي يسعى بشكل استباقي لتقليل أكبر عدد ممكن من الحواجز أمام الأفراد على اختلاف حاجاتهم وقدراتهم.

4-2-8- إقامة العلاقات الإيجابية (الاتصال الإيجابي):

تسعى مبادرات المساواة والتنوع والشمولية في الجامعة إلى دعم مبادئ الخطة الاستراتيجية القائمة على فتح قنوات الاتصال باتجاهين، ودعم تبادل المعلومات والآراء والحوار بين جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية داخل الجامعة، لبناء نمط من العلاقات الإيجابية المستدامة بين أعضائها.

4-3- التدريب:

تتحدد أهمية التدريب على إدارة التنوع ضمن جامعة ألبرتا في تجاوز سوء الفهم الناتج عن الاختلافات الثقافية والاجتماعية واللغوية ... إلخ القائمة بين الأفراد أو الجماعات داخل مؤسسات التعليم العالي، فغالباً ما يُنظر إليها على أنها تحديات يجب إدارتها داخل بيئات العمل ضمن الجامعة، كما تعد ضرورة موضوعية للصحة التنظيمية للعمل داخل الجامعة، لذلك طبقت جامعة ألبرتا مجموعة من ورشات العمل محوراً آليات التنوع والتواصل الفعال، واستراتيجيات العمل مع الاختلافات، وتعزيز

الاندماج في مكان العمل، وجرى تطبيق مجموعة من البرامج التدريبية على كل من القادة والعاملين ضمن الجامعة، وتحددت أهداف تلك البرامج بالآتي:

4-3-1- أهداف برامج التدريب على إدارة التنوع في الجامعة:

- التعريف بالتنوع والمساواة والشمول.
- فهم كيفية ارتباط الصراع الثقافي بالتنوع، لتحديد الكفاءة الثقافية وحل الصراعات.
- زيادة المعرفة حول آليات التواصل عبر الاختلافات لتحديد ديناميات القوة المترتبة على التنوع داخل بيئة العمل، وفهم تحديات العمل في ظل إدارة التنوع.
- استكشاف الحقوق والاعتبارات التنظيمية والمسؤوليات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة التنوع داخل الجامعة (David Jung, 2021, 5).

4-3-2- الخطوات المتبعة في البرامج التدريبية: أما فيما يتعلق بخطوات برامج التدريب على التنوع فتحددت بالآتي:

- تحديد نقاط القوة والضعف في القيادة.
- بناء التعاون والثقة بين المتدربين، وتحسين قدرة الأفراد على المشاركة والحوار.
- توضيح القيم والمعتقدات الأساسية على اختلافها.
- المواءمة بين الأفعال والقيم النظرية، للتأثير بالآخرين وتشارك رؤية إدارة التنوع ورسالتها.
- البحث عن فرص للتغيير وتحسين الأداء، من خلال تجريب الأفكار الإبداعية المقترحة ضمن البرنامج التدريبي القائم حول البحث عن آليات جديدة لإدارة التنوع.
- التعلم من الأخطاء لتجنب وقوعها أو معالجتها لمنع تكرارها.
- عرض التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.
- تطبيق نتائج التدريب في أثناء مواجهة تحديات القيادة المتعلقة بالتنوع (Canadian Centre For Diversity And Inclusion (CCDI), 2022, 9-10).

4-4- الرقابة والتقييم:

اتخذت جامعة ألبرتا مجموعة من التدابير والإجراءات للمساءلة والرقابة حول الآليات التي يدار بها التنوع ضمن الحرم الجامعي، وقد ارتبطت في معظمها مع المهام الإشرافية والتنفيذية للمدير المسؤول عن التنوع، ومن هذه الإجراءات:

- 4-4-1- يعدّ رئيس قسم التنوع المسؤول الإداري الذي يدير القضايا المعقدة والسرية المتعلقة بالتنوع، إذ يتخذ القرارات المهمة ذات التأثير الكبير على قرارات القيادة العليا وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والمتعلمين وأصحاب المصالح ضمن المجتمع الخارجي .

4-4-2- تقدم إدارة قسم التنوع التقارير إلى نائب رئيس الجامعة ونائب الرئيس المساعد للبحوث المتعلقة (بالإنصاف والتنوع والشمول).

4-4-3- يتولى المدير المسؤول عن قسم التنوع قيادة مجموعة المبادرات والمشاريع الاستراتيجية والمهام الإدارية الروتينية المتعلقة بإدارة التنوع، عبر مجموعة من المجالات الأساسية كالامتثال الداخلي والخارجي في التدريس والبحث والمنح الدراسية، والتعليم والتوعية حول التنوع والمفاهيم المرتبطة به، وجمع التقارير وإعدادها وتحليل بياناتها وتبادلها إلكترونياً.

4-4-4- يتعاون المدير المسؤول عن التنوع وينسق مع المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام الإدارية، تحت إشراف نائب رئيس الجامعة ونائب الرئيس المساعد للبحوث، لالتزام الشفافية بآلية المساءلة الإدارية فيما يتعلق بإدارة التنوع.

4-4-5- يعمل المدير على تطوير استراتيجية إدارة التنوع في الجامعة وتنفيذها وفق أولوياتها، ويقيم ويعلن عن التقدم المحرز في تحقيق تلك الأولويات.

4-4-6- تقدم الإدارة الإشرافية القواعد المطلوب الالتزام بها لإدارة التنوع، كما تقوم بالتحليل النقدي للنتائج لإيجاد النُهج البديلة والتوصيات بشأن مجموعة القضايا المتعلقة بالتنوع، وتعمل على تطوير إدارة التنوع والشمول وتحديث إجراءاتها واستراتيجياتها (Malinda S. Smith, 2021, 1-4).

مما سبق ترى الباحثة أن مكونات الخطة الاستراتيجية لإدارة التنوع في جامعة ألبرتا قد انعكست على مخرجاتها البشرية والبحثية والخدمية، لتعطي دليلاً قوياً على التطبيق المتميز لفلسفة إدارة التنوع داخل الجامعة وخارجها. فقد تميزت بالعديد من السمات أهمها: هي جامعة تضم حوالي 40 ألف طالب وطالبة، من 148 دولة، وتتضمن حوالي 5000 مادة علمية ضمن 370 تخصصاً متاحاً، مرتبطة بأكثر من 400 اتفاقية تعليمية وببحثية مع 50 دولة حول العالم، بحيث تحصل على تمويل مشترك لدعم نشاطاتها (University Of Alberta^e, 2021, 2).

وعليه تؤكد الإحصائيات السابقة ما جاء بالخطة الاستراتيجية لإدارة التنوع، فهي تظهر بشكل كبير مدى دعم قيادة الجامعة لفلسفة إدارة التنوع وسياستها، إذ تعمل على دعم المتعلمين على اختلاف ثقافتهم ومعتقداتهم وقدراتهم وإمكانياتهم الجسدية والفكرية، وقد يكون ذلك من خلال: استحداث أفضل التخصصات العلمية لضمان تلبية جميع الرغبات. كذلك تميزت بقبول المتعلمين المحليين والدوليين، إضافة إلى انفتاح الجامعة الدولي لمشاركة النشاطات البحثية والعلمية.

وبالنظر إلى السياق الثقافي للجامعة، نجد أن العامل البيئي في مدينة ادمنتون قد أدى دوراً كبيراً في تحديد مسؤولياتها تجاه المجتمع المحلي والإقليمي والدولي، فقد وقع على عاتقها تقبل مجتمع أكاديمي متنوع، وقد يكون ذلك عاملاً مؤثراً في تنوع برامجها وأنشطتها البحثية.

كذلك أدى العامل الاقتصادي دوره في دعم إدارة التنوع داخل الجامعة، فتنوع الموارد الاقتصادية وتنوع مصادر الإيرادات الداعمة لبرامجها والتمويل المشترك للنشاطات البحثية، قد يؤدي إلى تنوع إمكانياتها، كما يسمح باستيعاب أكبر عدد ممكن من المتعلمين المحليين والدوليين على اختلاف خلفياتهم الثقافية والاجتماعية، كذلك كان للعامل التعليمي دوره الكبير متمثلاً بالتنوع في البرامج والاختصاصات الأكاديمية (4, 2021, University Of Alberta).

جميع ما سبق يبرر ضرورة وجود نظام إداري متكامل لإدارة التنوع (بشراً ومادياً)، متمثلاً باعتماد رئيس إداري تنفيذي لمشاريع التنوع، إضافة إلى اعتماد نظام رقابي مدروس للبحث في النتائج المترتبة على إدارة التنوع وتقييمها، ومن ثم تحديد التحديات لتجاوزها أو تجنب تكرار حدوثها، بالنتيجة كان لجامعة ألبرتا برنامج إداري متكامل لإدارة التنوع، محدد الأهداف، منظم الخطوات، مدروس النتائج. وهو ما أدركته وعملت وفقه الإدارة العليا لجامعة ألبرتا.

سادساً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع في التعليم العالي بكندا: *Factors Affecting Diversity Management In Higher Education In Canada*

إن تطور إدارة التنوع في التعليم العالي بكندا لم يكن محض صدفة، وإنما هو جزء من تطور مجتمع متنوع حاضن له يتأثر به، ويؤثر فيه. وهو ما سيظهر فيما سيُعرض في جملة العوامل الثقافية المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي ومن أهمها ما يأتي:

1- العوامل الجغرافية:

تعد كندا إحدى دول أمريكا الشمالية، التي تتألف من عشر مقاطعات وثلاثة أقاليم، وتقع في القسم الشمالي من القارة، تمتد من المحيط الأطلسي في الشرق إلى المحيط الهادئ وولاية ألسكا في الغرب، وتمتد شمالاً إلى المحيط المتجمد الشمالي، وجنوباً إلى الولايات المتحدة الأمريكية. وهي البلد الثاني عالمياً من حيث المساحة الكلية بعد روسيا، حيث تبلغ مساحتها (10) مليون



كم²، كما أن حدود كندا المشتركة مع الولايات المتحدة من الجنوب والشمال الغربي هي الأطول في العالم، وتعد أراضي كندا مأهولة منذ آلاف السنين من قبل مجموعات مختلفة من السكان الأصليين،

ومع حلول أواخر القرن الخامس عشر بدأت الحملات البريطانية والفرنسية استكشاف المنطقة، ومن ثم استوطنتها على طول ساحل المحيط الأطلسي. (National Atlas Of Canada, 2019, 6)

مما سبق يبدو أن العامل الجغرافي قد أدى إلى وجود بيئات جغرافية وطبيعية متنوعة انعكست على خصائص المجتمعات الجامعية والأفراد ضمنها فتتبع بيئاتها، كذلك إن التقسيم الجغرافي للمقاطعات/الأقاليم الكندية أدى دوراً كبيراً في شكل النظام الإداري لمؤسسات التعليم العالي فنجدها تتبع نظام الإدارة اللامركزي، بحيث تتولى كل مقاطعة مسؤولية إدارة التنوع في مؤسساتها، فتبني نظامها الخاص واستراتيجيتها المتفردة عن مقاطعات أخرى.

2- العوامل السياسية:

يسير النظام السياسي الكندي وفقاً للنظام الملكي الدستوري، في ظل نظام برلماني ديمقراطي فيدرالي، أما إدارياً فتتمثل كندا في اتحاد فيدرالي يتكون من عشر مقاطعات وثلاثة أقاليم، أن وفي ظل الدستور الكندي الصادر عام 1867 تعطى حكومات المقاطعات/الأقاليم الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة في إدارة مؤسسات التعليم العالي داخل حدود المقاطعة، كذلك تخول المؤسسات سلطة منح الدرجات الأكاديمية من خلال تشريع حكومي يضمن آليات الجودة المؤسسية (Castillo, 2000, 281).

أما الحكومة الفيدرالية فتتولى الدعم غير المباشر للتعليم الجامعي من خلال تمويل التعليم ودعم الطلاب عن طريق حكومات المقاطعات والأقاليم، ويؤدي هذا المدخل اللامركزي إلى تنوع التنظيمات الإدارية والهياكل والبنى لمؤسسات التعليم العالي، كما تقوم المقاطعة بدور أساسي في سياسة التعليم والتمويل المباشر للمؤسسات الحكومية (Mackinnon Et Al, 2003, 2-9).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كندا واحدة من الدول الداعمة للتعاون الدولي، فقد أقدمت على الاندماج في محادثات مع الدول المتقدمة ومؤسسات التمويل الدولية للارتقاء بتطوير سياستها الرسمية، إضافة إلى دعمها للقضايا الدولية ذات الأهمية العالمية، ومشاركتها في البرامج المتعلقة بالانفتاح الدولي وجذب الطلبة الدوليين في سبيل تنويع الكوادر البشرية ضمنها، ومن ثم تنويع مخرجاتها والوفاء باحتياجات المقاطعة من الكوادر البشرية ذات الكفاءة العالية والخبرات المتنوعة (Jones, 2006, 627).

وبالنظر فيما سبق تعتقد الباحثة أن النظام السياسي الديمقراطي الفيدرالي في كندا، واعتماد النظام اللامركزي في إدارة شؤون التعليم العالي، قد يكون سبباً لانعكاس فكر الدولة وسياساتها حول آلية إدارة التنوع في المجتمعات البشرية المكونة لمقاطعاتها/أقاليمها، إذ تترك الحرية الكاملة لمؤسسات التعليم العالي في بناء استراتيجياتها الخاصة في إدارة التنوع، وفقاً لظروفها وطبيعة أفرادها، وقد تكون تلك الاستراتيجيات المتفردة لإدارة التنوع مجدية أكثر من الاستراتيجيات العامة المفروضة إذا ما نظرنا إلى طبيعة المؤسسات المختلفة من حيث موقعها الجغرافي وتمويلها وبرامجها وعدد الأفراد العاملين ضمنها،

وتنوع المتعلمين المقبولين في أحد تخصصاتها، كذلك نوع اللغة المدروس بها (اللغة الإنكليزية أو الفرنسية أو لغة الأقليات) فعلى الرغم من أن معظمها تحدد في ممارسات إدارية ثابتة متمثلة بعمليات (التخطيط، القيادة والاتصال، الرقابة، التدريب)، فإن الاختلاف جاء في نوع تلك الممارسات والأولويات في كل استراتيجية تبعاً لظروف المؤسسة الخاصة.

3- العوامل الاقتصادية:

تتبع كندا سياسة الاقتصاد الرأسمالي القائم على اقتصاد السوق التنافسية، إذ أنها من الدول الصناعية الكبرى في العالم، فهي عضو في مجموعة الدول الصناعية السبع، ومجموعة الثماني، ومجموعة العشرين، ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، ومن ثم تتمتع كندا باقتصاد قوي ونمو اقتصادي راسخ من خلال مواردها الطبيعية والقوى العاملة الماهرة، ورأس المال الزراعي مما نتج عنه توازن ميزانياتها في الفترة من 1997-2000، كما أن البنوك الكندية واحدة من أقوى البنوك في العالم. (Institute For Competitiveness, 2007, 12-16).

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن التعليم العالي في كندا يقع على عاتقه تخريج مواطنين على وعي بمتطلبات السوق العالمي الجديد، إذ تقوم السياسة الاقتصادية في كندا على الربط بين القوى العاملة المؤهلة تأهيلاً عالياً واستمرار الرخاء الكندي (Canadian Policy Research Networks, 2010, 11).

مما سبق ترى الباحثة أن التنوع في مصادر الموارد الاقتصادية لكندا، مقترناً بالمقومات المادية التي تمتلكها يمكن أن يفسر متانة البنى التحتية لمؤسسات التعليم العالي، فتتوزع البنى الاقتصادية للمقاطعات/الأقاليم، قد ينعكس بدوره على تنوع أشكال مؤسسات التعليم العالي ومن ثم تنوع برامجها التعليمية لتلبية لاحتياجات المقاطعات من الخريجين، وفقاً لنظريتها في الربط بين التعليم العالي وسوق العمل. الأمر الذي قد يبرر وجود إدارة واعية للتنوع، تعمل بعقلية علمية وبفكر اقتصادي مبدع يحرك طاقاته المادية، ويوزع إمكاناته الاقتصادية وفق لاحتياجات المؤسسة المتعددة.

4- العامل الاجتماعي (المسؤولية المجتمعية للجامعات الكندية):

يرتبط تأثير العامل الاجتماعي بجملة القيم المرتبطة بالمجتمع والمؤلفة له، إضافة إلى مسؤولية الجامعات تجاه المجتمع الإقليمي، أما فيما يتعلق بتطوير القيم في المجتمع الكندي فقد أعدت قائمة بالقيم بحيث تواكب متطلبات العصر الراهن، وتحقق التكامل بين التنوع والقيم التقليدية، وكانت للقيم الكندية مردوداً إيجابياً يتطلع المواطنون من خلاله إلى رفض تعبير "القيم التقليدية" لأنه يتضمن مجتمعاً نمطياً، والتوصل إلى قائمة القيم الكندية المحورية وتضمنت:

- المشاركة المجتمعية حيث يوجد رابط بين الكنديين على الرغم من الاختلافات بينهم.
- المساواة والعدالة: أي احترام الأفراد وتقديرهم على تنوعهم ومعاملة الجميع بعدالة ومساواة.
- المسؤولية المشتركة: الموازنة بين الحقوق والمسؤوليات.
- المحاسبية: تشير إلى تحمل الفرد المسؤولية عن أعماله وأن تتسم الأعمال بالشفافية.
- الديمقراطية: وجود حكومة تركز على المواطن (Institute For Competitiveness, 2007, 20-21).

بالإضافة إلى ما سبق يقع على عاتق الجامعات الكندية العديد من المسؤوليات تجاه المجتمع، التي حددتها التشريعات الحاكمة ووزارات التعليم العالي والروابط والتنظيمات والمجالس المهتمة بالتعليم الجامعي، كان أهمها:

- بناء مجتمع مثقف يحترم الآخرين ويتقبل التنوع.
 - القيام بالتعليم والتدريب من أجل العمل.
 - تقديم التعليم بأعلى مستوى فكري.
 - إجراء البحوث الأساسية والتطبيقية بما يسهم في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه الجامعة.
- ومن ثم ينبغي على الجامعات التأكيد على استخدام الموارد المادية العائدة عليها من المجتمع بحكمة وكفاءة، بحيث تركز على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المقاطعة والإقليم، وتلبي متطلبات قطاعات العمل والإنتاج المختلفة بالكوادر البشرية عالية الكفاءة (Ministry Of Advanced Education And Skills Development, 2016, 26).

والجامعات الكندية مطالبة أيضاً بأن يكون لديها القدرة والاستعداد لمواكبة الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة والمتطورة للطلاب والمجتمع، ويتوقف نجاح الجامعات في تحقيق دورها تجاه المجتمع على قدرتها على الاستجابة الفورية لكل ما هو جديد في قطاع التعليم العالي عالمياً وإقليمياً، كذلك لما يطرأ من تغيرات على القطاعات الخدمية والاقتصادية (Ministry Of Advanced Education And Skills Development, 2016, 27).

هنا يمكن القول إن الحرية الأكاديمية تمثل أحد أشكال إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، أو جزءاً منها، إذ يظهر تأثير ممارسة الحرية الأكاديمية على إدارة التنوع من خلال تشاركها الهدف العام وهو حماية حق أعضاء هيئة التدريس في التعبير عن حرية المعتقد الديني الفكري الثقافي الاجتماعي والفلسفي، دون الخضوع إلى مساءلة طالما أن هذا التنوع لن يمس المؤسسة بسوء أو يولد خللاً أم صراع. الأمر الذي قد ينعكس على جودة الأداء والعمل ضمنها في إطار الرضا الوظيفي المتولد جراء التعبير عن تلك الحريات.

وبالنظر إلى السياق الثقافي في كندا يتضح التأثير المباشر للعامل الاقتصادي على مهام مؤسسات التعليم العالي الاجتماعية، فالمهام المجتمعية للجامعات الكندية تدعم النظرية الاقتصادية لكندا، القائمة على التنافس وسياسة العرض والطلب، إذ إن النمو والازدهار الاقتصادي للمقاطعة يقوم على مدى إمكانية تنافس الجامعات الكندية مع الجامعات الأخرى وفق سياسة الاندماج الدولي ولا سيما الولايات المتحدة الأمريكية التي تحدّها من الجنوب وتشاركها ازدهارها الاقتصادي. كذلك يظهر ارتباط فلسفة إدارة التنوع بالمسؤولية المجتمعية، فإن إحدى المسؤوليات للجامعات كانت احترام التنوع بأشكاله المختلفة، لطالما كانت الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي هم مجتمع المقاطعة نفسه، فإن ذلك يعني تحمل الجامعات مسؤولية احترام التنوع في المجتمع المنتمية إليه مقترباً بالمجتمع الجامعي.

5- العامل التعليمي:

يتحدد تأثير العامل التعليمي على إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كندا بنوعين من العوامل (الاستقلال المؤسسي للجامعات، والحرية الأكاديمية) وهو ما سيتم توضيحه بما يأتي:

5-1- الاستقلال المؤسسي:

تتميز مؤسسات التعليم العالي في المجتمع الكندي، بما فيها الجامعات بأنها مؤسسات مستقلة عن الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات إلى الحد الذي يُمكنها من وضع سياستها بصورة مستقلة عن أي نوع من التأثير الخارجي. A Comprehensive Analysis Of The World's Constitutions, (To Support Constitutional Design And To Inform Citizens, 2010,2).

فالتعليم الجامعي من اختصاص المقاطعات، الأمر الذي يعني أن كل مقاطعة تضع القوانين والتنظيمات الخاصة بالتعليم الجامعي ضمن حدودها، بما يتسق مع السياسات العامة للدولة والتوجهات العالمية المعاصرة (King Et Al,2011,237).

ومن ثم تعد الجامعات في كندا كيانات قانونية مستقلة، تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال السياسي والتنظيمي، على الرغم من الدعم والتمويل الحكومي، فالجامعات هي من تحدد متطلبات القبول والتخرج، ورواتب الأساتذة من خلال مجالس إدارتها (Universities Canada,2021, 1).

5-2- الحرية الأكاديمية:

أما بالنسبة للحرية الأكاديمية في الجامعات الكندية فإن المجتمع الكندي يرى في الحرية الأكاديمية ضرورة جوهرية لتحقيق الديمقراطية والتنوع داخل المجتمع الكندي، إذ يقع على الجامعات مسؤولية السعي لضمان حرية الفرد واحترام حقه في التنوع على اختلاف أشكاله (الثقافية والاجتماعية والقيمية والجسدية والدينية....)، وتشمل بذلك الأفراد كافة ضمن الحرم الجامعي (Association Of University Teachers, 2016, 3).

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من أن الدستور الفيدرالي الكندي لم ينص صراحةً على الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، إلا أنهم مواطنون بالدولة يتمتعون بالحقوق التي تمكنهم من أداء عملهم في الجامعة بحرية كاملة. فقد حدد الدستور الصادر عام 1982 في الجزء الأول منه والخاص بالميثاق الكندي للحقوق والحريات: أن كل مواطن مقيم على أرض كندا يتمتع بمجموعة من الحريات الأساسية، وهي: حرية المعتقد والدين، حرية الفكر والإيمان والرأي والتعبير، حرية التجمع السلمي، حرية تكوين التجمعات، ومنها انبثقت الحقوق المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس من حرية التنوع الفكري، الديني والقيمي والاعتقادي، ومن ثم عدم عرقلتهم عن ممارسة حقوقهم في التعبير عن اختلافاتهم وتنوعهم بوضوح، دون الخضوع للمساءلة جراء هذا التنوع (Governor Of Canada, 2021, 2-4).

ومنذ عام 2011 تبنى رؤساء الجامعات الكندية بياناً جديداً فيما يتعلق بالتنوع، بحيث يدعم تنوع إمكانات أعضاء هيئة التدريس واحترام اختلاف أساليبهم في التدريس، وإجراء البحوث في البيئة الأكاديمية، ونشر المعرفة والفهم والقيم المختلفة وفق اختلافاتهم وتنوعهم المعلوماتي والمعرفي (Association Of University Teachers, 2011, 4).

مما سبق يمكن القول بأن ممارسات الجامعات الكندية لإدارة التنوع جاءت متسقة مع التشريعات الخاصة بإدارة التعليم العالي، لتعكس ما جاء به الفكر القيادي المنفتح والمتطور التي تؤمن به كندا، كما ترى الباحثة أن العوامل الثقافية الأخرى قد جاءت مرتبطة مع الاستقلالية في إدارة التعليم العالي وإدارة التنوع، فالعامل الجغرافي متمثلاً بالموقع والامتداد بين المحيطين الأطلسي والهادي، والمساحة المقدرة بـ (10 مليون كم²) قد أدى دوراً مهماً في اتجاه كندا لإقرار اللامركزية والاستقلالية في الإدارة، إذ قد يكون عملاً شاقاً بالنسبة لقيادة واحدة للجميع أن تدير التعليم العالي المتنوع في ثاني أكبر دولة مساحة. كذلك العامل السياسي المتمثل (بالنظام البرلماني الديمقراطي الفيدرالي) قد شكل عاملاً مهماً في تأكيد استقلالية الجامعات في سياستها لإدارة التعليم العالي والتنوع، إذ يستقل قسم إدارة التنوع في الجامعة بإعداد خطة إدارة التنوع واعتمادها بعد اطلاع نائب رئيس الجامعة ونائب الرئيس المساعد للبحوث.

كذلك للعامل التاريخي تأثيره على استقلالية إدارة التنوع في كندا، فمع بداية القرن العشرين أنشئت (جامعة ألبرتا، وجامعة كولومبيا البريطانية) المتأثرة بالنموذج الأمريكي القائم على دعم التنوع والاستقلالية ومن ثم فإن الجامعات الكندية عبر مراحل تطورها، كانت تؤكد استقلاليتهما في الإدارتين العامة وإدارة التنوع تلبيةً لظروف المقاطعة الخاصة، مع البقاء ضمن الإطار العام لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كندا.

كما نجد أن العامل السياسي له دوره المهم في تعزيز التنوع والحرية الأكاديمية، متمثلاً بالفلسفة الديمقراطية الكندية القائمة على الحرية والتنوع، التي تضمن الوفاء بحقوق أعضاء هيئة التدريس والمتعلمين في إظهار تنوعهم من دون الخوف من تأثير ذلك على عملهم كمدرسين، أو متابعة تحصيلهم العلمي وتفوقهم كمتعلمين. فالجميع لديه الحق في الحوار والنقاش والاتصال والتواصل والنشر في ظل التأكيد القانوني ودعم التشريعات الحكومية الكندية لحرية التنوع، بحيث يكون الاتساق بين القانون الكندي والقوانين الأكاديمية في حماية التنوع يضمن إمكانية إدارة التنوع بالشكل المناسب الذي يخدم الصالح العام للمؤسسة التعليمية والمقاطعة أو الإقليم ككل.

6- العامل الديني:

تشير الأدبيات إلى أنه من الصعب تحديد التكوين الديني والاجتماعي لكندا في واحد أو اثنين من الثقافات الاجتماعية أو الدينية، فقد تم وصفها بأنها دولة ثنائية اللغة ومتعددة الثقافات، فهي دولة علمانية تقوم على فصل سلطة الدين عن التعليم بما فيه التعليم العالي.

وقد أكد الصك الدستوري الصادر عن البرلمان في عام 1867 فصل العلاقة بين الدولة والدين، كما لم تخضع الأنشطة الدينية لأي قيود دستورية، وفي عام 1982 أكد القانون الدستوري مبادئ الحرية الدينية والمساواة، كما أكد الميثاق الكندي للحقوق والحريات عام 1982 حرية الدين والضمير، بحيث لا يجوز إجبار أي فرد على اعتناق أي دين بشكل مباشر أو غير مباشر (Jukier, Woehrling, 2015, 158-160).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المسيحية هي الديانة الأكثر شيوعاً في كندا بنسبة (67.3%)، ويعتقد نسبة (6.3%) ديانات مختلفة، ويعد الإسلام ثاني أكبر دين في كندا إذ يعتنقه نسبة 3.2% من السكان (Pew Research Center, Religions In Canada, 2022, 2).

بالعودة إلى التطور والنشأة التاريخية للجامعات في كندا نجد أنه مع بداية عام (1821) تأسست أول جامعة بحثية دولية خاصة غير طائفية جامعة مكغيل (MCGILL) ذات الأغلبية الفرنسية، ولذلك يمكن القول إن حرية التنوع الديني في الجامعات الكندية هو حق ضمنته الدولة الكندية منذ القدم. وبناءً على ذلك سيشكل المجتمع الأكاديمي خليطاً متنوعاً دينياً، وهو ما يفسر اعتماد إدارة مؤسسات التعليم العالي استراتيجية مبتكرة لإدارة التنوع الثقافي (العرقي والديني والاجتماعي) من خلال التزام استراتيجيات إدارة التنوع المختلفة من التخطيط والقيادة والاتصال والرقابة والتدريب، وذلك لضمان الاندماج الثقافي الديني بين أفراد المجتمع الأكاديمي وتجنب الصراع القائم على التنوع الثقافي الديني.

7- العوامل اللغوية:

تعد كندا خصبة للتنوع، فهي تضم أكثر من 200 من الأصول العرقية وأكثر من 200 لغة وذلك بحسب تعداد 2006، وتشكل اللغة الإنكليزية والفرنسية اللغة الرسمية الأساسية، 57% من مجموع سكان كندا تُشكل اللغة الإنكليزية لغتهم الأصلية، مقابل 27% من مجموع تعداد السكان لغتهم الأصلية هي اللغة الفرنسية، والغالبية من الناطقين بالفرنسية موجودون في مقاطعة كيبك (Doherts Quebec, 2009, 16). وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدستور الكندي يكفل حق التعليم لجميع المواطنين باللغة الأم وإن كانت من الأقليات، حيث يشتمل (الميثاق الكندي للحقوق والحريات) في مادته رقم 23 تحت عنوان (الحقوق التعليمية بلغة الأقلية) على البنود الآتية (Tidridge Nathan, 2010, 54):

7-1- يحق للمواطنين الكنديين الذين كانت لغتهم الأولى هي لغة جماعة الأقلية الإنكليزية أم الفرنسية، التعلم بلغتهم الأم في المقاطعة التي يقيمون فيها.

7-2- يحق للمواطنين الكنديين الذين تلقوا أو يتلقى أحد أطفالهم تعليمه في المرحلة الابتدائية والثانوية اللغة الإنكليزية أو الفرنسية أن يتلقى جميع أطفالهم التعليم باللغة نفسها.

7-3- يحق للمواطنين الكنديين، بمقتضى الفقرتين السابقتين تلقي أطفالهم التعليم بلغة جماعة الأقلية الإنكليزية أو الفرنسية الموجودة في تلك المقاطعة بحيث ينطبق ويشمل: ينطبق في أي مكان في المقاطعة التي يوجد بها عدد كاف من الأطفال لتبرير تزويدهم بالأموال العامة للتعلم بلغة الأقلية، ويشمل إذا كان عدد الأطفال يبرر تلقي التعليم في المؤسسات التابعة للأقلية اللغوية، التي يتم تمويلها من الأموال العامة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالعودة إلى العامل الجغرافي نلاحظ ثنائية الاستيطان الفرنسي والبريطاني ومن ثم انقسام المجتمع الكندي إلى مجتمع يتحدث اللغة الفرنسية وآخر الإنكليزية، فضلاً عن لغات الأقليات، ومن ثم فإن هذا التنوع اللغوي قد ينعكس بالضرورة على اللغات المعتمدة ضمن مؤسسات التعليم العالي وهو ما يشير إلى ضرورة اعتماد استراتيجية محددة لإدارة التنوع الثقافي اللغوي داخل هذه المؤسسات، وقد تنبّهت إدارة مؤسسات التعليم العالي الكندية لذلك فالتزمت استراتيجية واضحة لتمكين المتعلم من الدراسة بلغته الأم من دون ضرورة لتغيير لغته.

خلاصة:

ومما سبق يتضح أن استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي الكندي عامة وجامعة ألبرتا خاصة، تعتمد أيضاً كفرنسا أربعة مجالات تخطيطية وإجرائية تطبق بها إدارة التنوع، إلا أنها تشمل: جمع بيانات حديثة ودقيقة عن الموارد البشرية، بما يساعد في وجود نظام معلوماتي دقيق عن جميع الموارد البشرية ضمنها ومستويات أدائها، بالإضافة إلى مراجعة نظم التشغيل، بما يضمن تطبيق سياسة الجامعة في إدارة التنوع، وإلى وضع استراتيجية لإدارة التنوع تقوم على مجموعة من المبادئ والأسس الفلسفية التي ينبع منها جملة الأهداف التي تقود عملية التطوير الإداري لتنوع القوى البشرية، ثم إنها تستند إلى وجود رؤية ورسالة واضحتين، وخطة تنفيذية يُطبق في ضوءها إدارة التنوع، وتوفير نظام جيد وفعال للاتصالات والتنمية المهنية على المستويات الإدارية، وكذلك وجود نظام للرقابة وتقييم التقدم المحرز، وللتأكد من مدى تحقيق الأهداف، وذلك من خلال ربط عمليات إدارة التنوع بجميع العمليات الإدارية ضمن المؤسسة. ومن ثم فإن الاستفادة من هذا الفصل ستكون بمقارنة خبرة دولتي فرنسا وكندا والاستفادة منها في وضع الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية، وهذا ما سيتضح بشكل أكبر في الفصل السادس والسابع من البحث الحالي.

الفصل الخامس

إدارة التنوع في التعليم العالي في سورية

أولاً: مفهوم التعليم العالي

ثانياً: التعليم العالي في سورية:

النشأة – التطور – الأهداف – منظومة التعليم العالي في سورية

ثالثاً: إدارة التعليم العالي في سورية:

هيكلية الإدارة – استراتيجية التعليم العالي – الجامعات في سورية

رابعاً: إدارة التنوع في التعليم العالي في سورية

خامساً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.

تمهيد:

يؤدي التعليم الجامعي دوراً مهماً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في التخصصات والمجالات كافة، لذلك تعد الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر في الجو الاجتماعي، فهي من صنع المجتمع من ناحية، كما هي أداته في صنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية من ناحية أخرى (الحيالي، 2013، 569). وعليه سيتم تسليط الضوء في هذا الفصل على التعليم العالي من حيث أهدافه، ووظائفه، والتعليم العالي في سورية من حيث الواقع والأهداف واستراتيجية التعليم العالي في سورية والعوامل المؤثرة فيها:

أولاً: مفهوم التعليم العالي :

يعد التعليم العالي من أبرز المفاهيم التي تواجه اختلافاً في تحديدها لدى الباحثين، إذ يعرف مثلاً بأنه "شكل من أشكال الدراسة التي تلي المراحل المدرسية ويوجد في مؤسسات يعمل بها أولئك المهتمون أو المطلعون على نواتج المعرفة المشتقة من البحث والثقافة" (طه ومحمد، 2013، 306). مما سبق نلاحظ تركيز هذا المفهوم على كل من التدريس عن طريق نقل المعرفة والبحث (من المحاضر)، وتلقي العلم والمعرفة لتوظيفها في الميدان العملي (المتلقي أو المتعلم). وهما أهم وظائف التعليم العالي بحسب العديد من الباحثين.

كما عرفه بيتر (Peters) بأنه: "نوع التعليم الذي يمثل المرحلة الأخيرة في المسار الدراسي الرسمي، يشكل قمة المنظومة التعليمية، يحتوي على العديد من التخصصات المختلفة التي من خلالها يتوجه الطلبة إلى ميادين الحياة المتنوعة داخل المجتمع" (Peters, 2010, 12)، أما بولر (Buller) فعرفه بأنه "مرحلة التخصص العلمي في أنواعه ومستوياته كافة، يقوم على رعاية ذوي الكفاءة وتنمية مواهبهم، لتلبية حاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف المجتمع وغاياته (Buller, 2014, 20). فالتعليم العالي مرحلة مهمة لتزويد الفرد بالمعارف اللازمة التي تسمح له بممارسة مهنة محددة والاندماج بسوق العمل. وتعرف مرحلة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية بأنها: "المرحلة التعليمية التي تأتي مباشرة بعد مرحلة التعليم الثانوي، إذ يجب أن يحقق الطالب معدلاً دراسياً في المرحلة الثانوية يؤهله للدراسة الجامعية، وبعد التخرج يحصل على شهادة تؤهله على الحصول على عمل معين أو تساعد في الاستمرار بدراسة مراحل متقدمة من الدراسات العليا" (وزارة التعليم العالي، 2007، 3). وبناءً على ما تقدم من تعريفات، تلاحظ الباحثة أن جميعها أشارت إلى التعليم العالي بوصفه المرحلة الأخيرة من التعليم في المسار الرسمي، والمرحلة الأولى لانطلاق الفرد إلى سوق العمل للاندماج في بيئة العمل المهنية داخل المجتمع، وفقاً لما تؤهله له قدراته ورغباته وما يمتلكه من إمكانيات ليثبت جدارته ميدانياً، أو يتابع دراسته العليا.

ثانياً: التعليم العالي في سورية: {Higher Education In Syria}

يعد نظام التعليم العالي واحداً من أهم معايير الرقي والتطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والحضاري...، لأي مجتمع من المجتمعات العالمية المعاصرة، وهذا ينطبق إلى حد بعيد على واقع نظامنا التعليمي في الجمهورية العربية السورية، الذي مرّ بمراحل تطويرية أساسية، تعدّ نقاط تحول حقيقية شهدتها سورية الحديثة، إذ كان لها الأثر الأكبر في عملية تطوير التعليم العالي. وهذه المراحل مرتبطة بجملة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتاريخية المؤثرة فيه (علي منصور والجندي، 2019، 271). فقد فرضت نفسها وأسهمت بشكل كبير في تشكيل هيكلية التعليم العالي في سورية وبنيتها وإدارته، وهو ما سنأتي على توضيحه في الفصل الحالي من خلال الوقوف على أبرز التطورات التاريخية التي شهدتها التعليم العالي في سورية حتى أخذ شكله الحالي، إضافة إلى توضيح هيكلية التعليم العالي وإدارته، ثم عرض جملة العوامل الثقافية المؤثرة في تشكيل التعليم العالي:

أ- التطور التاريخي للتعليم العالي في سورية: *Historical Development Of Higher Education In Syria*

بدأ التعليم العالي في سورية مع بدايات تأسيس الدولة الحديثة نتيجة انفراط عقد الدولة العثمانية، ونضال السوريين لتأسيس دولة عربية واحدة، ومع هذا الطموح كانت بدايات نشوء التعليم العالي في سورية، فتأسس معهد الطب ومدرسة الحقوق بدمشق عام 1919، وتم لم شمل هذين المعهدين تحت اسم الجامعة السورية، وفي عام 1928 أنشئت مدرسة الدروس الأدبية العليا، وارتبطت إدارتها بالجامعة السورية، وبعد عام تغير اسمها إلى مدرسة الآداب العليا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التعليم في مدرسة الطب التي سبق وافتتحت في دمشق في عام 1903 من الدولة العثمانية كان باللغة التركية، لكن الأساتذة السوريين مع تأسيس معاهدهم في عام 1919 ما لبثوا أن قاموا بترجمة وإعداد مناهج جديدة باللغة العربية (حلواني، 1991، 23).

ومع حلول عام 1946 بدأ التطور الجدي للجامعة السورية بوصفها جامعة وطنية أساسية يربها حس علمي نام لدى المسؤولين السوريين، وطموح أكاديمي لدى الأساتذة الجامعيين المتخرجين من منابع مختلفة، وخصوصاً من الجامعات الفرنسية. (رافق، 2004، 107).

وعلى الرغم من محدودية الإمكانيات لدولة ناشئة بإمكانات اقتصادية شحيحة، فقد استطاعت هذه الجامعة أن تحافظ على مكانة خاصة رفيعة المستوى، سواء من حيث قانونها أو مستواها العلمي والثقافي، لذلك انتعشت الحركة العلمية والثقافية في الجامعة السورية في إطار من الحرية الأكاديمية المصونة في البحوث والمؤلفات الجامعية والمناهج والمقررات، التي كانت تؤلف جميعها بلغة عربية فصيحة، أو بتعريب واضح للمراجع الأساسية، دون أن يعني ذلك إهمالاً لتعلم اللغة الأجنبية وإتقانها كما

أن الحياة الطلابية شهدت انتعاشاً من حيث المساواة بين الجنسين، وبين أبناء الوطن جميعاً على اختلافهم دون تفرقة أو تمييز، وعلى المستويات كلها (رافق، 2004، 280).

وقد امتدت هذه الأجواء على كلية الهندسة التي تأسست في جامعة حلب عام 1946، والتي شكلت نواة فيما بعد لجامعة ثانية في سورية سميت بجامعة حلب، وذلك بعد قيام الوحدة السورية المصرية، وتأسيس الجمهورية العربية المتحدة، بحيث تحول اسم الجامعة السورية إلى جامعة دمشق وتأسست جامعة حلب، إلى أن جاءت ثورة الثامن من آذار في سورية عام 1963 وقيام الحركة التصحيحية 1970، فبدأ توسع جديد في التعليم العالي الجامعي في سورية، فأحدثت كليات جديدة وتخصصات مختلفة في جامعتي دمشق وحلب، كما أسست جامعة جديدة في مدينة اللاذقية سميت بجامعة تشرين، وبعدها أحدثت جامعة أخرى في مدينة حمص في وسط سورية سميت جامعة البعث، وكانت نواتها كلية الهندسة البترولية.

ومع صدور قانون خاص لتنظيم الجامعات، وتشكيل مجلس أعلى للجامعات، وتبعية الجامعات الأربع لوزارة التعليم العالي، التي يقع عليها واجب تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية حدث تراجع في مفهوم استقلالية الجامعات، سواء من حيث رسم السياسة العامة لكل جامعة، أو تحديد الاختصاصات، أو تعيين أعضاء الهيئة التدريسية، أو سياسة قبول الطلبة، وتحديد أعدادهم، والاستثناءات المحددة للقبول خارج تسلسل علامات الثانوية.

وكذلك تعيين رؤساء الجامعات ووكلائها وجميع مستويات المسؤولين فيها من عمداء كليات ووكلاء ورؤساء أقسام ومجالس علمية، عن طريق التعيين بدل الانتخاب (حلواني، 2013، 18-19). الأمر الذي أعاق مفهوم الحرية الأكاديمية بمعناها الواسع على الرغم من استمرار إبقاء صلاحيات المجالس العلمية. والجدير بالذكر أن الحياة الجامعية السورية بقيت محافظة على النظرة الاجتماعية الخاصة بها، من حيث الاحترام والتميز، ووضعها في مقدمة الميادين الأخرى من حيث الترتيب الاجتماعي، إذ بقي حال الحياة الجامعية متأثراً بالاعتبارات الآتية:

- 1 - ديمقراطية القبول الجامعي، من حيث تعميمه، ومجانيته، وعدم التفريق بين الجنسين.
- 2 - ازدياد نسبة الإناث في مراحل التعليم العالي جميعها بما فيه ازدياد عدد المدرسات.
- 3 - إحداث دراسات تعليم عالٍ لمرحل الدبلوم والماجستير والدكتوراه في غالبية الاختصاصات.
- 4 - إحداث نظام الإيفاد العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية والتفرغ العلمي، الأمر الذي أتاح فرص الإيفاد إلى جامعات مختلفة لأعضاء الهيئة التدريسية بقصد الاطلاع والتعمق.
- 5 - افتتاح اختصاصات جديدة تتناسب مع التطورات العلمية في مراحل الإجازة الجامعية الأولى، أو دبلومات التأهيل والدراسات العليا. (حلواني، 2013، 19-20).

في مقابل هذه الاعتبارات السابقة، هناك اعتبارات أخرى قد تكون نوعاً ما سلبية، وهي:

1- تنوع منابع التي تكوّن منها أعضاء الهيئة التدريسية فمن أساتذة تخرجوا في المدارس الغربية، وحملوا فكر حرية العمل الأكاديمي والحياة الجامعية، إلى أساتذة تخرجوا في الجامعات المصرية بمستويات علمية جيدة.

2- تفعيل سياسة الاستيعاب، وتأمين الكتب الجامعية، وإلزام المدرسين بإعداد مقررات تدريسية وفق مفردات تقرها المجالس، لخلق حالة من التضخم والهبوط في مستوى كثير من المقررات وجمودها عن التطور.

ومع بداية الألفية الثالثة تحقق التنوع الكبير في أشكال نظام التعليم العالي من خلال افتتاح كل من التعليم المفتوح والموازي والافتراضي والخاص (علي منصور والجندي، 2019، 285).

مما سبق يمكن للباحثة القول بأن المراحل التطورية الأساسية التي مر بها نظام التعليم العالي في سورية هو جزء من تطور المجتمعات الإنسانية في سورية، فالتغيرات الجذرية التي أحدثتها الثورات خلال فترات الضعف والاحتلال، ساهمت في خلق نظام تعليم عالٍ مقاوم يسعى إلى حشد الإمكانيات وصهرها في بوتقة الإصلاح الشامل للمجتمع، وكان الركيزة لتحقيق التطور والازدهار الشامل على الصعيد (الثقافي والعلمي والاقتصادي والسياسي والاجتماعي)، وإن كان ضمن إمكانياتها المحدودة، وإن التوسع في عدد الجامعات وتوزعها جغرافياً بحيث تغطي كامل سورية، مكنت المتعلمين في المحافظات كافة من الوصول المتكافئ إلى مرحلة التعليم العالي، فلم تعد مشكلة المواصلات والموقع الجغرافي عائقاً أمام متابعة المتعلم تحصيله العلمي، كذلك استحداث التخصصات المتنوعة مكنت المتعلم من اختيار الفرع المناسب وفقاً لإمكانياته ورغباته.

ومن ثم إن هذا التنوع الحاصل في أشكال التعليم العالي وتخصصاته وأساليب الوصول إليه، والتطورات الكبيرة التي طرأت على نظام التعليم العالي، كانت أحد أفضل الخدمات التي يقدمها التعليم للمجتمع السوري. فالتقدم العلمي لابد أن يترك أثره في تطور المجتمعات وتخطيها للعديد من مشكلاتها القائمة والمتوقعة. وفيما يأتي سنقف على الواقع الراهن للتعليم العالي:

ب - الواقع الراهن للتعليم العالي في سورية:

The Current Reality Of Higher Education In Syria:

تشكل الجامعات السبع حالياً (دمشق وحلب والبعث وتشرين والفرات والجامعة الافتراضية السورية وحماه) عماد التعليم العالي النظامي في سورية، الذي تمتد جذوره إلى بداية القرن العشرين، إضافة إلى عدد قليل من المعاهد العليا البحثية والأكاديمية وغيرها، كذلك عدد قليل من الجامعات الخاصة، التي تم

افتتحت مؤخراً في سورية بغية تلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي من قبل شريحة واسعة من الشباب. ويضم التعليم العالي في سورية الأشكال الآتية:

1- **التعليم الرسمي العام:** وهو التعليم الذي تتولاه الدولة، تنظيمياً وإدارة وإنفاقاً، وهو تعليم مجاني في جميع مراحله - الجامعي والدراسات العليا والمعاهد البحثية...

2- **التعليم المفتوح:** تعد تجربة التعليم المفتوح من التجارب الجديدة في النظام التربوي السوري. يعتمد هذا التعليم على ذاتية التعليم لدى المتعلم. ويقبل فيه جميع الراغبين في متابعة دراستهم الجامعية، وذلك لقاء رسوم معينة، يدفعها الطالب. مدة الدراسة في هذا النوع من التعليم أربع سنوات دراسية تمتد على مدار ثمانية فصول، يعقد في نهاية كل فصل دورة امتحانية. والمتخرجون يحصلون على إجازة جامعية معترف بها وموازية تماماً لشهادات التعليم الرسمي المماثلة.

3- **التعليم الافتراضي:** تمثل هذا النوع من التعليم، الجامعة الافتراضية السورية، التي تهدف إلى تأمين أرفع مستويات التعليم الجامعي العالي للطلبة السوريين والعرب من مكان إقامتهم، بواسطة شبكة المعلومات. وتقدم شهادات من أعرق الجامعات، الأوروبية والأمريكية والكندية، التي تقوم بالتعليم الإلكتروني.

4- **التعليم الموازي:** وهو تعليم موازٍ للتعليم العام، ولكنه لا يخضع لشروط القبول فيه فقط. وهو تعليم مأجور، يدفع الطالب فيه رسوم معينة، ويحصل على الشهادة ذاتها التي يحصل عليها طلبة التعليم العام.

5- **التعليم العالي الخاص:** في خطوة هي الأولى من نوعها في النظام التربوي السوري، جرت الموافقة للقطاع الخاص بافتتاح جامعات خاصة في محافظات القطر المختلفة، تهدف هذه الخطوة إلى إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص لكي يساهم في النهضة التعليمية، التي تشهدها سورية حالياً، وتحقيق توازن تربوي لدى جميع خريجي التعليم الثانوي، وبخاصة أولئك الذين لم تسمح لهم معدلاتهم بالانتساب إلى التعليم العام (علي منصور والجندي، 2019، 285).

مما سبق يمكن القول إن تنوع أشكال الوصول إلى التعليم العالي مكنٌ شريحة واسعة من أفراد المجتمع السوري من متابعة تحصيلهم العلمي، ومن ثم تجاوز مجموعة المشكلات التي واجهت المتعلم فيما سبق من مثل (المعدلات التحصيلية في المرحلة الثانوية، المسافات الجغرافية، ظروف العمل أو السفر). وفيما يأتي عرض لجملة الأهداف التي يسعى إليها نظام التعليم العالي في سورية:

ج- أهداف التعليم العالي في سورية: *The Goals Of Higher Education In Syria*: تتحدد أهداف التعليم العالي في سورية بما يأتي:

- 1- ترسيخ القيم لبناء المجتمع العربي الاشتراكي الموحد، وإذكاء الروح النضالية.
 - 2- الإسهام في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في المجالات المختلفة في العلوم والتقانة والفكر والفن، وفي مجال العمل على المستويين الوطني والقومي، والعمل على تحقيق الأهداف القومية ونشر الحضارة العربية.
 - 3- إعداد المتخصصين في مختلف فروع العلم والآداب والثقافة والإنتاج والخدمات وتزويدهم بمستوى عالٍ من المعرفة والمهارات يواكب تقدم العلم والتقانة.
 - 4- القيام بالبحوث العلمية، التي تسهم في التقدم العلمي والتقني ووضع خطة وطنية للبحث العلمي بالاشتراك مع جميع القطاعات والمؤسسات المعنية.
 - 5- تطوير أساليب البحث والتعليم والتعلم ووسائلها، بما في ذلك وضع المؤلفات العلمية والتعليمية ونقل أمهات المراجع العلمية الأجنبية إلى العربية، وتهيئة مستلزمات البحث العلمي من مخابر ومكتبات وقواعد بيانات وشبكات معلومات.
 - 6- تنمية شخصية الطالب العلمية وتعميق حبه للعمل والابتكار والإبداع.
 - 7- توجيه الطلبة نحو الاختيار الأمثل للفعاليات التي سيمارسونها.
 - 8- تحقيق أعلى مستوى من التفاعل بين التعليم العالي والمجتمع (ربط الجامعة بالمجتمع).
 - 9- العمل على نقل التقانة إلى سورية وتوطينها.
 - 10- ربط الدراسات العليا بخطط البحث العلمي وحاجات التنمية (علي وآخرون، 2019، 280).
- هنا يمكن القول إن تلك الأهداف تأخذ شكل غايات وتوجهات استراتيجية، تسعى الإدارة المركزية متمثلة بوزارة التعليم العالي إلى تحقيقها، من خلال التفاعل بين التعليم العالي والمجتمع المحلي وسوق العمل، ومن ثم تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المؤهلة المثقفة المتمثلة بالخريجين ذوي الكفاءة اللازمة لتحقيق غايات الدولة وفلسفتها الخاصة من وجود التعليم العالي واستحداث مؤسساته، ومن ثم توفير مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي في تلبية احتياجات التنمية المستدامة والتطوير المستمر للمجتمع.

د- هيكلية منظومة التعليم العالي في سورية: *The Structure Of The Higher Education System In Syria*

يتألف الهيكل التنظيمي لنظام التعليم العالي في سورية من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومجموعة من المديريات والهيئات والمراكز، والمشافي التعليمية، وصولاً إلى الجامعات والمعاهد العليا، وأخيراً المجالس، بحيث تتولى المديريات إدارة شؤونها وتؤدي مهاماً محددة وفقاً للقوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها ضمن الوزارة، وقد بلغ عدد المديريات عشرين مديرية مرتبة على الشكل الآتي: (مديرية شؤون الطلاب، مديرية العلاقات الثقافية، مديرية تعادل الشهادات، مديرية التنمية الإدارية، مديرية البعثات العلمية، مديرية البحث العلمي، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، مديرية المؤسسات التعليمية الخاصة، مديرية الجودة والاعتماد، مديرية المشافي التعليمية، مديرية الإعلام والنشر الإلكتروني، مديرية الشؤون الإدارية، مديرية تقانة المعلومات والاتصالات، مديرية شؤون الهيئة التعليمية، مديرية الشؤون الهندسية، مديرية محاسبة البعثات العلمية، مديرية العقود، مديرية النافذة الواحدة، مديرية الشؤون القانونية، مديرية الرقابة الداخلية). أما الهيئات والمراكز فتتألف المنظومة من ستة مراكز وهي (مركز القياس والتقييم، هيئة التميز والإبداع، مركز تكنولوجيا المعلومات، الهيئة العامة للتقانة الحيوية، مجمع اللغة العربية، الهيئة العامة لصندوق التسليف الطلابي).

بالإضافة إلى مجموعة من المشافي التعليمية التي تؤدي دوراً تدريبياً مهماً للمتعلمين في الأقسام الطبية وعددها أربعة عشر. أما فيما يتعلق بالجامعات الحكومية فهي ثمان جامعات موزعة على مراكز المحافظات الكبرى في سورية (جامعة دمشق، جامعة حلب، جامعة تشرين، جامعة البعث، جامعة الفرات، الجامعة الافتراضية السورية، جامعة حماة، جامعة طرطوس)، أما الجامعات الخاصة فتحدد (جامعة القلمون الخاصة، جامعة قرطبة الخاصة، جامعة الاتحاد الخاصة، الجامعة العربية الدولية الخاصة، الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة السورية الخاصة، جامعة الوادي الدولية الخاصة، جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية، جامعة الجزيرة الخاصة، جامعة الحواش الخاصة، جامعة إيبلا الخاصة، جامعة الشهباء الخاصة، جامعة اليرموك الخاصة، الجامعة العربية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الجامعة الوطنية الخاصة، جامعة بلاد الشام للعلوم الشرعية، جامعة الرشيد الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، جامعة قاسيون الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الشام الخاصة، جامعة المنارة الخاصة، الأكاديمية العربية للأعمال الإلكترونية، جامعة أنطاكية السورية الخاصة). كما تتضمن الهيكلية التنظيمية لوزارة التعليم العالي عدداً كبيراً من معاهد التعليم العالي يمكن إجمالها بالآتي: (المعاهد العليا التابعة لوزارة التعليم العالي، المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA، المعهد الوطني للإدارة العامة INA، المعهد العالي للدراسات والبحوث

السكانية HIDS)، إضافة إلى مجموعة المعاهد العليا التابعة للجامعات، ثم أخيراً تضم الهيكلية أيضاً مجلسين أساسيين هما: (جلس التعليم العالي، والمجلس الأعلى للتعليم التقني). وفيما يأتي شكل توضيحي لهيكلية منظومة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية، الهيكلية التنظيمية، 2018، الموقع الرسمي للوزارة).

بالنظر فيما سبق يمكن توضيح نقطتين أساسيتين: أولاً: إن تعدد المديریات والمجالس يشير إلى نمط هرمي من الإدارة، المتمثل بالإدارة المركزية، أي وجود نموذج من القيادة القائم على وجود قائد عام، يرأس مجموعة من المديرين الذين يتولون إدارة مجموعة من العاملين، في إطار من العمل الإداري الروتيني، وهو أحد الأنماط الإدارية الآمنة التي تجعل العمل يسير على النحو المطلوب، مع استخدام التكنولوجيا الحديثة (كالحاسب، البريد الإلكتروني، الفاكس) لمعالجة بعض المشكلات في العمل، وتسريع الأداء. ثانياً: إن النشاط التعليمي الكبير المتمثل بافتتاح عدد كبير من الجامعات الحكومية والخاصة، إضافة إلى ضم الجامعة الافتراضية إلى مجموع الجامعات الحكومية، ووضع شروط خاصة للالتحاق بها، سمح بتخريج مجموعة النخبة من المتعلمين القادرين على تحقيق التنمية والتطوير اللازم للمجتمع.

ثالثاً: إدارة التعليم العالي في سورية: Higher Education Administration

تتمثل إدارة التعليم العالي في سورية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي :

{Ministry Of Higher Education And Scientific Research }

يعود تاريخ الوزارة إلى عام 1966، فقد أُحدثت تحت مسمى وزارة التعليم العالي بموجب المرسوم 143 الصادر في 24 تشرين الثاني 1966. وفي عام 2019 أصدر السيد الرئيس بشار الأسد القانون رقم 27 القاضي بإحداث وزارة باسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وتحل محل وزارة التعليم العالي بما لها من حقوق وما عليها من التزامات (قانون الجمهورية العربية السورية، الوكالة العربية السورية للأنباء، القانون رقم 27)، فتتولى مسؤوليات الإشراف والتخطيط، كذلك إعداد السياسات الخاصة بالتعليم العالي، ذلك من خلال مجلس أعلى لها، تأميناً لفرص التعليم والبحث العلمي المتناسبة مع التطور العالمي الحاصل من جهة، كذلك لتنسجم مع متطلبات التنمية المستدامة والاحتياجات المجتمعية من جهة أخرى، من ثم تطوير أدائها ومخرجاتها وفق معايير معتمدة للجودة والتميز". (قانون تنظيم الجامعات، 2011، 2). هنا يمكن القول بأهمية الوزارة فهي تتولى قيادة مؤسسات التعليم العالي، لتتمكن من توفير الكوادر الوطنية المتخصصة في المجالات كافة، والقادرة على الإسهام في تطوير خطط التنمية الوطنية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية وتنفيذها. أما فيما يتعلق بمهام وزارة التعليم العالي: فتتولى الوزارة المهام الآتية:

- 1- اقتراح السياسة العامة لقطاع التعليم العالي، ووضع الخطط المتوافقة مع هذه السياسة والإشراف على تنفيذها .
- 2- اقتراح السياسة العامة للبحث العلمي في نطاق مؤسسات التعليم العالي والتنسيق مع المؤسسات البحثية التي تتبع للوزارات الأخرى ومتابعة تنفيذها .
- 3- الإشراف على مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي التابعة أو المرتبطة بالوزارة .
- 4- اقتراح مشاريع القوانين والأنظمة وإصدار التعليمات اللازمة لتنظيم مؤسسات التعليم العالي والجهات التابعة للوزارة .
- 5- تطوير العمل المؤسسي والإداري لمؤسسات التعليم العالي .
- 6- اقتراح إحداث مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة .
- 7- تأمين فرص الالتحاق بالتعليم العالي بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة والاحتياجات المجتمعية .
- 8- توفير البيئة الأكاديمية والبحثية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب ودعم النشاطات الثقافية والفنية والاجتماعية والرياضية وتشجيعها .
- 9- تمكين اللغة العربية وتطوير مفرداتها لتفي بمطالب العلوم والفنون بما يلبي حاجة العصر .
- 10- تشجيع الاستثمار في البحث العلمي .
- 11- توثيق التعاون العلمي والتقني والفني في مجال التعليم العالي والبحث العلمي مع الدول والمنظمات العربية والإقليمية والدولية والمؤسسات العربية والأجنبية وتوسيع مبادئه في الاتجاهات الحديثة والمتطورة .
- 12- بناء القدرات العلمية الوطنية عن طريق الإيفاد وفق أحكام قانون البعثات العلمية .
- 13- الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل وتطوير معايير الجودة والاعتماد بالتنسيق مع الجهات المعنية .
- 14- تطوير برامج الدراسات العليا ومراكز الأبحاث التخصصية ومراكز الدراسات العلمية المرتبطة بالوزارة .
- 15- وضع معايير الاعتماد وأسسها اللازمة للاعتراف بمؤسسات التعليم العالي غير السورية ومعادلة الشهادات الصادرة عنها .
- 16- المساهمة في تنفيذ سياسة الدولة الصحية بالتنسيق مع وزارة الصحة والوزارات الأخرى المعنية بالقطاع الصحي والالتزام بقواعد العمل الصحي المعتمدة في وزارة الصحة .
- 17- متابعة شؤون الطلاب السوريين الدارسين خارج الجمهورية العربية السورية .

18- تمثيل الجمهورية العربية السورية في المؤتمرات والندوات الإقليمية والدولية ذات الصلة بالتعليم العالي والبحث العلمي .

19- تنظيم شؤون الطلاب الوافدين إلى الجمهورية العربية السورية وفق اتفاقيات التعاون العلمي وبرامجها التنفيذية .

20- تطوير اختبارات القبول في المؤسسات التعليمية التابعة أو المرتبطة بالوزارة وقياس مخرجات هذه المؤسسات ودراساتها بهدف تطوير مدى تحقيقها لأهدافها وتلبيتها لمتطلبات سوق العمل .
(قانون الجمهورية العربية السورية، 2019، القانون 27).

وفي ضوء ما سبق تحديده من مهام تتضح المسؤولية الكبيرة المنوطة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بتفويض من السلطة المركزية، لاسيما فيما يتعلق بتوثيق التعاون العلمي والتقني والفني مع الدول والمنظمات العربية والإقليمية والدولية، كذلك تمثيل الجمهورية العربية السورية في المؤتمرات والندوات الإقليمية والدولية، بالإضافة إلى وضع معايير الاعتماد وأسسها اللازمة للاعتراف بمؤسسات التعليم العالي غير السورية ومعادلة الشهادات الصادرة عنها، ومن ثم فأنها مسؤولة عن شكل العلاقات الدولية وطبيعتها المتعلقة بالبحث العلمي والبعثات العلمية والتبادل الثقافي بوجهيها الإيجابي والسلبي وهو جوهر الانفتاح الدولي وتطور المجتمع، كما أنها مسؤولة عن تصنيف الجامعات السورية بين الجامعات العربية والعالمية من خلال تطويرها لمعايير الجودة والاعتماد الخاصة بمؤسسات التعليم العالي. استكمالاً لما سبق سيتم توضيح الإدارة الفرعية في الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي، والوظائف المرتبطة بها.

2- الجامعات في سورية:

الجامعات هيئات عامة علمية ذات طابع إداري لكل منها شخصية اعتبارية واستقلال إداري ومالي على الوجه المبين في القانون ولأئحته التنفيذية، وترتبط بالوزير ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون واللائحة التنفيذية.

التعليم الجامعي حق لكل مواطن مؤهل له، ويحدد مجلس التعليم العالي مستوى هذا التأهيل ونوعيته، وتراعى في قبول الطلاب القواعد التي يضعها مجلس التعليم العالي مع الأخذ بالحسبان رغبات الطلاب واستعداداتهم في ضوء حاجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومطالب النمو المتوازن الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في مختلف المحافظات.

2-1- أهدافها:

تهدف الجامعات إلى تحقيق التقدم في مجالات العلم والتقانة والفكر والفن، وتعمل على تحقيق الأهداف القومية للأمة العربية ونشر الحضارة العربية وتطويرها وإغناء الحضارة الإنسانية وتوسيع آفاق المعرفة البشرية والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجمهورية العربية السورية والوطن العربي وتعمل على تنفيذ هذه الأهداف من خلال الآتي:

2-1-1- أعداد المتخصصين في مختلف فروع المعرفة وتأهيلهم وتزويدهم بمستوى عال من

المعارف

والمهارات يواكب تقدم العلم والتقانة والفكر والفن والحضارة العالمية، وتقويم مدى استيعابهم وتفهمهم وتطبيقهم لها من خلال نظام الامتحانات.

2-1-2- المشاركة في إجراء البحوث العلمية والدراسات المختلفة التي تسهم في التقدم العلمي والتقني، وتقديم الخبرة والمشورة وغير ذلك من أعمال ممارسة المهنة بما تتضمنه من إبرام العقود المهنية، وبصورة خاصة ما يهدف منها إلى إيجاد الحلول لمختلف القضايا التي تواجه التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في الجمهورية العربية السورية والوطن العربي.

2-1-3- ترسيخ القيم والقواعد المعززة لبناء المجتمع العربي الاشتراكي الموحد وإذكاء الروح النضالية للطلاب.

2-1-4- تعزيز شخصية الطالب العلمية وتنمية حبه للعلم والبحث العلمي والعمل الجماعي وتشجيع التفوق والإبداع العلمي.

2-1-5- تطوير وسائل البحث والتعليم وأصول التدريس وأساليبها بما في ذلك التأليف والترجمة والنشر، وإحداث المختبرات اللازمة للتعليم والبحث العلمي.

2-1-6- الإسهام في دورات التأهيل والتدريب والتعليم المستمر.

1-1-7- توجيه الطلبة نحو الاختيار الأمثل للفعاليات التي يمارسونها.

2-1-8- تشجيع النشاط الثقافي والفني والاجتماعي والرياضي.

2-1-9- توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية العربية والأجنبية.

2-1-10- تحقيق أعلى مستوى من التفاعل بين الجامعة بمؤسساتها المختلفة والمجتمع بمؤسساته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومنظماتها. (قانون تنظيم الجامعات في الجمهورية العربية السورية، 2006، المواد 10-11-12).

3- الإدارات في الجامعات: *Administration In Universities*

تضم الجامعة عدداً من الإدارات تتمثل بـ: (المديريات، الدوائر، المكاتب، الشعب)، التي صممت لتحقيق مجموعة من الغايات: أولاً مؤازرة الإداريين العلميين وأمين الجامعة في تأدية مهامهم في إدارة الجامعة وتسيير أمورهم، ثم مساعدة المجالس واللجان الجامعية على ممارسة اختصاصها وصلاحياتها وما يناط بها من أمور، كذلك تسهيل أعمال المراجعين وذوي العلاقة.

كما أنها تساعد الجامعة في مختلف كلياتها ومعاهدها وأقسامها ومرافقها على تحقيق أهدافها، بحيث تُسمى هذه الإدارات وتحدد اختصاصاتها في النظام الداخلي الذي يصدر بقرار من الوزير بناءً على اقتراح رئيس الجامعة، أما العاملون فيتم توزيعهم على الإدارات وفق أحكام اللائحة التنظيمية للجامعات في سورية، إذ تشكل الإدارات بمجموعها وحدة متكاملة، يُنقل العاملون فيما بينها وفق ما تقضي به المصلحة التي يعود تقديرها لرئاسة الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية المختص بالنسبة للعاملين لديه، فيقوم كل مرؤوس بواجباته الوظيفية، وينفذ ما يصدر إليه رئيسه من تعليمات، وما يكلفه به من مهام (اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، 2006، 2).

يلاحظ مما سبق تنفيذ كل فرد إدارياً كان أم عاملاً دوره وفق الصلاحيات التي يمنحها له مركزه الوظيفي، ومن ثم قد لا يكون هناك إمكانية للإبداع أو التنوع في آليات ممارسة تلك الأدوار فهي مقيدة بالقوانين واللوائح التنظيمية، وعلى الرغم من أنها آلية عمل آمنة ومضمونة لإنجاز الأعمال المكتبية الروتينية بدقة وحذر، إلا أنها قد لا تتيح الفرصة لإظهار التنوع في إمكانات الموارد الإدارية البشرية، بحيث يدفن الفرد كثيراً من إمكاناته وقدراته العلمية المتنوعة خوفاً من الرقابة والمحاسبة أو خوفاً من ارتكاب الأخطاء نتيجة التغيير. وتجدر الإشارة هنا إلى أنها مشكلات من الممكن تجاوزها بمنح المزيد من الصلاحيات للإدارات المختلفة، كذلك قد يشكل نوعٌ من الحوافز المادية والمعنوية سبباً للإبداع وإظهار التنوع في القدرة على إنجاز العمل.

3-1- الوظائف الإدارية في الجامعات: *Administrative Jobs In Higher Education*: لكي

تقوم المؤسسة الجامعية بالوظائف التي أنشأت لأجلها، لا بد لها من عناصر فاعلة ومتفاعلة في إدارتها، وتتمثل في: (الجمهورية العربية السورية قانون تنظيم الجامعات، 2006، المرسوم رقم 250/، 12-2).

❖ رئيس الجامعة:

يعين رئيس الجامعة من الأساتذة بمرسوم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة بمرسوم، ويمارس رئيس الجامعة بالنسبة لجميع العاملين في الجامعة صلاحيات الوزير المنصوص عليها في القوانين والأنظمة النافذة، أما عن مهامه الإدارية فهو المسؤول عن إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية

والمالية وهو الذي يمثلها أمام القضاء والغير، كما تقع على عاتقه مسؤولية تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وقرارات مجلس التعليم العالي والمجالس الجامعية في حدود القوانين واللوائح، وله في حال الإخلال بالنظام أن يوقف الدراسة كلها أو بعضها على أن يعرض ذلك على الوزير في ثلاثة أيام وعلى مجلس الجامعة في أسبوع، كما يعمل رئيس الجامعة على:

- دعوة المجالس واللجان المؤلفة إلى الاجتماع ويعرض عليها ما يراه من الموضوعات الداخلة في اختصاصاتها ويحضر جلساتها وتكون له رئاسة الجلسة التي يحضرها.
- دراسة قرارات مجالس الكليات وإعادتها في حال مخالفة القوانين واللوائح النافذة وذلك لإعادة النظر فيها بما يتفق وأحكام تلك القوانين واللوائح.
- إعادة ما يراه من قرارات مجالس الكليات وفي حال إصرار مجلس الكلية على قراره يعرض رئيس الجامعة الموضوع على مجلس الجامعة للبت فيه.
- يقدم رئيس الجامعة في نهاية كل سنة جامعية تقريراً تقويمياً لشؤون التعليم والبحوث العلمية وسائر النشاطات في الجامعة. ولرئيس الجامعة أن يعهد ببعض صلاحياته إلى نوابه في حدود اختصاصاتهم. (الجمهورية العربية السورية المرسوم 250 المادة 5، 2006، 8).

❖ نائب رئيس الجامعة:

يعين نائب رئيس الجامعة من بين الأساتذة بمرسوم لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة بمرسوم، يحتفظ نائب رئيس الجامعة بوظيفته الأصلية وترفيعاته القانونية فيها ويتقاضى الراتب والتعويضات المحددة في هذا القانون إضافة إلى تعويضاته من وظيفته الأصلية، ويكون لكل رئيس جامعة أربعة نواب:

- نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب والشؤون الإدارية يعاون رئيس الجامعة في إدارة شؤون الجامعة الإدارية والمالية وشؤون الطلاب وتكون له صلاحية معاون الوزير المنصوص عليها في القوانين والأنظمة النافذة.
- نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية يعاون رئيس الجامعة في إدارة شؤون الجامعة العلمية والتعليمية.
- نائب رئيس الجامعة لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا يعاون رئيس الجامعة في إدارة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا.
- نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم المفتوح يعاون رئيس الجامعة في إدارة شؤون التعليم المفتوح ويجوز الاقتصار على ثلاثة نواب لرئيس الجامعة على أن تتناوب بنائب رئيس الجامعة للشؤون

العلمية المهمات ويتولى مجلس الشؤون العلمية اختصاصات مجلس البحث العلمي والدراسات العليا (الجمهورية العربية السورية المواد من 7-10، 2006، 9).

❖ أمين الجامعة:

يعين بقرار من الوزير بناء على اقتراح رئيس الجامعة، وإذا كان أمين الجامعة من بين أعضاء الهيئة التدريسية أو الفنية يحتفظ بوظيفته الأصلية وترفيعاته القانونية فيها ويتقاضى التعويضات المحددة في هذا القانون إضافة إلى راتبه وتعويضاته التي يتقاضاها من وظيفته الأصلية، ويدير أمين الجامعة الأعمال الإدارية والمالية في الجامعة بإشراف رئيس الجامعة ونوابه ويكون مسؤولاً عن تنفيذ القوانين في حدود صلاحياته، ويساعد أمين الجامعة أمين مساعد أو أكثر يعين بقرار من رئيس الجامعة (الجمهورية العربية السورية المرسوم 250 المادة 11، 2006، 10).

❖ عميد الكلية:

يتولى إدارة شؤون الكلية العلمية والتعليمية والبحثية والإدارية والمالية وهو مسؤول عن تنفيذ القوانين والأنظمة الجامعية وقرارات مجلس التعليم العالي والمجالس الجامعية ومجلس الكلية، ويقدم العميد إلى رئيس الجامعة في نهاية كل عام دراسي تقريراً عن شؤون التعليم والبحوث العلمية وسائر نواحي النشاط في الكلية (الجمهورية العربية السورية المادة 12، 2006، 10).

❖ نائب عميد الكلية:

يعين نائب عميد الكلية بقرار من الوزير لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة من بين أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية، ويكون لكل عميد نائبان أحدهما لشؤون الطلاب والشؤون الإدارية، والثاني للشؤون العلمية، يعاونان العميد في أعماله.

❖ رئيس القسم:

يعين رئيس القسم بقرار من الوزير لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة، ورئيس القسم مسؤول عن تنفيذ القرارات المتعلقة بالقسم ومجلسه وعن حسن انتظام الدروس والمحاضرات والتمارين والأعمال التدريسية والبحث العلمي وممارسة المهنة، وعليه أن يعمل ما يلزم للنهوض باستمرار بمستوى المناهج الدراسية والبحوث العلمية في مجال تخصص القسم وأن يقدم إلى عمادة الكلية والهيئة العامة للقسم تقريراً سنوياً عن فعاليات القسم العلمية وأعضاء الهيئات المختلفة فيه (الجمهورية العربية السورية المرسوم 250 المادة 16، 2006، 12).

وتجدر الإشارة هنا إلى بعض الشروط التي تشير إلى تعيين القادة في الكليات، لتوضيح الآلية المعتمدة في ذلك، على سبيل المثال:

تنص المادة 50: على أن عميد الكلية يعين بقرار من الوزير لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة أو الأساتذة المساعدين في الكلية. (كفاءة المؤهل العلمي)

أما المادة 68: فتتص على أن عضو الهيئة التدريسية المعين لأول مرة في الجامعة يعد متمرنًا إلى حين يقدم مجلس القسم تقريراً إلى مجلس الكلية يتضمن، بالإضافة إلى نشاطه العلمي، إمكانياته التربوية والاجتماعية والتزامه بالعملية التدريسية والنشاطات الأخرى.

ويشترط وفق المادة 69: على من يعين مدرساً في الهيئة التدريسية، أن يكون أهلاً لشغل وظيفة عضو في الهيئة التدريسية في الجامعة، ويضع مجلس التعليم العالي القواعد الناظمة لذلك بناءً على اقتراحات مجالس الجامعات ومجالس شؤونها العلمية. (القانون رقم 6 لتنظيم الجامعات الجمهورية العربية السورية، 2022، 11-15).

مما سبق ترى الباحثة أن إدارة الجامعات بمستوياتها الإدارية كافة تعمل بصورة متكاملة، وفقاً للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لها من قبل الوزارة والإدارة المركزية، لجعل الجامعة بخدماتها وتطلعاتها وأهدافها وبرامجها كافة تعمل لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتضمنة في الخطة الاستراتيجية لرؤية التعليم العالي ورسالته، وأن الشروط السابقة تؤكد ضرورة توفر عنصر الكفاءة العلمية في عميد الكلية أو رئيس القسم أو عضو الهيئة التدريسية وهي أحد أشكال إدارة التنوع وفق المؤهل العلمي والكفاءة المهنية. أما فيما يأتي فسنعرض استراتيجية التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية:

4- استراتيجية التعليم العالي في سورية: {Higher Education Strategy In Syria}

يقوم النظام التعليمي في الجمهورية العربية السورية على جانبين متكاملين هما **التوظيف** الأمثل للموارد المتاحة الذي يتجسد في الكفاءة الوظيفية والفنية، **والعدالة** في توزيع الفرص التعليمية التي تتمثل في تحقيق التعليم للجميع. وتتطوي عملية تحليل كفاءة التعليم على بعدين هما الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية، فالكفاءة الداخلية تقوم على بناء قدرات رأس المال البشري وترتبط بنوعية التعليم وجودته، في حين ترتبط الكفاءة الخارجية بالكفاءات والمهارات التي يضحها النظام التعليمي في سوق العمل، أي إن الكفاءة الخارجية تعتمد على درجة استجابة مخرجات التعليم العالي لتلبية متطلبات سوق العمل (مديرية التخطيط والتعاون الدولي، 2013، 2).

بناءً على النظرية السابقة لوظيفة مؤسسات التعليم العالي ومهامها تحددت رؤية التعليم العالي ورسالته بما يأتي: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019، 1-2).

4-1- رؤية التعليم العالي: {Higher Education Vision In Syria}

منظومة تعليمية بحثية وطنية شاملة، تحقق التميز والإتقان والجودة، من خلال بناء الموارد البشرية والمعرفة واستثمارها كثروة استراتيجية، و توفر البنية الأساسية لنقل المعرفة وتوطينها وتوليدها ونشرها بما يضمن تحقيق أهداف الدولة وتنمية الإنسان العربي السوري، وتسعى إلى جعل سورية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً خلال العقدين القادمين".

4-2- الرسالة: {Higher Education Letter In Syria}

تتمثل رسالة التعليم العالي في سورية بـ:
تأمين فرص تعليم وبحث علمي تتناسب والتطور العالمي، وتنسجم مع متطلبات التنمية المستدامة والاحتياجات المجتمعية، وتسعى إلى تعميق ربط الجامعات بالمجتمع وتطوير أدائها ومخرجاتها وفق معايير معتمدة للجودة والتميز.

4-3- الأهداف: {Higher Education Goals In Syria}

يعد التعليم العالي في سورية خدمة عامة تؤمّنّها مؤسسات التعليم العالي، وهو يلبي حاجة المجتمع في بناء قدراته وتطوير إمكاناته، مع احترام الحريات الأساسية للأفراد والمجموعات والقيم السامية التي تنص عليها المواثيق الدولية، ولاسيما ما يخصّ الحريات والتنوع الأكاديمي. وعليه تحددت أهداف التعليم العالي بالآتي:

- 4-3-1- زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وإتاحتها للجميع وفق معايير الجودة.
- 4-3-2- تعزيز الاستثمار الأمتل في التعليم والبحث العلمي كمورد فاعل في عملية التنمية.
- 4-3-3- تعزيز المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- 4-3-4- تطوير الأداء وكفاءة الاستخدام الأمتل للموارد.
- 4-3-5- تعزيز حاكمية التعليم العالي وتطوير العمل الإداري المؤسساتي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019، 3).

بالنظر إلى ما سبق لا نجد إشارة واضحة إلى إدارة التنوع ضمن الاستراتيجية، سواء في رؤيتها أو رسالتها أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وإن ما تم الإشارة إليه حول إدارة التنوع كاستثمار الموارد البشرية والمعرفة كثروة استراتيجية، بحيث تصبح الجامعات في سورية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً، جاء بطريقة عرضية غير مباشرة. وهذا ما يشير إلى ضرورة التخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع ليتم تفعيلها قانونياً.

رابعاً: إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية:

4-1- أشكال التنوع في سورية:

تتعدد أشكال التنوع في التعليم العالي في سورية من تنوع مؤسساتها بين جامعات حكومية وخاصة ومعاهد، وتنوع تخصصاتها العلمية بين كليات تطبيقية وكليات إنسانية نظرية، وتنوع مواردها البشرية من متعلمين عرب وأجانب، وتنوع كوادرها التدريسية من مختلف الأعمار والجنسيات، وتنوع العاملين والمتعلمين من ذكور وإناث، وفيما يلي عرض لبعض الجداول التي توضح مدى التنوع في منظومة التعليم العالي في سوريا وكيفية إدارتها:

الجدول (1) تنوع مؤسسات التعليم العالي بين جامعات حكومية وخاصة ومعاهد	
الجامعات الحكومية	الجامعات الخاصة
جامعة دمشق (دمشق)	جامعة القلمون الخاصة، جامعة قرطبة الخاصة، جامعة
جامعة حلب (حلب)	الاتحاد الخاصة، الجامعة العربية الدولية الخاصة، الجامعة
جامعة تشرين (اللاذقية)	الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة السورية
جامعة البعث (حمص)	الخاصة، جامعة الوادي الدولية الخاصة، جامعة الأندلس
جامعة الفرات (المسكة)	الخاصة للعلوم الطبية، جامعة الجزيرة الخاصة، جامعة
الجامعة الافتراضية السورية	الحواش الخاصة، جامعة إيبلا الخاصة، جامعة الشهباء
جامعة حماة (حماة)	الخاصة، جامعة اليرموك الخاصة، الجامعة العربية الخاصة
جامعة طرطوس (طرطوس)	للعلوم والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا
	والنقل البحري، الجامعة الوطنية الخاصة، جامعة بلاد الشام
	للعلوم الشرعية، جامعة الرشيد الدولية الخاصة للعلوم
	والتكنولوجيا، جامعة قاسيون الخاصة للعلوم والتكنولوجيا،
	جامعة الشام الخاصة، جامعة المنارة الخاصة، الأكاديمية
	العربية للأعمال الإلكترونية، جامعة أنطاكية السورية الخاصة
المعاهد:	
المعاهد العليا التابعة لوزارة التعليم العالي، المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA، المعهد الوطني للإدارة العامة INA، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية HIDS (الموقع الرسمي لجامعة دمشق)، 2019، (2).	

نوع أشكال التعليم العالي، إذ نلاحظ من الجدول (1) توزع مؤسسات التعليم العالي بين جامعات حكومية وجامعات خاصة وتعليم مفتوح وتعليم عن بعد وافتراضي، وهذا قد يعود إلى ما يفرضه العصر الراهن من شروط وظروف خاصة، بفعل التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، إضافة إلى تنوع الخلفيات الاقتصادية للمتعلمين، والمؤهلات العلمية والتحصيلية في مرحلة التعليم الثانوي.

الجدول (2) تنوع التخصصات العلمية والإنسانية في الجامعات السورية	
جامعة حلب ¹	جامعة دمشق ²
الطب البشري، طب الأسنان، الصيدلة، الهندسة المدنية الهندسة المعمارية، هندسة الكهرباء، هندسة ميكانيكية، الهندسة الميكانيكية- إدللب، الهندسة المعلوماتية، الهندسة الزراعية، الهندسة الزراعية الثانية/إدللب الهندسة التقنية للاقتصاد، كلية الآداب، الآداب الثانية الآداب الثالثة بـ منبج كلية العلوم، العلوم الثانية - إدللب الحقوق - إدللب كلية التربية الشريعة، الفنون الجميلة، التمريض، الطب البيطري، العلوم الإدارية / إدللب.	الطب البشري، طب الأسنان، الصيدلة، هندسة مدنية، هندسة معمارية، الهندسة الكهربائية والميكانيكية، الهندسة المعلوماتية، الزراعة، الزراعة الثانية بدرعا، الاقتصاد الثالثة بالقطيفرة، أداب أولى، أداب ثانية، أداب ثالثة، الآداب الرابعة بالقطيفرة، الإعلام، العلوم الأولى، العلوم الثانية بدرعا، العلوم الرابعة بالسويداء، العلوم الثالثة بالقطيفرة، الطب البيطري بدرعا، الحقوق، الحقوق الثانية بدرعا، الحقوق الثالثة بالقطيفرة، الشريعة، التربية، التربية الثانية بالسويداء، التربية الثالثة بدرعا، الرابعة القطيفرة معلم صف، علوم سياسية، فنون جميلة، فنون ثانية بالسويداء، كلية السياحة للاقتصاد الرابعة السويداء.
جامعة البعث ³	جامعة تشرين ¹
العلوم الطبية: السنة التحضيرية للكليات الطبية، كلية الطب البشري، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية العلوم الصحية. العلوم الهندسية: كلية الهندسة المعلوماتية، كلية الهندسة المدنية، كلية الهندسة المعمارية، كلية الهندسة الكيميائية و البترولية، كلية الهندسة، الميكانيكية والكهربائية، كلية الزراعة، الكلية التطبيقية. العلوم الإنسانية: كلية الآداب و العلوم الإنسانية، كلية الحقوق، كلية السياحة، كلية التربية، كلية التربية (تدمر) كلية التربية الموسيقية. كلية الاقتصاد، وكلية العلوم، العلوم (تدمر). (الموقع الرسمي لجامعة البعث، 2019، 2).	طب البشري -اللاذقية، الطب البشري طرطوس، طب الأسنان - اللاذقية الصيدلة - اللاذقية الهندسة المدنية -اللاذقية الهندسة المعمارية - اللاذقية هندسة الكهرباء والميكانيك - هندسة المعلوماتية -لمعلوماتية -اللاذقية هندسة الزراعة -اللاذقية تكنولوجيا الاتصالات - ط لهندسة التقنية -طرطوس للاقتصاد- اللاذقية لاقتصاد الثانية -طرطوس الآداب الأولى -اللاذقية الآداب الثانية -طرطوس كلية العلوم -اللاذقية كلية العلوم الثانية -طرطوس الحقوق - اللاذقية كلية التربية - طرطوس التمريض -اللاذقية التربية الرياضية -اللاذقية كلية السياحة - طرطوس كلية الفنون الجميلة - الصيدلة الثانية. (الموقع الرسمي لجامعة تشرين، 2019، 2).

يظهر الجدول (2) أحد أهم أشكال التنوع في الموارد البشرية، وهو تنوع التخصصات العلمية بين تخصصات تطبيقية أساسية، ونظرية إنسانية، ومن ثم يشير إلى تنوع الإمكانيات والقدرات والمؤهلات العلمية للمتعلمين وللمدرسين والأساتذة المتخصصين، والقادة الإداريين، ذوي الخبرات المتميزة والمؤهلات العلمية المتفاوتة بين جيدة جداً وممتازة، التي هي حصيلة مسيرتهم العلمية والتدريسية والإدارة الطويلة.

الجدول (3) تنوع منظومة التعليم العالي من أعضاء هيئة تدريسية															
الجامعات	أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		معهد		متقاعد		فني		المجموع		
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	
المجموع	1247	114	1216	209	1619	717	1435	1165	385	204	1388	1629	7290	4038	11328

يظهر الجدول (3) تنوع منظومة التعليم العالي من حيث المرتبة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، من مرتبة أستاذ وأستاذ مساعد ومدرس وفنيين، الأمر الذي يتمخض عنه تنوع الخبرات المعرفية والمهارات العلمية التي اكتسبوها خلال سنوات دراستهم، وعملهم في المجال التعليمي أو الإداري، بالتالي قد يؤدي ذلك إلى اختلاف وجهات نظرهم وآرائهم وأنماط تفكيرهم وأساليب تدريسهم وممارساتهم الإدارية، التي قد تختلف تبعاً لاختلاف خصائصهم الفردية والمكتسبة.

الجدول (4) تنوع الطلاب في الجامعات الحكومية السورية					
الكليات	الطلاب السوريون	الطلاب العرب والأجانب	إجمالي الطلاب	نسبة الطلاب السوريين في كل كلية إلى إجمالي الطلاب	نسبة الطلاب العرب والأجانب في كل كلية إلى إجمالي الطلاب
المجموع	385760	2078	397838	%96.96	%3.04

الجدول (5) مجموع نسبة الطلاب السوريين والعرب والأجانب إلى إجمالي الطلاب في الكليات					
الكليات	الطلاب السوريون	الطلاب العرب والأجانب	إجمالي الطلاب	نسبة الطلاب السوريين في كل كلية إلى إجمالي الطلاب	نسبة الطلاب العرب والأجانب في كل كلية إلى إجمالي الطلاب
المجموع	19679	917	20596	%95.55	%4.45

(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سورية، 2019، 5-6).

يظهر الجدولان (4-5) تنوع الطلبة بين السوريين والعرب والأجانب ضمن الكليات، وهو أحد أشكال التنوع الثقافي الدولي، وما تحمله هذه الثقافات من قيم وسلوكيات وأنماط تفكير وعمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ضمن الكليات في المحافظات هناك أعضاء هيئة تدريسية ينتمون إلى أصول وجنسيات غير سورية، (من الفلسطينيين، واللبنانيين، والعراقيين)، كذلك هناك من ينتمون إلى محافظات أخرى، فمثلاً تحوي كليات محافظة السويداء عدداً من المدرسين من محافظة دمشق، كذلك في جامعة دمشق هناك أعضاء هيئة تدريسية من مختلف المحافظات من حلب وحمص واللاذقية وغيرها من المحافظات السورية....

كما يمكن الإشارة هنا إلى التنوع العرقي في المجتمع السوري، الذي بدوره يفرض التنوع العرقي في مجتمعات التعليم العالي، إذ تعد المجتمعات السورية غنية بالتنوع العرقي (من الأكراد والأرمن والشركس والآشوريين....)، والتنوع الجغرافي بين (أبناء الساحل والمناطق الداخلية والجبلية) والذي سيظهر جلياً في العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي السوري. ما سبق يمكن جميع أشكال التنوع السابقة تشكل جزءاً من تنوع مجتمعات التعليم العالي، التي بدورها تشكل جزءاً من تنوع القيم والمعتقدات والأفكار وأنماط الحياة وأساليب العمل، وهي ما تشير إلى أهمية وجود إدارة قادرة على استيعاب التنوع وإدارته بالشكل المناسب الذي يسمح بتطوير عمل مؤسسات التعليم العالي.

4-2- أبعاد إدارة التنوع بالتعليم العالي:

لابد من الإشارة هنا إلى أن ممارسات إدارة التنوع في سورية هي ممارسات عفوية تدرج تحت عدد من الممارسات التنظيمية والإدارية العامة لإدارة التعليم العالي، إلا أنه يمكن توظيفها لإدارة التنوع في الموارد البشرية ضمن مؤسسات التعليم العالي، وفيما يلي عرض لأهم العمليات والممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية:

4-2-1- التخطيط:

الهدف الأول: زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وإتاحته للجميع وفق معايير الجودة.

الهدف الثاني: تعزيز الاستثمار الأمثل في التعليم والبحث العلمي كمورد فاعل في عملية التنمية، ويتم تحقيقه من خلال مجموعة من الاستراتيجيات:

- تطوير مصادر المعرفة وتنويعها وتعزيز سبل النفاذ إليها.
 - تطوير آلية تقويم البحوث بهدف الارتقاء بها إلى المعايير الدولية.
 - تطوير نظام قبول الدراسات العليا في مختلف الاختصاصات بما يضمن تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.
- الهدف الثالث:** تطوير الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

الهدف الرابع: تعزيز حاكمية التعليم العالي وتطوير العمل الإداري المؤسساتي (مديرية التخطيط ودعم القرار في سورية، 2015، 4-5).

4-2-2- القيادة والاتصال:

- تأهيل الباحثين وأعضاء الهيئة التعليمية والارتقاء بمستواهم العلمي والتقني واللغوي وتحفيزهم.
- تعزيز الصلة وقنوات الترابط وآلياته بين الهيئات العلمية البحثية والقطاعات الإنتاجية والخدمية العامة والخاصة الطالبة للبحث العلمي والمستفيدة منه.
- تعزيز المشاركة المجتمعية للجامعة.
- تعميم استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية (مديرية التخطيط ودعم القرار في سورية، 2015، 4-5).

- إحداث الهيئة الوطنية للجودة والاعتمادية في التعليم العالي في سورية، وفقاً للقانون رقم 33 تاريخ 2021 / 12 / 16 الصادر عن السيد رئيس الجمهورية بناءً على أحكام الدستور، وعلى ما أقره مجلس الشعب، وتتحدد المهام والأهداف الخاصة بها:

يهدف هذا القانون إلى تطوير منظومة التعليم العالي، وتعزيز التنافسية، بغية الارتقاء بجودة هذه المنظومة، وتعزيز الثقة بمخرجات التعليم العالي محلياً وعالمياً.

تعد الهيئة المرجعية الوطنية لاعتمادية المؤسسات التعليمية في الجمهورية العربية السورية، وتتولى المهام والصلاحيات الآتية:

أ - وضع قواعد الاعتمادية العلمية، للمؤسسات التعليمية، وأسس ومنهجيات وضوابط الاختبار والتقييم لقياس الأداء والجودة، ومعايير منح شهادة الاعتمادية في المؤسسات التعليمية وتطويرها دورياً، بما يتوافق مع المعايير العالمية.

ب - قياس جودة أداء المؤسسات التعليمية وبرامجها ومناهجها وفق قواعد المعايير المعتمدة، وتقييمها بشكل دوري بهدف تحديد مدى تلبيتها متطلبات الاعتمادية الوطنية والعالمية.

ت - منح شهادات الاعتمادية للمؤسسات التعليمية وبرامجها، وتجديدها وتعليقها وسحبها.

ث - التعاون المشترك وتبادل الخبرات مع الجهات الخارجية النظرية وفق القوانين والأنظمة النافذة، واعتماد مؤسسات التعليم العالي غير السورية، والعمل على اعتماد المؤسسات العلمية السورية لدى الجهات الخارجية المعنية.

ج - وضع قواعد إجراء الامتحانات الوطنية، وامتحانات التعادل، والأسس والضوابط الخاصة بها.

ح - إعداد قاعدة بيانات شاملة تخص جودة واعتمادية مؤسسات التعليم العالي الوطنية والعالمية وبرامجها وسائر ما يتصل بها، وتكون مرجعاً لجميع المعنيين.

خ - إجراء الدراسات والبحوث والإحصائيات الخاصة بالجودة والاعتمادية للتعليم العالي، ونشر الأدلة الإرشادية، وتعميم ونشر التجارب المميزة والمفيدة في هذا المجال، وتزويد الجهات المعنية بالدراسات والبيانات والمعلومات اللازمة للارتقاء بجودة المؤسسات التعليمية.

د - تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية للمعنيين بمواضيع القياس والاختبار والتقييم وضمان الجودة والاعتمادية في التعليم العالي، في الجمهورية العربية السورية وخارجها.

الرقابة والتقييم:

- التأسيس لنموذج وطني للقياس والتقويم في التعليم العالي
- إعطاء التعليم العالي في سورية بعداً تنافسياً على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
- المساهمة في البيئة التمكينية والظروف الموائمة لتطوير جودة ومواءمة وكفاءة التعليم العالي.
- خلق آليات شفافة تسمح بالقيام بتقييمات مقارنة لمؤهلات خريجي الجامعات الحكومية والخاصة.
- القيام بدراسات منهجية وإنتاج بيانات مبنية على إحصائيات دقيقة تسهم في عمليات صنع القرار.
- بناء القدرات وتطوير المهارات وتدريب الأساتذة والمختصين بما يمكنهم من القيام بعمليات التقييم بمهنية عالية وبما يسمح ببناء بنك وطني من المقيمين المؤهلين (مديرية التقويم والاعتماد في سورية،

خامساً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية: *Factors Effecting In Higher Education in Syria*

1- العوامل الجغرافية: *Geographical Factors*



تقع الجمهورية العربية السورية على الساحل الشرقي للبحر المتوسط، تحدها تركيا من الشمال والعراق من الشرق وفلسطين والأردن من الجنوب ولبنان والبحر المتوسط من الغرب. وتبلغ المساحة الإجمالية /18.517.971/ هكتار، منها حوالي /6/ ملايين هكتار أراضي زراعية والباقي جبال وبادية (هيئة

الاستثمار السورية، 2019، 3). كما تتألف سوريا من أربع مناطق واسعة هي:

1-1- المنطقة الساحلية ذات المناخ المعتدل.

2-1- المنطقة الجبلية.

3-1- المنطقة السهلية الداخلية.

4-1- البادية السورية.

أما فيما يتعلق بالتقسيمات الإدارية في سورية فإن الأراضي السورية تقسم إلى أربع عشرة محافظة، وتقسم كل محافظة بصورة عامة إلى مناطق وكل منطقة إلى نواح، وتضم الناحية مجموعة من القرى وتعد القرية أصغر وحدة إدارية، وتكون مراكز المحافظات في المدن هي التي سميت المحافظات بأسمائها. ومراكز المناطق هي المدن التي سميت المناطق بأسمائه، ويبلغ عدد المناطق (68) منطقة مع مناطق مراكز المحافظات البالغ عددها (14) منطقة، وعدد النواحي (227) ناحية. (وزارة الإدارة المحلية والبيئة، 2006، 4-5).

بناءً على ما تقدم يمكن القول إن الموقع الجغرافي الاستراتيجي للجمهورية العربية السورية متمثلاً بإطلالتها على البحر المتوسط، وتنوع بيئاتها الجغرافية، واتساع أراضيها الزراعية وغناها بالثروات والمحاصيل، ساعد في وجود مجتمعات سكانية متنوعة في مختلف المناطق التي تتكون منها سورية، وقاد ذلك إلى تنوع المجتمع المؤلف للجامعات السورية لاسيما جامعة دمشق ضمن العاصمة التي تشكل مركزاً جغرافياً للنشاط السكاني والعلمي للعديد من السوريين من مختلف المحافظات والدول العربية المجاورة والطلبة الدوليين.

ومن ثم إن ما سبق يستدعي وجود إدارة فاعلة لهذا التنوع الجغرافي المنعكس على طبيعة الأفراد وأنماط تفكيرهم ومعتقداتهم وقيمهم الثقافية والاجتماعية وغيرها من أشكال التنوع.

2- العوامل السياسية: Political Factors

تعد الجمهورية العربية السورية دولة مركزية ديمقراطية ذات سيادة تامة، غير قابلة للتجزئة، كما أن نظام الحكم فيها نظام جمهوري، السيادة فيه للشعب، وتقوم على مبدأ حكم الشعب بالشعب وللشعب، ويمارس الشعب السيادة ضمن الأشكال والحدود المقررة في الدستور. وتجدر الإشارة هنا إلى أن النظام السياسي للدولة يقوم على مبدأ التعددية السياسية، وتمارس فيه السلطة ديمقراطياً (المادة 1-2 من دستور الجمهورية العربية السورية، 2012، 3).

كما يكفل الدستور حماية التنوع الثقافي للمجتمع السوري بجميع مكوناته وتعدد روافده، كونه تراثاً وطنياً يعزز الوحدة الوطنية في إطار وحدة أراضي الجمهورية العربية السورية (المادة 9 من دستور الجمهورية العربية السورية، 2012، 4).

وتشرف الدولة على التعليم العالي وتوجهه بما يحقق الربط بينه وبين حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية، إضافةً إلى أنه تعليم مجاني فهو حق تكفله الدولة للجميع، كما ينظم القانون الحالات التي يكون فيها التعليم مأجوراً في الجامعات والمعاهد الحكومية، كذلك ينظم القانون إشراف الدولة على مؤسسات التعليم الخاص (المادة 29 من دستور الجمهورية العربية السورية، 2012، 7).

وبالنظر في الدستور الدائم المعتمد لسوريا نجد أنه ينص على مبدأ المساواة بين جميع المواطنين ذكوراً وإناثاً، إذ تنص المادة 45 على أن " الدولة تضمن للنساء جميع الفرص التي تمكنهم من المشاركة الكاملة والفاعلة في الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وتزيل الدولة كل العقبات التي تعترض تطور المرأة ومشاركتها في بناء المجتمع". وهذا يعني تعزيز دور المرأة العام والخاص في المجتمع في مجالات متعددة وهي بذلك من أولويات عمليات التطوير (التقرير الوطني في سوريا، 2014).

مما سبق نسلط الضوء على تولي الإدارة المركزية إدارة الجامعات الحكومية، إذ تتولى مسؤولية التعليم العالي ومجانيته، بالمقابل تنظم الإدارة المركزية وتشرف على الأجور المطلوبة في مؤسسات التعليم العالي العامة المأجورة. فسورية تمتلك مجموعة جيدة من المقومات السياسية لإدارة التنوع من حيث ديمقراطية التعليم، وحماية حق المجتمع السوري في إبراز التنوع الثقافي والاجتماعي، وحماية حقوق المرأة وزيادة مشاركتها في المجتمع، ومن ثم سيكون من الجيد وضع استراتيجية متكاملة للتعامل مع التنوع داخل مؤسسات التعليم العالي، واتباع مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساعد على تطبيق إدارة التنوع في ظل نظام الإدارة المركزية.

3- العوامل الاقتصادية: Economic Factors

أما فيما يتعلق بالعوامل الاقتصادية، فقد عانى الاقتصاد السوري في العقود الماضية من انخفاض معدلات النمو الاقتصادي وتذبذبه الحاد، وكذلك عانى من انخفاض معدلات الاستثمار في الثمانينيات والتسعينيات وبشكل نسبي في الأعوام الأولى من الألفية الجديدة. وتشير البيانات المنشورة إلى أن معدل نمو حصة الفرد من الناتج المحلي الحقيقي لعام 2000 (2.5%) سنوياً.

وهو معدل أقل من معدل النمو الوسطي السنوي للسكان، والبالغ 3% تقريباً في الفترة نفسها. (المصباح، 2008، 12). كما أن الانتفاع الجزئي من القوى العاملة يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات التعليمية وللهيئات والمنظمات الحكومية والشعبية الممثلة بالمعاهد والمراكز التدريبية والجامعات ومراكز التقانة والبحث والتطوير ويكمن التحدي في ردم الفجوة بين حاجات سوق العمل وبين القدرة على توظيف القوة العاملة في سد تلك الحاجات كما وبالفقر الكافي من المستويات والاختصاصات كفاءاً أو نوعاً. من ناحية أخرى يتجه الاقتصاد السوري تدريجياً نحو الاندماج في النظام الاقتصادي العالمي، ولعل الإصلاح الأهم تركيز بالتحول من التخطيط المركزي إلى التخطيط التأشيري أو الوظيفي، إذ يقوم على مجموعة معايير أساسية مثل: تشجيع الاستثمار الخاص، تحديث الإدارة العامة، تحديث النظام المصرفي وتخصيصه، التقدم بطلب الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، تطبيق اتفاقيات تجارة ثنائية إقليمية (وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية في الجمهورية العربية السورية. 2018، 2)

ومن الجدير بالذكر صدور قرارات عدة تتعلق بشؤون تشجيع الاستثمار وتطوير الاقتصاد السوري مثل القانون رقم 10/ المعدل لعام 2000 القاضي بتشجيع الاستثمار في المشاريع الاستثمارية ضمن إطار خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العامة للدولة (هيئة الاستثمار السورية، 2017، قانون رقم 10/)، والقانون رقم 18/ لعام 2021 لمنح ميزات وإعفاءات للتشجيع على الاستثمار في الجمهورية العربية السورية، وتسهيل إجراءات تأسيس الشركات بمختلف أشكالها القانونية، وتقليل الزمن اللازم لتأسيس هذه الشركات. (هيئة الاستثمار، 2021، قانون الاستثمار رقم 18/).

كما قد وضعت الخطة الخمسية العاشرة برنامجاً لتنمية الموارد البشرية تشارك فيه القطاعات كافة وخصصت له في موازنة عام 2007/ ما نسبته 3/ بالمئة من كتلة الاعتمادات الاستثمارية في الجهات العامة لتنفيذ برامج التدريب والتأهيل للعاملين كافة انطلاقاً من أن الاهتمام بتنمية رأس المال البشري وإعداده بالشكل السليم والمطابق لمتطلبات سوق العمل وتوفير بيئة إبداعية هي من أهم أبعاد التنمية البشرية، وأبرز أساليب النهوض بالفرد والمجتمع السوري.

وتؤكد الحكومة في خططها على أولوية تنمية الموارد البشرية كأساس لإحداث التحولات اللازمة في الاقتصاد السوري نحو اقتصاد السوق الاجتماعي وعلى ضرورة اقتران تحقيق معدلات النمو الاقتصادي

المرسومة في الخطة بجملة من البرامج لتطوير الموارد البشرية على مستوى القطاعين العام والخاص، والبحث عن الكوادر المبدعة بغض النظر عن الاعتبارات الفردية، والنهوض بمستوى الأداء والإدارة والتكنولوجيا والمعارف المطلوبة والارتقاء بنوعية العنصر البشري واستثمار رأس ماله بالشكل الأمثل (الخوري، 2020، 9-6).

بناءً على ما سبق يمكن القول إنَّ الإمكانات الاقتصادية المحدودة لسورية الناتجة عن مجموعة الأزمات الاقتصادية التي عانى منها المجتمع السوري والتي مازال يعاني منها، قد تكون واحدة من المعوقات التي تحد من إمكانية تطوير التعليم العالي على الصعيد المادي من تجهيزات ومعدات ذات تكاليف عالية، إلا أن المحاولات الجادة والتسهيلات الموجهة لتحسين الاستثمار في المجتمع، والبحث عن الكوادر المبدعة بعيداً عن الاعتبارات الفردية، قد تكون السبيل في تشجيع التنوع ودعم الاستثمار في ميادين التعليم العالي من خلال ربطه بالمجتمع وسوق العمل، ومن ثم تطويره وتنويع برامجه ومخرجاته.

4- العوامل الاجتماعية : Social Factors

لقد شهد المجتمع السوري طوال العقود الخمسة الماضية تحولات ديموغرافية مهمة، نتجت عنها زيادات كبيرة في أعداد السكان وتبدلات في خصائصهم وبنيتهم الهيكلية، إذ شكلت الزيادة في حجم السكان، والتغيرات المستمرة في التوزيع الجغرافي للسكان، عائقاً إضافياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية (القش، 2019، 7). فإنه وفقاً لتقديرات الأمم المتحدة بلغ عدد السكان في سوريا 17.501 مليون نسمة، في عام 2020م، بنسبة بلغت 102 ذكر لكل 100 أنثى (ALESCO Observatory, 2022, 3). وتتوزع الكثافة السكانية في سوريا على أربعة عشر محافظة بين غرب البلاد أي في دمشق / حلب / حمص / اللاذقية / طرطوس / إدلب عموماً، وفي الجنوب درعا / السويداء / القنيطرة ثم في حوض الفرات ومنطقة (الجزيرة السورية) دير الزور / الرقة/ الحسكة، إلا أنها تتوزع بكثافة عالية حول المدن الكبرى في حلب وحمص ودمشق وحماة وما حولها، بالإضافة إلى عدد قليل من السكان الذين يتركزون في هضبة الجولان ويقدر عددهم بنحو 40,000 نسمة. (Population Pyramid, Population-Density, Population In Syria.2019, 2).

يضاف إلى ما سبق، أنَّ سنوات الأزمة وتداعيتها أفرزت تحديات وصعوبات كبيرة في متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة قبل الأزمة التي بُذلت فيها جهود حثيثة، من أجل تطوير وإقرار سياسات سكانية واضحة ومحددة الأولويات، تستجيب لمتطلبات الواقع ومستجداته المتصلة بالتغيرات السكانية (القش، 2019، 7). وقد أدت مفرزات الأزمة إلى تغير التوقعات الديمغرافية للجمهورية العربية السورية، إذ يقدر متوسط معدل النمو السكاني السنوي بنحو 3 في المائة (السكان داخل البلد). وقد أدى النزاع إلى

خفض عدد السكان بنسبة 21 في المائة، من 21 مليون نسمة إلى 9.16 مليون نسمة في الفترة 2018-2010، ولو استمر عدد السكان في الارتفاع بمعدل ما كان عليه قبل النزاع، وهو 67.2 في المائة تقريباً سنوياً لكان قد وصل إلى أكثر من 26 مليون نسمة في عام 2018 (الأمم المتحدة، 2020، 25).

بالإضافة إلى ارتفاع نسبة النزوح الداخلي لأسباب تعود إلى البحث عن السلامة البدنية والحصول على الخدمات الأساسية، فبحلول نهاية عام 2019 تجاوز العدد الإجمالي لعدد النازحين داخلياً 6.4 مليون شخص (الأمم المتحدة، 2020، 26).

وهنا تشير الباحثة إلى أن الارتباط الوثيق بين التغييرات السكانية والتعليم ليس وليد الحاضر بل هو حقيقة نشأت منذ نشوء المجتمع الإنساني وتطوره، ولعل ما واجهه المجتمع السوري من تغيرات وأزمات اجتماعية واقتصادية قد ترك أثاره الواضحة في مؤسسات التعليم العالي من ازدياد عدد المتعلمين ونقص الكوادر التعليمية التي جاء نتيجة الهجرات والبعثات والتبادل الثقافي وغيرها، ومن جهة أخرى وفق ما ورد من بيانات حول التزايد السكاني والتوزيع والكثافة السكانية في سورية يتجلى التنوع الاجتماعي واضحاً في مؤسسات التعليم العالي المقترن بالتنوع الاجتماعي للمجتمع التي تنتمي إليه.

فقد نجد الجامعة الواحدة تحتوي على الآلاف من المتعلمين من بيئات اجتماعية وجغرافية متنوعة، وكمثال على التنوع الاجتماعي داخل المجتمع الأكاديمي انتقال مجموعة من المتعلمين الذين أنهوا المرحلة الثانوية في محافظة ما إلى محافظة أخرى لإتمام تعليمهم الجامعي، ومن ثم سيخلق نمطاً من التنوع الاجتماعي والثقافي داخل الجامعة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية النزوح والتغيرات الديموغرافية المرتبطة بها ستترك أثرها في التنوع السكاني وتنوع الثقافات، ومن ثم ستكون أحد مظاهر التنوع داخل مؤسسات التعليم العالي، بفعل نزوح الموارد البشرية العاملة والمتعلمة من مؤسسة إلى أخرى ضمن المناطق الآمنة، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة واعية تستفيد من هذا التنوع، الذي قد يكون من عوامل نجاح المؤسسة وتقدمها وتحقيق التنمية التي تسعى إلى تحقيقها.

5- العوامل التعليمية (الحريات والاستقلالية الأكاديمية): Educational Factors

تشكل مسألة الديمقراطية التربوية مكاناً مركزياً بين القضايا الاجتماعية المعاصرة، التي تمس المجتمع، وتتعلق به، وعليه فقد عُذّ نشر التعليم من أهم أركان الديمقراطية، بحيث أنه حق للجميع دون تمييز في العرق أو الجنس أو الدين أو المعتقد.

وقد نهج التعليم العالي في سورية نهجاً ديمقراطياً منذ بداياته، بحيث اعتمد على عدد من الأسس المؤكدة على هذه الديمقراطية كان أبرزها: تنوع قنوات التدريس وطرائقه ومجالاته بمختلف الأساليب الحديثة من التعليم الأكاديمي العالي إلى التعليم المفتوح، إلى التعليم بواسطة وسائل الاتصال الإلكترونية

الحديثة وصولاً إلى افتتاح الجامعة الافتراضية. (صحيفة تشرين، 2005، 11). كما أن إحصاءات أعداد المتعلمين في المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا تشير إلى أنَّ هناك تزايداً مستمراً لهذه الأعداد بنسبة (11 %) بين عامي 2010 و 2016، كنتيجة للتوسع الأفقي في نشر الجامعات والمعاهد من جهة، بالمقابل شهدت أعداد أعضاء الهيئة التعليمية (التدريسية والفنية) تناقصاً حاداً طوال سنوات الأزمة، إذ انخفضت بنسبة (20.2 %) طيلة المدّة نفسها، ذلك نتيجة لهجرة عدد كبير منها، أما بالنسبة لأعداد الجامعات فاستمرت بالتزايد إذ ارتفع عدد الجامعات الخاصة من (13) جامعة عام (2011)، ووصل عام (2016) إلى (20) جامعة، في حين استقر عدد الجامعات الحكومية عند حدود (6) جامعات بين عامي 2008 و 2011، وارتفع إلى (8) جامعات عام (2016).

وهذا الأمر من جانب الكفاءة الكمية يشير إلى تحسن في البنية التحتية من حيث الكم، ولكن من جانب آخر سيتوقع أن يكون له انعكاسٌ سلبيٌّ على الكفاءة النوعية، إذ يُعدّ كلّ من ازدياد عدد الجامعات وازدياد عدد الطلاب من العوامل التي ستقودنا حتماً إلى ارتفاع مؤشر عدد الطلاب إلى عضو الهيئة التعليمية (مركز دمشق للأبحاث والدراسات، 2018، 9). أما فيما يتعلق بالحرّيات الأكاديمية في سورية فهي جزء من ديمقراطية التعليم العالي، إذ إنها لم تتوقف عند مجانيته على أهميتها، بل توسعت لتشمل الأركان الأساسية الأخرى لمفهوم الديمقراطية بشكلها الأوفى من منطلق أن التقدم الاقتصادي والتنموي وتحقيق النهضة العامة للمجتمع يتلزم تلازماً كلياً مع التقدم في التعليم العالي وتطويره، وأن نتائج التعليم العالي ومخرجاته ستؤثر في رفع مستوى المجتمع وإنتاجه وهو أهم مفاهيم الاقتصاد المعرفي الحديث. (سنقر، 2000، 33).

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من مركزية توجيه التعليم الجامعي وإلحاقه بوزارة التعليم العالي ومجلسها، وما سيتبع هذه المركزية من أجواء تؤثر في الحرّيات الجامعية ومن نشر للبيروقراطية، فإن جوانب إيجابية كثيرة اتسمت بها هذه المرحلة، ولا سيما فتح مجالات التعليم الجامعي ومجانيته أمام شرائح الطلبة جميعهم، وتعدد الاختصاصات، وزيادة عدد الموفدين من ذكور وإناث.

ومن ثم إن وجود أهمية كبيرة للحياة الجامعية في المجتمع السوري، من حيث تأثيره العلمي والثقافي والسياسي. بالسياق نفسه إن تدني النوع التعليمي بسبب ازدياد الكم، لم يمنع ظاهرة التفوق العلمي الفردي، وتعميم الثقافة المعرفية والعلمية على المجتمع كله بحكم تأثير الطلبة الإيجابي في مجتمعهم، وعلى الرغم من عدم النص الحرفي على مفهوم الحرية الأكاديمية في قانون تنظيم الجامعات، فإن هذه الخطط التنموية حققت نتائج كبيرة في تطوير بنية الجامعات السورية، من حيث أبنيتها وتجهيزاتها وقدرتها الاستيعابية وتركيزها على تعزيز الشخصية العربية وحماية المتعلم من أي اضطراب ثقافي من خلال تنمية ثقة الطالب بنفسه، وتأهيله (سنقر، 2000، 33).

استناداً إلى ما سبق يمكن للباحثة القول بأن الحرية الأكاديمية والانفتاح الدولي، وتخلل التكنولوجيا جميع مجالات الحياة، فتح آفاقاً واسعة أمام العديد من الأفراد للالتحاق بأحد أنواع التعليم العالي العام، (الموازي، المفتوح أو الافتراضي)، وذلك لاعتبارات اجتماعية، وأخرى نابعة من رغبات حقيقة في تحقيق الذات والتميز، إضافة إلى رغبة الكثير في جعل التعليم العالي بوابة العبور للخارج، لذا قد نبرر التزايد الكمي في نسب الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي مقارنةً بالأعوام السابقة، إلا أنه قد يترتب على هذه الزيادة كما ورد سابقاً، ضعف نصيب الفرد الواحد من المخصصات التعليمية، فضلاً عن عدم توافر الكادر التدريسي القادر على الوفاء بالمقررات الدراسية كافة، لعدد كبير من المتعلمين، في عدد كبير من الكليات في المحافظات المختلفة، وهي إحدى المشكلات التي تظهر بشكل واضح في الكليات الفرعية في المدن التابعة للجامعات الأم في مراكز المحافظات.

لكن لا يمكن تجاهل المحاولات الجادة لمنح الجامعات المزيد من الحرية والاستقلالية الأكاديمية، في أساليب عرض المقررات الدراسية، والنماذج الامتحانية، وحقوق أعضاء هيئة التدريس في اختيار ما هو مناسب من مادة تعليمية واختيار أنماط التقييم وأساليب التدريس والبحث العلمي.

6- العوامل الدينية واللغوية: *Religious And Linguistic Factors*

أما فيما يتعلق بالعوامل الدينية فينص الدستور على احترام الدولة لجميع الأديان، بحيث إنها تكفل حرية أداء الشعائر الدينية "على ألا يُخل ذلك بالنظام العام." (دستور الجمهورية العربية السورية، 2012، المادة 3، 3).

أما لغوياً فتعد اللغة العربية هي اللغة الرسمية في سورية، وهي اللغة الأكثر انتشاراً، كما يتم التحدث بمجموعة من اللغات المختلفة لكن بنسب محدودة سنذكرها مرتبةً بحسب عدد المتحدثين بها: الكردية، التركية، الآرامية الغربية الجديدة، الآرامية الجديدة الآشورية، الشركسية الغربية (الأديجية) تحوي ست لهجات (الشابسوق، الخاكوشي، البييتريدوخ، الأبادزيخ، الناتوزاج، الكابارديني)، لغة التورويو، الشيشان، الأرمنية، وأخيراً اليونانية، إلا أنه ليس هناك صفة رسمية لأي من هذه اللغات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن اللغة الكردية هي ثاني أكثر اللغات استخداماً في سورية، إذ يتم التحدث بها خصوصاً في الشمال الشرقي والشمال الغربي من البلاد، أما اللغة التركية (الأذربيجانية الجنوبية) فهي اللغة الثالثة الأكثر استخداماً في سورية، ومعظمها في القرى الواقعة شرق نهر الفرات. (What-Languages-Do-Syrians-Speak. 2018, 2-5).

بالمقابل إنّ اللغتين الفرنسية والإنجليزية هما اللغتان الأجنبيتان الأكثر انتشاراً في سورية، نسبةً لاعتمادها كلغات إلزامية تدرس في جميع مراحل التعليم في سورية، وهي اختيارية في مرحلة التعليم العالي. كما اتخذت وزارة التربية السورية حديثاً قراراً بإدراج اللغة الروسية في المناهج التعليمية إلى جانب اللغة الإنكليزية، على أن يتم الاختيار بينها وبين الفرنسية كلغة أجنبية ثانية. (الجمهورية العربية السورية، رئاسة مجلس الوزراء، 2020، 2).

وعليه فإن وجود نمط من التنوع اللغوي والديني داخل المجتمع السوري، هو حق محمي وفقاً لدستور الجمهورية العربية السورية، كما يحق للفرد اختيار إحدى اللغات الأجنبية لمتابعة نشاطه التعليمي، ومن ثم فإن التنوع اللغوي والديني داخل المجتمع الأكاديمي قد يبرر الحاجة إلى وجود قسم إرشادي لإدارة التنوع داخل بيئة التعليم العالي لتحقيق الاندماج الثقافي اللغوي والديني والاجتماعي والثقافي.

خلاصة:

مما سبق يتضح أن الجمهورية العربية السورية لديها العديد من العوامل والقوى الثقافية التي تدفع للأخذ بإدارة التنوع كإحدى الطرائق التي تساعد على اكتشاف التنوع الموجود ضمن مؤسسات التعليم العالي لاسيما التنوع المكتسب المعرفي والمعلوماتي وتنوع المهارات والخبرات وتسخيرها لصالح تجويد العمل، كذلك بما يمكنها من توفير بيئة تعليمية مشجعة ومحفزة على الإبداع، فالمساحة الشاسعة والتنوع الثقافي والاجتماعي، وازدياد الهجرة والنزوح والتغيرات الديموغرافية والسكانية تجعل من إدارة التنوع أمراً لا بد منه، حتى تتمكن من تحقيق مبادئ تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية والمساواة والإنصاف، كذلك البحث عن الكوادر البشرية المبدعة بغض النظر عن الاعتبارات الفردية والأحكام المسبقة، للاستفادة من هذا التنوع في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية للمجتمع السوري بأكمله.

**الفصل السادس: الجانب الميداني لواقع استراتيجية
إدارة التنوع في سورية**

تمهيد

حدود البحث

منهج البحث

أدوات البحث

المجتمع الأصلي للبحث وعينته

الإجابة عن أسئلة البحث

مناقشة فرضيات البحث

ملخص نتائج البحث بجانبه الميداني



تمهيد:

تناول الفصل الخامس وصف مجتمع البحث وتحديد، وكذلك وصف العينة وكيفية سحب العينة، وخطوات إعداد أدوات البحث، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدق أدوات البحث وثباتها، والصعوبات التي واجهت الباحثة في أثناء الإعداد والتطبيق الميداني، إضافة إلى القوانين الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته، وعرض نتائج البحث الميداني والإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته وتفسيرها وفيما يأتي توضيح لذلك:

أولاً: حدود البحث الميداني:**1- الحدود البشرية:**

تضمنت حدود البحث البشرية عينة من الإداريين في كليات جامعة دمشق (عميد الكلية ونواب الشؤون العلمية والإدارية ورؤساء الأقسام) وهم أفراد عينة المقابلة التي تدرس واقع استراتيجية إدارة التنوع والمعوقات التي يمكن أن تواجهها، أما عينة الاستبانة التي تهدف إلى تحديد متطلبات استراتيجية إدارة التنوع فتمثلت بالموارد البشرية ضمن كليات جامعة دمشق من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام).

2- الحدود المكانية:

الكليات الأساسية التطبيقية والإنسانية النظرية في جامعة دمشق.

3- الحدود الزمانية:

طبقت أدوات البحث في الفترة الزمنية الواقعة بين شهر " شباط ولغاية بداية شهر تموز " من العام الدراسي 2021 / 2022.

4- الحدود الموضوعية:

تناول البحث الحالي بجانبه الميداني استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية من حيث: دراسة واقع استراتيجية إدارة التنوع ومتطلباتها، إضافة إلى تحديد أبرز المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق الاستراتيجية، ثم أجريت دراسة تحليلية مقارنة لاستراتيجية إدارة التنوع في كل من فرنسا وكندا وبناء الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في ضوء تجارب دول المقارنة واستناداً إلى نتائج البحث الميداني.

ثانياً: منهج البحث:**1- منهج بيريداي في الدراسات المقارنة:**

ويقوم على أربع خطوات هي: الوصف، التفسير (التحليل)، المناظرة، المقارنة (علي وآخرون، 2016، 74). وسيتم ذلك من خلال الجمع المنظم للمعلومات عن استراتيجية إدارة التنوع في كل من فرنسا وكندا، ثم مقابلة المعلومات في كل من بلدي المقارنة، يليها تحديد أوجه التشابه والاختلاف والتحليل الثقافي لكلتا التجربتين بغرض التوصل إلى نتائج عامة وترتيب الحقائق التي تساعد على بناء استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.

2- أسلوب التحليل سوات SWAT: لتحليل واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية وبناء الاستراتيجية المقترحة، وتقوم على معرفة:

- نقاط القوة Strengths S
- نقاط الضعف Weaknesses W
- الفرص Opportunities O
- التهديدات Threats T (Swat-Analysis, 2022, 4)

ثالثاً: أدوات البحث:

1- بطاقة المقابلة:

قامت الباحثة ببناء استمارة المقابلة بصورتها الأولية (الملحق 2، ص 336)، تضمنت (18) بنداً لدراسة واقع استراتيجية إدارة التنوع ضمن مؤسسات التعليم العالي متمثلة بجامعة دمشق كعينة ممثلة للجامعات الحكومية السورية.

إضافة إلى ذلك مجموعة من البنود عددها (32) بنوداً، تتضمن مجموعة المعوقات المتعلقة بمحور التخطيط، والمعوقات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال، والمعوقات المتعلقة بمحور التدريب، كذلك المعوقات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم.

وقد قامت الباحثة بإعداد بطاقة المقابلة وفق الخطوات الآتية:

1-1- تحديد الهدف الأساسي للمقابلة، وهو كالاتي:

هدفت المقابلة إلى تعرف واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي والمعوقات التي قد تواجهها وهي مقسمة على أربعة محاور: التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والتقييم، وفق استجابات أفراد عينة البحث من عمداء الكليات ونواب الشؤون العلمية والإدارية ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وهم صناع القرارات الأكاديمية والإدارية ضمن كليات النظرية والتطبيقية في جامعة دمشق.

1-2- صياغة بنود المقابلة:

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التنوع، أو استراتيجية إدارة التنوع بأبعادها من التخطيط والقيادة والاتصال والتدريب والرقابة والتقييم.

- مراجعة الأدوات المستخدمة في بعض الدراسات السابقة، للوقوف على الأسئلة المستخدمة فيها وطريقة صياغتها والهدف منها والنتائج التي أدت إليها، من أجل الاستفادة منها في بناء بنود المقابلة. كدراسة (الرماضنة، 2015) ودراسة (الزبون والريصري، 2013)، ودراسة (سمارة، 2017)، ودراسة الفارسي (2015)، دراسة (الليمون والربابعة، 2019)، ودراسة دراسة بولات (Polat, Arslan, 2017).

- صياغة بنود المقابلة وفق ما جاء في الأدب النظري وفي ضوء تجارب دول المقارنة في البحث الحالي (كندا وفرنسا)، وما يتناسب مع طبيعة العمل في كليات الجامعات السورية متمثلة بجامعة دمشق وطبيعة نظام الإدارة المركزية.

- صياغة بنود المقابلة وفق ما جاء في الأدب النظري من معوقات إدارة التنوع، وبالنظر إلى التحديات المحتملة وفق تجارب دول المقارنة في البحث الحالي (كندا وفرنسا) والإطار المعياري، وما يتناسب مع طبيعة العمل في الكليات.

1-3-3 الفصائص السيكونومترية لأداة البحث المقابلة:

1-3-3-1 صدق المحكمين:

تم عرض بطاقة المقابلة على (13) فرداً من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة دمشق، انظر الملحق (رقم 5، ص 354) للتأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت لأجله بهدف التحقق من صدقها، والاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم في تعديل عباراتها، وقد أجريت بعض التعديلات في ضوء ملاحظاتهم. وفيما يأتي جدول يبين بعض التعديلات التي لحقت ببنود المقابلة حتى وصلت إلى شكلها النهائي والمقنن.

الجدول (2)

يبين بعض بنود المقابلة قبل وبعد التعديل

بنود المقابلة	
قبل	بعد
الافتقار إلى وجود رؤية واضحة لإعداد استراتيجية إدارة التنوع وتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي (حذف)	مدى توافق العاملين مع فاعلية الأداء والسلوك التنظيمي لإدارة التنوع. (إضافة)
عدم قدرة مؤسسات التعليم العالي على إحداث الدمج الثقافي بين مختلف الأعراق والأقليات والثقافات، من خلال التحيز لفئة على حساب فئة أخرى. (حذف)	تعدد مصادر التباين في الموارد البشرية (داخلية أو خارجية المنشأ) وصعوبة إدارتها. (إضافة)
ضعف الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لدعم الإدارة الناجحة لتنوع الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي.	فصل البند السابق إلى بندين: 1- ضعف الحوافز المادية المخصصة لدعم الإدارة الناجحة لتنوع الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي. 2- ضعف الحوافز المعنوية المخصصة لدعم الإدارة الناجحة لتنوع الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي.

1-4-4 إعداد بطاقة المقابلة في صورتها النهائية:

أعدت بطاقة المقابلة في صورتها النهائية وفق ملاحظات السادة المحكمين انظر الملحق (4)، ص 347، وتكونت بشكلها النهائي من قسمين، القسم الأول البنود المقننة، موزعة على أربعة محاور التخطيط والقيادة والاتصال والتدريب والرقابة، بحيث تضمنت مجموعها النهائي من 29/ بنداً لدراسة واقع استراتيجية إدارة التنوع، إضافة إلى إمكانية إضافة الأفكار التي يرغب أفراد عينة البحث بذكرها فيما يتعلق بالواقع وفقاً لخبرتهم المهنية والعلمية. والقسم الثاني 21/ بنداً لدراسة معوقات إدارة التنوع إضافة إلى إمكانية إضافة ما يرى أفراد عينة البحث من معوقات إضافية.

2- استبانة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع:

أعدت الاستبانة بصورتها النهائية باتباع الخطوات الآتية:

2-1- **الهدف من الاستبانة:** حُدد الهدف من الاستبانة الخاصة بالبحث، وكان الهدف منها: معرفة متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي وفق محور التخطيط والقيادة والاتصال والتدريب والرقابة والتقييم، في ضوء تجربة فرنسا وكندا، واستجابات عينة البحث.

2-2- **مياغة بنود الاستبانة:** صيغت بنود الاستبانة، في ضوء:

2-2-1- مراجعة الأدب النظري المتعلق باستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي من حيث: التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والتقييم.

2-2-2- الرجوع إلى واقع التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية لضمان ملائمة البنود للواقع الراهن وإمكانية التطبيق.

2-2-3- الاستفادة من مقابلة بعض المختصين في المجال الإداري بوزارة التعليم العالي بدمشق لجمع المزيد من المعلومات حول واقع استراتيجية إدارة التعليم العالي وممارسات إدارة التنوع في الجامعات.

2-2-4- الاستفادة من نتائج البحث الاستطلاعية في تحديد الثغرات في واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية وتسهيل الضوء عليها من خلال تحديدها كمتطلبات ضمن بنود الاستبانة.

2-2-5- مراجعة الأدوات المستخدمة في بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعرف إلى المحاور المعتمدة ضمنها لتكوين فكرة أوضح عن متطلبات الاستراتيجية قبل بناء أداة البحث الحالي، كدراسة (الرماضنة، 2015) ودراسة (الزبون والريصري، 2013)، ودراسة (سمارة، 2017)، ودراسة الفارسي (2015)، دراسة (الليمون والربابعة، 2019)، ودراسة دراسة بولات (Polat, 2017).

2-2-6- مراجعة بعض المصادر والمراجع الأجنبية، للاستناد إلى تجربة فرنسا وكندا في بناء أداة البحث. كدراسة (أحمد، 2017)، والموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث والابتكار الفرنسية (Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation)، والموقع الرسمي لجامعة ألبرتا (University Of Alberta).

2-3- **إعداد الاستبانة بصورتها الأولية** بحيث تضمنت (59) بنوداً موزعة على أربعة محاور (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والتقييم).

2-4- **إعداد الاستبانة في صورتها النهائية:**

صيغت تعليمات الاستبانة لتوضيح الهدف الرئيس من الاستبانة وتقديم تعريف مبسط لإدارة التنوع بالتعليم العالي لتتكون صورة أوضح عن موضوع البحث ومن ثم يتمكن أفراد عينة البحث من الإجابة عن بنودها، وتحديد المتغيرات المستقلة، والإشارة إلى عدم وجود إجابات خاطئة، بل إن جميع الإجابات ممكنة طالما أنها تعبر عن الرأي الشخصي للفرد.

أُعِدَّت الاستبانة بصورتها النهائية (الملحق رقم 3، ص 341) وفق ملاحظات السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية جامعة دمشق وفروعها (الملحق رقم 5، ص 354)، وقد بلغ عدد البنود قبل التعديل (59) بنداً، أما بعد التعديل فبلغ (60) بنداً موزعة على (4) محاور فرعية، التخطيط (من 1-16)، القيادة والاتصال من الالبند (17-34)، التدريب من الالبند (35-48)، الرقابة والتقييم من الالبند (49-60).

2-5- صدق الاستبانة:

المقصود بصدق الاستبانة هو أن تقيس السمة أو القدرة أو الشيء التي تدعي أنها تقيسه، وبهذا فإن الصدق يشير إلى مدى صلاحية الاستبانة وصحتها، ويدل صدق الاستبانة على أمرين: ما الذي تقيسه، وكيف تتجح في قياسه (دويدار، 2006، ص 171). وتم التحقق من صدق الأداة من خلال الآتي:

2-5-1- صدق المحكمين:

عُرِضَت الاستبانة - في صورتها الأولية الملحق (1، ص 330) على مجموعة من المحكمين ملحق (رقم 5، ص 354)، بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد أكد المحكمون على ملائمة محاور الاستبانة وبنودها للغرض الذي تقيسه، في حين تركزت ملاحظاتهم على إعادة تعديل صياغة بعض البنود لتصبح أكثر وضوحاً، وحذف بعضها الآخر، مع إضافة بعض البنود.

ويبين الجدول الآتي بعض البنود التي عُدِّلَت وفق آراء السادة المحكمين:

الجدول (3)

بعض التعديلات التي طرأت على بنود الاستبانة

البند بعد التعديل	البند قبل التعديل
التخطيط للقاءات الشخصية لتبادل الأفكار حول خطط إدارة التنوع بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضائه من ثقافات مختلفة.	التخطيط للقاءات الشخصية لتبادل الأفكار حول خطط إدارة التنوع بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضائه من ثقافات مختلفة لتحسين المناخ الاجتماعي.
تطوير شبكات الاتصال الضرورية (كالإنترنت والبريد الإلكتروني والهاتف) بين الأفراد من مختلف الثقافات للاستفادة من التباين الثقافي داخل الجامعة.	تطوير شبكات الاتصال بين الأفراد من مختلف الثقافات للاستفادة من التباين الثقافي داخل الجامعة (دمج بين البند 18-19).
وجود آليات واضحة للمساءلة الإدارية عن آلية التعامل مع التنوع وإدارته في الجامعة.	وجود آليات واضحة للمساءلة الإدارية عن كيفية التعامل مع التنوع وإدارته في الجامعة.
تحفيز الإداريين المشرفين على التنوع مادياً في حال إدارتهم الجيدة للتنوع	تحفيز الإداريين المشرفين على التنوع مادياً ومعنوياً في حال إدارتهم الجيدة للتنوع
بند إضافي: إتاحة حرية المعتقد الفكري الديني التي تميز العاملين داخل الجامعة لتحسين عمليات الاتصال بينهم.	

بعد ذلك طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث، مكونة من (30) فرداً من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق، وذلك بهدف معرفة مدى ملائمة بنود الاستبانة ووضوحها لديهم، أي للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، إذ تبين صدق الأداة وثباتها وإمكانية تطبيقها على عينة البحث وفيما يأتي توضيح لذلك:

2-5-2- الصدق التمييزي:

يُقصد به قدرة الاستبانة على التمييز بين المجموعات أو الأفراد، ومن أجل التحقق من هذا النوع من الصدق استُخرجت دلالات الفروق بين متوسطات الدرجات التي حصلت عليها عينة الصدق والثبات من خلال مقارنة درجات الفئة العليا (أعلى 25%) بدرجات الفئة الدنيا (أدنى 25%)، وقد حُسب الصدق التمييزي وفق الخطوات الآتية:

- حساب الدرجة الكلية لكل فرد من أفراد العينة الاستطلاعية للاستبانة.
- ترتيب الدرجات الكلية تنازلياً
- تحديد الفئة العليا (الربع الأول) والفئة الدنيا (الربع الثاني).
- استخدام اختبار (ت ستودنت) لاختبار دلالة الفروق بين الفئتين العليا والدنيا.

والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (4)

الصدق التمييزي للاستبانة (N= 30)

المحور	المجال	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) ستودنت	الدلالة الاحصائية	القرار
متطلبات إدارة التنوع	التخطيط	عليا	8	73.0000	3.38062	14	13.556	0.00	توجد فروق
		دنيا	8	54.7500	1.75255				
	القيادة والاتصال	عليا	8	81.0000	2.61861	14	6.233	0.00	توجد فروق
		دنيا	8	67.6250	5.47560				
	التدريب	عليا	8	58.6250	1.50594	14	5.508	0.00	توجد فروق
		دنيا	8	49.7500	4.30116				
	الرقابة والتقييم	عليا	8	58.1250	.83452	14	26.828	0.00	توجد فروق
		دنيا	8	47.7500	.70711				
	الدرجة الكلية	عليا	8	265.3750	6.92691	14	9.104	0.00	توجد فروق
		دنيا	8	223.3750	11.05748				

يظهر الجدول (4) أن قيمة (ت) للدرجة الكلية (9.104). وأن قيمة (ت) للمحاور الفرعية قد بلغت، على محور التخطيط (13.556)، ومحور القيادة والاتصال (6.233)، ومحور التدريب (5.508)، ومحور الرقابة والتقييم (26.828)، وجميعها دالة إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية للمحاور الرئيسية كافة للأداة بلغت (0.00)، وهذا يدل على وجود صدق تمييزي للاستبانة، أي إن لبنودها قدرة تمييزية بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا لاستجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية والمحاور الفرعية.

2-5-3- الصدق بطريقة الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity

بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة جرى استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون بين البنود والمحور التي تنتمي إليه، وبين المحاور مع بعضها والدرجة الكلية للاستبانة. وتبين الجداول الآتية الصدق البنيوي بطريقة الاتساق الداخلي بالنسبة للبنود والمحور الذي تنتمي إليه.

أ- حساب ارتباط كل البند من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

جدول (5) يبين معامل ارتباط كل بند من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور

رقم البنود	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
1	.433*	21	.603**	41	.480**
2	.855**	22	.571**	42	.709**
3	.85**	23	.603**	43	.398*
4	.515**	24	.603**	44	.686**
5	.443**	25	.440*	45	.381*
6	.522**	26	.479**	46	.610**
7	.810**	27	.488**	47	.524**
8	.454*	28	.491*	48	.705**
9	.430*	29	.373*	49	.405*
10	.647**	30	.445*	50	.591*
11	.794**	31	.425*	51	.573**
12	.541**	32	.562**	52	.451**
13	.390*	33	.634**	53	.517**
14	.627**	34	.619**	54	.730**
15	.501**	35	.608**	55	.597**
16	.590**	36	.396*	56	.820**
17	.577**	37	.397*	57	.770**
18	.34**	38	.529**	58	.862**
19	.414*	39	.388*	59	.537**
20	.733*	40	.553**	60	.526**

(**دال عند 0.01)، (* دال عند 0.05).

يتبين من خلال الجدول (5) أنَّ معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.86-0.04) وهي معاملات ارتباط مقبولة ودالة إحصائياً وهذا ما يدل على أن بنود الاستبانة متسقة مع بعضها.

ب- ثم قامت الباحثة بحساب ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للاستبانة: والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الارتباط الناتجة:

جدول (6)

معاملات ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	الدرجة الكلية
المحور الأول	1	.575**	.438*	.365*	.820**
المحور الثاني	.575**	1	.842**	.362*	.874**
المحور الثالث	.438*	.842**	1	.467**	.824**
المحور الرابع	.365*	.362*	.467**	1	.634**
الدرجة الكلية	.820**	.874**	.824**	.634**	1

يتبين من خلال الجدول (6) أن معاملات ارتباط المحاور مع بعضها بعضاً للاستبانة دالة إحصائياً، وجاءت درجة ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ومن ثم فإن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يدل على صدق الاستبانة البنوي.

2-6- ثبات الاستبانة:

المقصود بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها كلما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم تحت الظروف نفسها التي طبقت عليهم في المرة الأولى (دويدار، 2006، ص166). وقد جرى التحقق من ثبات الاستبانة من خلال الطرائق الآتية:

2-6-1- الثبات بالتجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (فردى وزوجي) إذ قُسمت درجات استجابات عينة الصدق والثبات إلى نصفين متعادلين من خلال جعل البنود ذات الأرقام الفردية في أحد النصفين والبنود ذات الأرقام الزوجية في النصف الآخر، ثم حُسب الترابط بين مجموع الدرجات على النصف الفردي ومجموع الدرجات على النصف الزوجي باستخدام معامل الارتباط بيرسون (وهو يمثل ثبات نصف المقياس)، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون، لأن معامل الثبات المحسوب بطريقة التجزئة النصفية يظهر درجة ارتباط أحد نصفي المقياس بنصفه الثاني وليس المقياس برمته (عمر وآخرون، 2010، ص214).

$$\text{تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون} = \frac{2 \times r}{1 + r}$$

يوضح الجدول الآتي قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وبالنسبة للدرجة الكلية.

الجدول (7)

معاملات الثبات بالتجزئة النصفية

المحور	المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات
متطلبات إدارة التنوع	التخطيط	0.716	0.834
	القيادة والاتصال	0.814	0.898
	التدريب	0.686	0.814
	الرقابة والتقييم	0.643	0.783
	الدرجة الكلية	0.887	0.940

يتبين من الجدول (7) أن قيم معاملات الثبات (Spilt-Half) للاستبانة تراوحت بين (0.78) و(0.89) للمحاور الفرعية، و(0.94) للدرجة الكلية، وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، أما قيم معاملات الارتباط بيرسون فتراوحت بين (0.64) وبين (0.81) للمحاور الفرعية و(0.88) ما يشير إلى ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية.

2-6-2- طريقة ألفا كرونباخ:

يمثل معامل ألفا كرونباخ متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة المقياس أو الاستبانة بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزأين من أجزاء المقياس ويُحسب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات، وكذلك تباين الدرجة الكلية للمقياس، وتستخدم هذه المعادلة في المقاييس والاختبارات متعددة الاختيارات وليست الثنائية (حسن، 2006، ص 11).

الجدول (8)

ثبات أداة البحث بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	المحور	قيم معامل ألفا كرونباخ
متطلبات إدارة التنوع	التخطيط	.831
	القيادة والاتصال	.797
	التدريب	.727
	الرقابة والتقييم	.717
	المجموع	.907

يتبين من الجدول (8) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ قريبة من الواحد الصحيح إذ تراوحت بين (0.71) و (0.83) وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ.

2-7- تصحيح الاستبانة:

جرى استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تفرغ النتائج من خلال مفتاح التصحيح الآتي: أعطيت كل استجابة من استجابات المديرين عينة البحث قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحُدِّدت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

$$0.8 = \frac{5 - 1}{5} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات كما يأتي:

الجدول (9)

معيار الحكم على درجة أهمية المتطلب الواردة في الاستبانة والقيم الموافقة

فئات قيم المتوسط الحسابي	الوزن النسبي المقابل	التقدير في الأداة
من 1 إلى 1.79	36%-20%	درجة الأهمية منخفضة جداً
من 1.80 إلى 2.59	52%-36.1%	درجة الأهمية منخفضة
من 2.60 إلى 3.39	68%-52.1%	درجة الأهمية متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	84%-68.1%	درجة الأهمية مرتفعة
من 4.20 إلى 5	84.1% فأكثر	درجة الأهمية مرتفعة جداً

2-8- إجراءات تطبيق الاستبانة:

تمثلت إجراءات التطبيق بالحصول على موافقة رئاسة جامعة دمشق وموافقة كلية التربية في محافظة دمشق بتسهيل مهمة تطبيق أدوات البحث في كليات جامعة دمشق، انظر الملحق (7-8) صفحة (357-358)، ثم وُزعت الاستبانة على عينة من أعضاء مجالس الأقسام ورؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة دمشق في محافظة دمشق، وبعد ذلك جُمعت الاستبانات، لتتكون العينة النهائية من (276) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

رابعاً: المجتمع الأصلي للبحث وعينته:

1- المجتمع الأصلي:

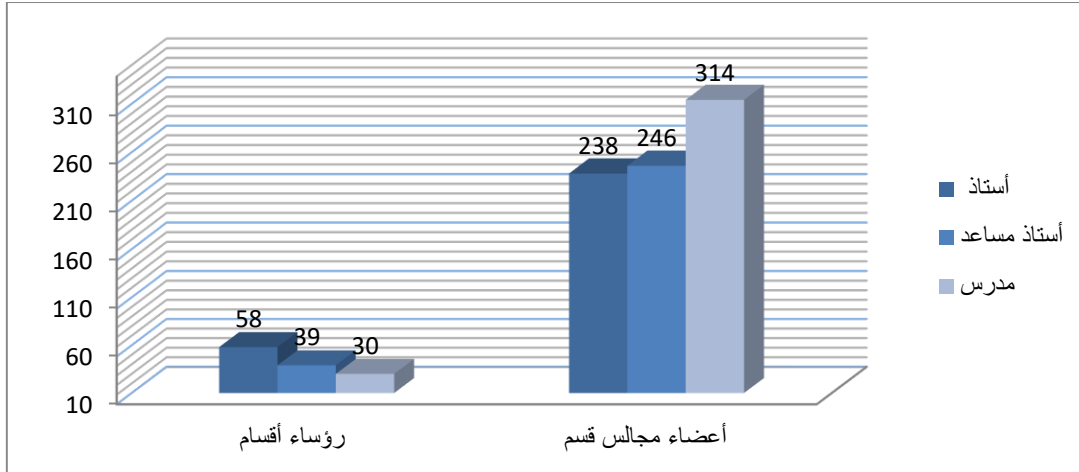
شمل المجتمع الأصلي للبحث، **أداة البحث المقابلة** المتعلقة بدراسة واقع استراتيجية إدارة التنوع والمعوقات التي يمكن أن تواجه استراتيجية إدارة التنوع، جميع الموارد البشرية من الإداريين الكليات: (عمداء الكليات ونواب الشؤون الإدارية، ونواب الشؤون العلمية، ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق (الآداب والعلوم الإنسانية، الطب البشري، طب الأسنان، الصيدلة، الهندسة المدنية، الهندسة المعمارية، الهندسة المعلوماتية، الهندسة الميكانيكية والكهربائية، التربية، الحقوق، الشريعة، العلوم السياسية، الفنون الجميلة، السياحة، الزراعة، الإعلام، الاقتصاد، الكلية التطبيقية، العلوم) والبالغ عددهم (184) فرداً، بين (57) من عمداء الكليات ونوابهم، و(127) من رؤساء الأقسام.

أما المجتمع الأصلي للبحث، **أداة البحث الاستبانة** المتعلقة بدراسة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع، فقد شمل جميع الموارد البشرية من (رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء مجالس الأقسام) في كليات جامعة دمشق سابقة الذكر.

وطبق البحث الحالي على جامعة دمشق كنموذج للجامعات الرسمية، لأنَّ قانون تنظيم الجامعات واحد في القطر العربي السوري، والتشريعات والأنظمة وقوانين التعيين والاختيار وأساليب إجراء الامتحانات ومواعيد التقديم وشروط العمل متشابهة في جميع المحافظات، في ظل النظام المركزي المعمول به في الجمهورية العربية السورية وتابعة مختلف الجامعات لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دمشق. والجدول (10) الآتي يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي وفق المرتبة العلمية:

المرتبة العلمية	رؤساء الأقسام	أعضاء مجالس القسم
من مرتبة أستاذ	58	238
من مرتبة أستاذ مساعد	39	246
من مرتبة مدرس	30	314
المجموع	127	798

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم:



الشكل (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث

2- عينة البحث:

يقصد بعينة البحث: أعداد مناسبة من مجتمع البحث الأصلي (Research Population) يختارهم الباحث بطريقة معينة (عشوائية، طبقية، عنقودية....)، بحيث يكون للعينة الصغيرة خصائص العينة الكبيرة وتحقق الهدف نفسه (عمر، 2009، 111).

تكونت عينة البحث لأداة المقابلة (واقع استراتيجية إدارة التنوع ومعوقات الاستراتيجية) من عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات ونوابهم فقد سُحِبَت عينة عشوائية بسيطة من حجم المجتمع الأصلي، بعد أن أُجِري حساب حجم العينة وفق المعادلة الآتية اللازمة لحساب عينة المقابلة من المجتمع المعلوم:

$$n = \left[\frac{z^2}{2m} \right] \text{ ثم صُحِّح حجم العينة وفق المعادلة الآتية: } \frac{n(N)}{N+(n_1)}$$

ومن ثم بلغ حجم عينة المقابلة النهائي: 124 مفردة تم التواصل مع أكثر من العدد المطلوب، استجاب فقط 112 مفردة، وعليه بلغت عينة البحث لأداة المقابلة (112) فرداً بنسبة 60% من مجمل العدد الكلي لأفراد المجتمع الأصلي، (35) فرداً من الإداريين وعمداء الكليات ونوابهم، و(77) فرداً من رؤساء الأقسام الأكاديمية.

أما عينة البحث لاستبانة المتطلبات، فقد سُحِبَت بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المجتمع الأصلي للبحث، وهو أعضاء مجلس القسم ورؤساء الأقسام الأكاديمية وفق جدول القيم المحسوبة لسلامة سحب العينة وضمان تمثيلها للمجتمع الأصلي الملحق (6، ص356).

كذلك استُخدمت مجموعة من المعادلات الرياضية لحساب حجم عينة الاستبانة من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء المجالس للمجتمع المعلوم والتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي، وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

3- معادلات حساب حجم العينة للمجتمع المعلوم:

3-1- معادلة ريتشارد جايجر (Richard Geiger):

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (p)^2}{\left(\frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (p)^2 - 1}{N}\right) + 1}$$

3-2- معادلة روبرت ماسون (Robert Mason):

$$n = \frac{N}{\left(\left(\frac{\left(\frac{d}{z}\right)^2 \times (N - 1)}{p(1 - p)}\right) + 1\right)}$$

3-3- معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson):

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div Z^2)] + p(1 - p)}$$

وبعد تطبيق مجموعة المعادلات السابقة والتحقق من جدول (Krejcie, Morgan. 1970) الملحق (6، ص 356) لحساب حجم العينة وفق المجتمع الأصلي للدراسة، بلغ حجم العينة 274 عضواً كحد أدنى، لذا قامت الباحثة بتوزيع 297 استبانة، إذ تم استرجاع 285 استبانة، 276 استبانة فقط جاءت صالحة للتحليل الإحصائي واستبعدت الاستبانة غير المكتملة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن اختيار الباحثة للكليات تم بطريقة عشوائية، بحيث تراعي تغطية أكبر عدد ممكن من الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق.

ومن ثم بلغ عدد أفراد عينة البحث (276) من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء المجالس، من إجمالي العدد الكلي بنسبة تمثيل بلغت (30%). والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفق الكليات التابعة لها:

n = تمثل حجم العينة

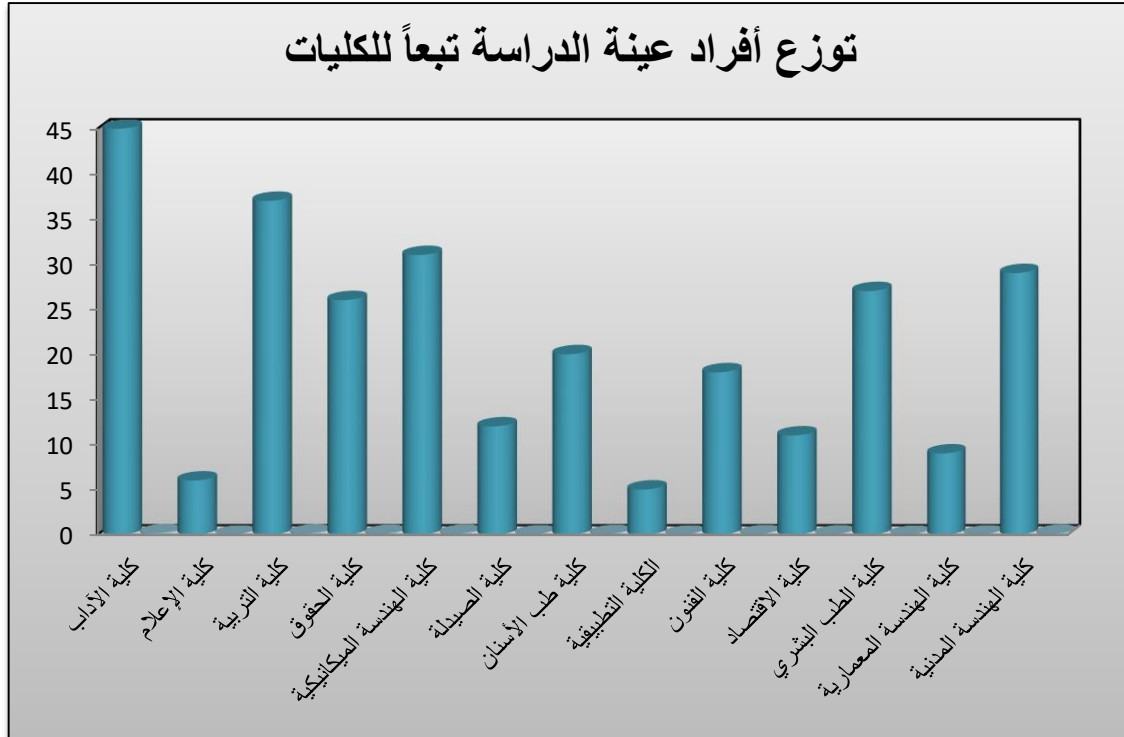
N = تمثل حجم المجتمع

P = تمثل معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع

وتساوي 0.50

d = تمثل نسبة الخطأ المقبول في العينة

Z = تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة



الشكل (2) يوضح توزع أفراد العينة وفق الكليات التابعة لها

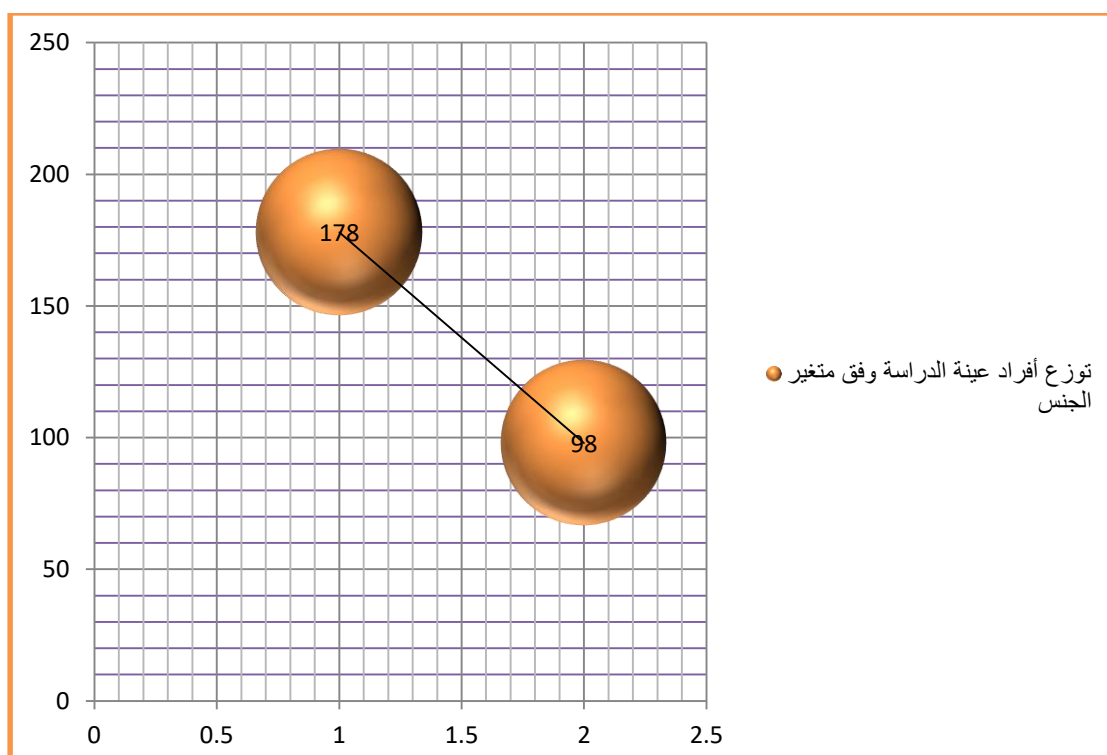
أما فيما يأتي فستعرض مجموعة من الجداول والأشكال التي تمثل توزع عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام وفق متغيرات البحث المستقلة:

الجدول (10)

يوضح توزع أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق وفق متغير الجنس

توزع أفراد عينة البحث			
المتغيرات المستقلة	العدد	النسبة المئوية	الجنس
ذكور	178	64.5%	
إناث	98	35.5%	
المجموع	276	100.0	

يتضح من الجدول (10) أن (178) فرداً من أفراد عينة البحث هم من الذكور، و (98) من الإناث، والشكل الآتي يوضح توزع أفراد العينة وفق متغير الجنس:



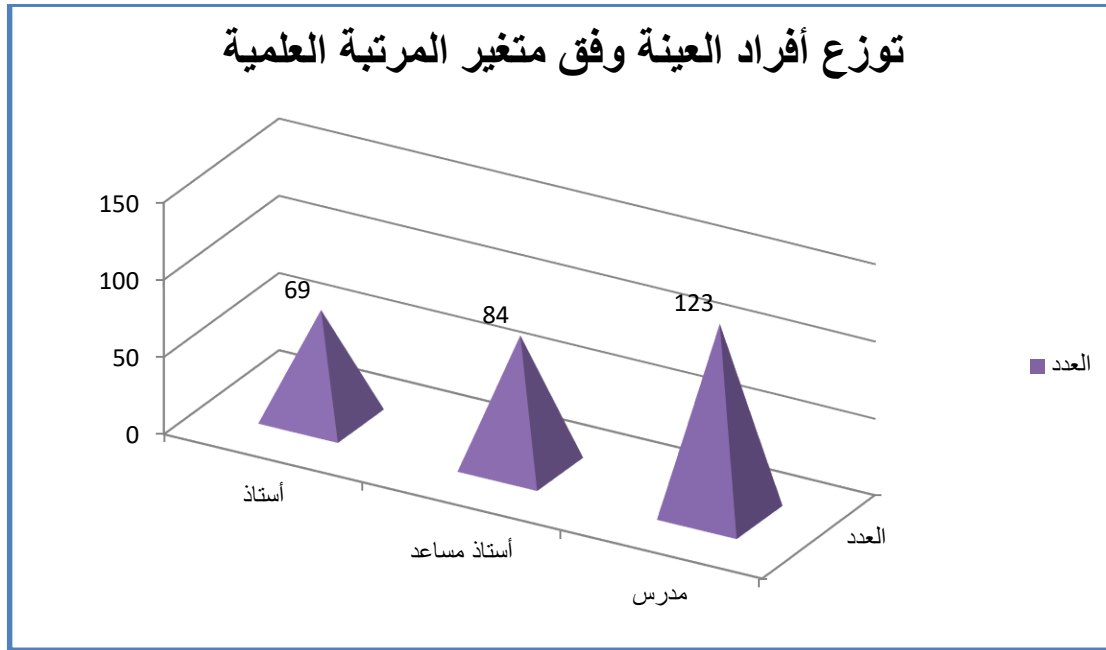
والشكل (3) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجدول (11)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق وفق متغير المرتبة العلمية

توزيع أفراد عينة البحث			
المتغيرات المستقلة	العدد	النسبة المئوية	المرتبة العلمية
أستاذ	69	25.0%	
أستاذ مساعد	84	30.4%	
مدرس	123	44.6%	
المجموع	276	100%	

يتضح من الجدول (11) أن (69) فرداً من أفراد عينة البحث هم من الأساتذة في جامعة دمشق، و(84) فرداً من أفراد عينة البحث هم من الأساتذة المساعدين و(123) هم من المدرسين في كليات جامعة دمشق أي حملة شهادة الدكتوراه. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المرتبة العلمية:



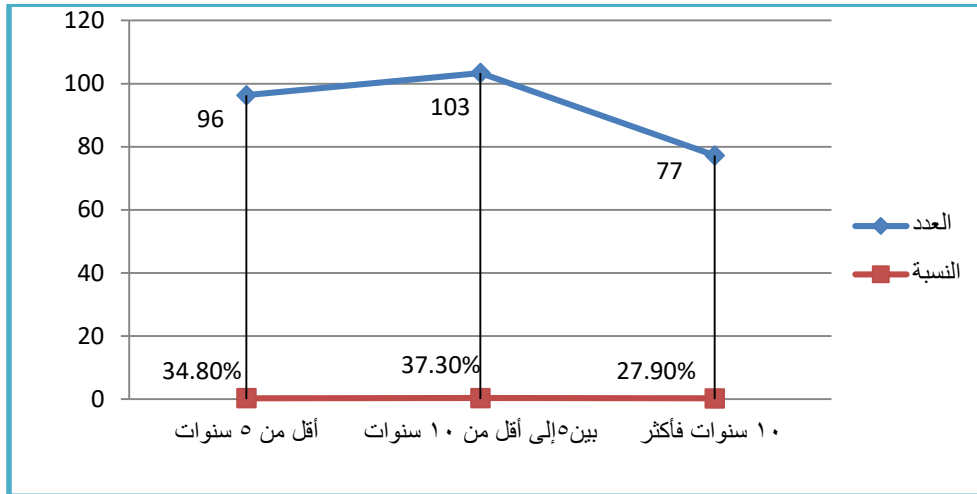
الشكل (4) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المرتبة العلمية

الجدول (12)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق وفق متغير عدد سنوات الخدمة

توزيع أفراد عينة البحث			
المتغيرات المستقلة	العدد	النسبة المئوية	
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	96	34.8%
	بين 5 إلى أقل من 10 سنوات	103	37.3%
	10 سنوات فأكثر	77	27.9%
	المجموع	276	100%

يتضح من الجدول (12) أن (96) فرداً من أفراد عينة البحث هم من ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات، و(103) أفراد من عينة البحث هم من ذوي الخبرة من خمس إلى أقل من عشر سنوات، إضافة إلى (77) فرداً من ذوي الخبرة عشر سنوات فأكثر، ونستطيع القول هنا إنه رغم أهمية الخبرة في العمل الإداري إلا أنها لم تعد الأهم بل قد يكون تحقيق معيار الكفاءة في العمل، أي الاستثمار الأمثل للموارد البشرية ولاسيما من الموهوبين والمبدعين في العمل، هو العامل الأكثر أهمية في نجاح العمل الإداري، كذلك بات من الضروري الاطلاع على مستجدات الاتجاهات الإدارية المعاصرة لتكون أحد أهم الشروط لإدارة فعالة، ومن ثم معيار سنوات الخدمة قد لا يكون المعيار الكافي لترقية الأفراد علمياً ومهنياً. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة:



الشكل (5) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة

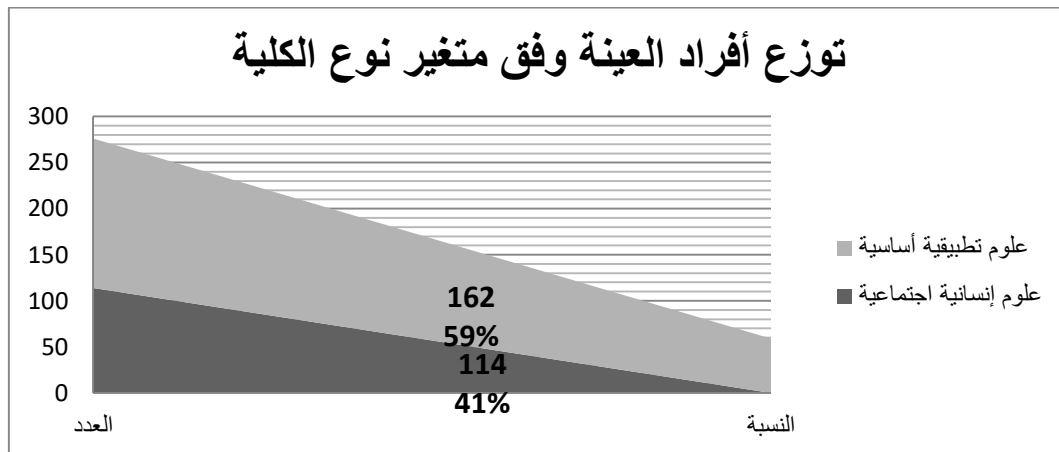
الجدول (13)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في

كليات جامعة دمشق وفق متغير تخصص الكلية

توزيع أفراد عينة البحث			
النسبة المئوية	العدد	المتغيرات المستقلة	
%41.3	114	علوم إنسانية اجتماعية	نوع الكلية
%58.7	162	علوم أساسية وتطبيقية	
%100	276	المجموع	

يتضح من الجدول (13) أن (114) فرداً من أفراد عينة البحث هم من كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، و(162) هم من الكليات الأساسية والتطبيقية في جامعة دمشق إذ إن عدد الكليات الأساسية والتطبيقية أكبر مقارنةً بكليات العلوم الإنسانية ضمن جامعة دمشق، كذلك إن تشعب الأقسام التطبيقية قد أسهم في جعل العدد الأكبر من أفراد عينة البحث تابعين للكليات التطبيقية. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير نوع الكلية:



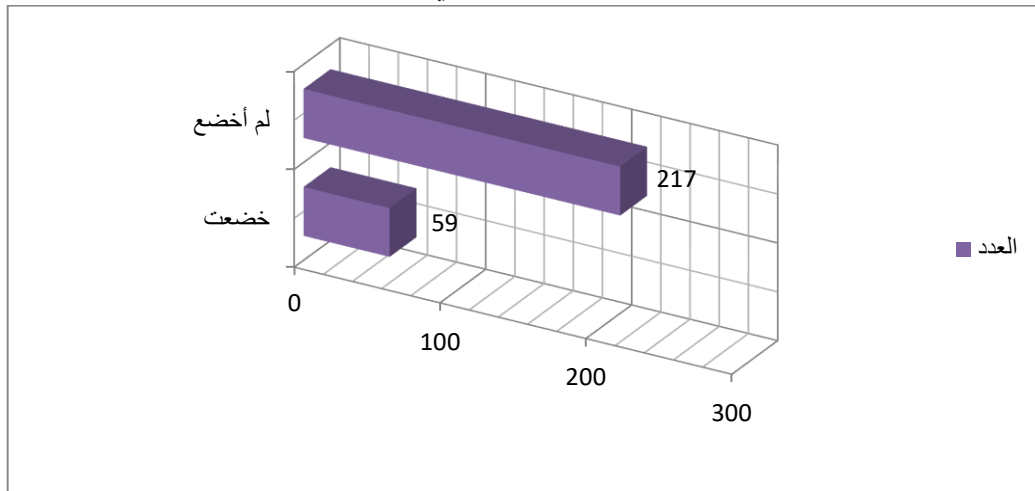
الشكل (6) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير نوع الكلية

الجدول (14)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق وفق متغير الدورات التدريبية في المجال الإداري

توزيع أفراد عينة البحث			
المتغيرات المستقلة	العدد	النسبة المئوية	
الدورات التدريبية	خضعت	59	21.4%
	لم أخضع	217	78.6%
	المجموع	276	100.0%

يتضح من الجدول (14) أن (59) فرداً من أفراد عينة البحث هم من الذين خضعوا لدورة تدريبية في المجال الإداري، و(217) من الذين لم يخضعوا لأي دورة تدريبية في المجال الإداري، بناءً على ما سبق نلاحظ النقص في عدد الملتحقين بالدورات التدريبية في المجال الإداري، وقد يعود ذلك إلى قلة عدد الدورات التدريبية الموجهة لتطوير الأداء الإداري، كذلك قد تكون الأعباء المهنية المتعددة الموكلة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالسها سبباً في عدم التحاقهم بأحد تلك الدورات. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري:



الشكل (7) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

خامساً: الصعوبات التي واجهت الباحثة:

- لا بد لأي باحث من أن يواجه جملة من الصعوبات التي يمكن أن تؤخر مسار دراسته أو تعيق عملية التطبيق الميداني، وفيما يأتي تلخيص لبعض الصعوبات التي واجهت الباحثة في دراستها:
- 1- صعوبة الحصول على الوثائق والقرارات الوزارية المتعلقة بالخطة الاستراتيجية المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.

2- ضعف تعاون بعض أفراد عينة البحث مع الباحثة، من حيث رفض الإجابة عن بنود الاستبانة أو ترك بعض من الأسئلة فارغة.

3- صعوبة مقابلة بعض العمداء والنواب ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وذلك لضيق وقتهم وكثرة الأعمال الإدارية الموكلة إليهم.

3- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من مواقع الجامعات الأجنبية فيما يتعلق بالبحث، فهي تتطلب أرقاماً سرية خاصة بطلبتها، أو من المنتسبين من الجامعات الأخرى.

وتم التغلب على بعض تلك الصعوبات من خلال:

1- الحصول على تسهيل مهمة من رئاسة جامعة دمشق موجهة إلى وزارة التعليم العالي للحصول على البيانات والمعلومات المتوفرة حول آلية العمل ضمن الجامعات الحكومية السورية.

2- التواصل الإلكتروني مع بعض أفراد عينة البحث وتوضيح الهدف من البحث وأهمية الحصول على استجاباتهم وتحديد المواعيد المناسبة لمقابلتهم.

3- التواصل مع بعض الزملاء في جامعات أخرى (جامعة عين شمس، وجامعة ألبرتا) للحصول على بعض المصادر العلمية.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استُخدمت المعالجات الإحصائية الآتية للتأكد من صدق أداة البحث وثباتها:

1- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، اختبار (ت-ستودنت) للعينات المستقلة Independent Sample T Test، لحساب الصدق التميزي للاستبانة.

2- معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) وكذلك معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) للتحقق من ثبات الاستبانة.

وبعد تطبيق أداة البحث وجمع البيانات، اعتمدت الباحثة في تحليل تلك البيانات ومعالجتها على مجموعة من الأساليب الإحصائية معتمدة في ذلك على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) (Statistical Package For Social Science) ومن تلك الأساليب الإحصائية ما يأتي:

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري Mean And Std. Deviation

2- اختبار (ت-ستودنت) للعينات المستقلة Independent Sample T Test.

3- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمقارنة المتوسطات لأكثر من مجموعتين.

4- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة (Scheffe).

عرض نتائج البحث وتفسيرها:

يسعى البحث الحالي بجانبه الميداني إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في ضوء استجابات أفراد عينة البحث من الإداريين (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق؟
- 2- ما متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي، استناداً إلى استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم) في كليات جامعة دمشق؟
- 3- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في ضوء استجابات أفراد عينة البحث من الإداريين (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق؟
- 4- ما تأثير متغيرات البحث المستقلة (الجنس، المرتبة العلمية، سنوات الخدمة، تخصص الكلية، الدورات التدريبية في المجال الإداري) على استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي؟

الإجابة عن سؤال البحث الأول:

- 1- ما واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء استجابات أفراد عينة البحث من الإداريين (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق؟
- للإجابة عن السؤال السابق درست استجابات أفراد عينة البحث من عمداء الكليات ونواب الشؤون العلمية ونواب الشؤون الإدارية ورؤساء الأقسام، عن بنود كل محور من محاور المقابلة على حدا (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والتقييم)، وحُسبت التكرارات والنسب المئوية لكل بند من بنود المقابلة المتعلقة بواقع استراتيجية إدارة التنوع كما عبّر عنها أفراد عينة البحث في سلم الإجابة، ثم رُتبت ترتيباً تنازلياً وفق قيم التكرارات والنسب المئوية، كما هو مبين في الجداول (15-16-17-18) وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

- 1-1 استجابات أفراد عينة البحث من (عمداء الكليات ونواب الشؤون العلمية والإدارية ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق على واقع استراتيجية إدارة التنوع فيما يتعلق بمحور التخطيط.

الجدول (15) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول واقع استراتيجية إدارة

التنوع بالتعليم العالي في سورية فيما يتعلق بمحور التخطيط

التخطيط لإدارة التنوع						
البند	البنود	التكرارات		النسب المئوية		تقدير نسب الواقع
		لا	نعم	لا	نعم	
1	يتم تطوير خطط سنوية لإدارة التنوع في الجامعة.	-	112	-	100%	ضعيفة جداً
2	تدمج رؤية إدارة التنوع ورسالتها مع الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي.	-	112	-	100%	ضعيفة جداً
3	ترتبط أهداف الجامعة العامة بأهداف إدارة التنوع الخاصة.	42	70	38%	62%	ضعيفة

4	تُمنح عمليات إدارة التنوع بجميع العمليات التنظيمية الأساسية للجامعات.	-	112	-	100%	ضعيفة جداً
5	تلتزم إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتناسب مع طبيعة العمل وشروطه المهنية	112	-	100%	-	مرتفعة جداً
6	يراعى عدم التمييز بين الذكور والإناث في معايير التعيين ضمن الجامعة.	98	14	88%	12%	مرتفعة جداً
7	يؤثر النوع (ذكوراً أو إناثاً) في توزيع المهام والصلاحيات.	-	112	-	100%	مرتفعة جداً
8	تتفهم الإدارة وتحترم اختلاف الثقافات لرؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم والعاملين.	92	20	82%	18%	مرتفعة
9	تعمل إدارة الجامعة على خلق بيئة تنظيمية داعمة للتنوع.	69	43	62%	38%	متوسطة
10	تحدد إدارة الجامعة الموارد البشرية اللازمة لإدارة التنوع.	-	112	-	100%	ضعيفة جداً

يلاحظ من الجدول (15) السابق ما يأتي:

إن قيمة التكرارات لبندو المقابلة المقننة تشير عموماً إلى ضعف كفاية واقع التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في الموارد البشرية في الجامعة وفق آراء أفراد عينة البحث.

أما البنود الثلاثة التي حصلت على أعلى تقديرات لاستجابات أفراد عينة البحث فجاءت على الشكل الآتي:

- تلتزم إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتناسب مع طبيعة العمل وشروطه المهنية.
 - يؤثر النوع (ذكوراً أو إناثاً) في توزيع المهام والصلاحيات.
 - يراعى عدم التمييز بين الذكور والإناث في معايير التعيين ضمن الجامعة.
- وتفسر الباحثة النتيجة السابقة في ضوء الخبرة الإدارية لأفراد عينة البحث والمناصب الإدارية المهمة التي يشغلونها، التي تشكل معرفة واسعة لديهم بجميع القرارات السابقة والمستجدة التي تنظم عمل الكليات ككل، إذ يجري تعميمها إذا ما صدرت من رئاسة جامعة دمشق، فمثلاً الالتزام بتعيين نسبة محددة من ذوي الاحتياجات الخاصة في الكليات أو المساواة بين الجنسين هو تعميم يصدر بقرار من وزارة التعليم العالي ثم من رئاسة الجامعة ثم يصل إلى إدارة الكليات، إذ أن تكليف المهام وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات واحد يتبع لقانون تنظيم الجامعات، وقد يكون ذلك سبباً في اتفاق أفراد العينة على توافر البنود السابقة.

وتتقاطع النتيجة السابقة مع ما جاء في إشكالية البحث بأن أحد أشكال إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في سورية هو التوسع في مجال الدراسات الاختصاصية في الجامعة بحيث تشمل ذوي الاحتياجات الخاصة، وتؤكد الجامعات ضرورة إدراج مفهوم التصنيف الدولي لتأدية الوظائف من قبل

ذوي الاحتياجات الخاصة، كذلك تكليف مجالس الكليات المعنية بتحديد مقررات دراسية مناسبة، وتخصيص المكفوفين بنسبة 5% من مقاعد دراسات التأهيل والتخصص وهي أحد أفضل الخطط والممارسات لإدارة التنوع القائم على الحالة الجسدية.

كذلك جاءت متفقة مع دراسة سمارة (2017) التي تشير إلى أن واقع إدارة التنوع القائم على النوع (ذكوراً أو إناثاً)، والقائم على الحالة الجسدية هو من أكثر الأبعاد التي تلتزم إدارة الجامعات الفلسطينية في إجراء التخطيط لها، وتعزو الباحثة ذلك إلى التوجه المستمر للجامعات العربية عموماً إلى مساندة ذوي الاحتياجات الخاصة، كما نجد مؤخراً تزايداً لدعمها للمرأة العاملة.

أما البنود الثلاثة التي حصلت على أقل درجة استجابات في محور واقع التخطيط، وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً فهي على الشكل الآتي:

- يتم تطوير خطط سنوية لإدارة التنوع في الجامعة.
 - ترتبط أهداف الجامعة العامة بأهداف إدارة التنوع الخاصة.
 - تدمج رؤية إدارة التنوع ورسالتها مع الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي.
- تعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى إدراك أفراد عينة البحث من الإداريين ووعيمهم بأن هناك غياباً أو قصوراً في عمليات التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع، فهم على اطلاع مستمر بكل المستجدات المتعلقة باستراتيجية إدارة لتعليم العالي، إذ تعدّ الاستراتيجية العامة للتعليم العالي أساساً تشتق منه إدارة الكليات رؤيتها ورسالتها وأهدافها الخاصة، وهي قد لا تشير صراحةً إلى إدارة التنوع، وإنما ما يذكر حول إدارة التنوع يتسم بالعمومية، فليس هناك استراتيجية موحدة لإدارة التنوع وفق استجابات أفراد عينة البحث وهو ما ورد أيضاً في الإطار النظري الخاص بدراسة استراتيجية التعليم العالي في سورية انظر (ص164).
- 1-2- استجابات أفراد عينة البحث من (العمداء ونواب الشؤون العلمية والإدارية ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق على واقع استراتيجية إدارة التنوع فيما يتعلق بمحور القيادة والاتصال.
- لمعرفة واقع استراتيجية إدارة التنوع على محور القيادة والاتصال وفق استجابات أفراد عينة البحث، حُسبت التكرارات والنسبة المئوية لكل بند من بنود المقابلة المتعلقة بهذا المحور، كما عبّر عنها أفراد عينة البحث في سلم الإجابة، ثم رُتبت تريباً تنازلياً وفق قيم التكرارات والنسب المئوية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (16) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول واقع استراتيجية إدارة

التنوع بالتعليم العالي في سورية فيما يتعلق بمحور القيادة والاتصال

القيادة والاتصال لإدارة التنوع					
البنود	البنود	التكرارات		النسب المئوية	
		نعم	لا	نعم	لا
11	تمتلك إدارة الجامعة فريقاً متخصصاً في إدارة التنوع	-	112	-	100%
12	تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والإمكانات المتنوعة في الموارد البشرية لتحسين الأداء	60	52	54%	46%
				متوسطة	ضعيفة

13	تراعي إدارة الجامعة عدم التحيز للعاملين تبعاً للمنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها.	92	20	82%	18%	مرتفعة
14	يتم تطوير وسائل الاتصال ليتمكن الأفراد ذوو الخبرات المتنوعة من التفاعل لإنجاز المهام المشتركة.	62	50	55%	45%	متوسطة
15	توفر الجامعة نمط العمل المرن لأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب وظروفهم العائلية.	75	37	67%	33%	متوسطة
16	تعتمد إدارة الجامعة برامج خفض الوقت الاختياري لمراعاة ظروف العاملين.	64	48	57%	43%	متوسطة
17	تعتمد إدارة الجامعة أسلوب الاتصال الجماعي.	109	3	97%	3%	مرتفعة
18	تشجع إدارة الجامعة التعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية.	92	20	82%	18%	مرتفعة
19	يوجد قسم خاص بإدارة التنوع ضمن الجامعة.	-	112	-	100%	ضعيفة جداً

يلاحظ من الجدول (16) السابق ما يأتي:

إن قيمة التكرارات السابقة التي تراوحت في معظمها بين الدرجات المتوسطة والضعيفة تشير إلى توافر بعض الممارسات العفوية لإدارة التنوع في الموارد البشرية ضمن الجامعة والتي قد تعتمد أساساً على عملية التطوير المرغوبة وفق آراء أفراد عينة البحث متفقة بذلك مع دراسة عبد السكر، ناجي (2018) التي أظهرت ممارسات متوسطة لإدارة التنوع بجامعة الأقصى.

أما الترتيب التنازلي لأعلى ثلاثة تكرارات من استجابات أفراد عينة البحث فجاءت على الشكل الآتي:

- تعتمد إدارة الجامعة أسلوب الاتصال الجماعي.
 - تشجع إدارة الجامعة التعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية.
 - تراعي إدارة الجامعة عدم التحيز للعاملين تبعاً للمنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها.
- ويمكن تفسير النتيجة الحالية في ضوء اهتمام إدارة الجامعة بسير العمل بالصورة الأفضل، فهي تقوم بعقد مجالس دورية لمناقشة القضايا التي تتعلق بالبحث العلمي في رئاسة الجامعة، كما تعقد كل كلية مجلس كلية لمناقشة قضايا الكلية، وتعقد الأقسام مجالس خاصة بها لمناقشة قضايا القسم وإصدار القرارات المتعلقة بالقسم، وهي أحد الأساليب الواضحة لتطبيق إدارة الجامعة الاتصال الجماعي.
- ومن جهة أخرى إن تشابه بيئات العمل لأفراد العينة وانتمائهم للمجتمعات نفسها، قد يؤدي إلى خلق نوع من العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين الإداريين والعاملين من جهة، وبين الإداريين أنفسهم من جهة أخرى، ومن المرجح أن يحرص الإداريين في كثير من الأحيان على المحافظة على تلك العلاقات وتسخيرها لتبادل الخبرات والمعارف بين الموارد البشرية العاملة ضمنها.
- أما البنود التي حصلت على أقل درجة استجابات في محور القيادة والاتصال، وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً فهي على الشكل الآتي:

- تمتلك إدارة الجامعة فريقاً متخصصاً في إدارة التنوع
- يوجد قسم خاص بإدارة التنوع ضمن الجامعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حداثة طرح مفهوم إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، كما أنه لا يوجد قسم منفصل لإدارة التنوع في الجامعة وإنما تتبع إدارة الموارد البشرية المتنوعة إلى عدد من الأقسام مثل مديرية الجودة والاعتماد، ومديرية التدريب والرقابة وغيرها من المديريات التي تتولى إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

1-3- استجابات أفراد عينة البحث من (العمداء ونواب الشؤون العلمية والإدارية ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق على واقع استراتيجية إدارة التنوع فيما يتعلق بمحور التدريب.

لمعرفة واقع التدريب وفق استجابات أفراد عينة البحث، حُسبت التكرارات والنسبة المئوية، لكل بند من بنود المحور كما عبّر عنها أفراد عينة البحث في سلم الإجابة، ثم رُتبت ترتيباً تنازلياً وفق قيم التكرارات والنسب المئوية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (17) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول واقع استراتيجية إدارة

التنوع بالتعليم العالي في سورية فيما يتعلق بمحور التدريب

التدريب لإدارة التنوع					
المرتبة	البنود	التكرارات		النسب المئوية	
		نعم	لا	نعم	لا
20	تعقد برامج تدريبية تتعلق بإدارة التنوع ضمن الكلية أو خارجها.	-	112	-	100%
21	تتضمن استراتيجية الجامعة برامج تدريبية تركز على فهم وإدراك التباين في الخصائص الفردية للموارد البشرية.	-	112	-	100%
22	تساعد البرامج التدريبية التي تعقدتها الجامعة على حل المشكلات الناجمة عن قضايا متعلقة بإدارة التنوع.	24	88	21%	79%
23	تلتزم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية على الاندماج الاجتماعي والثقافي مع الأعضاء الآخرين.	-	112	-	100%
24	تتبنى إدارة الجامعة ورش العمل الخاصة بتزويد رؤساء الأقسام بمهارات إدارة التنوع.	-	112	-	100%

يلاحظ من الجدول (17) السابق ما يأتي:

تشير النتيجة السابقة إلى قصور البرامج التدريبية في مجال إدارة التنوع ضمن الجامعة، إذ تراوحت تقدير قيم الواقع بين الضعيفة والضعيفة جداً بدلالة استجابات أفراد عينة البحث.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء اطلاع أفراد عينة البحث على موضوعات الدورات التدريبية الإدارية ومحاورها المقدمة للعاملين ضمن الكليات، إذ قد يكون حداثة طرح مفهوم إدارة التنوع كأحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال إدارة التعليم العالي، أحد الأسباب لعدم تطرق البرامج التدريبية الإدارية إليها ضمن محاورها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العرموطي وحسن، 2014) التي أظهرت أن أدنى متوسط لتقييم تجربة جامعة أبو ظبي لإدارة التنوع كان للفقرة التي تنص على (تهيئ الجامعة

فرص التدريب على إدارة التنوع)، وقد أشارت أن هذا التدني يعود في الدرجة الأولى لضآلة البرامج التدريبية الإدارية، خاصة تلك التي يخضع لها أعضاء هيئة التدريس، وذلك لطبيعة العمل الضاغط الذي يقومون به، ومن ثم عدم تمكنهم من الحصول على جرعات تدريبية مناسبة.

1-4- استجابات أفراد عينة البحث من (العمداء ونواب الشؤون العلمية والإدارية ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق على واقع استراتيجية إدارة التنوع فيما يتعلق بمحور الرقابة والتقييم.

لمعرفة واقع استراتيجية إدارة التنوع بالنسبة لمحور الرقابة والتقييم وفق استجابات أفراد عينة البحث، حُسبت التكرارات والنسبة المئوية لكل بند من بنود المقابلة المتعلقة بهذا المحور، كما عبّر عنها أفراد عينة البحث في سلم الإجابة، ثم رُتبت ترتيباً تنازلياً وفق قيم التكرارات والنسب المئوية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (18) يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية فيما يتعلق بمحور الرقابة والتقييم

الرقابة والتقييم على إدارة التنوع						
البند	البنود	التكرارات		النسب المئوية		تقدير الواقع
		نعم	لا	نعم	لا	
25	تُعَدّ الكفاءة معيار التقدم المهني لا سنوات الخدمة فقط.	75	37	67%	33%	متوسطة
26	تتبنى إدارة الجامعة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار.	73	39	65%	35%	متوسطة
27	تكلف إدارة الجامعة فرق العمل بجمع البيانات اللازمة لإدارة التنوع.	-	112	-	100%	ضعيفة جداً
28	تجري إدارة الجامعة مراجعة شاملة لأنظمة إدارة التنوع.	-	112	-	100%	ضعيفة جداً
29	يتوفر في الجامعة آليات واضحة للمساءلة عن كيفية إدارة التنوع.	13	99	12%	88%	ضعيفة جداً

يلاحظ من الجدول (18) السابق ما يلي:

إن قيمة التكرارات لبنود المقابلة المقننة تراوحت بين (75) لأعلى تكرار ونسبة مئوية (67%)، و(13) لأدنى تكرار وبدرجة ضعيفة ما يشير إلى ضعف واقع الممارسات الرقابية المعتمدة لإدارة التنوع في الموارد البشرية في الجامعة، كذلك تشير إلى عدم كفاية أساليب التقييم المعتمدة لإدارة الموارد البشرية المتنوعة وفق آراء أفراد عينة البحث.

أما البنود التي حصلت على أعلى نسبة تكرارات في محور الرقابة والتقييم، وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً فهي على الشكل الآتي:

- تُعَدّ الكفاءة معيار التقدم المهني لا سنوات الخدمة فقط.
- تتبنى إدارة الجامعة نظام حوافز ومكافآت مناسباً يشجع على الابتكار.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء المعرفة الواسعة لأفراد عينة البحث بالقرارات الوزارية التي تحدد شروط الترفع المهني والإداري ومعايير الإداريين الكليات وأعضاء مجالس القسم في جامعة دمشق (انظر ص: 164)، إذ نلاحظ على تلك الشروط تأكيدها على ضرورة توفر عنصر الكفاءة العلمية فيمن يشغل مركز عميد الكلية أو رئيس القسم، كذلك من يتولى المهام التدريسية كعضو الهيئة التدريسية، إذ لم تكتفِ الإدارة المركزية اعتماد سنوات الخدمة معياراً للتقدم المهني والتطور الوظيفي، بل عدت عنصر الكفاءة شرطاً إضافياً لذلك.

أما البنود التي حصلت على أقل نسبة تكرارات في محور الرقابة والتقييم، وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً فهي على الشكل الآتي:

- يوجد في الجامعة آلية واضحة للمساءلة عن كيفية إدارة التنوع.
- تجري إدارة الجامعة مراجعة شاملة لأنظمة إدارة التنوع، أو تكلف فرق العمل بجمع البيانات اللازمة لإدارة التنوع.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة السابقة إلى أن النظام الرقابي هو نظام مركزي، حيث تمثل رئاسة الجامعة مسؤولية الرقابة المباشرة على الكليات ومتابعة سير عملها وحل مشكلاتها، إلا أن أنظمة التقييم المركزية الروتينية قد لا تغطي الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية كإدارة التنوع على الرغم من أهميتها، وهو ما أدركه أفراد عينة البحث الذين هم على إطلاع مباشر بجميع القوانين الرقابية، والأساليب التقييمية المعتمدة من وزارة التعليم العالي ورئاسة الجامعة أو التي تسري ضمن الكليات.

الإجابة عن سؤال البحث الثاني:

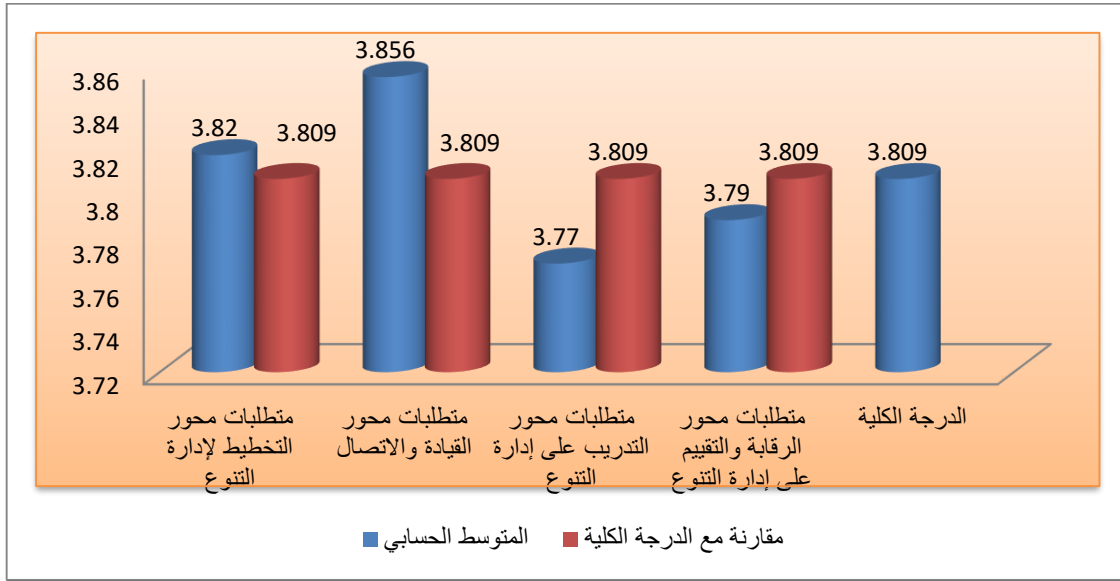
2- ما متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية، استناداً إلى استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام) في كليات جامعة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، والدرجات المتحققة لكل بعد من أبعاد استراتيجية إدارة التنوع التي تناولها البحث كما عبّر عنها أفراد عينة البحث في سلم الإجابة، ثم رُتبت ترتيباً تنازلياً وفق قيم المتوسطات، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (19) الرتب والمتوسطات والتقييمات لدرجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية والمحاور المتعلقة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع.

المقياس	المرتبة	المتوسط	التقدير
متطلبات محور التخطيط لإدارة التنوع	2	3.82	مرتفعة
متطلبات محور القيادة والاتصال	1	3.856	مرتفعة
متطلبات محور التدريب على إدارة التنوع	4	3.77	مرتفعة
متطلبات محور الرقابة والتقييم على إدارة التنوع	3	3.79	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.809	مرتفعة

ويمثل الشكل (8) مقارنة متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على محاور الاستبانة:



الشكل (8) يمثل مقارنة متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

يلاحظ من الجدول السابق الآتي:

1. إن القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (3.809)، ما يشير إلى درجة أهمية مرتفعة لمتطلبات إدارة التنوع كافة وفق المحك المعتمد في البحث.
 2. إن قيمة المتوسط الحسابي للمجالات الأربعة تراوحت بين (3.85) لأعلى متوسط و (3.77) لأدنى متوسط ما يشير إلى أن جميع مجالات البحث كانت بدرجات أهمية مرتفعة ومقاربة.
- وفق الترتيب التنازلي لقيمة المتوسطات الخاصة بالمحاور، يلاحظ أن المحور الثاني المتعلق بالقيادة والاتصال حصل على أعلى متوسط حسابي (3.856) وبدرجة أهمية مرتفعة، ثم جاء المحور الأول التخطيط بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة مرتفعة أيضاً، تلاه المحور المتعلق بالرقابة والتقييم على ممارسات إدارة التنوع بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة أهمية مرتفعة، ثم المحور الثالث المتعلق بالتدريب على إدارة التنوع بمتوسط حسابي (3.77) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً وفق آراء أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في جامعة دمشق.
- استناداً إلى النتائج السابقة نجد أن تقديرات أفراد العينة لدرجة أهمية متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي سواء بالنسبة للدرجة الكلية أو المحاور الفرعية تعكس حاجة الكليات إلى تبني نهج إداري يدعم ممارسات إدارة التنوع، ويسعى إلى فتح قنوات الاتصال الفعال بين الرؤساء والمؤوسين ضمن الجامعة ومع الإدارة المركزية.
- كما تشير إلى ضرورة إعادة النظر في الأنظمة والعمليات المتعلقة بالرقابة والتدريب والتقييم، بما يساعد على إمكانية توفير متطلبات استراتيجية إدارة التنوع في الموارد البشرية ضمن الكليات، وذلك بدلالة التقديرات المرتفعة لأفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لأبعاد الاستراتيجية.

وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء رغبة أفراد عينة البحث من أعضاء مجالس الأقسام ورؤسائها في تحسين العمل الإداري وتطوير مهاراتهم القيادية فيما يتعلق بإدارة التنوع في الموارد البشرية، كما تعكس اتجاهاتهم الإيجابية نحو استثمار الطاقات والإمكانات البشرية المتاحة في تحسين الأداء وتجويد المخرجات التعليمية وإضافة الميزة التنافسية على عمل الجامعة، لاسيما وأن جامعة دمشق هي واحدة من أقدم الجامعات التي حملت تخصصات وإنجازات علمية كبيرة.

وبالمقارنة بين النتائج المترتبة على محور الواقع، وبين النتائج المترتبة على محور المتطلبات، تظهر المفارقة بين استجابات أفراد عينة البحث المترتبة على الواقع والمتطلبات، حيث تتراوح بين الدرجات المتوسطة والضعيفة التي تشير إلى الحاجة إلى تحسين الواقع، والدرجات المرتفعة لاستجابات أفراد العينة على تحديد أهمية المتطلبات الاستراتيجية لإدارة التنوع.

وتفسر الباحثة ذلك في إدراك أفراد عينة البحث من خلال سنوات دراستهم وعملهم في المجال الإداري أو التدريسي، أنه قد يكون من الصعب التعامل مع تنوع الموارد البشرية بعفوية، وقد يستلزم ذلك إجراء التعديلات المناسبة على الممارسات الإدارية بحيث تستفيد من هذا التنوع وتوظفه لصالح تحسين عملها، كما أن حداثة التجربة في إدارة التنوع قد تستلزم توفر العديد من المتطلبات الضرورية لتفعيل الاستراتيجية وهو ما قد يفسر أيضاً الاستجابات المرتفعة على محور المتطلبات.

استكمالاً للنتائج المترتبة على الدرجة الكلية للمتطلبات، وللإجابة عن سؤال البحث الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرات لكل بند من بنود متطلبات استراتيجية إدارة التنوع، والتي قسمت على أربعة محاور (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والتقييم).

النتائج المتعلقة بكل محور من محاور الاستبانة:

2-1- متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي المتعلقة بمحور التخطيط، وفق

استجابات أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام.

لمعرفة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي بالنسبة للمحور الأول التخطيط قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور وللدرجة الكلية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية وللبنود المتعلقة بمحور التخطيط مرتبة بحسب درجة أهمية المتطلب

المتطلبات المتعلقة بمحور التخطيط : أن تقوم إدارة الجامعات بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي للتخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع من خلال تكوين ثقافة تحترم وتتقبل التنوع، ويكون التنوع جزءاً أساسياً من رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.					
رتب	البند	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقديرات
9	1	اشتمال رؤية الجامعة على إشارات واضحة لإدارة التنوع.	3.9420	.92456	مرتفعة
11	2	تضمين بنود واضحة لإدارة التنوع في محتوى رسالة الجامعة.	3.8261	.93352	مرتفعة

12	3	وجود أهداف استراتيجية معلنة لإدارة التنوع في الجامعة.	3.7246	.92456	مرتفعة
15	4	وضع الخطط التنفيذية في إطار يراعي التنوع في البيئة الأكاديمية.	3.2391	1.18201	متوسطة
13	5	تصميم جدول زمني لتحقيق الأهداف من إدارة التنوع.	3.6377	.84803	مرتفعة
2	6	تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة التنوع.	4.0906	.78332	مرتفعة
6	7	تحديد الموارد المادية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة التنوع.	4.0435	.83878	مرتفعة
16	8	اعتماد المؤشرات الإحصائية الوطنية التي تنشر سنوياً في تعديل الخطة السنوية لإدارة التنوع.	3.2029	1.36267	متوسطة
4	9	التنسيق مع وزارة التعليم العالي في إعداد الخطط السنوية لإدارة التنوع.	4.0580	.85082	مرتفعة
14	10	تطوير خطة خمسية لإدارة التنوع بناءً على معلومات يتم الحصول عليها من فرق إدارة التنوع في الجامعة.	3.2717	1.25135	متوسطة
10	11	تضمين مبادئ التنوع والمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها ضمن الخطة السنوية لإدارة التنوع.	3.9094	.94337	مرتفعة
8	12	تضمين نموذج أساليب العمل المضغوطة في خطة إدارة التنوع لمراعاة ظروف العاملين.	3.9601	.86247	مرتفعة
7	13	التخطيط لمبدأ مشاركة الوظيفة لضمان تكيف ساعات العمل مع ظروف العاملين.	3.9928	.90249	مرتفعة
1	14	العمل على خلق البيئة الملائمة لتمكين جميع أعضاء هيئة التدريس من تقديم أفضل ما لديهم.	4.1703	.73607	مرتفعة
5	15	التخطيط للقاءات الشخصية لتبادل الأفكار حول خطط إدارة التنوع بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاءه من ثقافات مختلفة.	4.0580	.81145	مرتفعة
3	16	الربط بين الأهداف الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي والأهداف الاستراتيجية لإدارة التنوع.	4.0688	.85215	مرتفعة
الدرجة الكلية			3.82		مرتفعة

من خلال قراءة الجدول (20) يتبين الآتي:

- إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بالنسبة لمتطلبات التخطيط لإدارة التنوع بلغت (3.82) وبدرجة أهمية مرتفعة. وتفسر الباحثة ذلك في ضوء المستوى العلمي والمهني، والفكر الثقافي الواسع لأفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام، بحيث يكونون مدركين لأهمية التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع كأساس تمهيدي متين لأي عملية تغيير إداري.

كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المجال التي بلغ عددها 16/ بنوداً بين (4.1703) وانحراف معياري (.73607) وهو بذلك ضمن درجة أهمية مرتفعة وفق محك البحث، ودرجة استجابة بلغت (3.2029) وانحراف معياري (1.36267) وبدرجة أهمية متوسطة، وهذا ما يعكس الحاجة الكبيرة إلى التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في الموارد البشرية وفق آراء أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم.

وقد جاءت البنود الثلاثة الأعلى تقديراً في محور التخطيط لإدارة التنوع وفق آراء عينة البحث على الشكل الآتي:

- ❖ العمل على خلق البيئة الملائمة لتمكين أعضاء هيئة التدريس من تقديم أفضل ما لديهم بمتوسط حسابي بلغ (4.1703) وبدرجة أهمية مرتفعة.
 - ❖ تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة التنوع بمتوسط حسابي (4.0906) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً.
 - ❖ الربط بين الأهداف الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي والأهداف الاستراتيجية لإدارة التنوع، بمتوسط حسابي (4.0688) وبدرجة أهمية مرتفعة.
- تفسر الباحثة ذلك في ضوء نظام الإدارة المركزية، وما يرتبط به من وجود بعض الإجراءات الروتينية في عمليات التخطيط لإدارة الموارد البشرية المتنوعة، وهو محصلة وجود عدد من الكوادر البشرية التي قد تعمل في بعض الأحيان بطريقة متشابهة تفرضها طبيعة المهام الروتينية المطلوب تنفيذها، فقد يدرك أفراد عينة البحث ضرورة إحداث التحسين اللازم في بيئة العمل الإداري ضمن الكليات، وإدراج إدارة التنوع ضمن استراتيجية التعليم العالي بحيث تصبح هدفاً تسعى الإدارة إلى تحقيقه. أما البنود الثلاثة التي حصلت على أقل درجة استجابات في محور التخطيط لإدارة التنوع، وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً فهي على الشكل الآتي:
- ☒ تطوير خطة خمسية لإدارة التنوع بناءً على معلومات يتم الحصول عليها من فرق إدارة التنوع في الجامعة، بمتوسط حسابي (3.2717) وبدرجة أهمية متوسطة.
 - ☒ وضع الخطط التنفيذية في إطار يراعي التنوع في البيئة الأكاديمية، بمتوسط حسابي (3.239) وبدرجة أهمية متوسطة.
 - ☒ اعتماد المؤشرات الإحصائية الوطنية التي تنشر سنوياً في تعديل الخطة السنوية لإدارة التنوع، بمتوسط حسابي (3.202) وبدرجة أهمية متوسطة.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى قصور التخطيط لتوزيع الكفاءات البشرية وفق اختلاف خبراتها وإمكاناتها، الذي قد يؤدي إلى ضعف تكافؤ الفرص، أو التدني في مستوى التوزيع المناسب للموارد البشرية على المناصب الإدارية والمهنية المناسبة، فقد أشار أفراد عينة البحث وفق استجاباتهم إلى درجة أهمية متوسطة لعمليات التخطيط لإدارة الموارد البشرية في إطار يراعي التنوع، وباعتماد على المؤشرات الإحصائية الدقيقة وإن لم تكن بنفس درجة الأهمية بالنسبة للمتطلبات الأخرى ضمن هذا المحور.
- 2-2- متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي المتعلقة بمحور القيادة والاتصال وفق استجابات أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام.** لمعرفة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي بالنسبة للمحور الثاني القيادة والاتصال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور الثاني، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية
وللبند المتعلقة بمحور القيادة والاتصال مرتبة بحسب درجة أهمية المتطلب

المتطلبات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال: وهي التزام إدارة الجامعات والقيادات العليا بإدارة التنوع من خلال اعتماد الأساليب المناسبة لتطوير عمليات الاتصال والتواصل الفعال بين العاملين داخل الجامعات، وتوفير أدوات الاتصال الحديثة اللازمة لذلك.					
رتب	البند	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقديرات
11	17	تشجيع الجامعة على فتح قنوات الاتصال بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام.	3.8804	.93625	مرتفعة
4	18	تطوير شبكات الاتصال الضرورية (كالإنترنت والبريد الإلكتروني والهواتف) بين الأفراد من مختلف الثقافات للاستفادة من التباين الثقافي داخل الجامعة.	4.0725	.91562	مرتفعة
16	19	اعتماد الإدارة أسلوب الاتصال الجماعي بين رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام داخل الكلية.	3.6051	1.30726	مرتفعة
17	20	ربط كفاءة الأداء بمدى نجاح الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعة.	3.2754	1.35790	متوسطة
1	21	دمج عمليات إدارة التنوع (التخطيط والقيادة التدريب والرقابة) بجميع العمليات التنظيمية الأساسية للجامعات.	4.2319	.76076	مرتفعة جداً
2	22	احترام المناسبات الدينية كافة لجميع العاملين في الجامعة.	4.2029	.74012	مرتفعة جداً
12	23	التزام إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.	3.8514	.79752	مرتفعة
3	24	امتلاك قيادة فريق العمل استراتيجية فعالة لإدارة الاختلاف الذي قد ينشأ بين أفرادها.	4.1196	.77002	مرتفعة
5	25	التنسيق بين السلطة المركزية وإدارة الجامعة لتوفير الدعم المادي اللازم للأفراد ذوي الدخل المحدود.	4.0181	.87990	مرتفعة
13	26	التعاون في المشاريع التي تتعلق بقدرة الجامعة على الوصول إلى عدد كبير من الأفراد.	3.8514	1.01428	مرتفعة
15	27	إعداد ملف شخصي شامل قابل للتحليل للقوى العاملة داخل الجامعة.	3.6812	1.10526	مرتفعة
18	28	حصول المرأة (رئيسة قسم أو عضو هيئة تدريس) على إجازات تتلاءم مع الظروف الطارئة.	3.2246	1.51846	متوسطة
14	29	توفير إدارة الجامعة غرف رعاية الأطفال لتمكين أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين النساء من العمل.	3.7536	1.01129	مرتفعة
9	30	اعتماد برامج خفض الاختياري لوقت العمل لمراعاة ظروف العاملين الخاصة لاسيما الأمهات.	3.9130	.84404	مرتفعة
10	31	وجود قسم خاص لإدارة التنوع ضمن الجامعة والكليات التابعة لها.	3.9094	.90400	مرتفعة

7	32	تقديم الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل لذوي الاحتياجات الخاصة من العاملين.	3.9674	.87117	مرتفعة
8	33	مراعاة عدم التمييز بين العاملين بحسب اتجاهاتهم الفكرية عند الاختيار والتعيين.	3.9312	1.00849	مرتفعة
6	34	إتاحة حرية المعتقد الفكري الديني التي تميز العاملين داخل الجامعة لتحسين عمليات الاتصال بينهم.	3.9928	.89845	مرتفعة
الدرجة الكلية			3.856		مرتفعة

من خلال قراءة الجدول (21) يتبين الآتي:

- إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بالنسبة لمحور المتطلبات المتعلقة بالقيادة والاتصال بلغت (3.856) وبدرجة أهمية مرتفعة. وتغزو الباحثة التقديرات المرتفعة على الدرجة الكلية للمحور، بأن إدارة التنوع لا تعني فقط إدارة الاختلافات، ولكنها تعني أيضاً إدارة التشابه بين الموارد البشرية، ومن ثم تحتاج إلى قيادة حكيمة قادرة على صهر المزيج المكون من اختلاف الموارد البشرية وتشابهها، بحيث تمكن الأفراد من تقديم طاقتهم القصوى. وهو ما أدركه أفراد عينة البحث وتمثل في تقديراتهم المرتفعة على بنود المحور، إذ أكدوا وفق استجاباتهم ضرورة تعزيز أساليب الاتصال والتواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية والمهنية والتعليمية لتبادل وجهات النظر المختلفة وطرح الأفكار المتنوعة دعماً للإبداع والابتكار في ميادين العمل.

كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المجال التي بلغ عددها 18/ بنداً بين (4.2319) وانحراف معياري (0.76076). وهو بذلك ضمن درجة أهمية مرتفعة جداً وفق محك البحث، ودرجة استجابة بلغت (3.2246) وانحراف معياري (1.51846) وبدرجة أهمية متوسطة، وفق آراء أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم. وقد جاءت البنود الثلاثة الأعلى تقديراً في محور القيادة والاتصال لإدارة التنوع، وفق استجابات أفراد العينة، على الشكل الآتي:

☒ دمج عمليات إدارة التنوع (التخطيط والقيادة والتدريب والرقابة) بجميع العمليات التنظيمية الأساسية للجامعات، بمتوسط حسابي بلغ (4.2319) وبدرجة أهمية مرتفعة جداً.

☒ احترام المناسبات الدينية كافة لجميع العاملين في الجامعة، بمتوسط حسابي (4.2029) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً.

☒ امتلاك قيادة فريق العمل استراتيجية فعالة لإدارة الاختلاف الذي قد ينشأ بين أفرادها، بمتوسط حسابي (4.1196) وبدرجة أهمية مرتفعة.

وتفسر الباحثة ذلك في أن السياسات الإدارية ضمن جامعة دمشق، والتي هي إحدى الجامعات السورية الحكومية التي تخضع كغيرها من الجامعات في سورية لنظام الإدارة المركزي متمثلة بوزارة التعليم العالي والبحث والابتكار أولاً، ومن ثم رئاسة الجامعة، تلتزم بمجموعة القرارات الإدارية المركزية التي لا يمكن إهمالها، فقد تستطيع توليفها بما يتناسب مع حالة الكلية لكن لا تستطيع تجاهلها، وهذا

يعني أنه من الصعب إحداث تغييرات إدارية جذرية على الممارسات التنظيمية ضمن الجامعة، بل من الأفضل دمج ممارسات إدارة التنوع ضمن السياسات الإدارية العامة للجامعة بما لا يحدث خللاً في النظام الإداري المركزي. ولأن أفراد عينة البحث هم من أصحاب القرار الإداري والكثير منهم قد شغل مناصب إدارية عليا (نائب إداري أو علمي كذلك عميد كلية أو رئيس قسم)، كان من المسلمات إدراكهم لصعوبة تخطي تلك السياسات الإدارية العامة والتركيز فقط على إدارة التنوع في الموارد البشرية، إذ يؤمن النظام المركزي بوحدة القرارات، ومن ثم يمكن دمج ممارسات إدارة التنوع بالممارسات الإدارية العامة. وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة نجدا وآخرون (Nagda, 2009) التي أكدت أهمية دمج ممارسات إدارة التنوع في إضافة فوائد للتفاعلات والاتصال بين الأفراد داخل مؤسسات التعليم العالي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن احترام جميع الأديان حق يضمنه الدستور السوري، والمجتمع الأكاديمي هو عينة من المجتمع المحلي لذلك كان لابد من احتواء التنوع الديني داخل الجامعة. فنلاحظ مثلاً تعطل الجهات الرسمية بما فيها الجامعات احتفالاً بالمناسبات الدينية المختلفة كالسنة الهجرية أو السنة الميلادية وهو أحد أشكال إدارة التنوع الديني.

وإن المكانة العلمية ونمط التفكير الثقافي الذي يمتلكه أفراد عينة البحث جعلهم يقدرّون أهمية احترام المناسبات الدينية كافة وما يتصل بها من معتقدات وقيم والتي تؤثر بدورها في شعور العاملين بالرضا، وتعزيز الولاء التنظيمي للمؤسسة، طالما أنها لا تخل بعمل الكلية، ولا تسبب أي شكل من أشكال الصراع الفكري أو الثقافي.

كما جاءت البنود الثلاثة الأقل تقديراً في محور القيادة والاتصال لإدارة التنوع، وفق استجابات أفراد العينة، على الشكل الآتي:

☒ اعتماد الإدارة أسلوب الاتصال الجماعي بين رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام داخل الكلية، بمتوسط حسابي (3.6051) وبدرجة أهمية متوسطة.

☒ ربط كفاءة الأداء بمدى نجاح الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعة، بمتوسط حسابي (3.2754) وبدرجة أهمية متوسطة.

☒ حصول المرأة (رئيسة قسم أو عضو هيئة تدريس) على إجازات تتلاءم مع الظروف الطارئة، بمتوسط حسابي (3.2246) وبدرجة أهمية متوسطة.

يمكن تفسير ذلك بأن بعض الأفراد من عينة البحث يفضلون الاتصال الفردي على الجماعي فقد يجدون في ذلك جدوى أكبر من تشتت القرار نتيجة تعدد الجهات المشاركة باتخاذها، إلا أن هذه النتيجة لا تقلل من أهمية الاتصال الجماعي في ظهور أفكار إبداعية متولدة من أفكار المجموعة والتي أشار الواقع إلى درجة تحقق مرتفعة لهذا المتطلب.

2-3- متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي المتعلقة بمحور التدريب، وفق

استجابات أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام.

لمعرفة متطلبات محور التدريب قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية وللبنود المتعلقة بمحور التدريب مرتبة حسب درجة أهمية المتطلب

المتطلبات المتعلقة بمحور التدريب: وهي مجموع الدورات التدريبية التي تعقدتها إدارة الجامعات لرؤساء الأقسام الإدارية وأعضاء مجالس الأقسام والهيئة التدريسية لتطبيق استراتيجية إدارة التنوع، ذلك من خلال مجموعة المحاضرات النظرية والنشرات المكتوبة والبرامج المخصصة لذلك، بالاستفادة من الخبرات العالمية.					
رتب	البند	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقديرات
3	35	إقامة ورش عمل تدريبية لتكوين الوعي حول آليات إدارة التنوع في الجامعة.	4.0471	.84507	مرتفعة
4	36	تطوير المقررات الدراسية بحيث تعزز قيم التنوع (كتقبل النقد ووجهات النظر المختلفة، الحوار، التفاوض).	3.9674	.83711	مرتفعة
13	37	تنظيم حملات توعية ضد الصور النمطية لتمييز القائم على النوع الاجتماعي.	3.2246	1.36458	متوسطة
11	38	إنشاء وحدات للتنمية والتدريب المستمر على ممارسات إدارة التنوع داخل الجامعات.	3.5000	1.31149	مرتفعة
2	39	تنفيذ برامج ميدانية لزيادة مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية حول استراتيجيات إدارة التنوع في القسم.	4.1087	.79255	مرتفعة
1	40	عقد برامج تدريبية متعلقة بحل المشكلات الناجمة عن التنوع في الموارد البشرية ضمن الحرم الجامعي.	4.2464	.76574	مرتفعة جداً
8	41	تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على أساليب التعامل الإيجابي مع الأعضاء الجدد من خلفيات ثقافية مختلفة.	3.8696	.91712	مرتفعة
10	42	الإفادة من التجارب العالمية في مجال التدريب على أساليب إدارة التنوع داخل الجامعة.	3.7862	.87050	مرتفعة
9	43	إشراك الإدارة الإشرافية في الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة التنوع والاختلاف في الجامعة.	3.8261	.79465	مرتفعة
6	44	احتواء الاستراتيجية العامة لإدارة التنوع في الجامعة على مجموعة من البرامج التدريبية المقترحة.	3.9094	.83282	مرتفعة
14	45	تركيز البرامج التدريبية على تعريف المتدربين بفوائد إدارة التنوع داخل الجامعة.	3.1993	1.20006	متوسطة
5	46	تدريب أعضاء فرق العمل على إظهار صفاتهم الفردية المتنوعة التي تساهم في نجاح أداء المهمة.	3.9167	.91270	مرتفعة
12	47	تدريب فرق العمل من مختلف الخلفيات على تكوين لغة مشتركة بينهم للتعامل.	3.4312	1.08827	مرتفعة
7	48	تدريب أعضاء الفرق ذوي الكفاءات المختلفة على أساليب اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة لإدارة التنوع داخل الجامعة.	3.8877	1.03312	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.77		مرتفعة

من خلال قراءة الجدول (22) يتبين الآتي:

إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بالنسبة للمتطلبات المتعلقة بمحور التدريب بلغت (3.77) وبدرجة أهمية مرتفعة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء ضعف الكفاية في المعارف والمهارات لدى الإداريين والعاملين في الكليات اللازمة لإدارة التنوع، فهي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تتداخل مع العديد من المفاهيم الأخرى كتكافؤ الفرص والعدالة والشمول.

إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المجال التي بلغ عددها 14/ بنداً بين (4.2464) وانحراف معياري (0.76574) وهو بذلك ضمن درجة أهمية مرتفعة جداً وفق محك البحث، ودرجة استجابة بلغت (3.1993) وانحراف معياري (1.20006) وبدرجة أهمية متوسطة، وفق آراء أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم.

وقد حصلت البنود الثلاثة الآتية على أعلى تقديرات خاصة بمتطلبات محور التدريب، وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً على الشكل الآتي:

☒ عقد برامج تدريبية متعلقة بحل المشكلات الناجمة عن التنوع في الموارد البشرية ضمن الحرم الجامعي، بمتوسط حسابي (4.2464) وبدرجة أهمية مرتفعة جداً.

☒ تنفيذ برامج ميدانية لزيادة مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية حول استراتيجيات إدارة التنوع في القسم، بمتوسط حسابي (4.1087) وبدرجة أهمية مرتفعة.

☒ إقامة ورش عمل تدريبية لتكوين الوعي حول آليات إدارة التنوع في الجامعة، بمتوسط حسابي (4.0471) وبدرجة أهمية مرتفعة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة البحث ووعيهم بمجموعة العلاقات المترتبة على تفاعل الأفراد ضمن الجامعة، التي قد تأخذ الطابع الرسمي للعلاقات (كالعلاقات المهنية والإدارية)، أو غير الرسمي (كالعلاقات الاجتماعية وتبادل أطراف الحديث وتبادل الخبرات والقيم والأفكار المهنية والاجتماعية)، ومن ثم قد ينجم عن هذا التفاعل شعور الأطراف بالرضا نتيجة تلك العلاقات، أو قد ينشأ عنها نزاعات وصراعات فكرية وثقافية أو حتى مهنية، التي قد تنعكس آثارها على العملية الإدارية والتعليمية في الجامعات، وقد تؤدي إلى إضعاف ثقافة الجامعة ومستوى الأداء، مما يبرر الحاجة إلى وجود دورات تدريبية تتعلق بحل المشكلات الناجمة عن التنوع في الموارد البشرية ضمن الحرم الجامعي، وتنفيذ برامج تدريبية لزيادة الوعي بآليات إدارة التنوع.

متفقة بذلك مع دراسة لامادي (Lumadi,2008) التي أظهرت أهمية التدريب على ممارسات إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ودراسة بيش وكيمب (Pesch;Kamp,2008) التي توصلت إلى أن تطبيق إدارة التنوع لا يتم من خلال منهج التدريس وبرامجه فقط، وإنما هو بحاجة إلى المزيد من الجلسات الإرشادية والتدريبية.

وقد جاءت البنود الثلاثة الأقل تقديراً في محور القيادة والاتصال لإدارة التنوع وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً على الشكل الآتي:

✗ تدريب فرق العمل من مختلف الخلفيات على تكوين لغة مشتركة بينهم للتعامل، بمتوسط حسابي (3.4312) وبدرجة أهمية متوسطة.

✗ تنظيم حملات توعية ضد الصور النمطية لتمييز القائم على النوع الاجتماعي، بمتوسط حسابي (3.2246) وبدرجة أهمية متوسطة.

✗ تركيز البرامج التدريبية على تعريف المتدربين بفوائد إدارة التنوع داخل الجامعة، بمتوسط حسابي (3.1993) وبدرجة أهمية متوسطة.

يمكن تفسير ذلك في إطار وعي أفراد عينة البحث بالفوائد المترتبة على الدورات التدريبية، وعدها كأحد المسلمات، فعلى الرغم من أهمية تعريف المتدربين بفوائد الدورات التدريبية المتخصصة بإدارة التنوع نظرياً، لزيادة فرص الرغبة في الالتحاق بها، إلا أنها تأتي مرتبطة مع التعريف بمحاور الدورة والتدريب العملي، فالتدريب هو سلوك وممارسة ومهارات مكتسبة أكثر مما هو معلومات نظرية.

وهنا يمكن للباحثة التأكيد على أهمية التدريب في توجيه السلوكيات الإدارية التقليدية والممارسات التنظيمية غير المناسبة ومعالجتها، فعلى الرغم من صعوبة التدريب في مجال الموارد البشرية، لاسيما أن هناك من الخصائص البشرية ما هو متغير كالمهارات، ومنها ما هو تراكمي كالخبرات والمعارف، ومنها ما هو متجدد كالقيم، إلا أن عمليات التدريب بأشكالها المختلفة، قد أصبحت ضرورة تفرضها عمليات التطوير الإداري للموارد البشرية المتنوعة، فالتنوع مصدر للإبداع والابتكار إذا ما تمت إدارته بالشكل المناسب.

2-4- متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم، وفق استجابات أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام.

لمعرفة المتطلبات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل بند من بنود المحور، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لمحور المتطلبات

المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم مرتبة بحسب درجة أهمية المتطلب

المتطلبات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم: وفي قيام إدارة الجامعات بالتنسيق مع الإدارة المركزية بإجراء التدقيق والتقييم لنتائج الأداء المترتبة على استراتيجية إدارة التنوع ضمنها، واعتماد آليات واضحة لتحفيز الأداء الإداري الجيد للتنوع والمحااسبة في حال التقصير.					
رتب	البند	البنـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقديرات
8	49	وجود آليات واضحة للمساءلة الإدارية عن آلية التعامل مع التنوع وإدارته في الجامعة.	3.8442	1.02744	مرتفعة
7	50	التزام الشفافية بالآليات المتبعة للمساءلة الإدارية فيما يتعلق بإدارة التنوع في الجامعة.	3.8551	.96522	مرتفعة
5	51	الاعتماد على معلومات موثقة بعيداً عن التقييمات الشخصية لضبط المساءلة حول إدارة التنوع في الجامعة.	3.9420	.92456	مرتفعة
9	52	اشتغال نظام العقوبات والحوافز جميع العاملين (أعضاء هيئة	3.8261	.93352	مرتفعة

			التدريس وإداريين) دون استثناء.		
مرتفعة	92456.	3.7246	إجراء تحليل بيئي شامل للتعرف على مدى التباين بين أفراد المجتمع الأكاديمي.	53	10
مرتفعة	83446.	3.8587	اعتماد مقاييس محددة لكل مجال من مجالات استراتيجية إدارة التنوع في بداية العام.	54	6
متوسطة	1.19438	3.1775	إجراء تحليل موسع لبيانات التوظيف وتقييم الأداء والترقيات.	55	12
مرتفعة	78332.	4.0906	تكليف فرق العمل المتخصصة بجمع المعلومات عند حدوث خلل ناتج عن التباين في الموارد البشرية.	56	1
مرتفعة	83878.	4.0435	إجراء مراجعة شاملة لأنظمة التنوع لتحديد أولويات التطوير وإزالة العقبات.	57	3
مرتفعة	86474.	3.9638	إعداد لوائح تنظيمية معلنة لضبط الممارسات المتعلقة بالتنوع داخل الجامعة.	58	4
مرتفعة	85082.	4.0580	تحفيز الإداريين المشرفين على التنوع مادياً في حال إدارتهم الجيدة للتنوع	59	2
متوسطة	1.18622	3.2174	مسائلة الإداريين المشرفين على التنوع عن أي إخفاق في إدارة التنوع.	60	11
مرتفعة	3.79		الدرجة الكلية		

من خلال قراءة الجدول (23) يتبين الآتي: إن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتطلبات محور الرقابة والتقييم بلغت (3.79) وبدرجة أهمية مرتفعة. وتفسر الباحثة هذه التقديرات المرتفعة في ضوء الخبرة الإدارية والعلمية الواسعة لأفراد عينة البحث من جهة، والاحتكاك المباشر مع آليات العمل الإداري ضمن بيئة العمل المركزية من جهة أخرى، إذ تشكلت لديهم المعرفة الكافية بأهمية عمليات الرقابة والتقييم لضمان سير العمل كما يجب، وهي إحدى خصائص العمل في إطار نظام الإدارة المركزي الذي يتسم بالرقابة المستمرة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التشدد الرقابي على الممارسات الإدارية ليس مرغوباً في ميادين التطوير الإداري فهو لن يساعد على إجراء التحسين أو التعديل في النتائج، بل يزيد من تخوف العاملين تجاه أي تغيير إداري غير مألوف، من ثم يؤدي إلى عزوف الكثيرين عن قبول التغيير وازدياد رغبتهم في الالتزام بما هو مألوف وروتيني.

- كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لجميع بنود هذا المجال التي بلغ عددها 12/ بنوداً بين (4.0906) وانحراف معياري (78332). وهو بذلك ضمن درجة أهمية مرتفعة جداً وفق محك البحث، ودرجة استجابة بلغت (3.1775) وانحراف معياري (1.19438) وبدرجة أهمية متوسطة، وفق آراء أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم.

وقد حصلت البنود الثلاثة الآتية على أعلى تقديرات خاصة بمتطلبات محور الرقابة والتقييم، وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً على الشكل الآتي:

✖ تكليف فرق العمل المتخصصة بجمع المعلومات عند حدوث خلل ناتج عن التباين في الموارد البشرية داخل الجامعة، بمتوسط حسابي (4.0906) وبدرجة أهمية مرتفعة.

✖ تحفيز الإداريين المشرفين على التنوع مادياً في حال إدارتهم الجيدة للتنوع، بمتوسط حسابي (4.0580) وبدرجة أهمية مرتفعة.

✖ إجراء مراجعة شاملة لأنظمة التنوع لتحديد أولويات التطوير وإزالة العقبات، بمتوسط حسابي (4.0435) وبدرجة أهمية مرتفعة.

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة في ضوء الأهمية الكبيرة التي تحتلها استراتيجية العمل ضمن فريق، كونها أحد الأساليب الإدارية المعاصرة التي تقوم على مشاركة المسؤولين، وإن وعي أفراد عينة البحث بذلك انعكس على تقديراتهم المرتفعة لمتطلبات تشكيل فرق عمل متخصصة بإدارة التنوع. ومن ثم إن توفر الحوافز المادية سيكون بمثابة التغذية الراجعة التطويرية لتعزيز الممارسات الجيدة لإدارة التنوع.

وتعزو الباحثة تأكيد أفراد عينة البحث أهمية إجراء مراجعة شاملة لأنظمة التنوع لتحديد أولويات التطوير وإزالة العقبات إلى رغبتهم في تحقيق التميز الأكاديمي والاستمرارية في هذا التميز، الأمر الذي يتحدد بمقدار تنوع الخبرات والإمكانات والتخصصات، والتعبير عن وجهات النظر والآراء والمهارات المختلفة، إلا أنه قد يتولد عن ذلك مجموعة من العقبات التي تقضي إلى ضرورة تحديد الأولويات، وإيجاد الحلول المناسبة لتجاوز العقبات.

أما البنود الثلاثة التي حصلت على أقل تقديرات في محور القيادة والاتصال وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً فجاءت على الشكل الآتي:

✖ إجراء تحليل بيئي شامل لمعرفة مدى التباين بين أفراد المجتمع الأكاديمي، بمتوسط حسابي (3.7246) وبدرجة أهمية متوسطة.

✖ مساءلة الإداريين المشرفين على التنوع عن أي إخفاق في إدارة التنوع، بمتوسط حسابي (3.2174) وبدرجة أهمية متوسطة.

✖ إجراء تحليل موسع لبيانات التوظيف وتقييم الأداء والترقيات بمتوسط حسابي (3.1775) وبدرجة أهمية متوسطة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة في أن أفراد عينة البحث من ذوي المرتبة العلمية المتميزة قادرون على ترتيب الأولويات في المتطلبات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم، في حين أعطوا الأولوية والأهمية الكبرى للعمل ضمن فريق ومراجعة أنظمة التشغيل وتقديم الحوافز المادية، جعلوا تقييم الأداء والمساءلة في حال الإخفاق بدرجة أهمية متوسطة، وذلك قد يعود إلى حداثة التجربة بإدارة التنوع في الموارد البشرية، الأمر الذي قد يقتضي ضرورة تحديد مجموعة المعايير والتوصيف المهني الدقيق للمهام، وقد تحدث بعض الأخطاء أو الإخفاقات نتيجة لذلك، ومن ثم من الممكن ألا تكون جميع الإخفاقات مقصودة وقد لا تستدعي المساءلة إنما تستدعي التحسين والمتابعة.

الإجابة عن السؤال الثالث:

3- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في ضوء استجابات أفراد عينة البحث من الإداريين (عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام) في كليات جامعة دمشق؟

للإجابة عن السؤال الثالث المتضمن ما معوقات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي وفق استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام، عمداء الكليات ونوابهم)؟ حُسبت التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث عن بنود المقابلة المغلقة والسؤال المفتوح لكل محور من محاور المقابلة وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

3-1 معوقات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي المتعلقة بمحور التخطيط وفق استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام، عمداء الكليات ونوابهم).

لتحديد معوقات محور التخطيط حُسبت التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث عن بنود المقابلة المغلقة والسؤال المفتوح، وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (24)

يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول معوقات التخطيط في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية

النسبة المئوية	التكرارات	البنود	محور التخطيط
99%	111	غياب التشريعات التي تتيح إمكانية التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي.	
97%	109	عدم تناسب مخصصات التمويل المركزي مع الاحتياجات اللازمة لعمليات التخطيط لاستراتيجية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.	
60%	67	تشكل الإدارة المركزية عائقاً يحد من إمكانية التخطيط لاستراتيجية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.	
98%	110	مقاومة التغيير في الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي لدى بعض المجموعات المسيطرة، (كعدم تقبل النساء والأقليات).	
84%	94	ضعف التنسيق لإعداد الخطة السنوية لإدارة التنوع بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والأقسام الإدارية في الجامعات.	

أما نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن السؤال المفتوح المتعلق بمعوقات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي على محور التخطيط، فجاءت على الشكل الآتي:

الجدول (25)

يبين التكرارات والنسب المئوية حول المعوقات التي أضافها أفراد عينة البحث على محور التخطيط في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات المقترحة	المحور الأول: التخطيط
41%	46	ضعف التمويل اللازم لتوفير الوسائل لتفعيل استراتيجية إدارة التنوع	
43%	48	مدى الصلاحيات الممنوحة لرئيس القسم	
47%	53	بعض التشريعات والسياسات الموضوعية	

من خلال قراءة الجدول (24) يتبين الآتي:

جاءت البنود الثلاثة الآتية كأعلى تكرارات للمعوقات المترتبة على محور التخطيط لإدارة التنوع، وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً على الشكل الآتي:

- غياب التشريعات التي تتيح إمكانية التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي.
- مقاومة التغيير في الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي لدى بعض المجموعات المسيطرة، (كعدم تقبل النساء والأقليات).
- عدم تناسب مخصصات التمويل المركزي مع الاحتياجات اللازمة لعمليات التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك أفراد عينة البحث آلية العمل ضمن نظام الإدارة المركزي، الذي يستدعي وجود تشريعات وقرارات رسمية لتتمكن إدارة الكليات من تطبيق استراتيجية إدارة التنوع.

كما أن وعيهم بسلبية مقاومة التغيير، جعلت تقديراتهم مرتفعة حول ضرورة التغلب على مقاومة التغيير اللازم لإدارة التنوع ضمن الكليات، فالتغيير سمة ملازمة لتطور مؤسسات التعليم العالي ويطل جميع أجزائها، ومن ثم قد نجد العاملين يقاومون التغيير خوفاً من المساءلة القانونية في حال ارتكاب الأخطاء بالتالي ترتفع الرغبة لديهم في البقاء على ما هو مألوف.

وإن أفراد عينة البحث من خلال احتكاكهم اليومي بالمشكلات المتعلقة بكثرة القرارات والإجراءات الروتينية، وضعف كفاية المخصصات المادية اللازمة لعملية التطوير، قد أشاروا إلى وجود معوقات ترتبط بهذه الإجراءات الروتينية وبالمخصصات المادية غير الكافية.

3-2- معوقات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي المتعلقة بمحور القيادة والاتصال وفق استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام، عمداء الكليات ونوابهم).

لتحديد المعوقات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال حُسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على بنود المقابلة المغلقة والسؤال المفتوح، وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (26)

يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول واقع القيادة والاتصال في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية

النسبة المئوية	التكرارات	البنود	محور القيادة والاتصال
79%	89	قصور التنوع في أساليب الاتصال اللازمة لإعداد استراتيجية إدارة التنوع وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.	
97%	109	مدى توافق العاملين مع فاعلية الأداء والسلوك التنظيمي لإدارة التنوع.	
100%	112	عدم القدرة على الحصول على دعم القيادات العليا لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.	
42%	47	وجود حواجز تمنع النساء والأقليات من جنسيات مختلفة في مؤسسات التعليم العالي من التقدم في المسار.	

107	96%	تعدد مصادر التباين في الموارد البشرية (داخلية أو خارجية المنشأ) وصعوبة إدارتها.
67	60%	ضعف التنسيق مع المنظمات المحلية والدولية لإعداد استراتيجية متكاملة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

أما نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن السؤال المفتوح المتعلق بمعوقات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي على محور القيادة والاتصال، فجاءت على الشكل الآتي:

الجدول (27)

يبين التكرارات والنسب المئوية حول المعوقات التي أضافها أفراد عينة البحث على محور القيادة والاتصال في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية

المحور الثاني: القيادة والاتصال	الإجابات المفتوحة	التكرار	النسبة المئوية
	عدم توافر الخبرة اللازمة لإدارة التنوع	16	14%
	قلة توافر المصادر والبيانات اللازمة لتنفيذ استراتيجية إدارة التنوع	32	29%
	ضيق الوقت اللازم لتنفيذ أنماط مختلفة لإدارة تنوع الموارد البشرية	59	53%
	الأمر الروتينية وكثرة الأعباء الإدارية	67	60%

من خلال قراءة الجدول (26) يتبين الآتي:

إن قيمة التكرارات والنسب المئوية تشير إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه استراتيجية إدارة التنوع بالنسبة لمحور القيادة والاتصال وإن اختلفت في شدتها. فقد جاءت البنود الثلاثة الآتية كأعلى تكرارات للمعوقات المرتبطة على محور القيادة والاتصال لإدارة التنوع وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً على الشكل الآتي:

✚ عدم القدرة على الحصول على دعم القيادات العليا لاستراتيجية إدارة التنوع.

✚ مدى توافق العاملين مع فاعلية الأداء والسلوك التنظيمي المتعلق بإدارة التنوع.

✚ تعدد مصادر التباين في الموارد البشرية (داخلية أو خارجية المنشأ) وصعوبة إدارتها.

وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن أفراد عينة البحث من خلال تجاربهم وخبرتهم العلمية والإدارية الواسعة، قد أدركوا ضرورة تقبل تفوق الآخرين واختلاف قدراتهم للتمكن من إحداث التكامل بين تلك القدرات، وتوظيفها لصالح الأداء والإنجاز العام، فالمقصود هنا في مدى توافق الفرد مع فاعلية الأداء والسلوك التنظيمي لإدارة التنوع هو قدرة الفرد على استيعاب اختلاف الآخرين وتميزهم في الخصائص والخبرات والإمكانات، ومن ثم تقبل تلك الاختلافات وتحقيق التكامل بين الإمكانات والقدرات لإتمام المهام، إلا أن مدى الإدراك قد يختلف من شخص لآخر تبعاً لمجموعة من الخصائص الفردية.

كما أن الخصائص الشخصية هي محور عمليات إدارة التنوع بما فيها من عمليات الإدراك والتعلم والتفكير والدافعية والمهارات العقلية والآراء والاتجاهات، إضافةً إلى المظهر الخارجي والسلوك والسمات الذاتية، والتي تشكل في مجموعها نظاماً بشرياً متكاملاً من الخصائص والاتجاهات والنزعات النفسية

والقدرات البدنية والسمات التي تميز فرداً عن الآخر، وقد تمر بحالات تغير مستمرة بحيث قد لا يمكن التنبؤ بأشكال هذا التغيير، وقد يكون أفراد عينة البحث قد رأوا في تلك الخصائص عائقاً، إن لم تتوفر إدارة واعية قادرة على إدارتها ككل متكامل وليس بصورة جزئية.

وبالنظر في نتائج السؤال المفتوح ضمن الجدول (27) نجد أن إجابات أفراد عينة البحث تشير إلى أن نمط الإدارة التقليدية يفرض الكثير من الجمود على العمل الإداري، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك أفراد عينة البحث بأن العمل الروتيني والأعباء المتراكمة في ظل ضيق الوقت قد يؤدي إلى التضخم البيروقراطي، وأن الاتجاهات القيادية المعاصرة كإدارة التنوع أظهرت إمكانياتها في تعديل أساليب الإدارة التقليدية، وتجاوزها إلى الحد الذي يسمح باستثمار الطاقات والمواهب في الموارد البشرية وتوظيفها لصالح عمل الكلية، وتحسين مخرجاتها.

3-3- معوقات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي المتعلقة بمحور وفق استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام، عمداء الكليات ونوابهم).

لتحديد معوقات محور التدريب حُسبت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على بنود المقابلة المغلقة والسؤال المفتوح، وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (28)

يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول واقع التدريب في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية

النسبة المئوية	التكرارات	البنود	محور التدريب
75%	84	ازدياد الكلفة الاقتصادية الناتجة عن التدريب على إدارة التنوع والوقت والجهد اللازم لحل المشكلات بين الأفراد المتنوعين.	
51%	57	ضعف البرامج التدريبية المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن تباين الموارد البشرية العاملة داخل مؤسسات التعليم العالي.	
41%	46	قصور تدريب فرق العمل على أساليب اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة لإدارة التنوع.	
91%	102	ضعف كفاية الموارد البشرية اللازمة لقيادة الحملات التدريبية اللازمة لتنفيذ استراتيجية إدارة التنوع.	
86%	96	النقص في التجهيزات والمعدات اللازمة (كالحواسيب والفاكس والطابعات.. وغيرها) لتنفيذ البرامج التدريبية حول إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.	

نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن السؤال المفتوح المتعلقة بمعوقات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي على محور التدريب فجاءت على الشكل الآتي:

الجدول (29)

يبين التكرارات والنسب المئوية حول المعوقات التي أضافها أفراد عينة البحث على محور التدريب في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات المفتوحة	المحور الثالث: التدريب
29%	32	عدم القناعة بفاعلية الدورات التدريبية	
17%	19	افتقار الإداريين للمهارات اللازمة لتفعيل استراتيجية إدارة التنوع	
6%	7	انخفاض الدافعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام للمشاركة في الدورات التدريبية	
55%	62	عدم الالتزام بحضور الدورات التدريبية أو المشاركة فيها	

من خلال قراءة الجدول (28) يتبين الآتي:

إن قيمة التكرارات والنسب المئوية بالنسبة للمعوقات المتعلقة بمحور التدريب تراوحت قيمها لجميع بنود هذا المجال بين (102) تكرار وبنسبة مئوية (91%)، وبين (46) تكراراً وبنسبة مئوية (41%). وقد جاءت البنود الثلاثة الآتية كأعلى تكرارات للمعوقات المترتبة على محور التدريب، وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً على الشكل الآتي:

- ✚ ضعف كفاية الموارد البشرية اللازمة لقيادة الحملات التدريبية اللازمة لتنفيذ استراتيجية إدارة التنوع.
- ✚ النقص في التجهيزات والمعدات اللازمة (كالحواسيب والفاكس والطابعات.. وغيرها) لتنفيذ البرامج التدريبية حول إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.
- ✚ ازدياد الكلفة الاقتصادية الناتجة عن التدريب على إدارة التنوع والوقت والجهد اللازم لحل المشكلات بين الأفراد المتنوعين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك عينة البحث بعدم وجود خطط تدريبية واضحة للتدريب على إدارة التنوع، ومن ثم قد لا يتوفر العدد اللازم من الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على قيادة الحملات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات الإداريين في الجامعات حول استراتيجية إدارة التنوع. كما أن تداعيات الحرب ومفرزات الأزمة أنجبت عدم كفاية الإنفاق المركزي على مؤسسات التعليم العالي، وإن مثل هذه البرامج التدريبية التنموية بحاجة إلى ميزانية محددة تغطي التجهيزات والمعدات من وسائل اتصال وأجهزة حاسوب وطابعات وكتيبات ورقية، كذلك هي بحاجة إلى حوافز مادية كالدورات التدريبية المأجورة لتضمن التحاق النسبة الأكبر من المتدربين، ولتتمكن من توفير احتياجات الكوادر البشرية المدربة من وسائل نقل وأماكن مخصصة للتدريب وغيرها، وقد أدرك أفراد عينة البحث أن الكلفة الاقتصادية قد تشكل عائقاً لإمكانية تفعيلها.

ويمكن تفسير إجابات أفراد عينة البحث عن السؤال المفتوح الواردة في الجدول (29)، بإدراكهم لأهمية إجراء التعديل الثقافي على اتجاهات الأفراد ضمن الكليات، ذلك أن تغيير محتوى البرامج التدريبية وجودتها قد لا يكون كافياً في ظل غياب التعديل الفكري وتعديل الاتجاهات، أو قد يكون قصير الأجل، لذا إن إحداث التحسين المطلوب في الأداء الإداري يتزامن مع تعديل أنماط التفكير والاتجاهات.

3-4- معوقات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم وفق استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام، عمداء الكليات ونوابهم).

لتحديد معوقات محور الرقابة والتقييم حسب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على بنود المقابلة المغلقة والسؤال المفتوح، وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (30)

يبين التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث حول واقع الرقابة والتقييم استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية

النسبة المئوية	التكرارات	البنود	محور الرقابة والتقييم
96%	107	قصور الآليات المعتمدة في المساءلة الإدارية عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.	
91%	102	الاعتماد على التقييمات الشخصية لضبط المساءلة حول إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي	
99%	111	ضعف الأدوات البحثية المخصصة لقياس التقدم الذي أحرزته خطط إدارة التنوع.	
87%	97	ضعف الحوافز المادية المخصصة لدعم الإدارة الناجحة لتنوع الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي.	
60%	67	ضعف الحوافز المعنوية المخصصة لدعم الإدارة الناجحة لتنوع الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي.	

أما نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن السؤال المفتوح المتعلق بمعوقات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي على محور الرقابة والتقييم فجاءت على الشكل الآتي:

الجدول (31)

يبين التكرارات والنسب المئوية حول المعوقات التي أضافها أفراد عينة البحث على محور الرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات المفتوحة	المحور الرابع: الرقابة والتقييم
72%	81	غياب وجود لجان متخصصة في دراسة المسائل المتعلقة بإدارة التنوع	
47%	53	السياسات والتشريعات الرقابية الصارمة	
82%	92	الخوف من المساءلة في حال الفشل	
30%	34	التمسك بالمألوف لضمان عدم الخضوع للمساءلة	

من خلال قراءة الجدول (30) يتبين الآتي:

جاءت قيمة التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لبنود المعوقات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم بمجملها مرتفعة، وهذا ما يشير إلى إدراك أفراد عينة البحث وجود معوقات رقابية واضحة لإدارة التنوع، تتطلب وضع الحلول المناسبة لتجاوزها. وقد جاءت البنود الآتية كأبرز المعوقات في محور الرقابة والتقييم لإدارة التنوع وفق آراء عينة البحث مرتبة تنازلياً على الشكل الآتي:

ضعف الأدوات البحثية المخصصة لقياس التقدم الذي أحرزته خطط إدارة التنوع. 

قصور الآليات المعتمدة في المساءلة الإدارية عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي. 

الاعتماد على التقييمات الشخصية لضبط المساءلة حول إدارة التنوع. 

وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى غياب معايير موضوعية واضحة من قبل الإدارة المركزية لحماية التنوع وتقبل اختلاف الآخرين، ومن ثم قد لا يتوفر نظام رقابة محدد لمتابعة ممارسات إدارة التنوع في الجامعة، وتقييم النتائج المترتبة على ذلك.

وإن وجدت بعض تلك المعايير فتتم في ضوء سياسة تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين والاستقطاب الثقافي القائم على آليات التبادل الثقافي العلمي والمهني. وقد يعود ذلك إلى قدم النظام الداخلي وهرمية الهيكل التنظيمي ومحدودية معايير التوصيف المهني الإداري.

أما نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن السؤال المفتوح الجدول (31) فتبين أن قيمة التكرارات والنسب المئوية بالنسبة للمعوقات المتعلقة بالسياسات والتشريعات الصارمة جاءت بنسبة (47%)، والخوف من المساءلة في حال الفشل جاءت بنسبة مئوية (82%)، والتمسك بالمألوف لضمان عدم الخضوع للمساءلة كانت بنسبة (30%).

ويمكن أن تعود تلك النتائج إلى غياب عنصر المبادأة أو المخاطرة من قبل الإداريين في الجامعات، خوفاً مما قد يترتب على عمليات التغيير من نتائج غير مرغوبة، إذ نجد قلة من المهنيين المدرسين والإداريين ممن يسعون إلى التطوير والابتكار في مجال العمل، سواء على مستوى الكلية أو الجامعة ككل، فقد نجدهم ملتزمين بشكل تام بالقرارات المرسومة لضمان سير العملية التعليمية والإدارية وفق خطط الإدارة المركزية.

كذلك بطبيعة الحال إن أنظمة الإدارة المركزية الشديدة هي أنظمة رقابية من أعلى إلى أسفل، فكل إداري هو مسؤول عن مجموعة من المديرين، والمديرون بدورهم مسؤولون عن مجموعة من العاملين ومن ثم قد يقترح الإداريون بعض الأفكار التطويرية في أنظمة الرقابة والتقييم إلا أنه سيتم مراجعتها بالضرورة من الإدارات العليا وقد تنفذ أو لا تنفذ.

عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث وتحليلها وتفسيرها

الإجابة عن فرضيات البحث:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام)، في كليات جامعة دمشق على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع تعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، واستُخدم الاختبار الإحصائي (ت ستودنت) وفق متغير الجنس. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (32)

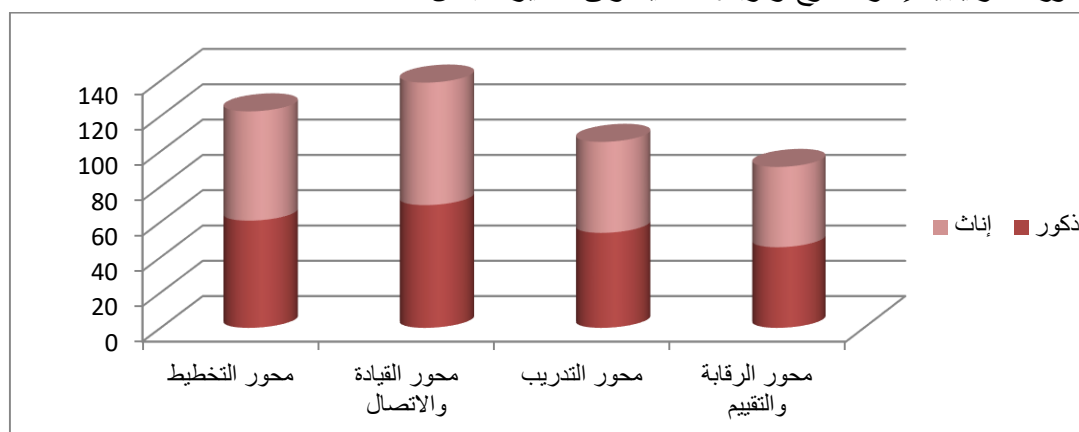
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستيودنت) لاستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع للدرجة الكلية والمحاور الفرعية وفق متغير الجنس

المجال	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط	ذكر	178	60.8202	3.82399	-2.277	274	.024	دال
	أنثى	98	61.8776	3.43801				
القيادة والاتصال	ذكر	178	69.3596	4.16672	-.676	274	.500	غير دال
	أنثى	98	69.7041	3.83207				
التدريب	ذكر	178	53.7584	3.98628	4.749	274	.000	دال
	أنثى	98	51.3980	3.88691				
الرقابة والتقييم	ذكر	178	45.7135	3.45135	.716	274	.475	غير دال
	أنثى	98	45.3980	3.59765				
المجموع الكلي	ذكر	178	229.6517	9.23650	1.125	274	.262	غير دال
	أنثى	98	228.3776	8.55969				

يتبين من خلال الجدول (32) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (ت) ستيودنت بالنسبة للدرجة الكلية والمحورين الثاني (القيادة والاتصال)، والرابع (الرقابة والتقييم) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في حين هي أصغر من مستوى الدلالة بالنسبة لمحاور (التخطيط والتدريب)، مما يعني أن الفرضية الصفرية محققة بدرجة جزئية، أي إن متغير الجنس لم يؤثر بصورة دالة إحصائية بالنسبة للدرجة الكلية ومحاور القيادة والاتصال والرقابة والتقييم.

بالتالي تقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي، بالنسبة للدرجة الكلية ومحاور القيادة والاتصال والرقابة والتقييم تعزى إلى متغير الجنس.

ويبين الشكل (9) الآتي الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع ودرجتها الكلية وفق متغير الجنس:



الشكل (9) يبين الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير الجنس.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن تقديرات أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالسها على تحديد أهمية متطلبات إدارة التنوع، قد لا تختلف تبعاً لمتغير الجنس ذكوراً وإناثاً، كون النظام الإداري يحكمه القانون المركزي من قبل وزارة التعليم العالي، وإن التشريعات القانونية موحدة للكلية كافة، كذلك بالنسبة لنظام الرقابة والمتابعة، فهو نظام مركزي فيما يتعلق بالقرارات والقوانين والتعميمات التي تسري على الموارد البشرية كافة ضمن الكلية دون استثناء. وبذلك يتفق البحث الحالي مع نتائج دراسة كل من (الرماضنة ، 2015)، العرموطي وحسن (2015) اللتان أظهرتا عدم تأثير متغير الجنس على استجابات أفراد عينة البحث.

متفقة بذلك مع نتائج كل من دراسة مهدي (2018)، ودراسة آمن (2018) اللتان أشارتا إلى تأثير متغير الجنس على استجابات أفراد عينة البحث ولصالح الإناث.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الفروق التي ظهرت على محور التدريب، وكانت لصالح الذكور بدلالة المتوسطات الحسابية، قد تعود إلى أن كثرة الأعباء المهنية والإدارية، إضافة إلى المسؤوليات العائلية المنوطة بالمرأة العاملة قد تترك أثراً في تقليل رغبة الإناث عينة البحث في تحمل مهام إضافية كالالتحاق بالدورات التدريبية أو المشاركة في ورشات العمل التدريبية، مقارنةً بالذكور من أفراد عينة البحث الذين أظهروا تقديرات مرتفعة على محور التدريب.

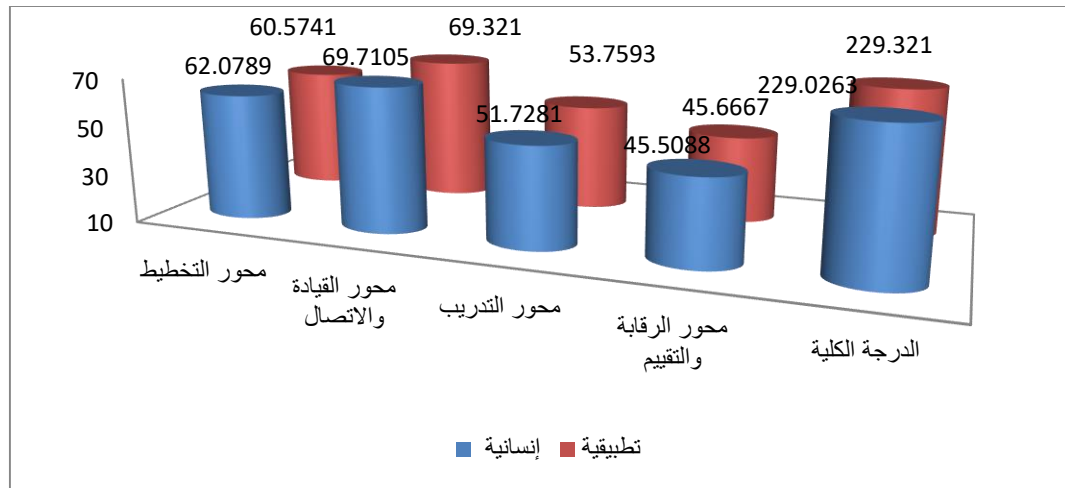
الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام) في كليات جامعة دمشق، على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع تعزى إلى متغير تخصص الكلية. لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، واستخدام الاختبار الإحصائي (ت ستودنت) وفق متغير تخصص الكلية. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار (ت ستودنت) لاستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع للدرجة الكلية والمحاور الفرعية وفق متغير تخصص الكلية

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار
النظرية	114	62.0789	3.76087	3.371	274	.001	دال
	162	60.5741	3.57320				
التطبيقية	114	69.7105	4.02366	.787	274	.432	غير دال
	162	69.3210	4.06875				
النظرية	114	51.7281	3.84727	-4.168	274	.000	دال
	162	53.7593	4.08117				
التطبيقية	114	45.5088	3.63670	-.368	274	.713	غير دال
	162	45.6667	3.41171				
النظرية	114	229.0263	9.05779	-.267	274	.790	غير دال
	162	229.3210	8.99735				
التطبيقية	114	229.3210	8.99735	-.267	274	.790	غير دال
	162	229.3210	8.99735				

يتبين من خلال الجدول (33) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (ت) ستيودنت بالنسبة للدرجة الكلية والمحورين الثاني (القيادة والاتصال)، والرابع (الرقابة والتقييم) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في حين هي أصغر من مستوى الدلالة بالنسبة لمحاور (التخطيط والتدريب). وهذا ما يعني أن الفرضية الصفرية محقة بدرجة جزئية، أي إن متغير تخصص الكلية لم يؤثر بصورة دالة إحصائية بالنسبة للدرجة الكلية ومحاور القيادة والاتصال والرقابة والتقييم. بالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي، بالنسبة للدرجة الكلية ومحاور القيادة والاتصال والرقابة والتقييم تعزى إلى متغير تخصص الكلية. ويبين الشكل (10) الآتي الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع ودرجتها الكلية وفق متغير تخصص الكلية.



الشكل (10) يبين الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع ودرجتها الكلية وفق متغير تخصص الكلية.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى وحدة النظام الإداري في جميع الكليات، وأن الصلاحيات والمسؤوليات لكل منصب إداري يتم تحديدها من الإدارة المركزية، وأن اللوائح التنظيمية لعمل جميع الكليات واحدة، بغض النظر عن تخصصها إنسانية كانت أو أساسية، وهذا ما قد يجعل جوهر العمل الإداري متشابهاً من حيث الممارسات والصلاحيات والمسؤوليات.

وإن تأثير متغير تخصص الكلية على استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لمحاور التخطيط والتدريب، يمكن أن يفسر في ضوء إمكانية اقتراح الأقسام الإدارية بعض القرارات المرتبطة بحاجة القسم، فقد تبادر رئاسة الأقسام بالتشاور مع أعضائها باقتراح بعض القرارات والخطط، وترفع للمناقشة في مجالس الكليات، التي بدورها تقترح ذلك في مجالس البحث العلمي والتي تتطلب أيضاً موافقة الإدارة المركزية، ومن ثم قد تختلف آراء أفراد عينة البحث في مجال التخطيط والتدريب تبعاً لفاعلية كل قسم وجهوده في مجال تطوير عمله.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام) في جامعة دمشق، على استبانة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي تعزى إلى متغير المرتبة العلمية. لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور متطلبات استراتيجية إدارة التنوع ودرجتها الكلية واستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الجانب (أنوفا) Anova للمقارنات المتعددة وفق متغير المرتبة العلمية. والجدولان الآتيان يوضحان ذلك:

الجدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير المرتبة العلمية

المحاور	المتغيرات المستقلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور التخطيط	أستاذ	69	63.2899	3.31707
	أستاذ مساعد	84	60.8333	3.69902
	مدرس	123	60.2683	3.50894
	الكلية	276	61.1957	3.71994
محور الاتصال والقيادة	أستاذ	69	70.5942	3.77811
	أستاذ مساعد	84	69.4762	4.09371
	مدرس	123	68.8618	4.05965
	الكلية	276	69.4819	4.04741
محور التدريب	أستاذ	69	54.8551	3.82051
	أستاذ مساعد	84	52.3810	4.23953
	مدرس	123	51.5203	3.91372
	الكلية	276	52.9203	4.10332
محور الرقابة والتقييم	أستاذ	69	46.1304	3.52684
	أستاذ مساعد	84	45.5952	3.33336
	مدرس	123	45.3089	3.58990
	الكلية	276	45.6014	3.50073
المجموع الكلي	أستاذ	69	231.8696	8.54558
	أستاذ مساعد	84	230.2857	9.57730
	مدرس	123	226.9593	8.35817
	الكلية	276	229.1993	9.00708

يلاحظ من الجدول (34) السابق وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام على الدرجة الكلية والمحاور الفرعية. وللتحقق من صحة الفروق واتجاهها جرى استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الجانب (أنوفا) Anova للمقارنات المتعددة وفق متغير المرتبة العلمية. والجدول (35) الآتي يوضح ذلك:

الجدول (35)

تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات استجابات عينة البحث حول متطلبات استراتيجية وفق متغير المرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط	بين المجموعات	419.419	2	209.709	16.908	.000	دال
	داخل المجموعات	3386.016	273	12.403			
	المجموع	3805.435	275				
القيادة والاتصال	بين المجموعات	132.669	2	66.334	4.142	.017	دال
	داخل المجموعات	4372.240	273	16.016			
	المجموع	4504.909	275				
التدريب	بين المجموعات	277.187	2	138.593	8.692	.000	دال
	داخل المجموعات	4353.059	273	15.945			
	المجموع	4630.246	275				
الرقابة والتقييم	بين المجموعات	29.835	2	14.918	1.219	.297	غير دال
	داخل المجموعات	3340.324	273	12.236			
	المجموع	3370.159	275				
المجموع الكلي	بين المجموعات	1208.274	2	604.137	7.816	.001	دال
	داخل المجموعات	21101.766	273	77.296			
	المجموع	22310.040	275				

من قراءة الجدول (35) يتبين أن القيمة الإحصائية لاختبار (F) بالنسبة للدرجة الكلية (7.816) وقيمة دلالة (0.00)، وأن قيم الدلالة للمحاور الفرعية المتعلقة بمتطلبات (التخطيط، القيادة والاتصال، والتدريب)، جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثم تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث سواء عند الدرجة الكلية وعند المحاور المتعلقة بمتطلبات (التخطيط، القيادة والاتصال، والتدريب).

أي إن متغير المرتبة العلمية أثر بصورة دالة في استجابات أفراد عينة البحث، باستثناء محور الرقابة والتقييم الذي بلغت قيمة الدلالة الإحصائية فيه (0.297). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني عدم تأثير متغير المرتبة العلمية على استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لمحور الرقابة والتقييم. ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية بصورة جزئية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي سواء عند الدرجة الكلية وعند المحاور المتعلقة بمتطلبات (التخطيط، القيادة والاتصال، والتدريب) تبعاً لمتغير المرتبة العلمية، ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة والجدول (36) الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (36)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة حول استجابات أفراد عينة البحث على استبانة

متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير المرتبة العلمية

المتغير (أ)	المتغير (ب)	اختلاف المتوسط	قيمة الدلالة	القرار	المجال
أستاذ	أستاذ مساعد	2.45652*	.000	دال	المحور الأول: التخطيط
أستاذ مساعد	مدرس	3.02156*	.000	دال	
أستاذ مساعد	أستاذ	-2.45652*	.000	دال	
مدرس	مدرس	.56504	.527	غير دال	
مدرس	أستاذ	-3.02156*	.000	دال	
مدرس	أستاذ مساعد	-.56504	.527	غير دال	
أستاذ	أستاذ مساعد	1.11801	.230	غير دال	المحور الثاني: القيادة والاتصال
أستاذ مساعد	مدرس	1.73241*	.017	دال	
أستاذ مساعد	أستاذ	-1.11801	.230	غير دال	
مدرس	مدرس	.61440	.556	غير دال	
مدرس	أستاذ	-1.73241*	.017	دال	
مدرس	أستاذ مساعد	-.61440	.556	غير دال	
أستاذ	أستاذ مساعد	2.52588*	.001	دال	المحور الثالث: التدريب
أستاذ مساعد	مدرس	.66525*	.042	دال	
أستاذ مساعد	أستاذ	-2.52588*	.001	دال	
مدرس	مدرس	1.86063*	.005	دال	
مدرس	أستاذ	-.66525*	.042	دال	
مدرس	أستاذ مساعد	-1.86063*	.005	دال	
أستاذ	أستاذ مساعد	1.58385	.542	غير دال	الدرجة الكلية
أستاذ مساعد	مدرس	4.91022*	.001	دال	
أستاذ مساعد	أستاذ	-1.58385	.542	غير دال	
مدرس	مدرس	3.32636*	.029	دال	
مدرس	أستاذ	-4.91022*	.001	دال	
مدرس	أستاذ مساعد	-3.32636*	.029	دال	

يتبين من الجدول (36) أن مصدر الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع جاءت على الشكل الآتي:

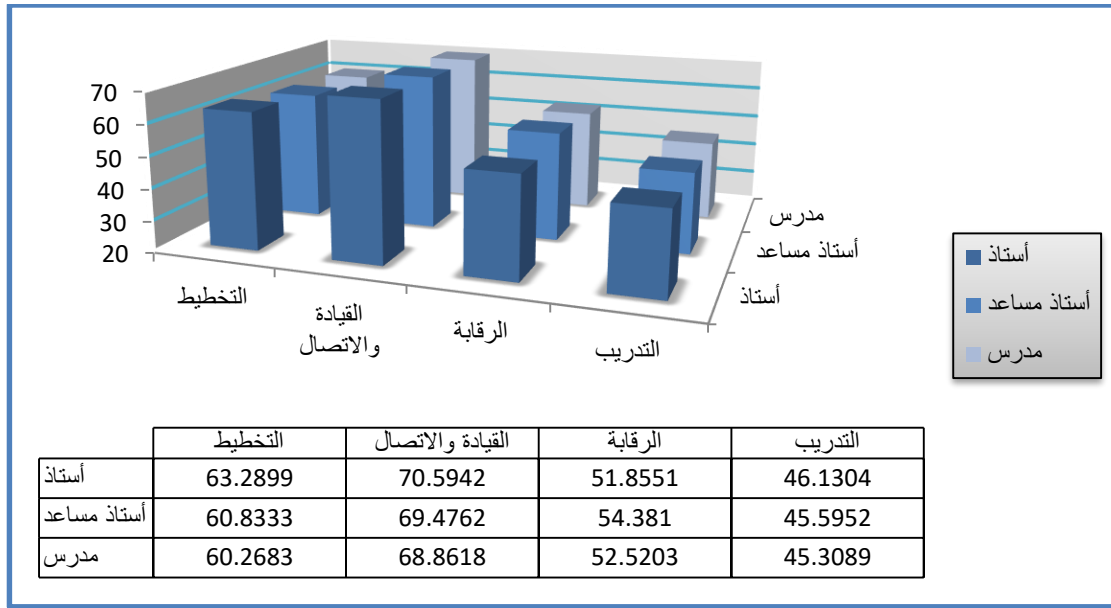
- بالنسبة للدرجة الكلية لمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الثلاث (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) لصالح المرتبة العلمية الأعلى أستاذ، إذ وجدت فروق بين رتبة الأستاذ والمدرس لصالح الأستاذ، وبين الأستاذ المساعد والمدرس لصالح الأستاذ المساعد، في حين لم تظهر فروق بين رتبة أستاذ وأستاذ مساعد.

- بالنسبة لمحور التخطيط والتدريب وجدت بين الفئات الثلاث (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) لصالح المرتبة العلمية الأعلى أستاذ، إذ وجدت فروق بين رتبة أستاذ وأستاذ مساعد لصالح الأستاذ، وبين رتبة الأستاذ والمدرس لصالح الأستاذ، وبين أستاذ مساعد والمدرس لصالح الأستاذ المساعد.

- أما بالنسبة لمحور القيادة والاتصال فقد وجدت فروق بين رتبة الأستاذ والمدرس لصالح الرتبة العلمية الأعلى أستاذ، في حين لم يكن هناك فروق بين رتبة الأستاذ والأستاذ المساعد، والأستاذ المساعد والمدرس.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الفروق عموماً جاءت لصالح الأفراد ذوي المرتبة العلمية الأعلى الأستاذ في المحاور كافة وللدرجة الكلية.

والشكل (11) يبين الاختلاف بين المتوسطات للمحاور جميعها وفق متغير المرتبة العلمية:



الشكل (11) يبين الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير المرتبة العلمية.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بالخبرة الكبيرة والطويلة التي امتلكها الأساتذة في أثناء سنوات دراستهم وعملهم ضمن الكليات، ومن خلال الأبحاث والدراسات التي قاموا بتنفيذها، والتي من خلالها امتلكوا مقومات البحث العلمي كافة، وإن تدريسهم لمقررات مختلفة، وتعاملهم مع العديد من الأفراد الزملاء والمتعلمين والإداريين من ثقافات مختلفة، كذلك احتكاكهم بالواقع الإداري للجامعة بصورة مباشرة، انعكس على تقديراتهم المرتفعة لأهمية متطلبات استراتيجية إدارة التنوع.

أيضاً إنَّ قسماً جيداً من الأساتذة هم من رؤساء الأقسام أو ممن كلفوا بمهام إدارية كرؤساء أقسام وعمداء ونواب عمداء، ومن ثم قد اطلعوا من خلال منصبهم على مفردات العمل الإداري وآليات تنفيذها وتطويرها، وهذا ما قد يجعل تقديرات أفراد عينة البحث من مرتبة أستاذ مرتفعة.

كما أن ارتفاع تقديرات أفراد عينة البحث من الأساتذة المساعدين بالنسبة لأهمية المتطلبات المترتبة على محور التدريب، يمكن أن يعود إلى إدراكهم مدى الحاجة للبرامج التدريبية القائمة على أسس إدارة التنوع ومهاراتها وممارساتها، مقارنةً بالأساتذة الذين يمتلكون الخبرة الإدارية الكبيرة، ومن ثم قد يظهر الأساتذة المساعدون رغبة أكبر في دعم تلك البرامج التدريبية للتزود بالخبرة اللازمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آمن (2018) في تأثير متغير المرتبة العلمية على استجابات أفراد عينة البحث، في حين تختلف مع دراسة (الرماضنة ، 2015)، ودراسة العزموطي وحسن (2015)، ودراسة سمارة (2017) التي أظهرت تأثير متغير المرتبة العلمية على استجابات العينة.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام)، في جامعة دمشق على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور متطلبات استراتيجية إدارة التنوع ودرجتها الكلية واستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الجانب (أنوفا) Anova للمقارنات المتعددة وفق متغير سنوات الخدمة. والجدولان الآتيان يوضحان ذلك.

الجدول (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير سنوات الخدمة

المحاور	المتغيرات المستقلة	العدد	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري
التخطيط	أقل من 5 سنوات	96	60.5833	3.80212
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	103	60.2913	3.38576
	10 سنوات فأكثر	77	63.1688	3.33010
	الكلية	276	61.1957	3.71994
الاتصال والقيادة	أقل من 5 سنوات	96	69.3958	3.86476
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	103	68.8738	4.21175
	10 سنوات فأكثر	77	70.4026	3.92784
	الكلية	276	69.4819	4.04741
التدريب	أقل من 5 سنوات	96	53.3750	4.19837
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	103	53.3204	4.14968
	10 سنوات فأكثر	77	51.8182	3.75124
	الكلية	276	52.9203	4.10332
التقييم والرقابة	أقل من 5 سنوات	96	45.3229	3.49585
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	103	45.4272	3.37988
	10 سنوات فأكثر	77	46.1818	3.64088
	الكلية	276	45.6014	3.50073
المجموع الكلي	أقل من 5 سنوات	96	228.6771	9.24804
	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	103	227.9126	8.88611
	10 سنوات فأكثر	77	231.5714	8.50763
	الكلية	276	229.1993	9.00708

يلاحظ من الجدول (37) السابق وجود فروق ظاهرية بين استجابات أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام، بالنسبة للدرجة الكلية ومحاور (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب). وللتحقق من صحة الفروق واتجاهها جرى استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الجانب (أنوفا) Anova للمقارنات المتعددة، وفق متغير سنوات الخدمة. والجدول (38) الآتي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج:

الجدول (38)

تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) Anova لدرجات استجابات عينة البحث حول متطلبات استراتيجية وفق متغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط	بين المجموعات	420.034	2	210.017	16.936	.000	دال
	داخل المجموعات	3385.401	273	12.401			
	المجموع	3805.435	275				
القيادة والاتصال	بين المجموعات	104.072	2	52.036	3.228	.041	دال
	داخل المجموعات	4400.837	273	16.120			
	المجموع	4504.909	275				
التدريب	بين المجموعات	129.865	2	64.932	3.939	.021	دال
	داخل المجموعات	4500.382	273	16.485			
	المجموع	4630.246	275				
الرقابة والتقييم	بين المجموعات	36.511	2	18.256	1.495	.226	غير دال
	داخل المجموعات	3333.648	273	12.211			
	المجموع	3370.159	275				
المجموع الكلي	بين المجموعات	629.980	2	314.990	3.966	.020	دال
	داخل المجموعات	21680.060	273	79.414			
	المجموع	22310.040	275				

من قراءة الجدول (38) يتبين:

أن قيمة اختبار (F) بالنسبة للدرجة الكلية بلغت (3.966) وقيمة دلالة (0.02) وهي أصغر من مستوى الدلالة، وأن قيم الدلالة الإحصائية بالنسبة لمحاور (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب)، جاءت أيضاً أصغر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث سواء بالنسبة للدرجة الكلية أو المحاور الفرعية الخاصة (بالتخطيط، القيادة والاتصال، التدريب). أي إن متغير سنوات الخدمة أثر بصورة دالة على استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للدرجة الكلية والمحاور الفرعية باستثناء محور الرقابة والتقييم، التي جاءت قيمة الدلالة فيها (0.226) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية بشكل جزئي، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للدرجة الكلية والمحاور الفرعية الخاصة بمتطلبات (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب).

ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة والجدول (39) الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (39)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة حول استجابات أفراد عينة البحث على استبانة

متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير سنوات الخدمة

المجال	المتغير (I)	المتغير (J)	اختلاف المتوسط	قيمة الدلالة	القرار
المحور الأول: التخطيط	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل 10 سنوات	.29207	.843	غير دال
		10 سنوات فأكثر	-2.58550*	.000	دال
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.29207	.843	غير دال
		10 سنوات فأكثر	-2.87757*	.000	دال
	عشر سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	2.58550*	.000	دال
		من 5 إلى أقل 10 سنوات	2.87757*	.000	دال
المحور الثاني: القيادة والاتصال	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل 10 سنوات	.52205	.657	غير دال
		10 سنوات فأكثر	-1.00676*	.036	دال
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.52205	.657	غير دال
		10 سنوات فأكثر	-1.52881*	.043	دال
	عشر سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	1.00676*	.036	دال
		من 5 إلى أقل 10 سنوات	1.52881*	.043	دال
المحور الثالث: التدريب	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل 10 سنوات	.05461	.996	غير دال
		10 سنوات فأكثر	1.55682*	.042	دال
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.05461	.996	غير دال
		10 سنوات فأكثر	1.50221	.051	غير دال
	عشر سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-1.55682*	.045	دال
		من 5 إلى أقل 10 سنوات	-1.50221	.051	غير دال
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل 10 سنوات	.76446	.833	غير دال
		10 سنوات فأكثر	-2.89435*	.007	دال
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.76446	.833	غير دال
		10 سنوات فأكثر	-3.65881*	.026	دال
	عشر سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	2.89435*	.007	دال
		من 5 إلى أقل 10 سنوات	3.65881*	.026	دال

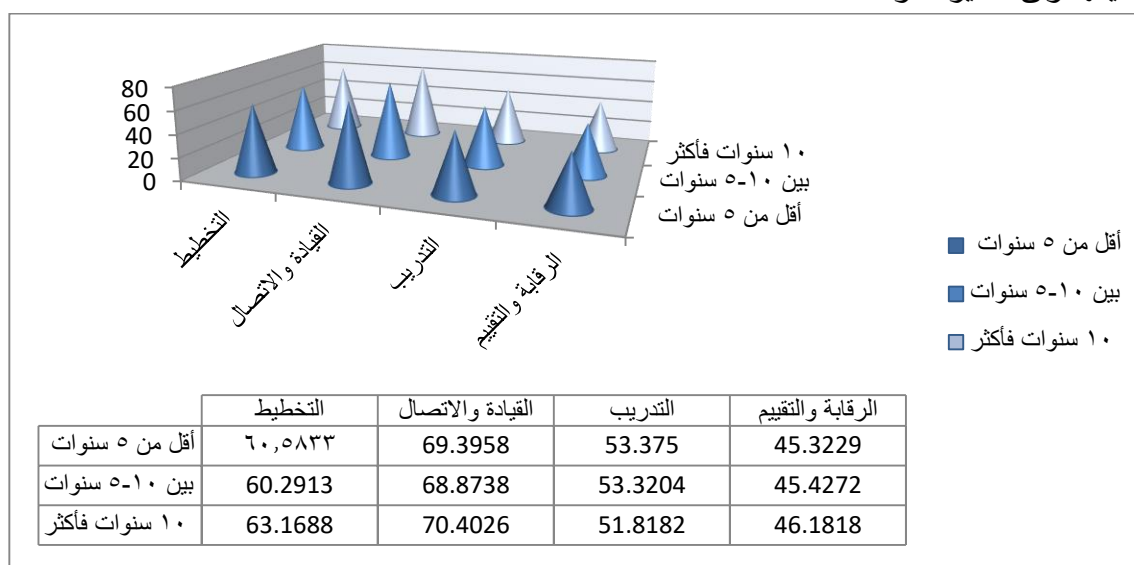
يتبين من الجدول (39) أن مصدر الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة

متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير سنوات الخدمة جاءت على الشكل الآتي:

- بالنسبة للدرجة الكلية والمحاور الفرعية (التخطيط، القيادة والاتصال)، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات وعشر سنوات فأكثر لصالح ذوي سنوات الخدمة الأطول عشر سنوات فأكثر، وبين عشر سنوات فأكثر وبين 5 إلى أقل من 10 سنوات لصالح 10 سنوات فأكثر. في حين لم تظهر فروق بين سنوات الخدمة أقل من خمس سنوات وبين 5 إلى أقل من 10 سنوات.

- بالنسبة لمحور التدريب وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات وعشر سنوات فأكثر لصالح ذوي سنوات الخدمة الأقل.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الفروق عموماً جاءت لصالح ذوي سنوات الخدمة عشر سنوات فأكثر في المحاور كافة وللدرجة الكلية. والشكل (12) الآتي يبين الاختلاف بين المتوسطات للمحاور جميعها وفق متغير سنوات الخدمة:



الشكل (12) يبين الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير سنوات الخدمة

تفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن أفراد عينة البحث الذين يمتلكون سنوات خدمة أطول لديهم الخبرة الكافية والمعرفة بمفردات النظام الإداري ضمن الجامعة، ومن ثم قد يكونون أكثر دراية ومعرفة بالصلاحيات والمسؤوليات لتمكين ممارسات إدارة التنوع ضمن الكليات، كما ومن خلال سنوات الخدمة الإدارية والتدريسية الطويلة والخبرة الواسعة المكتسبة والمترجمة، قد يتمكنون من تحديد المتطلبات اللازمة لاستراتيجية إدارة التنوع تبعاً لفهمهم واتصالهم المباشر بالواقع.

كذلك إن مشاركتهم في الأبحاث والندوات والمؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية، ومشاركتهم كممثلين وأعضاء فاعلين في الانفتاح العلمي والثقافي الدولي والعالمي، والاطلاع على خبرات الدول المختلفة، ستجعل رغبتهم أكبر في تحقيق الاندماج الثقافي، والاستفادة من التنوع في تحسين جودة العمل والأداء، وتشجيع الإبداع والابتكار.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آمن (2018) في تأثير متغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة الأطول، في حين تختلف مع دراسة (الرماضنة ، 2015)، ودراسة سمارة (2017) التي لم تظهر تأثيراً لمتغير سنوات الخدمة على استجابات أفراد عينة البحث.

كذلك إنَّ أفراد عينة البحث من ذوي سنوات الخدمة الأقل قد أظهروا أهمية مرتفعة للمتطلبات المتعلقة بمحور التدريب، وقد يعود ذلك إلى أن التدريب هو أحد أساليب التطوير المهني التي تدعم

المعارف والمهارات المكتسبة من سنوات الخدمة، ومن ثم قد تزداد الرغبة لديهم بتوفير برامج تدريبية خاصة بإدارة التنوع لبناء الخبرة والمعرفة الكافية حولها.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام)، في جامعة دمشق على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع تعزى إلى متغير الدورات التدريبية. لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية والمحاور الفرعية، واستخدام الاختبار الإحصائي (ت ستودنت) وفق متغير الدورات التدريبية. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (40)

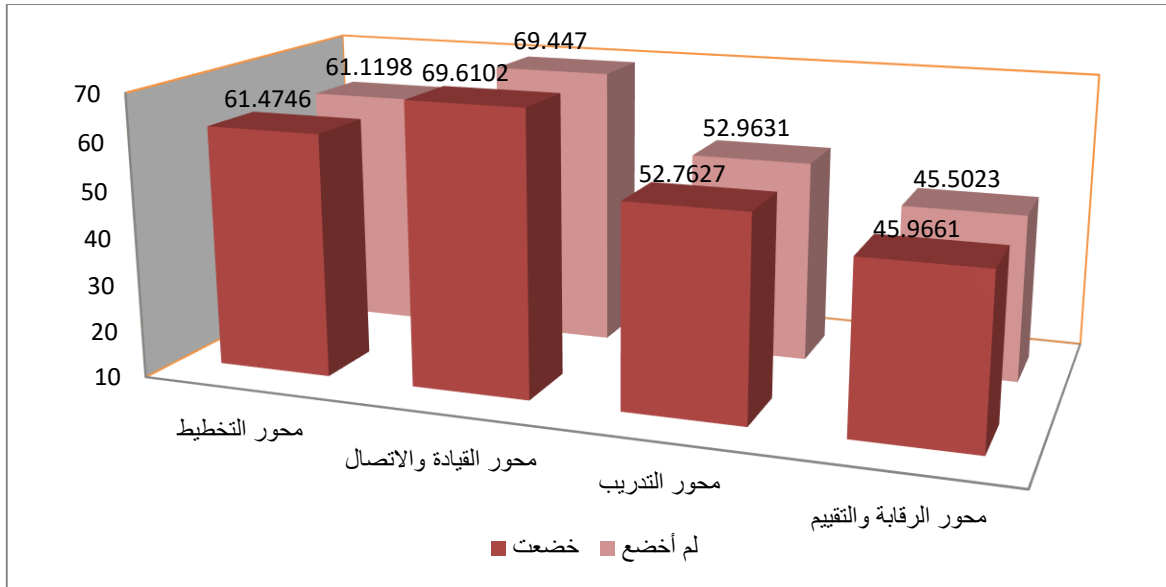
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات عينة البحث حول متطلبات استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير الدورات التدريبية

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط	خضعت	59	61.4746	3.62156	274	.517	غير دال
	لم أخضع	217	61.1198	3.75085			
القيادة والاتصال	خضعت	59	69.6102	3.79663	274	.784	غير دال
	لم أخضع	217	69.4470	4.12066			
التدريب	خضعت	59	52.7627	3.97118	274	.740	غير دال
	لم أخضع	217	52.9631	4.14645			
الرقابة والتقييم	خضعت	59	45.9661	3.50353	274	.368	غير دال
	لم أخضع	217	45.5023	3.50149			
المجموع الكلي	خضعت	59	229.8136	8.76607	274	.556	غير دال
	لم أخضع	217	229.0323	9.08417			

يتبين من خلال الجدول (40) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (ت) ستودنت بالنسبة للدرجة الكلية والمحاور الفرعية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي إنَّ متغير الدورات التدريبية في المجال الإداري لم يؤثر بصورة دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث.

وهذا يعني أن الفرضية الصفريّة التي تنص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام)، على استبانة متطلبات (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، والرقابة والتقييم)، لإدارة التنوع بالتعليم العالي تعزى إلى متغير الدورات التدريبية في المجال الإداري، محققة سواء عند الدرجة الكلية أو المحاور الفرعية.

ويبين الشكل (13) الآتي الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع ودرجتها الكلية وفق متغير الدورات التدريبية في المجال الإداري.



الشكل (13) يبين الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على محاور استراتيجية إدارة التنوع وفق متغير الدورات التدريبية في المجال الإداري.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه على الرغم من أهمية الدورات التدريبية القائمة في مجال تطوير الأداء الإداري، إلا أنها لم تؤثر في استجابات أفراد عينة البحث، الأمر الذي قد يعود إلى غياب مفهوم إدارة التنوع عن البرامج التدريبية المنعقدة في الجامعة، ومن ثم إن حداثة الطرح وقلة التجربة وضالة المعلومات حول إدارة التنوع ضمن البرامج التدريبية المطروحة جعل الحاجة إلى التدريب أكبر، وأبرز أهمية ورش العمل أو المؤتمرات وأي وسيلة من وسائل التوعية الأخرى التي تخدم نشر ثقافة إدارة التنوع وممارساتها.

ملخص نتائج البحث بجانبه الميداني:

أولاً: فيما يتعلق بدراسة واقم استراتيجية إدارة التنوع:

- إن قيمة التكرارات لبنود المقابلة المتعلقة بواقع استراتيجية إدارة التنوع تشير إلى ضعف واقع التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في الموارد البشرية في الجامعة وفق آراء أفراد عينة البحث.
- كذلك تشير النتائج إلى توافر بعض الممارسات العفوية لإدارة التنوع في الموارد البشرية، بالرغم من قصور وجود أقسام إدارية لإدارة التنوع ضمن الجامعة.
- إن قيمة التكرارات لبنود المقابلة على محور التدريب، تشير إلى ضعف واقع التدريب على استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية.

- إن قيمة التكرارات لبنود المقابلة المقننة المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم، تشير إلى وجود بعض الممارسات الرقابية العفوية التي يمكن استثمارها لصالح إدارة التنوع، في حين تشير نتائج أخرى إلى ضعف واقع الممارسات الرقابية الفعلية اللازمة لإدارة التنوع في الموارد البشرية في الجامعات.

ثانياً: فيما يتعلق بدراسة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع:

- حصل المحور الثاني لمحور القيادة والاتصال في استراتيجية إدارة التنوع على أعلى تقديرات استجابة وفق آراء عينة البحث، بمتوسط حسابي (3.856) وبدرجة أهمية مرتفعة، ثم جاءت تقديرات محور التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع، بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة مرتفعة أيضاً، إذ عكست النتيجة الحاجة الكبيرة إلى التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في الموارد البشرية، وتوفير أساليب اتصال أكثر فاعلية وفق آراء أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم، يليها التقديرات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة أهمية مرتفعة، ثم المحور الثالث المتعلق بالتدريب في استراتيجية إدارة التنوع بمتوسط حسابي (3.77) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً وفق آراء أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في جامعة دمشق.

ثالثاً: فيما يتعلق بدراسة معوقات استراتيجية إدارة التنوع:

3-1 - نتحدد أبرز المعوقات المتعلقة بمحور التخطيط بالآتي:

- غياب التشريعات التي تتيح إمكانية التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي.

- مقاومة التغيير في الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي لدى بعض المجموعات المسيطرة، (كعدم تقبل النساء والأقليات).

- عدم تناسب مخصصات التمويل المركزي مع الاحتياجات اللازمة لعمليات التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

3-2 - نتحدد أبرز المعوقات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال بالآتي:

- عدم القدرة على الحصول على دعم القيادات العليا لاستراتيجية إدارة التنوع.

- مدى توافق العاملين مع فاعلية الأداء والسلوك التنظيمي المتعلق بإدارة التنوع.

- وجود حواجز تمنع النساء والأقليات في مؤسسات التعليم العالي من التقدم في المسار الوظيفي.

- تعدد مصادر التباين في الموارد البشرية (داخلية أو خارجية المنشأ) وصعوبة إدارتها.

3-3 - نتحدد أبرز المعوقات المتعلقة بمحور التدريب بالآتي:

- ضعف كفاية الموارد البشرية اللازمة لقيادة الحملات التدريبية اللازمة لإدارة التنوع.

- النقص في التجهيزات والمعدات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.

- ازدياد الكلفة الاقتصادية الناتجة عن التدريب على إدارة التنوع.

3-4- نتحدد أبرز المعوقات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال بالآتي:

- ضعف الأدوات البحثية المخصصة لقياس التقدم الذي أحرزته خطط إدارة التنوع.
- قصور الآليات المعتمدة في المساءلة الإدارية عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.
- الاعتماد على التقييمات الشخصية لضبط المساءلة حول إدارة التنوع.

رابعاً: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

- 4-1- عدم تأثير متغيرات الجنس وتخصص الكلية على درجات استجابات عينة البحث من (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام) في جامعة دمشق على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي بالنسبة للدرجة الكلية ومحور القيادة والاتصال والرقابة والتقييم.
- 4-3- تأثير متغير المرتبة العلمية على متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث سواء عند الدرجة الكلية والمحاور الفرعية ولصالح المرتبة العلمية الأعلى (أستاذ)، في حين لم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لمحور الرقابة والتقييم.
- 4-4- تأثير متغير سنوات الخدمة على متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث، سواء عند الدرجة الكلية وعند المحاور الفرعية ولصالح سنوات الخدمة الأكثر، في حين لم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة لمحور الرقابة والتقييم.
- 4-5- عدم تأثير متغير عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري على متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث، سواء عند الدرجة الكلية أو عند المحاور الفرعية جميعها.

الخلاصة:

بناء على إجراءات التحليل الإحصائي وأساليبه ونتائجه الوصفية والاستدلالية التي تم استُخدمت في الفصل الحالي، اتضح أن كليات جامعة دمشق عينة البحث الميداني تطبق إجراءات إدارة التنوع، ولكن بصورة عفوية تفتقد كثيراً من معايير الجودة والكفاءة، ومن ثم فإنها بحاجة إلى الارتكاز على بعض الخطط والرؤى المنهجية الاستشرافية التي تستهدف فكر التنوع، حتى يتم إدراكها واعتمادها بشكل مؤسسي، لرفع مستوى أدائها، وتحسين كفاءتها في استثمار الموارد البشرية المتنوعة ضمنها، وتحسين قدرتها التنافسية وريادة أعمالها، ومن خلال نتائج البحث الميداني من دراسة واقع ومتطلبات إدارة التنوع، والمعوقات التي يمكن أن تواجه الاستراتيجية المقترحة، سيحاول البحث الحالي وضع استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية، مستفيداً من نتائج التحليل المقارن بين استراتيجية إدارة التنوع في كندا بشكل عام وجامعة ألبرتا بصورة خاصة، وفرنسا بشكل عام والمدارس الكبرى بصورة خاصة أولاً، ثم بالاستناد إلى نتائج البحث الميداني ثانياً.



الفصل السابع

**تحليل مقارنة لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم
العالي في كل من فرنسا وكندا**

تمهيد:

يتناول الفصل الحالي تحليلاً مقارناً بين استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في كل من فرنسا وكندا، من خلال الاعتماد على محورين رئيسيين الأول: المقابلة المبدئية للجوانب المختارة لاستراتيجية إدارة التنوع في بلدي المقارنة، وتحويل الفرض المبدئي إل حقيقي. والمحور الثاني: المقارنة التحليلية لأوجه التشابه والاختلاف بين هذه الجوانب لاستنتاج الفرض الحقيقي للبحث، وإثبات صحة الفرض من خلال معرفة أوجه الاستفادة من استراتيجية إدارة التنوع بدولتي المقارنة وإعداد استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه قد تم عرض تجربة فرنسا عامة والمدارس الكبرى خاصة في إدارة التنوع معاً دون فصل بينها، كذلك دمج تجربة كندا العامة وجامعة ألبرتا تسهيلاً لتحديد أوجه التشابه والاختلاف ومنعاً للإطالة أو تكرار المعلومات وتحقيقاً للتكامل في تجربة دولتي المقارنة. كما قد تم التوسع في عرض استراتيجية إدارة التنوع في النماذج التطبيقية (للمدارس الكبرى، وجامعة ألبرتا) وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها، كونها أكثر شمولاً لأبعاد الاستراتيجية، وقد اعتمد البحث الحالي عليهما في إعداد هيكلية الاستراتيجية المقترحة.

المحور الأول:**المقابلة المبدئية للجوانب المختارة لاستراتيجية إدارة التنوع في بلدي المقارنة.**

محاور المقارنة	فرنسا	كندا
الهيكل التنظيمي	1- الجامعات أي التعليم الذي يدخله الطلبة بعد التعليم الثانوي (البكالوريا) أو ما يعادلها. 2- البرامج التحضيرية للمدارس المتخصصة التي تهدف إلى إعداد الطلبة لاختبارات القبول للمدارس التكنولوجية المتخصصة وأقسام التعليم التكنولوجي العالي وللمؤسسات الجامعية التكنولوجية. 3- مؤسسات التعليم العالي التي تختار الطلبة بعد حصولهم على درجة الليسانس 4- المدارس الكبرى: تستقبل الطلبة بعد الخضوع إلى امتحان في الفصول التحضيرية للمدارس الكبرى 5- إضافة إلى التعليم عن بعد، التعليم تبادلي الصفقة وعقد المهنة، التعليم العالي المستمر.	1- المعاهد ومدة الدراسة فيها سنتان للتعليم العام وثلاث سنوات للتعليم المهني، وهي مرحلة ما بين المدرسة العليا (الثانوية) والجامعة. 2- الجامعات خاضع التعليم النظامي الكامل أو التعليم الجزئي. 3- المؤسسات المانحة للدرجات غير المعتمدة: التي تعنى بتقديم برامج مهنية بعد المرحلة الثانوية، كما أن جزءاً كبيراً منها غير رسمي. 4- المعاهد الفنية: المملوكة للقطاع الخاص، التي تقدم برامج تدريبية تكسب المتعلمين المهارات اللازمة لسوق العمل بعد فترة دراسة قصيرة. 5- برامج التعليم عن بعد والجامعات المفتوحة التي تهدف إلى توسيع فرص البالغين في الحصول على فرص التعلم.

سمات نظام التعليم العالي	بالعودة إلى السمات العامة لنظام التعليم العالي في فرنسا نجد أنها تتميز: 1- ثنائية مؤسسات التعليم العالي وبرامجه: (تعليم خاص وتعليم عام مركزي). 2- تنظيم التعليم العالي وتمويله من قبل الحكومة المركزية. 3- التعايش ضمن أنواع عدة من المؤسسات: الجامعات، المؤسسات العامة الكبرى (المؤسسات العامة الكبيرة)، المدارس الكبرى (مدارس النخبة)، المؤسسات الإدارية العامة، المعاهد العليا الخاصة). 4- النظام الأوروبي لتحويل الرصيد وتراكمه: بحيث تساعد على جعل الشهادات الممنوحة للخريج أكثر قابلية للقراءة وأسهل للاستخدام في بلدان مختلفة. 5- تحقيق التكامل بين نظام التعليم العام والخاص، وتحقيق التفوق العلمي على المستوى العالمي تحت إشراف الحكومة المركزية وتمويلها متمثلة بوزارة التعليم العالي والبحث والابتكار الفرنسية.	بالرجوع إلى السمات العامة لنظام التعليم العالي بكندا نلاحظ اعتمادها: 1- التشريع: على مستوى الولايات الخاص بالتعليم العالي إذ يوجد تشريعات في جميع المقاطعات العشر وفي الأقاليم الثلاثة لاسيما في ظل وجود نظام لضمان الجودة والتنوع. 2- وجود الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي بحيث تعقد الاتفاقات الرسمية بين مؤسسات التعليم العالي المانحة للدرجات العلمية ومؤسسات التعليم العالي غير المانحة للدرجات العلمية. 3- إمكانية تحويل الوحدات الدراسية بين تلك المؤسسات. 4- وجود آليات للمراجعة الداخلية والخارجية لبرامج التعليم العالي ومؤسساته. 5- وجود آليات للترخيص والتسجيل والاعتماد المهني في الأقاليم والمقاطعات.
---	--	---

مقابلة استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا وكندا

مقابلة مبادئ استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا وكندا	تتطلق استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي بفرنسا من عدة مبادئ هي: (1) - حماية التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة، وتكافؤ الفرص: وذلك من خلال تفكيك القوالب النمطية ومكافحة التمييز بين الأفراد، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تكافؤ فرص. (2) - الاندماج: أي زيادة نسبة تمثيل الأفراد من الأقليات والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة ضمن مؤسسات التعليم العالي. (3) التوجيه والإرشاد. (4) - ضمان الجودة: تعزيز المبادرات الثقافية والإدارية المتعلقة بإدارة التنوع وضمان جودتها.	تتطلق استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي بكندا من عدة مبادئ هي: (1) - تعزيز وحماية التنوع والشمول. (2) - الاعتراف بالتنوع، وتحقيق المساواة والإنصاف والعدالة. (3) - تحقيق الاندماج الذي يشير إلى تحقيق المساواة في تمثيل الأقليات من النساء وذوي الاحتياجات. (4) - الوصف والتفسير: دراسة السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي لمعالجة الحواجز والعقبات وإزالتها كافة التي قد تؤثر في مدى تمثيل مختلف المجموعات الثقافية.
--	--	--

(5) - إمكانية الوصول: تشير إمكانية الوصول إلى إعادة تصميم الهياكل المادية والتربوية والإدارية لجامعة ألبرتا لتمكين المشاركة الكاملة والهادفة والعادلة لجميع أعضاء مجتمع الجامعة. (6) - الاتصال الإيجابي مع الأطراف ذات الصلة: وذلك بفتح وتطوير قنوات التواصل وتطويرها بين جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي في إطار تعزيز التنوع والشمول.	(5) - الدراسة والبحث: أي دراسة السياق الثقافي والفلسفي لفهم آلية تشكل الاختلافات بين الموارد البشرية. (6) - إمكانية الوصول: وذلك بتعزيز وصول الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة وتسهيله إلى الحرم الأكاديمي للتعلم أو ممارسة العمل. (7) - الاتصال الفعال: وذلك من خلال تبادل الخبرات والممارسات الإدارية الجيدة والمتنوعة، وتنظيم اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر	
بالعودة إلى أهداف استراتيجية إدارة التنوع في كندا نجد أنها تتحدد بمجموعتين "مجموعة الأهداف العامة ومجموعة الأهداف الخاصة"، وتتمثل الأهداف العامة بالآتي: 1- دعم الجماعات من خلفيات ثقافية متعددة داخل الحرم الجامعي، ومساعدة أعضاء المجتمع الأكاديمي من ثقافات مختلفة. 2- تشجيع التبادل البناء بين شتى الجماعات الثقافية. 3- مساندة الطلبة الدوليين في إتقان إحدى اللغتين الرسميتين للدولة. أما الأهداف الخاصة بإدارة التنوع فتتحدد بالآتي: 1- تطوير وتنفيذ ودعم نهج شامل واستراتيجي لإدارة التنوع. 2- توفير جو من الاستيعاب والاحترام. 3- ضمان أن جميع الممارسات الإدارية تتم في إطار مجموعة من الإجراءات الإيجابية. وقد أضافت جامعة ألبرتا إلى ما سبق: 1- تحقيق التكامل بين التنوع والشمول، وإعداد الكوادر المؤهلة والمدرّبة على أفضل الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة التنوع داخل الجامعة وخارجها. 2- تحقيق التزام إداري لضمان تحقيق مبادئ العدالة والتنوع والشمول.	تتطلق استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي بفرنسا من عدة أهداف هي: 1- تعزيز القدرة التنافسية الدولية والعالمية لمؤسسات التعليم العالي. 2- تدعيم عمليات التنوع في مؤسسات التعليم العالي وتعزيزها. 3- تحقيق ديناميكية التعليم العالي والبحث العلمي. 4- الوجود ضمن الشبكات الدولية. 5- زيادة المنافسة الدولية والوطنية لبرامج مؤسسات التعليم العالي. وقد أضافت المدارس الكبرى إلى الأهداف السابقة الآتي: (1) - تحقيق مبادئ العدالة والمساواة في التعليم والتوظيف والعمل الإداري. (2) - تطوير المناهج الأكاديمية والبرامج التدريبية لضمان تقبل التنوع وإدارته على النحو الإيجابي والفعال. (3) - إدخال مبادئ إدارة التنوع ضمن الخطط الاستراتيجية العامة لإدارة المدارس الكبرى. (4) - إزالة الحواجز المادية والبشرية التي تحول دون إمكانية وصول جميع الأفراد إلى الحرم الأكاديمي، ودعم الأنشطة الإدارية التطويرية التي تسعى إلى تعزيز القدرة التنافسية للمدارس.	مقابلة أهداف استراتيجية إدارة التنوع

3- تنمية الاستعداد لدى مختلف أعضاء هيئة التدريس والعاملين ضمن الجامعة للعمل في بيئة متنوعة، وإدخال التغيرات اللازمة على المقررات الدراسية والبرامج المهنية لخلق بيئة ثقافية عادلة. 4- توفير بيئة متنوعة بمكوناتها المادية والبشرية (الإدارية والتعليمية)، وتوزع عناصر المسؤولية العامة عن تنفيذ الخطط السنوية لإدارة التنوع.	(5) - تنويع المخرجات التعليمية للمدارس الكبرى من خلال التوسع في عمليات تعزيز إدارة التنوع وغرس ثقافتها ضمنها.	
إن مرتكزات استراتيجية إدارة التنوع في النموذج الكندي في جامعة ألبرتا تتحدد في نقاط عدة يمكن إجمالها بما يأتي: (1) - القيادة والتدريب: من خلال الالتزام بإدارة التنوع ضمنها، واعتماد مبدأ التدريب المؤسسي وتقييم التقدم الحاصل وعلاج أوجه القصور المتعلقة بإدارة التنوع. (2) البحث والمنهجية العلمية: وترتكز على وجود منهجية علمية تقوم عليها وتوجهها. (3) - التشاركية والمناخ الملائم: بحيث يكون لجميع الأفراد دورٌ كبيرٌ في أنشطة إدارة التنوع، كما تسعى إلى خلق بيئة ثقافية عادلة وشاملة لجميع أفراد مجتمعها على اختلافهم.	بالعودة إلى مرتكزات استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى بفرنسا نجد أنها تقوم على نقاط عدة رئيسية تتمثل بما يأتي: (1) - التشاركية أي حشد الطاقات والإمكانات لجميع المعنيين وتوجيهها لصالح أنشطة إدارة التنوع وبرامجها. (2) - الديناميكية: أي التناسب مع السياق الحالي للمجتمع الإقليمي. (3) - التنافسية والكفاءة: أي تحسين القدرة التنافسية للمدارس الكبرى من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المدارس الكبرى وتسخيرها لصالح تجويد العمل والأداء.	مقابلة مرتكزات استراتيجية إدارة التنوع
بالعودة إلى بيان استراتيجية إدارة التنوع في جامعة ألبرتا نجد أنها تقوم على الآتي: بناء مجتمع يكون التنوع جزءاً لا يتجزأ من تنظيمه، بحيث يتم الاعتراف بجميع الأفراد من الخلفيات المختلفة، مع التأكيد على الالتزام بتهيئة بيئة شاملة ترحب بالتنوع بجوانبه المتعددة (التنوع العرقي، الأصل القومي، الجنس، الهوية، الجنسية، العمر، الإعاقة، والوضع الاجتماعي والاقتصادي، والطبقة، والديانة). كما تؤكد مبادئ الجامعة على التبادل الحر للأفكار، للمساهمة في فهم التنوع ورفع الوعي متعدد الثقافات.	يقوم بيان إدارة التنوع في فرنسا على توقيع ميثاق إدارة التنوع الذي يعرف بمجموعة التزامات خاصة بآلية إدارة التنوع ونشر ثقافتها، تُرجمت إلى إجراءات يتم قياسها وتقييمها بانتظام، ثم تنفيذها في جميع أنشطة المؤسسة، بحيث تعزز الاعتراف بالتنوع أما التزامات ميثاق التنوع فجاءت على الشكل الآتي: (1) - تعزيز تطبيق مبدأ التنوع بأشكاله كافة، في جميع إجراءات الإدارة واتخاذ القرار ورفع مستوى الوعي بإدارة التنوع. (2) - تعزيز تمثيل تنوع المجتمع الفرنسي بكل اختلافاته داخل القوى العاملة في المدارس الكبرى وعلى جميع مستويات المسؤولية.	مقابلة البيان

مقابلة رؤية استراتيجية إدارة التنوع	(3) - تطوير استراتيجية إدارة التنوع وتنفيذها، وتقييم التقدم المحرز بانتظام بالعودة إلى رؤية استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى بفرنسا نجد أنها تقوم على بناء مجتمع أكاديمي يعزز ويدعم المساواة والتنوع ويشجع ويدعم الجهود المبذولة في سبيل ضمان تحقيق الاندماج الثقافي والدولي بصورة رسمية لجميع العناصر البشرية، كما ترحب بالموهوبين من ذوي الاحتياجات الخاصة، وتعزز جميع المبادرات ووجهات النظر الفريدة والمبدعة، كما تسعى إلى تحقيق العدالة الاجتماعية داخل حرمها، بما يضمن انسجام أهدافها الخاصة بإدارة التنوع مع الأهداف العامة التي تسعى المدارس الكبرى إلى تحقيقها.	بالعودة إلى رؤية استراتيجية إدارة التنوع في جامعة ألبرتا بكندا فالملاحظ أنها تركز على غرس ثقافة مؤسسية تقدر المساواة واحترام حقوق الإنسان وتدعمهما وتعززهما، في ظل نظام من المساواة يسري على أفرادها كافة، وتقوم على معالجة أوجه عدم المساواة ضمن الحرم الجامعي، كما ترحب بمساهمات جميع الأفراد والجماعات وتأخذ بجميع الأفكار والخبرات ووجهات النظر المتنوعة التي تسعى إلى تحقيق الشمولية والتميز في سبيل الصالح العام.
مقابلة رسالة استراتيجية إدارة التنوع	بالرجوع إلى رسالة استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى نلاحظ أنها تلتزم بتنفيذ الإجراءات الإدارية كافة الخاصة بإدارة التنوع، لضمان المساواة بين الجنسين في الوصول إلى التعليم والعمل، كما تلتزم بإجراء التعديلات كافة لتسهيل وصول جميع الأفراد ممن يمتلكون قدرات وطاقات فكرية مبدعة إلى الحرم الجامعي وفق حالاتهم الجسدية الخاصة، مع الأخذ بالحسبان مجموعة التدابير الضرورية لتحقيق الاندماج الاجتماعي والثقافي الدولي للعناصر البشرية كافة المؤلفة لها.	بالرجوع إلى رسالة استراتيجية إدارة التنوع لجامعة ألبرتا نجد أنها تتمثل بتحقيق مجتمع أكاديمي منصف وشامل لجميع الأفراد، مع إجراء الفحص الدقيق للقرارات المتخذة، وإزالة العقبات والحوجز والتحييزات كافة التي تعيق تحقيق هذا الهدف، وترسيخ التنوع في جميع الهياكل والبرامج والسياسات والممارسات الإدارية، بالتأثير في تلك الهياكل والآليات الرسمية وغير الرسمية التي تحد من الوصول العادل إلى التخصصات المرغوبة أو العمل في المكان المناسب. ويقوم ذلك على جملة الخطوات الآتية: (1) - استخدام مبادئ العدالة لدعم اتخاذ القرارات. (2) - جمع بيانات التنوع وتحليلها. (3) - وضع أهداف الجامعة وغاياتها من إدارة التنوع ومن ثم تطويرها. (4) - التبادل الإلكتروني للبيانات يتطلب قيادة مسؤولة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات. (5) - تقييم العمل بانتظام وإعداد التقرير عن التقدم المحرز نحو تحقيق جامعة عادلة وشاملة.

مقابلة أبعاد استراتيجية إدارة التنوع في كل من فرنسا وكندا

التخطيط

بالعودة إلى التخطيط في استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي في كندا نجد أنها تنفرد إلى مجالين، يركز المجال الأول على

(1)-**التخطيط العام لإدارة التنوع** بحيث تتجه نحو تشجيع ثقافة احترام الآخرين على اختلافهم في مكان العمل، ودمج أهداف التنوع في الأنظمة والهياكل والسياسات والممارسات داخل المؤسسات التعليمية. وتتم وفق خطوات: تبدأ بتحديد الأهداف الاستراتيجية قصيرة وطويلة المدى، وبناء جدول زمني معقول لتحقيق الأهداف، ثم جمع المعلومات حول كيفية قياس التقدم الذي أحرزته الجامعة في خططها وإدارته، إضافة إلى تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة للتنفيذ.

(2)- **التخطيط الاستراتيجي لإدارة القوى العاملة المتنوعة**، فيقوم المسؤول الإداري بتطوير خطة إدارة التنوع لمدة خمس سنوات، بناءً على عمليات جمع البيانات بصورة منتظمة ومن ثم معالجتها وتنسيقها، ثم يقوم منسق إدارة التنوع بالاحتفاظ بنتائج المسح كونها معلومات سرية، كما يجري إعداد الملف الشخصي للقوى العاملة من قبل محلل البيانات وإعداد تقارير شخصية عن كل موظف، وإجراء دراسة دقيقة للممارسات الإدارية وسياساتها المكتوبة وغير المكتوبة، الرسمية وغير الرسمية، في التوظيف والاختيار، والتطوير المهني والتدريب، والترقيات، إضافة إلى إعداد برنامج إرشادي لمعالجة المشكلات. كما أضافت استراتيجية إدارة التنوع في جامعة ألبرتا فيما يتعلق بالتخطيط الآتي:

(1) - دعم القيادات العليا رؤية إدارة التنوع، أما معايير التقييم فتحددت بوجود نظام رقابي صارم يقوم به ويخضع له: رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، عمداء، نواب العمداء، الوكيل الإداري، المدير المالي، ونائبه). خلق بيئة ثقافية عادلة وشاملة للجميع .

بالرجوع إلى التخطيط في استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا نجد أنها تركز على مجموعة من البنود التي أشارت إلى ضرورتها في أثناء التخطيط لإدارة التنوع:

- (1) - تخصيص جزء من الميزانية الممنوحة لمؤسسات التعليم العالي، لاستثمار مشاريع الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة وخدماتها، والحصول على الدعم المادي من الإدارة المركزية مع التمويل الخاص.
- (2) - تعزيز مبدأ الشمولية، إذ تتبنى الجامعة جميع أشكال التنوع، وضمان تحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية، والمساواة بين الجنسين.
- (3) - تضمين مبادئ التعامل الإيجابي مع مجموعة الأفراد من الخلفيات الثقافية المختلفة في التخطيط السنوي لإدارة التنوع.
- (4) - إجراء الدراسات الإحصائية اللازمة لإدارة جيدة للتنوع، واتخاذ الإجراءات الضرورية لرفع الوعي.
- (5) اعتماد لجان خاصة بإدارة التنوع، وإعداد فرق العمل المتخصصة بتنفيذ استراتيجيتها.
- (6) - مضاعفة آليات إدارة التنوع، مع اعتماد لجنة بحث متخصصة لدراسة عمليات التخطيط. وتضيف عمليات التخطيط لإدارة التنوع في المدارس الكبرى الآتي: **إعداد المخطط البياني، التخطيط لخلق بيئة شاملة، وضع جدول زمني، إجراء تحليل بيئي، إعداد مخطط زمني مقترح، تدعيم خطط إدارة التنوع.**

القيادة والاتصال

يتولى قسم إدارة التنوع في الجامعة مجموعة المهام المتعلقة باستراتيجية الاتصال والقيادة وأهمها:

- 1- وضع خطة الاتصالات والقيادة اللازمة لدعم تحقيق أهداف استراتيجية إدارة التنوع.
- 2- توفير الموارد المادية والبشرية الضرورية لضمان وصول الرسالة في الوقت المناسب.
- 3- توفير فعاليات التدريب اللازمة لدعم أهداف التنوع.
- 4- نشر التقارير المرحلية والسنوية المتعلقة بنتائج الاتصال وقيادة التنوع على المواقع الإلكترونية دورياً.

ومن خلال النظر إلى استراتيجية جامعة ألبرتا لإدارة التنوع نجد أنها أضافت مجموعة من الممارسات التي تتمثل بالآتي:

- (1) - تدعم جامعة ألبرتا التنوع وتشجعه من خلال تحديد الحواجز والتحديات التي تواجه إدارة التنوع وإزالتها، مع التأكيد على إنشاء بيئات عمل وتعلم خالية من المضايقات والتمييز.
- (2) - تمكين المشاركة الكاملة والهادفة للأفراد والجماعات على اختلافهم ودعمها.
- (3) - حماية التنوع كأحد حقوق الإنسان.
- (4) - دراسة السياق الثقافي الكامل، والعوامل الثقافية المؤثرة في الممارسات المتعلقة بالمساواة.
- (5) - دراسة العوامل المتشابهة المكونة للانتماء الاجتماعي، والتمثيلات الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر في إدارة التنوع.
- (6) - تسهيل الوصول السريع إلى المباني لذوي الاحتياجات الجسدية الخاصة.
- (7) - فتح قنوات الاتصال، ودعم تبادل المعلومات والآراء بين جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية داخل الجامعة لبناء نمط من العلاقات الإيجابية والمشاركة في اتخاذ القرار.

تتعدد أساليب القيادة في استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا تبعاً لطبيعة التنوع الموجه له، بالإضافة إلى طبيعة الظروف المحيطة والإمكانات والموارد المتاحة، إلا أنه من الملاحظ تحديد مجموعة من الممارسات القيادية العامة، مرتبطة بمجموعة آليات لازمة لتفعيل الاتصال، كان أهمها:

- 1- تعيين المسؤول عن التنوع ونائبه.
- 2- تنويع عمليات الاتصال بين مؤسسات التعليم العالي والوزارات المعنية، إضافة إلى التنسيق بين السلطات المحلية والجامعات لتوفير الدعم المادي اللازم للأفراد من ذوي الدخل المحدود.
- 3- إنشاء فرق عمل داخلية مكرسة للمساواة بين الجنسين.
- 4- تشكيل اللجنة الاستراتيجية "لتطوير التفكير حول توسيع التنوع الاجتماعي في التعليم العالي"
- 5- وتضيف استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى مجموعة من الممارسات يتمثل أبرزها:
 - بتقديم التوجيه اللازم لخلق بيئة أكاديمية متنوعة، وتوفير بيئة عمل تؤمن الدعم النفسي والمعنوي لكلا الجنسين ولأفراد من الخلفيات الاجتماعية المتباينة.
 - واعتماد عمليات استراتيجية لدمج أعضاء الهيئة التدريسية، ونشر بيئة آمنة وداعمة لتنوع الحالات الجسدية الخاصة، وتعميم المعلومات الخاصة بآلية التعامل والتعاون مع الأفراد ذوي الحاجات الخاصة على الجميع، والتنسيق مع الإدارة المركزية لتحديد ودعم الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة. وزيادة الوعي بأهمية التنوع الثقافي الدولي.
 - كذلك تقديم الدعم من قبل أقسام الصحة النفسية للطلبة والعاملين الدوليين، وعقد لقاءات واجتماعات دورية بين ممثلي المدارس الكبرى والطلبة والمدرسين الدوليين، تنويع أساليب الاتصال بين الأفراد من ثقافات مختلفة، لزيادة التفاعل الثقافي الدولي.

التدريب

أ- فرنسا:

بالعودة إلى التدريب في استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا نجد أنها تقوم على ضرورة إدخال التدريب على إدارة التنوع ضمن الخطط الاستراتيجية لإدارة التعليم العالي، كما يجب أن تمتد لتشمل تعبئة جميع الجهات الفعالة في التعليم العالي والمجتمع المدني والسلطات المحلية.

كذلك أكدت ضرورة عدم توقف الدورات التدريبية عند التنوع الاجتماعي فقط، بل جعلتها تتنوع لتشمل برامج جميع أنماط التنوع في البيئة الأكاديمية.

وتضيف المدارس الكبرى إلى ما سبق مجموعة من الدورات التدريبية المتخصصة بإدارة التنوع وهي على الشكل الآتي:

(1) - إعداد دورات تدريبية إجبارية محورها آليات إدارة التنوع القائم على اختلاف جنس الفرد، وإقامة مؤتمرات عمل تدريبية تثقيفية لزيادة الوعي حول إدارة التنوع من حيث الجنس.

(2) - إقامة الدورات التدريبية والمؤتمرات التثقيفية حول الممارسات والمهارات القيادية لإدارة التنوع المتعلقة بالأفراد ذوي الحاجات الخاصة.

(3) - اعتماد التنوع الثقافي والدولي محوراً في البرامج التدريبية، كذلك إقامة دورات تدريبية خاصة بتعلم اللغة الفرنسية للطلبة الدوليين، وإعداد دورات تدريبية خاصة بتعلم اللغة الإنجليزية كلغة إضافية.

(4) - الإعداد والتخطيط لتنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة التنوع الاجتماعي بأشكاله المختلفة (التنوع في الأعراف والقيم، والاختلافات الثقافية، والاجتماعية والدينية).

(5) - زيادة الوعي حول احترام وتقبل اختلاف البيئة الثقافية والاجتماعية للآخرين بأساليب تدريبية متعددة (كالمسرح، النمذجة، الأنشطة التدريبية، ورش العمل).

ب- كندا:

بالعودة إلى التدريب في استراتيجية إدارة التنوع بكندا نلاحظ تكليفها المنسق لإدارة التنوع بتوفير دورات التنمية لإدارة التنوع للجميع، كما من الملاحظ تركيزها على مجموعة من العمليات التدريبية كان أهمها: تطوير المناهج الدراسية (النظرية والعملية التدريبية)، وتطوير قدرات القائمين ومهاراتهم على إعداد برامج التدريب على إدارة التنوع في الجامعة وتنفيذها، وتقديم ورش عمل تدريبية مشتركة حول آليات إدارة التنوع.

كما اعتمدت على دمج التدريب على التنوع في برامج توجيه قادة شؤون المتعلمين لشغل وظائف مدفوعة الأجر وغير مدفوعة الأجر، ومن أهم الأساليب التي اعتمدتها كانت استخدام استراتيجيات وأدوات لمراقبة برامج التدريب على إدارة التنوع وقياسها للإبلاغ عن التقدم وتصحيح الدورة التدريبية إذا لزم الأمر، ومن ثم ضمان جودة البرامج التدريبية، وتحقيقها للأهداف.

كما أضافت جامعة ألبرتا مجموعة الأهداف من تلك البرامج التدريبية، التي تعتمدها أساساً في تقييم مدى تحقق الأهداف، وكان أبرزها الآتي:

- التعريف بالتنوع والمساواة والشمول.
- زيادة المعرفة حول آليات التواصل عبر الاختلافات.

- استكشاف الحقوق والاعتبارات التنظيمية والمسؤوليات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة التنوع.

أما الخطوات المتبعة في برامج التدريب على التنوع:

- تحديد نقاط القوة والضعف في القيادة، وبناء التعاون والثقة بين المتدربين، وتحسين قدرة الأفراد على المشاركة والحوار.

- المواءمة بين الأفعال والقيم النظرية، للتأثير في الآخرين وتشارك رؤية إدارة التنوع ورسالتها.

- البحث عن فرص للتغيير، وعرض التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال.

الرقابة والتقييم

إن الرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع بكندا تقوم على تقديم ملف عن الكوادر البشرية والقوى العاملة من قبل المنسقين للإدارة سنوياً، على أن تقوم الإدارة بتقديم معلومات للمشرف على إدارة التنوع، لتُضمَّن في تقرير خطة تَقَدِّم إدارة التنوع، كما يقوم المشرف المختص بتقديم تقرير مرحلي يلخص جميع ما سبق وفق المعلومات الواردة من المنسقين والإدارة، وتُجسِّد عملية المساءلة والرقابة على أرض الواقع على ثلاث مراحل وفق الإجراءات الآتية:

المرحلة الأولى تقوم على إعداد التقارير عبر إنشاء تخطيط شامل لإدارة التنوع، وتحديد الأولويات واعتماد الاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، ويقوم المشرف بتطوير إجراءات عملية تدعم إدارة التنوع.

أما المرحلة الثانية فتقوم على استخدام إدارة الجامعة استراتيجيات وأدوات لمراقبة التنوع وقياسه والإبلاغ عن التقدم المحرز في الخطط والأهداف.

ثم في المرحلة الثالثة تُراجع جميع السياسات والممارسات المرتبطة بالحوافز والثغرات التابعة لتنفيذ استراتيجية إدارة التنوع داخل الجامعة.

وقد أضافت تجربة جامعة ألبرتا إلى ما سبق مجموعة من التدابير تمثلت بالآتي:

(1) _ يعدّ رئيس قسم التنوع المسؤول الإداري الذي يدير القضايا المتعلقة بالتنوع، كما يقدم التقارير إلى نائب رئيس الجامعة ونائب الرئيس المساعد للبحوث.

(2) - يتولى المدير المسؤول عن قسم التنوع قيادة مجموعة المبادرات والمشاريع الاستراتيجية والمهام الإدارية الروتينية المتعلقة بإدارة التنوع.

(3) _ يعمل المدير على تطوير استراتيجية إدارة التنوع في الجامعة وتنفيذ أولوياتها، وقيم التقدم المحرز، في حين تقدم الإدارة الإشرافية بتطوير العدالة والتنوع والشمول وتفسير وتحديث سياساتها وإجراءاتها واستراتيجياتها.

تشمل إجراءات التقييم في استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا مجموعة من الإجراءات التي تمارسها لجان الرقابة على إدارة التنوع، وهو تقيماً عاماً يشمل مراجعة أساليب التدريس والبرامج والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم والعمل، وتجرى عملية التقييم عادةً بناءً على طلب مؤسسات التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى، وتنتشر اللجنة تقييماً في تقرير، وترسل التقرير للوزارات المعنية للنظر في عمليات التقييم. بناءً على ذلك تتحدد مستويات الرقابة على التنوع داخل مؤسسات التعليم العالي بثلاثة مستويات تبدأ أولاً: رقابة الإدارة المركزية، يليها رقابة الجامعات فرقة المجتمع.

وأضافت المدارس الكبرى مجموعة من الممارسات الرقابية تمثلت بالنقاط الآتية:

1- نشر التوعية بأهمية إدارة التنوع بأشكاله المختلفة بما فيه التنوع من حيث الجنس وبأساليب عدة بعد إجراء المسوح للتقييم.

2- إجراء تحليل إحصائي شامل لإمكانية تقبل المتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة من قبل أقرانهم، كذلك نشر بيئة آمنة وداعمة للأفراد العاملين من ذوي الحالات الجسدية الخاصة.

3- تقييم مهارات اللغة الفرنسية قبل الالتحاق بالمدارس الكبرى، وإتاحة الإمكانية للتعلم باللغة الإنجليزية إلى جانب اللغة الفرنسية.

4- إجراء المسوح والتحليلات الإحصائية، وتنفيذ الإجراءات اللازمة للرقابة والمساءلة على الممارسات الاستراتيجية لإدارة التنوع الاجتماعي، وتقديم التقارير العلمية حول الإجراءات الواجب اتخاذها لضمان استيعاب التنوع الاجتماعي.

في ضوء المقابلة المبدئية لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في كل من فرنسا وكندا يتبين وجود نقاط تشابه بين تجربة كلا البلدين في محاور الدراسة (المبادئ والأهداف والمرتكزات والرؤية والرسالة والأبعاد من التخطيط والقيادة والاتصال والتدريب والرقابة والتقييم)، كذلك تظهر نقاط تمايز بين التجريبتين في محاور الاستراتيجية، وعليه يمكن تحويل الفرض المبدئي إلى فرض حقيقي والذي يتمثل بأنه " قد تفيد الدراسة التحليلية المقارنة لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا وكندا، في بناء الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في الجمهورية العربية السورية".

المحور الثاني: المقارنة التحليلية لأوجه التشابه والاختلاف بين الجوانب المختارة لاستراتيجية إدارة التنوع في بلدي المقارنة.

سُجِّرى مقارنة تحليلية بالنسبة لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في كل من فرنسا بشكل عام وتجربة المدارس الكبرى بصورة خاصة، وكندا عموماً وتجربة جامعة ألبرتا بصورة خاصة:

أولاً: بنية الهيكل التنظيمي:

أ - أوجه التشابه في بنية الهيكل التنظيمي وتفسيرها:

تتعدد أوجه التشابه في مجموعة الخصائص المكونة للبنية الهيكلية لمؤسسات التعليم العالي في كل من فرنسا وكندا والتي تتمثل فيما يأتي:

أولاً: التنوع: تتنوع في أشكالها بين برامج التعليم قصيرة وطويلة المدى، العامة والخاصة وذات النظام الكامل والجزئي، بالإضافة إلى برامج التعليم عن بعد.

ثانياً: الديمقراطية: تضمن عدالة فرص الوصول إلى مرحلة التعليم العالي وتكافؤها لجميع الأفراد، ويحق لكل فرد الالتحاق بنمط التعليم العالي المناسب لإمكاناته ورغباته من دون وجود حواجز ثقافية أو عنصرية تمنع ذلك.

ثالثاً: الجودة والاعتماد: يتبع كلا النظامين الفرنسي والكندي مبادئ الجودة لضمان الاعتماد المهني للشهادات الممنوحة ضمن مؤسساتها.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء سعي دولتي المقارنة إلى تحقيق مفهوم التكافؤ (Equity) والذي يشير إلى التوافر العادل والمناسب في الفرص للجميع للانتفاع بالتعليم، والمساواة بين أفراد المجتمع في الحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمدنية بغض النظر عن اللون أو الجنس (النوع) أو الطبقة الاجتماعية أو مكان الإقامة أو الانتماء الإثني أو اللغوي أو غير ذلك من الخصائص.

(Dictionnaire Terminologique Unifié Des Stratégies De L'éducation Et De L'enseignement, 2020, 89).

إن نجد كلا البلدين يركزان على ديمقراطية التعليم العالي إلى جانب المساواة في تقديم نظام تعليم يتميز بالجودة والفاعلية لجميع المتعلمين على اختلافهم.

ب - أوجه الاختلاف في بنية الميكل التنظيمي وتفسيرها:

يتميز نظام التعليم العالي في كندا بأنه يقدم من قبل مؤسسات متعددة عامة وخاصة، تقدم الدرجات والشهادات معتمدة أو غير معتمدة الأقصر والأكثر كثافة تبعاً لطبيعة المؤسسة الجامعية ومدة البرنامج. إضافة إلى وجود مؤسسات بمستوى كلية يؤذن لها ببرامج محددة في ضوء برامج ضمان الجودة، لتوكيد جودة برامج التعليم العالي ومخرجاته، وضمان وجود أفراد مثقفين متخصصين قادرين على النهوض بأعباء المجتمع الإقليمي كاملاً ضمن اختصاصاتهم ومؤهلاتهم التي تسمح بذلك.

كذلك إن مؤسسات التعليم العالي في فرنسا تختلف عن كندا باعتماد المدارس الكبرى (Grands Ecoles) قمة هرم التعليم العالي، إذ نظمت مجموعة من البرامج التحضيرية التي تهئ المتعلم لاجتياز اختبارات القبول التنافسية في المدارس الكبرى (المتقدمة)، تلبيةً لمعايير التأهيل الضرورية للبلد في سياق ضرورة تميز الأفراد الذين يشغلون المناصب العليا في فرنسا وهم غالباً خريجو المدارس المتقدمة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم التميز التنظيمي (Organizational Excellence) الذي تسعى كل من إدارة التعليم العالي في فرنسا وكندا إلى تحقيقه من خلال ما تقدمه من خدمات وما تحققه من مخرجات، إذ يشير هذا المفهوم إلى عملية مستمرة تستهدف التعرف إلى إنجازات المنظمات في تحقيق الجودة وأداء الأعمال المتميزة عن طريق التركيز على رضا العملاء والقيادة والتخطيط واستثمار رأس المال البشري وضمان جودة الخدمات والمنتجات وتحقيق النتائج للوصول إلى ميزة تنافسية وتحقيق قيمة عالية وبصورة تميزها عن باقي المنظمات. (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Educative, 2020, 118). ونلاحظ سعي كل من إدارة التعليم العالي في فرنسا وكندا إلى تحقيق التميز والجودة في الخدمات والمخرجات.

ثانياً: سمات التعليم العالي:

أ - أوجه التشابه في سمات التعليم العالي وتفسيرها:

من الملاحظ أن هناك مجموعة من السمات المشتركة بين نظامي التعليم العالي الفرنسي والكندي والتي تتمثل بالنقاط الآتية:

- ثنائية التصنيف لمؤسسات التعليم العالي فهي تنقسم بين مؤسسات التعليم العام، ومؤسسات التعليم الخاصة (من التعليم المفتوح، والافتراضي، والتعليم المستمر والتعليم عن بعد).
- اعتماد التشريع لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- اعتماد نظام تراكم الرصيد الأوروبي أو تحويل الوحدات الدراسية من جامعة إلى جامعة أخرى بسهولة ويسر، بحيث يتمكن الفرد من متابعة دراسته في الجامعة التي يرغب.

ويمكن تفسير أوجه التشابه السابقة فيما يأتي:

- تلبية معايير الجودة العامة لضمان سلامة الاعتماد المهني وصحته للشهادات الممنوحة من مؤسسات التعليم العالي في بلدي المقارنة، لاسيما أنها ستمنح الأفراد حق مزاوله المهن ضمن

المجتمع الفرنسي أو الكندي وما له من انعكاسات على الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل من دولتي المقارنة.

- تطوير التعليم العالي والبحث العلمي في سياق قيادة المجتمع من قبل الأفراد المتخصصين المؤهلين، وذلك عبر إمكانية تحويل الرصيد التراكمي للمتعلم، وسهولة الانتقال بين المؤسسات.

أ- أوجه الاختلاف في سمات التعليم العالي وتفسيرها:

لقد جاءت السمات العامة لنظام التعليم العالي الفرنسي مؤكدة (للمركزية وسيطرة السلطة المركزية على جميع شؤونها)، منسجمة بذلك مع طبيعة العمل ضمن النظام الإداري المركزي من حيث كيفية توزيع التمويل، ومتابعة السلطة المركزية لمجريات الأمور في مؤسسات التعليم العالي. ويمكن تفسير ذلك في ضوء الأهداف العامة التي تسعى السلطة المركزية إلى تحقيقها من مؤسسات التعليم العالي:

- تلبية معايير التأهيل الضرورية للنهوض بالحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- تعزيز مكانة الثقافة الفرنسية في العالم.
- توفير الموارد اللازمة لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي، وتوظيف نتائج البحث العلمي في تحسين الحياة الاقتصادية والاجتماعية في فرنسا.

كما يتميز نظام التعليم العالي في كندا بالاعتماد المهني عبر تحقق معايير الجودة الداخلية، بحيث تستطيع إدارة المؤسسات منح شهادات مسجلة ومعترف بها مهنيًا. وتفسر الباحثة هذا الاختلاف في ضوء عدم وجود هيئة اعتماد وطني للجودة تعمل على تقييم برامج منح الدرجات في مؤسسات التعليم العالي في كندا عامةً، إذ تخضع جميع البرامج المقدمة في الجامعات لعمليات ضمان الجودة الداخلية ضمن الأطر التشريعية والسياسية الخاصة بكل مقاطعة أو إقليم بكندا.

ثالثاً: المقارنة التحليلية لاستراتيجية إدارة التنوع في كل من فرنسا وكندا:

ستجرى المقارنة التحليلية لاستراتيجية إدارة التنوع في كل من فرنسا بشكل عام والمدارس الكبرى على وجه الخصوص، وكندا بشكل عام وجامعة ألبرتا خاصة، من خلال بيان أوجه التشابه والاختلاف للاستراتيجية من حيث: (المبادئ والأهداف، والمرتكزات، والبيان، الرؤية والرسالة، كذلك أبعاد استراتيجية إدارة التنوع من التخطيط، والقيادة والاتصال، والتدريب، والرقابة والتقييم) وجاءت كالاتي:

	1 □ مبادئ استراتيجية إدارة التنوع:
--	---

أ- أوجه التشابه في مبادئ استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

تشابه مبادئ استراتيجية إدارة التنوع في كل من فرنسا وكندا بجوانب عدة يمكن إجمالها بالآتي:

(1) - التركيز على تحقيق تكافؤ فرص وصول جميع أفراد المجتمع الفرنسي إلى أحد أشكال التعليم العالي وتحقيق الاندماج الذي يشير إلى تحقيق المساواة في تمثيل الأقليات من النساء والأفراد من ذوي الاحتياجات.

(2) - مكافحة التمييز وتوفير الفرص العادلة لوصول جميع أفراد المجتمع إلى التعليم العالي، من خلال زيادة نسبة تمثيل الأفراد من الأقليات الدولية والعرقية والاجتماعية والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة ضمن مؤسسات التعليم العالي.

(3) - كذلك نلاحظ وجود التشابه في المبادئ التي تتعلق بحماية التنوع: حيث تسعى كلا التجريبتين إلى تفكيك القوالب النمطية ومكافحة التمييز بين الأفراد ضمن الحرم الأكاديمي، العدالة: حيث تتخذ كل من إدارة المدارس الكبرى وإدارة جامعة ألبرتا الإجراءات اللازمة لضمان العدالة وتكافؤ فرص الوصول إلى التعليم العالي، الاتصال الإيجابي أو الفعال: وذلك ببناء العلاقات الإيجابية لتبادل الخبرات ووجهات النظر في كل ما يرتبط بإدارة التنوع واستدامتها.

يمكن تفسير أوجه التشابه السابقة في ضوء مفهوم تنمية الموارد البشرية (Human Development)، التي تسعى مؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وفرنسا إلى تحقيقه، إذ تركز عملية التنمية البشرية في مؤسسات التعليم العالي على أربعة عناصر هي: الإنتاجية، العدالة، الاستدامة، المشاركة. وهي تربط التنمية البشرية بالنمو الاقتصادي، وتدخل ضمن جميع الأنشطة من عمليات الإنتاج إلى عمليات التغيير ضمن مؤسسات التعليم العالي.

(Dictionnaire Terminologique Unifié Des Stratégies De L'éducation Et De L'enseignement, 2020, 109)

ب - أوجه الاختلاف في مبادئ استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

تتجلى أوجه الاختلاف في المبادئ التي تقوم عليها استراتيجية إدارة التنوع بين دولتي المقارنة محور الدراسة، بما يأتي:

(1) - تركز مبادئ استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا على نقطتين رئيسيتين تشكل في ذاتها غايات الإدارة المركزية من تعميم مبادئ التنوع وهي:

أ- التوجيه والإرشاد، وذلك من خلال تقديم خدمات التوجيه والإرشاد في القضايا المتعلقة بإدارة التنوع لجميع الأفراد ضمن مؤسسات التعليم العالي.

ب- ضمان الجودة، وذلك من خلال تعزيز المبادرات والأنشطة الثقافية والإدارية وتطويرها وتوسيعها وضمان جودتها المتعلقة بإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم الجودة (Quality) التي تسعى الإدارة المركزية في فرنسا إلى تحقيقه في برامج التعليم العالي ومخرجاته وإدارته، وهو مصطلح يشير إلى جملة الجهود المبذولة لرفع مستوى المنتج التعليمي، بما يتناسب مع المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، وعصر المعرفة. الأمر الذي يجعل تطوير مؤسسات التعليم العالي والنهوض بقدراتها المؤسسية وفعاليتها التعليمية مهماً لتحقيق التميز والتنافسية، ولتصبح قادرة على إنتاج المعرفة ونشرها وتنمية المهارات وتحويلها إلى مقررات اقتصادية فعلية تخدم خطط التنمية الشاملة، طبقاً لما يتم تحديده من أهداف ومواصفات

للخريجين. إذ يأتي التعليم الجيد كإجابة رئيسية للتنمية البشرية التي تعد من أهم مقومات التنمية الوطنية المستدامة، في ظل المتغيرات العالمية والإقليمية وما واكبها من تغيير في المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية (Dictionnaire Terminologique Unifié Des Stratégies De L'éducation) (Et De L'enseignement, 2020, 70).

(2) - في حين تنطلق مبادئ استراتيجية إدارة التنوع في كندا من ضرورة دراسة السياق الثقافي لتجاوز الحواجز والعقبات كافة التي قد تؤثر في مدى تمثيل المجموعات الثقافية المختلفة من جهة، وفتح قنوات التواصل بين جميع أعضاء المجتمع الأكاديمي في إطار تعزيز التنوع والشمول من جهة أخرى، كما نلاحظ أن جامعة ألبرتا قد عدت مبدأ حماية التنوع أحد حقوق الإنسان العامة.

ويمكن تفسير ذلك في إطار سعي إدارة التعليم العالي اللامركزية في كندا إلى تحقيق مفهوم التغيير المؤسسي المخطط له، الذي يستند إلى دراسة البيئة والواقع الكلي الذي تعمل المؤسسة في إطاره، والذي يفيد في رسم ملامح الاستراتيجية ويمثل خلفيتها.

وهو مفهوم يشير إلى أن السياق مكون من الحقائق ووجهات النظر، كما يُعد نتاجاً لجملة القوى الدافعة، أو المعوقة للتغيير، والمحيط به، وقد يكون هو نفسه مستهدفاً بالتغيير، كما يشير السياق إلى الاتجاهات، والقوى السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتقنية على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي بكل تداعياتها.

(Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Éducative, 2020, 34)

2 □ أهداف استراتيجية إدارة التنوع:

أ - أوجه التشابه في أهداف استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

(1) - تتشابه الأهداف العامة لاستراتيجية إدارة التنوع في كل من فرنسا مع الأهداف في كندا في دعم عمليات إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي وتفعيلها لصالح المؤسسة، وتعزيز الانفتاح الدولي من خلال مساندة الطلبة الدوليين أو وجودها ضمن الشبكات الدولية بما ينعكس على أداء المؤسسات.

(2) - كما أن هناك جوانب مشتركة في الأهداف التي تسعى كل من فرنسا وكندا إلى تحقيقها:

1-2- الجانب الاجتماعي الإداري: تقوم الأهداف في كل من دولتي المقارنة على الالتزام بمبادئ العدالة والمساواة والتنوع والشمول بحيث تتاح الفرص المتكافئة أمام الجميع للالتحاق بأحد التخصصات العلمية أو المهنية ضمن المدارس الكبرى أو جامعة ألبرتا.

2-2- الجانب التعليمي: يتمثل بإدخال التعديلات على المناهج الأكاديمية وتطويرها لتساهم في خلق بيئة تعليمية عادلة وشاملة لجميع أفراد المجتمع.

ويمكن تفسير هذا التشابه في ظل سعي كل من دولتي المقارنة إلى التجديد والابتكار (Renovation) في النظام الإداري، بالتالي يصبح أكثر كفاءة وفاعلية في حل مشكلات المجتمع وأكثر تلبية لاحتياجاته، وقد يتطلب التجديد إدخال بعض التغيرات المادية والتغيرات في المناهج والمفاهيم، وفي العلاقات البشرية لتحسين أساليب التواصل بين الأفراد من الثقافات المختلفة.

إذ يعبر مفهوم التجديد عن الجهود المبذولة في سبيل تطوير نظام التعليم العالي، وهو تغيير مقصود بهدف زيادة فاعليته وكفاءته الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق إدخال أسلوب إداري جديد ضمن عمل أو منهج يساهم في الوصول بالمؤسسة إلى الرؤية المأمول بها (Dictionnaire Terminologique) (Unifié Des Stratégies De L'éducation Et De L'enseignement, 2020, 206).

ب - أوجه الاختلاف في أهداف استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

تتجلى أوجه الاختلاف في الأهداف بين بلدي المقارنة بأن:

(1) - أهداف استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا قد تركزت على القيمة التنافسية المضافة لمؤسسات التعليم العالي بفعل الإدارة الجيدة للتنوع في الموارد البشرية ضمنها، إذ أكدت في غالبية بنودها على إمكانية توجيه أهداف استراتيجية إدارة التنوع نحو تعزيز المكانة العالمية لجامعاتها، ومن ثم وجودها ضمن الشبكات الدولية العالمية، ومن ثم تحسين المكانة الثقافية والعلمية للجامعات الفرنسية وتعزيزها. إذ رأت الإدارة العليا في إدارة التنوع قيمة مضافة، تمكنها من البقاء ضمن التصنيفات الدولية العالمية كأحد أفضل الجامعات حول العالم، بأحدث التخصصات العالمية المتنوعة وأهمها.

(2) - أما أهداف استراتيجية إدارة التنوع في كندا، فقد اتجهت بشكل مباشر إلى تقليص الفجوة الثقافية وتجاوز المعوقات التي تحول من المشاركة الكاملة لجميع الفئات الثقافية من الكوادر البشرية العاملة ضمن مؤسسات التعليم العالي، من دون وجود حاجز ثقافي أو تمييزي يمنع حدوث ذلك.

(3) - كما تميزت أهداف جامعة ألبرتا بأنها خاصة إجرائية واضحة تسعى إلى توزيع عناصر المسؤولية عن تنفيذ خطط إدارة التنوع بين جميع المعنيين بالنتائج المترتبة على إدارة التنوع، بوجود هيئة مختصة تعمل على تقييم التقدم المحرز وإعداد التقارير عن الإنجاز والإداء.

ويمكن تفسير ذلك من خلال سعي إدارة جامعة ألبرتا إلى تطبيق مفهوم التقييم الفعال لاستراتيجية إدارة التنوع، والذي يشير إلى حصيلة الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتي تقاس بمقاييس متعددة، وذلك لنقادي المشكلات المتعلقة بعدم واقعية الأهداف، أي الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس (Dictionnaire Terminologique) (Unifié Des Stratégies De L'éducation Et De L'enseignement, 2020, 123)، من ثم لا يمكن استيعاب هذا النظام الرقابي والتأكد من فاعلية العمليات الخاصة بإدارة التنوع دون الاستعانة بجميع المعنيين، لتقييم التقدم المحرز وإعداد التقارير المترتبة على نوعية الأداء ومستوى الإنجاز. نستنتج مما سبق بعض الأهداف الهامة التي يمكن أن تسعى الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها وهي:

1- دمج الأهداف الاستراتيجية العاملة لمؤسسات التعليم العالي، مع الأهداف الاستراتيجية العامة الخاصة بإدارة التنوع وتوظيفها في رفع مستوى العمل والأداء.

2- تحقيق التنسيق والانسجام في أداء المهام الإدارية المتنوعة، من خلال الاعتماد على القدرات البشرية والإمكانات المتنوعة، بالتالي اعتمادها أساساً لتطوير الأداء، وضماناً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

3 □ مركّزات استراتيجية إدارة التنوع:

أ- أوجه التشابه في مركّزات استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

- (1) - يوجد تشابه في مركّزات استراتيجية إدارة التنوع في كل من دولتي المقارنة، إذ أن كلتا التجربتين المدارس الكبرى في فرنسا وجامعة ألبرتا في كندا تركز على التشاركية، أي مشاركة الأفراد المعنيين كافة في عملية إدارة التنوع، بحيث يكون لهم دور واضح في أنشطة إدارة التنوع وبرامجها.
- (2) - كذلك في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال الاستفادة من تنوع الخبرات والإمكانات لصالح عملها.

يمكن تفسير أوجه التشابه في المركّزات في أن كل من استراتيجية جامعة ألبرتا والمدارس الكبرى تسعى إلى تجنب أو معالجة مقاومة التغيير الناتج عن تفعيل استراتيجية إدارة التنوع، وهو مفهوم يشير إلى ردود الأفعال السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل أو قد حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم، وقد تعود لأسباب متعددة: كالأسباب الاقتصادية أو الاجتماعية أو أسباب ذاتية، أو تعودهم أسلوب عمل معين، وعدم القناعة بأهمية تغييره. Dictionnaire Terminologique (Unifié De La Gouvernance Éducative, 2020,23). ومن ثم إن إحدى طرائق معالجة مقاومة التغيير تكمن في الارتكاز على مبدأ التشاركية أي مشاركة جميع الأفراد في المؤسسة في التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع وتنفيذها، ليكونوا أكثر قبولاً ومواكبة للتغيرات التي قد تنشأ بفعل الاتجاه الإداري الجديد والمتمثل بإدارة التنوع.

ب- أوجه الاختلاف في مركّزات استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

- تتجلى أوجه الاختلاف بين المركّزات في كلا النموذجين بنقاط عدة يمكن إجمالها بالآتي:
- (1) - تركز جامعة ألبرتا على وجود منهجية علمية بعيدة عن الارتجال، وتعتمد مبدأ التدريب المؤسسي وتقييم التقدم الحاصل وعلاج أوجه القصور.
- ويمكن تفسير ذلك في ضوء الإدارة المستقلة للجامعة، التي تتحمل مسؤوليات النتائج المتعلقة بإدارة التنوع ضمنها، الأمر الذي قد يجعلها مطالبة بدراسة جميع خطواتها وأساليبها الإدارية، كما أنها بحاجة مستمرة إلى إجراء فحص دقيق ودوري لجميع قراراتها المتخذة، للتقليل من الأخطاء المحتملة عند اعتماد استراتيجيتها الخاصة بإدارة التنوع.

- (2) - في حين تركز استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى على استخدام التنوع كوسيلة لتحقيق التميز الأكاديمي وتحسين القدرة التنافسية للمدارس الكبرى، واعتمادها مبدأ الديناميكية في العمل، بحيث تتناسب مع السياق الإقليمي في فرنسا بشكل خاص والعالمي بشكل عام.

ويمكن تفسير ذلك في أنه قد يكون من الضروري توفر عنصر المرونة في الاستراتيجية لتتمكن من استيعاب التغيرات التي قد تطرأ على العمل، بحيث يسمح بوجود القدر المناسب من المرونة والفاعلية في الاستجابة للتحديات المتوقعة وغير المتوقعة، لاسيما في عصر التكنولوجيا والانفتاح العالمي والتنوع متعدد الثقافات الذي يغطي مختلف المجتمعات الأوروبية.

- من نقاط التشابه والاختلاف السابقة نستنتج مما سبق بعض المرتكزات التي يمكن أن تتضمنها الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي وهي على الشكل الآتي:
- 1- ترتكز استراتيجية إدارة التنوع على وجود منهجية علمية، تقوم على تحليل الواقع، ودراسة المتطلبات والتحديات، لاقتراح رؤية ورسالة وأهداف تتناسب مع النتائج.
 - 2- وجود أساليب قيادية معاصرة، وأساليب اتصال وتواصل إيجابية فعالة بين المستويات الإدارية على اختلافها، واعتمادها لتحسين جودة العلاقات بين أعضاء المجتمع الأكاديمي.
 - 3- اعتماد آليات متابعة وتقييم تمتاز بالشفافية والوضوح، مع التأكيد على مبدأ التقييم المؤسسي الداخلي والخارجي الدوري لقياس مدى التقدم الحاصل، وإدخال التعديل اللازم.
 - 4- إن جميع المؤسسات التعليمية لديها نقاط قوة ونقاط ضعف، ومن ثم يمكن التغلب على نقاط الضعف بالاستفادة القصوى من تنوع الموارد البشرية، واستغلال نقاط القوة في تحويلها إلى ميزة تنافسية مضافة إلى مؤسسات التعليم العالي.
 - 5- الاستثمار الأمثل والاقتصادي للموارد البشرية المتاحة ضمن مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق الجامعة لأهدافها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن، بالاستعانة بتنوع مواردها البشرية.

4 □ بيان استراتيجية إدارة التنوع:

أ- أوجه التشابه في بيان استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

من خلال مقابلة البيان الخاص باستراتيجية إدارة التنوع في كل من المدارس الكبرى وجامعة ألبرتا نلاحظ أنه يأخذ شكل مجموعة من الالتزامات التنظيمية المتعلقة بإدارة التنوع في كل من بلدي المقارنة، بالتالي تتخذ كل من استراتيجية إدارة التنوع في فرنسا وكندا مجموعة من الإجراءات اللازمة لذلك، ثم تعتمد على نشرها وتوضيحها بحيث تكون مفهومة للجميع، لضمان الالتزام بها.

ويمكن تفسير ذلك في أن التزام إدارة جامعة ألبرتا والمدارس الكبرى ببيان التنوع قد يشير إلى رغبتها في التعبير الصريح عن اهتمامها بإدارة التنوع والمبادرات المتعلقة بها، وإن تعميمها للبيان قد يعود إلى الشفافية (Transparency) التي تعتمد عليها الإدارة، وتحملها للنتائج والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

والشفافية مفهوم يشير إلى وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance (Educative, 2020, 169). وهو المفهوم الذي نلاحظ اعتماده في كل من بلدي المقارنة ضمن بيانها لاستراتيجية إدارة التنوع.

أوجه الاختلاف في بيان استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

- (1) - يقوم البيان في استراتيجية إدارة التنوع بجامعة ألبرتا على تهيئة بيئة شاملة ترحب بالتنوع وتعزز الفهم والوعي متعدد الثقافات، لتعزيز التبادل الحر للأفكار. ويمكن تفسير ذلك في إطار الفكر الإداري الحر لمؤسسات التعليم العالي في كندا، حيث ترى في التنوع واحد من الحقوق العامة للفرد كمواطن كندي، وقد تم الإشارة إلى ذلك في الدستور الكندي، لذا قد نجد مؤسسات التعليم العالي في كندا ملتزمة بتحقيق بيئة شاملة وعادلة لجميع الأفراد.
- (2) - في حين يقوم بيان استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى على تعزيز تمثيل تنوع المجتمع الفرنسي بكل اختلافاته وثرواته ومكوناته الثقافية والعرقية والاجتماعية، داخل القوى العاملة في المدارس الكبرى وعلى جميع مستويات المسؤولية.
- ويمكن تفسير ذلك في ضوء المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق مؤسسات التعليم العالي في فرنسا والتي تمت الإشارة إليها في العوامل الثقافية المؤثرة في التعليم العالي في فرنسا (ص103)، فالمسؤولية الاجتماعية مفهوم يشير إلى تكامل السياسات والحاجات الاجتماعية مع كل أنشطة الإدارة الاستراتيجية للتنوع، بما فيها مرحلة وضع الرسالة وبيان إدارة التنوع، وعلى ذلك لابد من تحديد السياسة والمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة خلال مرحلة التخطيط وتنفيذ الاستراتيجية أو تأكيدها، فالبيان الاستراتيجي الواضح لا يحتاج تغييرات جذرية، بل هو البيان الذي يصمد لفترة طويلة ويحقق الغايات المرجوة منه . (Dictionnaire Terminologique Unifié Des Stratégies De L'éducation .(Et De L'enseignement, 2020, 164).

5 □ الرؤية في استراتيجية إدارة التنوع:

أ - أوجه التشابه في رؤية استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

يتجلى وجه التشابه بين رؤية استراتيجية إدارة التنوع في كل من جامعة ألبرتا بكندا والمدارس الكبرى بفرنسا في أن كليهما تسعيان إلى غرس ثقافة تعزز التنوع وتدعم المساواة، إضافة إلى تعزيز جميع المبادرات والجهود المبذولة في إدارة التنوع ضمن بيئاتها.

يمكن تفسير ذلك في ضوء سعي إدارة المدارس الكبرى وجامعة ألبرتا إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية العاملة ضمنها، وهو مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد العاملين لديها، بتكييف ظروف العمل وبيئته، مع ما يمتلكه الأفراد من خصائص متنوعة (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Educative, 2020, 90). بالتالي أن غرس ثقافة تنظيمية تراعي الاختلاف بين الموارد البشرية وتقبل التنوع، تشكل أحد أهم عوامل الرضا الوظيفي الذي ينعكس أثره على الأداء والعمل، بالتالي لابد للاستراتيجية المقترحة في التعليم العالي في سورية من أن تراعي ضرورة التأسيس الثقافي لإدارة التنوع في رؤيتها.

ب - أوجه الاختلاف في رؤية استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

(1) - تتجلى أوجه الاختلاف بين كلتا الرؤيتين في أن رؤية استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى تلتزم بمجموعة ممارسات لإدارة التنوع لدعم المواهب من ذوي الاحتياجات الخاصة، كما تعزز جميع المبادرات ووجهات النظر الفريدة والمبدعة من كلا الجنسين (ذكوراً وإناثاً)، وتسعى إلى تحقيق العدالة الاجتماعية داخل حرمها بما يضمن انسجام الأهداف الخاصة بإدارة التنوع مع الأهداف العامة لإدارة المدارس الكبرى.

يمكن تفسير ذلك في ضوء سعي إدارة المدارس الكبرى إلى تحديد رؤيتها في إطار عام يستجيب إلى أبعاد التنوع التي تم تبنيها في استراتيجية إدارة التنوع الخاصة بها، وهي إدارة التنوع القائم على النوع (ذكوراً أو إناثاً)، وتنوع الحالة الاجتماعية، والتنوع الثقافي الدولي، وتنوع الحالة الجسدية.

(2) - في حين تقوم رؤية جامعة ألبرتا على الالتزام بغرس ثقافة مؤسسية تقدر المساواة وتحترم حقوق الإنسان، في ظل نظام من المساءلة يسري على أعضاء هيئة التدريس والعاملين والمتعلمين كافة في مجتمع الجامعة.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم الثقافة المؤسسية الإيجابية والفعالة التي تسعى إدارة جامعة ألبرتا إلى غرسها، إذ إن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها، والمؤسسات ذات الثقافة الإيجابية تستمد ميزة تنافسية، وتعكس عادة الثقافة في رسالة المؤسسة وقيمها، فتحدد سمات ثقافة المؤسسة وقيمها التنظيمية يؤدي دوراً مهماً في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها. (Dictionnaire Terminologique, 124, 2020, Unifié Des Stratégies De L'éducation Et De L'enseignement). إذ أن تعزيز ثقافة إدارة التنوع في رؤية جامعة ألبرتا وقيمها التنظيمية، يعزز الالتزام الذاتي بها، ويساعد الأفراد على تحديد ما هو متوقع منهم في ظل العمل باستراتيجية إدارة التنوع.

6 □ الرسالة في استراتيجية إدارة التنوع:

أ - أوجه التشابه في رسالة استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

يتجلى وجه التشابه بين رسالة استراتيجية إدارة التنوع في كل من جامعة ألبرتا والمدارس الكبرى في أن كليهما تتخذان الإجراءات الإدارية اللازمة لإدارة التنوع، ولتطوير بيئة تعلم متنوعة، وإزالة العقبات والحواجز والتحديات كافة التي تعيق تحقيق ذلك.

كما تسعى كل منها إلى تنفيذ مبادرات الإنصاف والشمول على مستوى النظام التعليمي ككل لترسيخ إدارة التنوع في جميع الهياكل والسياسات والممارسات الإدارية.

يمكن تفسير وجه التشابه في ظل سعي إدارة المدارس الكبرى بفرنسا وجامعة ألبرتا بكندا إلى ضمان تحقيق الإدارة الفعالة (Effective Administration) لتنوع الموارد البشرية ضمنها، وهو مفهوم يشير إلى الإدارة التي تحسن اختيار رسالتها وأهدافها من خلال الدراسة الواعية والمتابعة الدقيقة للبيئة والمناخ المحيط، وتستطيع تحقيق تلك الأهداف بالاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، والتشغيل الأمثل للموارد

المتنوعة المتاحة، والمحافظة عليها، وتنميتها باستمرار، والتعامل مع القيود والمعوقات، والمواجهة الفعالة للمنافسة، وتحقيق التميز (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Educative, 2020, 55) بالتالي تتخذ لذلك مجموعة الإجراءات اللازمة.

ب - أوجه الاختلاف في رسالة استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

(1) - تتجلى أوجه الاختلاف بين كل من رسالة استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى وجامعة ألبرتا، في أن رسالة المدارس الكبرى تلتزم بمجموعة ممارسات لإدارة التنوع لضمان المساواة بين الجنسين في الوصول إلى التعليم والعمل، كما تلتزم بإجراء التعديلات لتسهيل وصول جميع الأفراد ممن يمتلكون قدرات وطاقات فكرية مبدعة إلى الحرم الجامعي، والتزام التدابير اللازمة لتحقيق الاندماج الاجتماعي والثقافي.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء سعي إدارة المدارس الكبرى إلى تحقيق مفهوم التغيير التطوري (Evolutionary Change) وهو مفهوم يشير إلى تحول طبيعي يحدث في رسالة المؤسسة خلال فترة زمنية ما، وتتغير بالتبعية ثقافة المؤسسة وهيكلها لتتواءم مع تغير الرسالة. (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Educative, 2020, 61). إذ أن رسالة المدارس الكبرى تقوم على إجراء التحول المادي والتنظيمي، لتناسب مع أهداف استراتيجية إدارة التنوع.

(2) - في حين تقوم رسالة استراتيجية إدارة التنوع في جامعة ألبرتا على جملة من الخطوات وهي كالآتي: استخدام مبادئ العدالة من أجل دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة التنوع، جمع بيانات التنوع وتحليلها، كذلك وضع أهداف الجامعة وغايتها من إدارة التنوع ومن ثم تطوير سياساتها، مع التأكيد على أن تحقيق أهداف التبادل الإلكتروني للبيانات يتطلب قيادة مسؤولة وخاضعة للمساءلة على جميع مستويات الجامعة، ومن ثم تقييم العمل بانتظام وإعداد التقرير عن التقدم المحرز.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence) التي تجسده إدارة جامعة ألبرتا في رؤيتها ورسالتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والذكاء التنظيمي هو مصطلح يشير إلى عملية جمع المعلومات الضرورية لصنع القرار ومعالجتها وتفسيرها ونشرها ويتم الاعتماد في ذلك بشكل أساسي على الأفراد ذوي الخبرة المتخصصة والخبراء، الذين يشكلون رأس المال الفكري للمنظمة، ويتم تبادل البيانات والخبرات ضمن المنظمة واستخدامها في بيئاتها التنافسية، ويتضمن الذكاء التنظيمي جوانب عدة أهمها: القدرة على بناء المعرفة من المعلومات المتاحة، الاستفادة من تنوع رأس المال الفكري بما يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف والرسالة (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Educative, 2020, 119).

بناءً على ما سبق يمكن التوصل إلى مجموعة من المعايير التي يمكن الأخذ بها عند وضع الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية، وهذه المعايير هي:

أ- اعتماد بيان عام لإدارة التنوع في الموارد البشرية.

ب- وضوح الرؤية في استراتيجية إدارة التنوع ومشاركتها.

ت-تضمن رسالة واضحة قائمة على البيانات العلمية المسجلة والمدرسة توجه العمل ضمن استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي، وتساعد على فاعلية التنفيذ.

	7 □ أبعاد استراتيجية إدارة التنوع في كل من فرنسا وكندا:
--	--

7-1- التخطيط:

أ - أوجه التشابه في التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

تشابه عملية التخطيط في استراتيجية إدارة التنوع في كل من فرنسا وكندا بجوانب عدة هي:

- (1) - اعتماد لجنة بحث متخصصة للتخطيط لإدارة التنوع في الجامعات.
- (2) - تلبية إجراءات تكافؤ الفرص من خلال تعزيز مبادئ العدالة والمساواة في التعليم والعمل.
- (3) - تحديد الموارد المادية اللازمة لاستراتيجية إدارة التنوع.
- (4) - العمل على خلق بيئة ثقافية تلتزم بإدارة التنوع، وتسعى إلى تحقيق العدالة والشمول لجميع أفراد المجتمع على اختلافهم، زيادة الوعي الثقافي بأهمية التنوع، وكيفية إدارته لمنع التمييز أو التحيز، وتحديد مدى التنوع في للموارد البشرية ضمن المؤسسة.

وتفسر أوجه التشابه السابقة في ضوء سعي كل من دولتي المقارنة إلى ضمان التخطيط الجيد لاستراتيجية إدارة القوى العاملة المتنوعة، وهو مفهوم يشير إلى الخطة التي تضعها المؤسسة لتحقيق أهدافها وسد الفجوة من حاجتها للقوى العاملة المتنوعة، عن طريق التدريب والتطوير الداخلي أو التوظيف وفق جدول زمني قصير أو طويل المدى، من خلال إجراء تعديلات على البيئة الثقافية والإجراءات والممارسات لتتناسب مع أهدافها. (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Educative, 2020,101).

ب - أوجه الاختلاف في التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

تختلف عمليات التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في فرنسا عن كندا من خلال الجوانب الآتية:

- (1) _ تقوم عمليات التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في فرنسا على الدعم المادي والقانوني من السلطة المركزية لتنظيم البرامج المتعلقة بإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، كما تتميز عمليات التخطيط لإدارة التنوع في المدارس الكبرى بالمنهجية العلمية القائمة على تحديد الأهداف المطابقة للواقع، ورسم الجدول الزمني المناسب، كما تؤكد في جميع مجالاتها على ضرورة دمج ذوي الاحتياجات الخاصة بالمجتمع التعليمي.

ويمكن تفسير ذلك في أن التخطيط لاستراتيجية التنوع في مؤسسات التعليم العالي في فرنسا هو تخطيط استراتيجي تكيفي، وهو أحد أساليب التخطيط الجديدة التي تشير إلى فهم الواقع، والتكيف مع معطيات الواقع من خلال التخطيط له في سياقات معقدة. (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Éducative, 2020, 24). إذ إنّ التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في فرنسا يعكس المفارقة بين التخطيط الاستراتيجي المنظم القائم على وضع الأهداف والجدول الزمني،

وتحديد الأولويات والتحديات وهو التخطيط المعتمد في استراتيجية إدارة التنوع بفرنسا، وبين النظم الفوضوية التي تقاوم التنبؤ طويل المدى، والذي يمثل التخطيط التقليدي المحدود.

(2) - في حين تتميز عمليات التخطيط في استراتيجية إدارة التنوع في كندا بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة القوى العاملة المتنوعة، عبر اعتماد أنظمة المراجعة الدورية لبرامج العمل والتشغيل في مؤسسات التعليم العالي، وتنظيم البيانات ومعالجتها لزيادة فرص تنوع القوى العاملة على جميع المستويات، وتصميم مجموعة المقاييس المرجعية لإدارة التنوع، كما تحددت معايير التقييم بوجود نظام رقابي صارم يقوم به ويخضع له جميع الإداريين.

ويمكن تفسير ذلك في أن التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في كندا يعتمد مفهوم الرقابة العادل في التخطيط، والذي يطبق على العناصر البشرية كافة المسؤولة عن نتائج الأداء المترتب على إدارة التنوع، بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة من قبل المسؤولين لتحديد ما يلزم من شروط تنمية وتطويرية جديدة، وهو مفهوم يمثل الجهد المنظم لوضع معايير الأداء المصحوبة بأهداف التخطيط، بالإضافة إلى وضع أنظمة التغذية الراجعة بهدف مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية بغية تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها والتأكد من أن جميع مصادر النظام مستثمرة بشكل فعال للوصول إلى أهداف إدارة التنوع. (Dictionnaire Terminologique Unifié De La (Gouvernance Éducative, 2020, 35).

بناءً على ما سبق، نستنتج بعض المعطيات الهامة المتعلقة بالتخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي والتي يمكن الأخذ بها في الاستراتيجية المقترحة للبحث الحالي:

أ- الاعتماد على البيانات والمعلومات المسجلة عن مدى التنوع في بيئة العمل ضمن مؤسسات التعليم العالي أثناء التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع.

ب- إيلاء مبدأ الحصول على الدعم المركزي أهمية كبيرة فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين والتمويل، لاسيما في الدول ذات نظام الإدارة المركزي.

ت- تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ، وذلك لضمان التوازن بين الإمكانيات المتاحة وعمليات التطوير المأمول تحقيقها.

ث- أن تتبع عمليات التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع جملة من الخطوات العلمية المدروسة، وتشكيل لجان بحث أو فرق عمل متخصصة بذلك.

7-2- القيادة والاتصال:

أ- أوجه التشابه في القيادة والاتصال وتفسيرها:

تشابه عمليات القيادة والاتصال في استراتيجية إدارة التنوع في دولتي المقارنة من حيث الاعتماد على قائد مسؤول عن إدارة قسم إدارة التنوع داخل مؤسسات التعليم العالي، وهي الهيئة المسؤولة عن التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة التنوع وتعميمها، كذلك في تنوع أساليب الاتصال وتطويرها، لتحسين العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد داخل مؤسسات التعليم العالي.

إضافة إلى ذلك نلاحظ وجود تشابه بعض الممارسات القيادية في استراتيجية إدارة التنوع ضمن المدارس الكبرى بفرنسا وجامعة ألبرتا بكندا والتي تتمثل بالآتي:

- (1) - حماية حق الفرد في إظهار التنوع، إذ تقوم كل من إدارة المدارس الكبرى وجامعة ألبرتا بدعم التنوع القائم على الاختلاف في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والدولية والاختلاف في النوع.
- (2) - دعم ذوي الاحتياجات الخاصة عبر إجراء التغيرات المادية وتوفير التجهيزات اللازمة لدعم المشاركة الكاملة للأفراد الذين يواجهون صعوبات جسدية ما في التعلم أو العمل.
- (3) - ضمان تحقيق مبادئ العدالة والديمقراطية بتعزيز إمكانية الوصول العادل للأفراد من خلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة إلى التخصصات العلمية المناسبة، أو الشواغر الوظيفية الإدارية والتدريسية، كذلك اعتماد التشاركية في عملية اتخاذ القرار.

ويمكن تفسير أوجه التشابه في إطار مفهوم ديمقراطية القيادة (Democracy, Démocratie) الذي تسعى كل من دولتي المقارنة إلى تحقيقه في الأساليب التي تعتمدها لإدارة التنوع ضمن مؤسساتها، وهو مفهوم يشير إلى نوع من القيادة يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين، ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، إذ يكون لكل منهم فرصة متساوية للمناقشة وعرض وجهة نظره، بحيث يشارك القائد الجماعة في سلطته ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وتؤدي هذه العلاقة إلى رفع روح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم. (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance, 45, Educative, 2020). وهذا ما يتفق مع العوامل الثقافية المؤثرة في استراتيجية إدارة التنوع في كل من دولتي المقارنة، إذ تسعى كل من الإدارة المركزية في فرنسا والإدارة اللامركزية في كندا إلى تعزيز وغرس مبادئ العدالة والمساواة والديمقراطية في جميع شؤونها لاسيما فيما يتعلق بإدارة التعليم العالي.

ب - أوجه الاختلاف في القيادة والاتصال وتفسيرها:

تختلف عمليات القيادة والاتصال في فرنسا عن كندا فيما يأتي:

- (1) - تنوع أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين مؤسسات التعليم العالي في فرنسا، والوزارة المركزية، وجميع السلطات المحلية ذات الصلة، إذ تترجم احتياجات المجتمع المحلي المتنوعة إلى إجراءات يتم تحقيقها من إدارة الموارد البشرية المتنوعة ضمن مؤسساتها.

كما جاءت الممارسات القيادية لإدارة التنوع في المدارس الكبرى عامة متكاملة، حيث تظهر كمجموعة من السياسات الإدارية التوجيهية لإدارة التنوع القائم على الاختلاف في الجنس والخلفية الثقافية والاجتماعية والحالة الجسدية، كما تلتزم بتعميم ممارساتها والنتائج المترتبة على تلك الممارسات.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء العوامل الثقافية المؤثرة في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا انظر (ص87)، بحيث تعمل مؤسسات التعليم العالي من أجل الصالح العام للمجتمع، إذ تسعى من خلال إدارتها للتنوع إلى تطبيق مفهوم الحكامة (Governance)، وهو مفهوم يشير إلى الحالة المثلى التي تسخر فيها الخطط الاستراتيجية لترجمة إرادة المجتمع المحلي إلى سياسات عامة ووضع الأسس والقواعد الكفيلة بخدمة جميع أفراد المجتمع بكفاءة وفعالية. وهي لا تقتصر على نظام الإدارة بل تتعلق أيضاً بعمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، كما تخص كل مستوى من مستويات النظام

ابتداء من الوزارة حتى المجتمع المحلي. (Dictionnaire Terminologique Unifié Des Stratégies De L'éducation Et De L'enseignement, 2020, 103-104).

(2) - في حين تتميز كندا بتعيين مسؤول عن عمليات القيادة المتعلقة بإدارة التنوع، وفي اعتماد القيادة أساساً لجميع العمليات الأخرى كإعلان القرارات والخطط، وتوضيح الرؤية الاستراتيجية لإدارة التنوع، وعقد الاجتماعات، وعند التفاوض والتوجيه. كما تتميز عمليات القيادة والاتصال لإدارة التنوع في جامعة ألبرتا بأنها واضحة إجرائية، مدعومة بالتفاصيل لضمان التكامل بين الأهداف الجزئية والأهداف العامة لاستراتيجية إدارة التنوع، كما تقوم على فتح قنوات الاتصال باتجاهين، ودعم تبادل المعلومات والآراء والحوار بين جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية داخل الجامعة، وتعزيز تمثيل جميع أفراد المجتمع الجامعي بشكل هادف في جميع جوانب التنظيم وفي عمليات صنع القرار.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء سعي مؤسسات التعليم العالي في كندا عامة وجامعة ألبرتا خاصة إلى الحصول على الاعتماد الجامعي (University Accreditation)، وهي المكانة أو الصفة العلمية التي تحصل عليها الجامعة مقابل استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقييم التربوي، بعد الخضوع لعملية تقييم جودة من قبل الهيئات المتخصصة (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Éducative, 2020, 172). وهذا يمكن أن يتحقق بتلبية احتياجات المجتمع المحلي للإقليم أو المقاطعة، وتعزيز تمثيل جميع أفرادها بشكل هادف في جميع جوانب التنظيم وفي عمليات صنع القرار ضمن الجامعة، للحصول على تأييد القرارات ومشاريع التطوير الإداري. مما سبق يمكن تحديد مجموعة من الممارسات القيادية الهامة التي يمكن تضمينها في الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي:

- أ- تمكين المشاركة الكاملة والهادفة للأفراد والجماعات لاسيما من الأقليات في جميع أنشطة ومهام إدارة التعليم العالي، للاستفادة من التنوع في الموارد البشرية في تحسين الأداء والعمل.
- ب- بناء شبكة من العلاقات الإيجابية، لدعم تبادل المعلومات والآراء بين جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والفنية داخل الجامعات.
- ت- تحديد مجموعة المعايير التي تضمن التوزيع العادل للشواغر الوظيفية والتعليمية.

7-3- التدريب:

أ- أوجه تشابه التدريب في استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

تتحدد أوجه التشابه التدريب في استراتيجية إدارة التنوع في كل من فرنسا وكندا في عدد من النقاط كان أهمها:

- (1) - التأكيد على أهمية نشر ثقافة التنوع من خلال توفير بعض البرامج التدريبية التي تمكن من تحقيق ذلك، بالإضافة إلى تطوير أساليب التدريب وزيادة الكمية في عدد الأفراد المستهدفين في البرامج التدريبية القائمة على إدارة التنوع، بحيث تشمل جميع الأطراف المعنية من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية وأفراد المجتمع المحلي.
- (2) - تشابه أساليب التدريب في نقطتين مهمتين يمكن توضيحها بالآتي:

(أ) - من حيث الهدف: زيادة الوعي المعرفي والثقافي بأهمية التنوع والفوائد المترتبة على تنوع الموارد البشرية، بالإضافة إلى إكساب المتدربين من الإداريين المهارات اللازمة لاستثمار الطاقات والإمكانات البشرية المتنوعة وإدارتها لصالح تحسين الأداء وتجويد المخرجات.

(ب) - من حيث التطبيق: تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال اعتماد الاستبانات والتحليل الإحصائي، ونقاط القوة والضعف لبناء البرامج التدريبية وفقاً لذلك.

يمكن تفسير ذلك في ضوء المفهوم العام لنموذج تحليل المهمة (Task Analysis Model, Modèle De L'analyse De Tâche)، وهو مفهوم يقوم على التحليل المنظم للسلوك المطلوب لأداء مهمة معينة، من حيث تحديد المشكلات المرتبطة بأدائه الصحيح، وتحديد أسلوب التدريب المناسب لها، وتعيين المساعدات التعليمية والتدريبية اللازمة لنجاح التدريب الذي تستهدفه هذه المهمة، إذ يقوم على تقسيم عمليات التدريب إلى خطوات متتابعة تبدأ بالأقل تعقيداً (تحديد الاحتياجات التدريبية ونقاط القوة والضعف)، وصولاً إلى الأكثر تعقيداً (بناء البرامج التدريبية) (السيد، عمار وحسن، 2021، 663). هذا المفهوم الذي أصبح من المفاهيم المهمة في نظام التدريب ضمن مؤسسات التعليم العالي الفرنسية والكندية، في ضوء التنوع الكبير المترتب على المنافسة التي تعيشها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ضمنها وبأشكالها كافة من (التعليم العام والمفتوح، والتعليم الافتراضي، والتعليم عن بعد)، نتيجة للتغيرات العلمية والعالمية التي شملت تلك المؤسسات وغيرت في تركيبها الديموغرافي فازدادت نسبة التنوع الثقافي والدولي ضمنها نتيجة الهجرة والتبادل الثقافي، فضلاً عن مكانتها العلمية المرموقة التي تجعلها محط أنظار جميع الأفراد الطامحين إلى التميز في الميدان العلمي والمهني.

ب- أوجه اختلاف التدريب في استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

تقتصر أوجه الاختلاف في التدريب عامةً على نقطتين رئيسيتين هما:

أولاً: اكتساب التدريب في مؤسسات التعليم العالي بفرنسا الصفة الرسمية من حيث شمول البرامج التدريبية جميع الجهات الرسمية المسؤولة عن إدارة التنوع في مؤسساتها، كأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية والسلطات المحلية ذات الصلة، وسعيها الدائم إلى تطوير عملها وتجويد برامجها، بالتدريب والتكوين المستمر.

يمكن تفسير ذلك في ضوء سعي مؤسسات التعليم العالي في فرنسا إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage)، وهي مفهوم يشير إلى الميزة التي تحققها المؤسسة عندما لا يستطيع المنافسون الحاليون أو المحتملون تقليد الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لمهاراتها في إدارة مواردها البشرية والتنظيمية، وحسن استثمارها جنباً إلى جنب لتنمية موارد استراتيجية جديدة (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Educative, 158, 2020). وهي الميزة التي نلاحظ تضمينها جميع بنود استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي الفرنسي، الذي يسعى دائماً إلى تحسين جود البرامج والمخرجات من خلال البرامج التدريبية والتطوير المستمر ليحسن من قدرته التنافسية.

ثانياً: اكتساب التدريب في مؤسسات التعليم العالي بكندا الصفة العلمية المدروسة من حيث التخطيط لتلك البرامج واعتماد أدوات علمية لدراسة التقدم المحرز وتحديد نقاط الضعف في البرامج التدريبية، وتحسين نوعيتها، ومن ثم ضمان تحقيق ما صممت لأجله.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء المنهجية العلمية التي تركز عليها استراتيجية إدارة التنوع في كندا ككل، والتي تنعكس على قراراتها المتعلقة بالتدريب، إذ تجري الدراسة والبحث اللازم لذلك، فتعتمد مفهوم الخطة التدريبية المنهجية، الذي يشير إلى بيان منظم لتصورات المنظمة عن الأهداف التدريبية ووسائل تنفيذها خلال فترة زمنية قادمة لتلبية الاحتياجات التدريبية (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Educative, 2020, 186)، إذ نلاحظ اعتمادها خطة تدريبية تقوم على تحديد نقاط القوة والضعف، واختيار البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

نلاحظ مما سبق وجود مجموعة من الشروط في البرامج التدريبية المقترحة في استراتيجية إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي يمكن ذكر أهمها:

- أ- تنوع الفئات المستفيدة من التدريب، بحيث تشمل جميع الأطراف المعنية بإدارة التنوع.
- ب- تسلسل المهام التدريبية لبرامج التدريب على إدارة التنوع.
- ت- تحديد الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية.
- ث- الموازنة بين المفاهيم النظرية والمهارات العملية.
- ج- الاستفادة من نتائج الدورات التدريبية في حل المشكلات المتعلقة بإدارة التنوع.

7-4- الرقابة والتقييم:

أ- أوجه تشابه الرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

يوجد تشابه بين عمليات الرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كل من بلدي المقارنة، من حيث أنها:

- (1) - تتميز عمليات التقييم في دولتي المقارنة بشمولها للجوانب البشرية والمادية، كذلك تتصف بأنها مستمرة تغطي جميع مراحل تنفيذ عمليات استراتيجية إدارة التنوع، إذ يتولاها لجان مختصة ومنسقون إداريون لتقديم التقارير النهائية عن عمليات التقييم والإبلاغ عن التقدم المحرز.
- (2) - اعتمدت كل من إدارة المدارس الكبرى وجامعة ألبرتا نظاماً رقابياً متكاملاً يقوم على نتائج المسوح والتحليلات الإحصائية لضمان شفافية المساءلة.
- (3) - يقدم المسؤولون عن إدارة التنوع التقارير العلمية حول الإجراءات والنتائج المترتبة على نظام الرقابة والتقييم.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء سعي كل من إدارة التعليم العالي في فرنسا وكندا إلى ضمان فعالية النتائج المترتبة على إدارة الموارد البشرية المتنوعة، الأمر الذي يتطلب متابعة دورية لآلية تنفيذ استراتيجية إدارة التنوع وتقادي المشكلات التي قد تحدث جراء تركم الأخطاء، كما تستطيع بذلك رصد التقدم المحرز وتعزيزه، وهما بذلك يعتمدان نوع من الرقابة الاستراتيجية (Strategic Control)، وهو مفهوم يشير إلى نوع من الرقابة يرمي إلى مراجعة الأداء بالمؤسسة بشكل إجمالي، إذ تتم الرقابة

الاستراتيجية على فترات، وذلك لأن الخطط المختلفة التي كوّنت في مرحلة التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى فترة زمنية لتؤتي ثمارها، وبعد ذلك تحتاج إلى المراجعة الإدارية (Dictionnaire Terminologique Unifié Des Stratégies De L'éducation Et De L'enseignement, 2020, 237). ومن ثم نستنتج أن عناصر عملية الرقابة يجب أن تقوم على:

- 1- وضع الأهداف ومعايير الأداء.
- 2- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير الأداء المطلوب.
- 3- تقييم التقدم المحرز وإعداد التقارير حول نتائج عمليات التقييم لاتخاذ القرارات المناسبة.

ب- أوجه اختلاف الرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع وتفسيرها:

تختلف عمليات الرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كل من بلدي المقارنة في النقاط الآتية:

(1) _ إن عمليات الرقابة في فرنسا هي عمليات رقابة وتقييم عامة، تتحمل مسؤوليتها الإدارة المركزية بحيث تكون إدارة الجامعات مسؤولة أمام رقابة الإدارة المركزية ورقابة المجتمع وتعتمد لذلك نمط الرقابة الذاتية.

(2) - يتميز نظام الرقابة والتقييم في المدارس الكبرى بالشفافية، إذ تلتزم التعميم في جميع مراحلها، من مرحلة جمع المعلومات والبيانات إلى النتائج المترتبة على عمليات التقييم، والإعلان عنها ضمن اللوائح التنظيمية والكتيبات والنشرات.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء سعي الإدارة المركزية لمؤسسات التعليم العالي في فرنسا إلى تعزيز قدرتها على التحكم بالنتائج المترتبة على تنفيذ استراتيجية إدارة التنوع وضمان فعاليتها، فتوزع مسؤوليات الرقابة على العاملين في مؤسساتها، وتلتزم المسؤولين بذلك بإعداد التقارير عن النتائج من ثم تعميمها، وهي بذلك تسعى لتحقيق مفهوم الشفافية المعلوماتية والشفافية التشاركية في الرقابة، وهو مفهوم يشير إلى إتاحة المعلومات المهمة سواء الإيجابية منها أم السلبية، عن المنظمة وعن الأداء بوضوح ودقة وفي الوقت المناسب، ومشاركة الأطراف المعنية في تحديد المعلومات وتبادلها، وهذا ما يجعل الأطراف المعنية قادرة على اتخاذ القرارات السليمة، ووضع التقارير لذلك. (Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Educative, 2020, 122).

(3) - في حين يمتاز نظام الرقابة في كندا بأنه مرتبط بقسم إدارة التنوع بحيث تتوزع مسؤولية الرقابة والتقييم على كل من (المدير المسؤول عن التنوع، نائب رئيس الجامعة، نائب الرئيس المساعد للبحوث، المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام)، والالتزام والشفافية بآلية المساءلة الإدارية عن إدارة التنوع.

يمكن تفسير ذلك في أن مسؤوليات الرقابة على سير العمل في كندا وجامعة ألبرتا تقع على عاتق الإداريين في الجامعة ورؤساء الأقسام، بحيث يصبح المفوض مسؤولاً عن نجاح عمله أمام من فوضه هذه المسؤوليات، وهذا يأتي انسجاماً مع طبيعة العمل في بيئات الإدارة اللامركزية التي تمنح مؤسسات التعليم العالي الحرية والاستقلال الأكاديمي الكافي لإدارة شؤونها، إذ يمكن الإشارة إلى نظام الرقابة السابق بنظام الرقابة اللامركزي (Decentralized Control)، الذي يقوم على تفويض المسؤوليات الإدارية وتوزيعها من قبل المسؤول إلى الأفراد الأدنى منه درجة، ولكنهم الأكثر اتصالاً بساحة العمل. Dictionnaire Terminologique Unifié Des Stratégies De L'éducation Et De L'enseignement, 2020, 49). بناء على ما سبق يمكن القول بأنه من الأفضل الإعداد وتصميم الأدوات اللازمة للرقابة قبل الشروع بتنفيذ الاستراتيجية، لضمان متابعة العمل وفحص النتائج المترتبة على عمليات التنفيذ بالتالي تحديد الأخطاء وتصويبها وتعزيز التقدم.

كما يمكن تقاسم المسؤولية المترتبة على نتائج استراتيجية إدارة التنوع، بحيث تشمل جميع الموارد البشرية المعنية في مؤسسات التعليم العالي.

بعد إجراء التحليل المقارن لتجربة الدولتين فقد تبين إمكانية الاستفادة من خبرة فرنسا وكندا فيما يتعلق باستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في وضع تصور مقترح لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية، بالتالي فقد تحقق الفرض الحقيقي وهو " ستفيد الدراسة التحليلية المقارنة لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا وكندا، في بناء الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في الجمهورية العربية السورية".



الفصل الثامن

الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع
بالتعليم العالي في سورية:

تمهيد:

تشكل المحاور السابقة من البحث المتمثلة بإطارها النظري والميداني الأساس والمرتكزات الفكرية الضرورية لتوجيه عملية إدارة التنوع بالتعليم العالي التي تقود إلى رسم ملامح الاستراتيجية المقترحة، انطلاقاً من أسس إدارة التنوع في الجامعات، واتساقاً مع تطبيقات إدارة التنوع في الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي الرائدة التي تناولها البحث الحالي من تجربة المدارس الكبرى في فرنسا وجامعة ألبرتا في كندا، مع الأخذ بالحسبان ما توصل إليه البحث الميداني من نتائج، وانسجاماً مع ظروف البيئة الأكاديمية للتعليم العالي في سورية، وبما يتناسب مع طبيعة نظام الإدارة المركزي.

وبناءً على ذلك تعبر الاستراتيجية عن التصور الذي سيشكل نقطة الانطلاق من الوضع الكائن إلى المرغوب، بدءاً من الإطار العام، أي (المبادئ والأهداف، والأسس والمنطلقات والمرتكزات) التي تركز عليها أبعاد الاستراتيجية، ومن ثم (البيان والرؤية والرسالة) ثم تأتي الأبعاد الاستراتيجية من (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والتقييم)، وتحديد متطلبات الاستراتيجية والمعوقات التي يمكن أن تواجهها وفق آراء أفراد عينة البحث، من أجل تحسين استثمار الموارد البشرية المتنوعة ورفع كفاءتها ضمن مؤسسات التعليم العالي، بإمكاناتها وخبراتها وجميع ما تملك من خصائص.

وقد بُنيت الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في سورية، من خلال ثلاثة محاور، هي: المحور الأول: تحليل الواقع، المحور الثاني: تحليل الفجوة بين الواقع والمستقبل المأمول، المحور الثالث: صياغة الاستراتيجية المقترحة

ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- القيام بقياس واقع استراتيجية إدارة التنوع وفق نتائج الإطار النظري المتعلق بواقع التعليم العالي في سورية، واستناداً إلى نتائج البحث الميداني حول دراسة واقع استراتيجية إدارة التنوع في جامعة دمشق كعينة ممثلة لمؤسسات التعليم العالي في سورية، في ظل نظام الإدارة، إذ تتبع جميع المؤسسات في مختلف المحافظات السورية إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مدينة دمشق، وقد جُمعت البيانات والمعلومات من مقابلات مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمداء الجامعة ونوابهم، ومن ثم دراسة نتائج البحث وتحليلها من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وفق نموذج التحليل سوات SWAT.

- وضع إطار مبدئي للاستراتيجية وإرسالها إلى مجموعة من الخبراء المحكمين ومناقشتها.

- إطلاع كل محكم على الصورة الأولية للاستراتيجية.

- الطلب من المحكمين التعديل على بنود المحاور من الحذف - الدمج - الإضافة - إعادة الصياغة.

- توثيق الشكل النهائي للاستراتيجية، واعتمادها.

المحور الأول من الاستراتيجية: تحليل واقع استراتيجية إدارة التنوع في نظام التعليم العالي في سورية

1 - تشخيص واقع التنوع بالتعليم العالي في سورية وتحليله:

لاشك أن الانطلاق لبناء استراتيجية مستقبلية مقترحة يبدأ من تشخيص الواقع الراهن، لهذا فإن التعرف إلى تفاصيل الواقع الفعلي للتنوع وإدارة التنوع لمنظومة التعليم العالي في سورية يعد أمراً ضرورياً من أجل بناء قاعدة علمية صحيحة لإدارة التنوع التي تستهدفها الاستراتيجية المقترحة، إذ يتم التعرف إلى واقع استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في سورية من خلال ما ورد في الأدب النظري لواقع إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية انظر ص(145)، واستجابات أفراد عينة البحث من القادة الأكاديميين في جامعة دمشق عينة البحث. وفيما يأتي عرض لتشخيص الواقع وفق استجابات عينة البحث انظر ص(176):

الجدول (41)

تشخيص واقع أبعاد استراتيجية إدارة التعليم العالي في سورية وتحليله:

1-1 - واقع التخطيط في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي:

- لا تعتمد إدارة التعليم العالي خططاً محددة لإدارة التنوع، ومن ثم لا تدمج رؤية إدارة التنوع ورسالتها مع الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي.
 - ضعف ارتباط أهداف الجامعة العامة بأهداف إدارة التنوع الخاصة، ومن ثم قد تشير الاستراتيجية والقرارات التنظيمية إلى إدارة التنوع بطريقة غير مباشرة وعامة.
 - لا تدمج عمليات إدارة التنوع بالعمليات التنظيمية الأساسية للجامعات.
 - تتم إدارة التنوع القائم على الحالة الجسدية بوضوح، وتعتبر الجامعة عن اهتمامها في تلبية الاحتياجات لذوي الحالات الخاصة، فمثلاً تلتزم إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتناسب مع طبيعة العمل وشروطه المهنية.
 - يعطى كل من (الذكور أو الإناث) العاملين الصلاحيات نفسها في توزيع المهام، ومن ثم تسعى القيادات العليا إلى تحقيق تكافؤ الفرص، والمساواة والإنصاف بين كلا الجنسين، إذ يراعى عدم التمييز بين الذكور والإناث في معايير التعيين ضمن الجامعة.
 - كما تتفهم الإدارة وتحترم اختلاف الثقافات لرؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم والعاملين.
- مما سبق نلاحظ توفر بعض الممارسات الإيجابية التي يمكن الاستفادة منها للتخطيط لإدارة التنوع من جهة، بالمقابل إن إدارة التنوع لم تظهر ضمن عمليات التخطيط المركزية لإدارة التعليم العالي.

2-1 - واقم القيادة والاتصال المتعلق باستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي:

- لا يوجد قسم خاص بإدارة التنوع ضمن الجامعة، ومن ثم لا تمتلك إدارة الجامعة فريقاً متخصصاً بإدارة التنوع، إلا أنها بالرغم من ذلك تراعي بنسبة مرتفعة عدم التحيز للعاملين تبعاً للمنطقة الجغرافية التي ينتمون لها.
- تسعى إدارة جامعة دمشق إلى تطوير وسائل الاتصال كأسلوب الاتصال الجماعي ليتمكن الأفراد ذوو الخبرات المتنوعة من التفاعل وإنجاز المهام المشتركة.
- تستثمر إدارة جامعة دمشق الطاقات والإمكانات المتنوعة في الموارد البشرية لتحسين الأداء الإداري بدرجة متوسطة، بحيث تشجع على التعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية.

بناءً على ما سبق لا يتم إدارة الموارد البشرية المتنوعة ضمن الجامعة بدرجة كافية، ومن ثم تحتاج الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة التنوع إلى تطوير، كذلك يمكن تحسين أساليب الاتصال الحديثة ووسائله، واستخدام التكنولوجيا بشكل أوسع في إدارة الموارد البشرية المتنوعة.

3-1 - واقم التدريب في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي:

- من تحليل الواقع المترتب على نتائج البحث الميداني نلاحظ قصور البرامج التدريبية عن احتواء الموضوعات ذات الصلة بإدارة التنوع، ولذلك سيكون من الصعب تجاوز المشكلات الناجمة عن قضايا متعلقة بإدارة التنوع.
- كما أن إدارة الجامعة لا تتبنى ورش العمل الخاصة بتزويد رؤساء الأقسام الأكاديمية بالمهارات اللازمة لإدارة التنوع.
- ضعف التزام إدارة الجامعة بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية على كيفية الاندماج الاجتماعي والثقافي مع الأعضاء الآخرين.

يلاحظ من خلال دراسة واقع البرامج التدريبية الإدارية: ضعف الواقع التدريبي اللازم لإدارة التنوع، إذ تخلو وحدات التدريب من برامج ذات الصلة بإدارة التنوع، وهذا ما يبرز الحاجة إلى وجود مجموعة من البرامج التدريبية لإدارة التنوع بدلالة الواقع.

4-1 - واقم الرقابة والتقييم في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي:

- يتضح من النتائج المترتبة على محور الرقابة والتقييم وجود بعض الممارسات العفوية لممارسة الرقابة على إدارة التنوع من مثل عدّ الكفاءة معيار التقدم المهني لا سنوات الخدمة فقط، كما تتبنى إدارة الجامعة نظام حوافز ومكافآت يشجع على الابتكار لكنه ليس بالدرجة الكافية.
- إلا أنه من الملاحظ أيضاً أن إدارة الجامعة لا تقوم بتشكيل فرق عمل متخصصة بجمع البيانات اللازمة لإدارة تنوع الموارد البشرية.
- كما أنه لا يتوفر في الجامعة آليات واضحة للمساءلة عن كيفية إدارة التنوع.
- قصور إجراء مراجعة شاملة لأنظمة إدارة التنوع .

نلاحظ مما سبق ضعف الإجراءات المعتمدة لممارسة الرقابة والتقييم على إدارة التنوع، من ثم فإن هذه الإجراءات قد لا تكفي للوفاء بمتطلبات تحقيق تكافؤ الفرص والعدالة والشمول، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن الاستعانة بقسم الرقابة المركزية وأقسام المتابعة والجودة والاعتماد لدعم تنفيذ الأبعاد الاستراتيجية لإدارة التنوع.

بالنظر في العوامل والقوى المؤثرة في التعليم العالي في سورية، واستناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن العقبات الأساسية في تحقيق الواقع المأمول لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في محدودية الصلاحيات الممنوحة من الإدارة المركزية لقادة الكليات، وغياب التشريعات القانونية اللازمة لاتخاذ زمام المبادرة باستثمار الإمكانيات والطاقات البشرية ضمن الكلية تبعاً لخصائصها واحتياجاتها، ولا يمكن إغفال محدودية الموارد المالية اللازمة لتوسيع ممارسات إدارة التنوع، بحيث قد لا تكفي تلك الموارد مثلاً لتطوير نظم الاتصال المطلوب لتنفيذ ما يلزم من مبادرات وأنشطة تعزز التنوع وتدعم ثقافة احترام اختلاف الآخر كحملات التوعية واللقاءات الجماعية والبرامج التدريبية.

ومن ثم مازال هناك حاجة إلى تحليل الفجوة بين الواقع الإداري والمستقبل المأمول، وعليه سيعرض هذا المحور تحليلاً لتلك الفجوة بالاستعانة بنموذج التحليل سوات Swot .

المحور الثاني:

2- تحليل الفجوة بين واقع استراتيجية إدارة التنوع والمتطلبات (المستقبل المأمول):

سيتم الاستعانة في تحليل الواقع على نموذج التحليل سوات Swot الذي يقوم على معرفة:

- نقاط القوة Strengths S
- نقاط الضعف Weaknesses W
- الفرص Opportunities O
- التهديدات (التحديات) Threats T

W نقاط الضعف Weaknesses	S نقاط القوة Strengths
T التهديدات Threats	O الفرص Opportunities

بناءً على ما سبق وبالاستناد إلى ما ورد في الأدب النظري من واقع التعليم العالي في سورية انظر (145)، واستجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات التي يمكن أن تواجه استراتيجية انظر (195)، صمم الجدولان (48)، (49) بحيث يشير كل منهما إلى نقاط القوة والضعف في واقع استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي والفرص التي يمكن الاستناد إليها في تطوير هذا الواقع، والتحديات التي قد تواجه الاستراتيجية وفق نتائج البحث الميداني:

الجدول (42)

نقاط القوة والضعف لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- وجود طلب متنامٍ على خدمة التعليم العالي، ومن ثم تنوع مدخلاته.	1- تقادم الهياكل التنظيمية لنظام الإدارة المركزي بما لا يواكب متطلبات العصر من إدارة التنوع في الموارد البشرية.
2- التوسع الجغرافي في إنشاء مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم تنوع بيئاتها.	2- ضعف ارتباط أهداف الجامعات العامة بالأهداف الخاصة بإدارة التنوع.
3- تنوع أشكال التعليم العالي بين التعليم العام والخاص والتعليم الافتراضي والتعليم عن بعد.	3- غياب وجود استراتيجية واضحة لإدارة التنوع في الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي.
4- تنوع الكليات والتخصصات العلمية والمعاهد العليا والمتوسطة التابعة لمنظومة التعليم العالي.	4- قصور وجود البرامج التدريبية اللازمة لإدارة التنوع في الموارد البشرية.
5- توافر خدمات التعليم العالي للجميع دون تمييز، ضمن خطط السعي لتحقيق تكافؤ الفرص.	5- غياب إدارة التنوع عن محاور ورش العمل والندوات المتعلقة بالتطوير الإداري.
6- وجود إنتاج علمي متنوع نظراً لتنوع التخصصات العلمية وتنوع قدرات الخريجين.	6- قصور وجود نظام رقابة واضح لإدارة التنوع.
7- توافر موارد بشرية مؤهلة من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام لتكوين فرق عمل لإدارة التنوع ضمن الكليات والمعاهد.	7- قصور وجود نظام تقييم واضح لإدارة التنوع.
8- توفر بنية مؤسسة مناسبة لتسهيل وصول ذوي الاحتياجات الخاصة، وتعميم التشريعات اللازمة لضمان الاندماج.	8- ضعف الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الإبداع والابتكار .
9- وجود محاولات جادة لتطوير وسائل الاتصال ضمن الجامعة.	9- ضعف توافر البيانات اللازمة لإدارة التنوع في الموارد البشرية، فمعظم البيانات المتوفرة عبارة عن إحصائيات عامة غير منظمة.
10- السعي لاستثمار الطاقات والإمكانات المتنوعة في الموارد البشرية لتحسين الأداء الإداري.	10- غياب وجود قسم خاص بإدارة التنوع ضمن رئاسة الجامعات.
11- تنوع الشرائح العمرية المؤلفة لأعضاء المجتمع الأكاديمي، ومن ثم تنوع الخبرات والإمكانات والمهارات، فتزداد فرص التطوير نتيجة لذلك.	

الجدول (43)

الفرص والتهديدات لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي

التحديات	الفرص
1- المركزية وما تحمله من تقييد في الصلاحيات والممارسات الإدارية للإداريين.	1- وجود توجه نحو تطوير إدارة التعليم العالي باستمرار.
2- مدى الصلاحيات الممنوحة لرئيس القسم.	2- تبني القيادات العليا خطط تطوير خمسية يمكن أن تدرج إدارة التنوع ضمنها.
3- القوانين والقرارات المركزية وقصور القدرة على تجاوزها.	3- تمتلك الجامعات القيم اللازمة لإدارة التنوع من العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.
4- التشريعات والسياسات الموضوعية.	4- توافر المهارات والقدرات اللازمة لقيادة التنوع في مؤسسات التعليم العالي من رؤساء الأقسام ذوي الخبرة العلمية والمهنية الطويلة.
5- ضعف توافر الخبرة اللازمة لإدارة التنوع	5- الممارسات العفوية لإدارة التنوع كالسعي لدمج ذوي الاحتياجات الخاصة، وتعزيز تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين.
6- صعوبة التواصل لاتخاذ قرار مشترك .	6- استحداث تخصصات أكاديمية باستمرار لاسيما بعد تنوع أشكال التعليم العالي.
7- ضيق الوقت اللازم لتفعيل أنماط مختلفة لإدارة تنوع الموارد البشرية	7- التوسع في استخدام التكنولوجيا في التواصل والعمل الإداري ضمن مؤسسات التعليم العالي.
8- قلة توافر المصادر والبيانات اللازمة لتنفيذ استراتيجية إدارة التنوع	8- وجود اتفاقيات وتعاون دولي وتبادل ثقافي بصورة دورية.
9- تضارب آراء أعضاء مجالس الأقسام.	
10- الأمور الروتينية وكثرة الأعباء الإدارية.	
11- قلة دورات تدريب الكوادر الإدارية حول كيفية استخدام استراتيجية إدارة التنوع.	
12- قصور الالتزام بحضور الدورات التدريبية أو المشاركة فيها.	
13- ضعف الفعالية بفاعلية الدورات التدريبية .	
14- انخفاض الدافعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام للمشاركة في الدورات التدريبية.	
15- غياب وجود لجان متخصصة في دراسة المسائل المتعلقة بإدارة التنوع.	
16- التمسك بالمألوف تجنباً للمساءلة .	
17- السياسات والتشريعات الرقابية الصارمة التي تهدف إلى المحاسبة لا الإصلاح.	

من خلال التحليل السابق لواقع التنوع واستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي، يتناول الجزء التالي توضيح كيفية وضع استراتيجية مقترحة هدفها العام تحقيق التكامل بين إدارة التعليم العالي وإدارة التنوع في مواردها البشرية، ونظراً لصعوبة تحقيق ذلك على المدى القصير، فقد تم اعتبارها هدفاً استراتيجياً يمكن تحقيقه على المدى البعيد باستخدام التخطيط الاستراتيجي، وسيتم إلقاء الضوء على المبادئ الفلسفية والمنطلقات للاستراتيجية المقترحة، وكيفية تحقيقها، بوضع خطة استراتيجية متوسطة المدى 5 سنوات ويوضح المحور الحالي ذلك من خلال الآتي:

المحور الثالث: صياغة الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية وأبعادها:

أولاً: المبادئ الفلسفية في استراتيجية إدارة التنوع:

ترتكز فلسفة الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي على مسلمة أساسية تؤمن بأهمية التنوع في الموارد البشرية كقوة تساعد على تجويد الأداء والعمل الإداري، وتمكينها من تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها وتعزيز قدرتها ووضعها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، ويمكن تحقيق هذا عن طريق تبني المبادئ الفلسفية الآتية:

1- حماية التنوع:

الجامعة كمؤسسة بحاجة إلى التنوع في عناصرها البشرية من أكاديميين ومتعلمين وإداريين لتعزيز الميزة التنافسية، وتقليل نسبة الهدر والتكاليف الناتجة عن تشابه القدرات والإمكانات وأنماط العمل للعاملين ضمن القسم والاختصاص الواحد، والتقليل من معدل الدوران والتغيب عن العمل.

2- التنظيم:

إن إدارة التنوع هي هدف تنظيمي استراتيجي، يتفاعل مع جميع جوانب العمليات الإدارية وعناصرها مثل: القيادة، الموارد البشرية، الممارسات الإدارية، التدريب، الاتصال والتواصل.

3- القيادة:

تعد القيادة العنصر الأكثر أهمية للتغيير والانتقال نحو إدارة التنوع، إذ إن جميع عمليات التغيير الإداري تبدأ بالتحول من الممارسات الإدارية الروتينية إلى الممارسات القيادية لإدارة التنوع، كتحويل إصدار القرارات من القمة إلى اتخاذ القرارات التشاركية، ومشاركة الرؤية مع جميع العاملين لضمان

الاعتراف بها ضمنياً وليس فقط ظاهرياً، والتركيز على الثقافة الشخصية والاختلافات والعلاقات الثقافية والفكرية لأنها جوهر إدارة التنوع.

3- العلاقات الإيجابية:

ينبغي أن تدرك مؤسسات التعليم العالي أنها انعكاس لتنوع فكري عريض القاعدة، ينبع من تنوع التخصصات والإمكانات والمواهب، لذلك لابد من التركيز على العلاقات، فالأفراد بحاجة مستمرة للعلاقات القائمة على التقدير والاحترام لتحقيق الرضا المهني والشخصي والقيمي.

4- العدالة والمساواة:

تعد مؤسسات التعليم العالي بيئة خصبة للتنوع لذلك هي مطالبة بتطبيق التماثل التام في الحقوق والواجبات، والمسؤوليات والصلاحيات، وعدم التمييز بين الأفراد في نظم المكافأة والرقابة لأي سبب من الأسباب، وذلك بمنع التفرقة أو التحيز القائم على أي شكل من الأشكال.

ثانياً: أهداف الاستراتيجية المقترحة:

تستهدف الاستراتيجية تقديم إطار تطبيقي يحدد كيفية دمج إدارة التنوع في وحدة الإدارة المركزية، لتحسين كفاءة مؤسسات التعليم العالي في إدارة تنوع الموارد البشرية ضمنها، ولقد استندت هذه الاستراتيجية إلى الإطار النظري الذي يُعدّ المرجعية الفكرية لها، مع التركيز على تجارب دول المقارنة المعتمدة في البحث (فرنسا، وكندا)، كذلك إلى نتائج البحث الميداني التي تُعدّ أيضاً موجهاً للأبعاد التطبيقية للاستراتيجية المقترحة.

ويتمثل الهدف الاستراتيجي العام للاستراتيجية المقترحة في تحسين مؤسسات التعليم العالي ورفع كفاءتها على إدارة تنوع الموارد البشرية واستثمارها ضمنها من (القادة، أعضاء هيئة التدريس، أعضاء الهيئة الفنية، المعيدين، الإداريين، المتعلمين)، عن طريق دمج إدارة التنوع بالأداء المؤسسي لمنظومة التعليم العالي، ورفع كفاءتها في أساليب استثمار الطاقات والقدرات البشرية المتنوعة لاسيما الموهوبة وذات الخبرة العلمية والفنية، (أي الانتقال من الحالة الراهنة في الإدارة التقليدية إلى الوضع المنشود)، بمعنى تحقيق التحسين المستهدف الذي يقود إلى دمج إجراءات إدارة التنوع في ممارسات منظومة التعليم العالي كافة، وتعزيز الميزة التنافسية لمؤسساتها.

وقد يكون من الضروري جعل ممارسات إدارة التنوع جزءاً لا يتجزأ من الممارسات كافة بمنظومة التعليم العالي، ثم ترجمة الاستراتيجية إلى استراتيجية تنفيذية موزعة على مراحل تطبيقية ممكنة، وتنفيذ إجراءات تحسينية دورية، ثم تنفيذ إجراءات انتقالية لإدارة التنوع.

الأمر الذي يفضي إلى رفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي على المستوى المؤسسي والجماعي والفردى، وتحقيق نتائج محددة على المستويات المختلفة، ومن هذا المنطلق تهدف الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع إلى تحقيق الآتي:

- 1- التأسيس لأنشطة إدارة التنوع وممارستها في مؤسسات التعليم العالي.
- 2- تعزيز الاستثمار الأمثل للطاقات والخبرات البشرية من الكوادر وأعضاء هيئة التدريس من القادة ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التعليمية المؤهلين على أعلى مستوى في مختلف المجالات العلمية والتقنية والفكرية لممارسة إدارة التنوع في التعليم العالي.
- 3- تعزيز المواءمة بين الأنشطة العامة للإدارة، وأنشطة إدارة التنوع.
- 4- التوسع في أهداف التعليم العالي بحيث تشمل أهداف إدارة تنوع الموارد البشرية.
- 5- اعتماد نظام مقنن لتقييم الأداء المترتب على ممارسات إدارة التنوع وتقويمه.
- 6- تطوير علاقات المنح والتبادل الثقافي بين الجامعات على المستوى الداخلي والخارجي.
- 7- تطوير القدرات النوعية للجامعات وأعضاء هيئة التدريس باستحداث برامج تدريبية قائمة على المهارات وممارسات إدارة التنوع.
- 8- إدخال التحسينات النوعية على المناهج والخطط الدراسية والبرامج التعليمية بحيث تعزز ثقافة التنوع، وتشيد بالنتائج المترتبة على إجادة استثمار الطاقات والمواهب البشرية المتنوعة ضمن مؤسسات التعليم العالي.
- 9- تحسين القدرة التنافسية للجامعات، التي هي نتاج نمط من الإدارة الجيدة للتنوع في الموارد البشرية ضمنها.

ثالثاً: مقومات الاستراتيجية المقترحة:

هناك بعض المقومات التي استندت إليها الاستراتيجية الحالية، وهى كالآتي:

- 1- وجود قسم لإدارة الموارد البشرية قائم بالفعل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 2- وجود مديريات قائمة بالفعل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متخصصة بـ:
الرقابة ومتابعة الأداء، ومديريات متخصصة بالجودة والاعتماد، بالإضافة إلى مديريات التبادل الثقافي والتعاون الدولي، مديرية العلاقات الثقافية، مديرية التنمية الإدارية، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، التي يمكنها جعل إدارة التنوع جزءاً لا يتجزأ من مهامها، وتكون بذلك إحدى الخدمات التي يقدمها التعليم العالي لأبناء المجتمع وجزءاً من مسؤولياته تجاه إدارة الموارد البشرية المتنوعة ضمنه.
- 3- وجود ممارسات عفوية يعوزها التنظيم والتقييم لإدارة التنوع بالجامعة.
- 4- توافر خبرات أكاديمية متنوعة مناسبة لإدارة التنوع بالجامعة.

- 5- إمكانية مشاركة المعلومات وتبادلها، وتوافر وسائل الاتصال بالجامعة.
- 6- توافر بنية تحتية مادية تعزز بعض أشكال إدارة التنوع في الجامعة.
- 7- اعتماد الجامعات لبعض البرامج التدريبية الإدارية، التي يمكن ردها ببرامج تتعلق بتحسين المهارات القيادية والممارسات الخاصة بإدارة التنوع.
- 8- تنوع البرامج التعليمية والتخصصات المتاحة في الجامعات السورية.
- 9- توفر الحد الأدنى المقبول من الإمكانيات اللازمة لإدارة التنوع من وسائل اتصال وتكنولوجيا.
- 10- توفر نموذج تطبيقي ناجح لإدارة التنوع ضمن نظام الإدارة المركزي (إدارة التنوع في المدارس الكبرى بفرنسا)، ونظام الإدارة اللامركزي (جامعة ألبرتا) التي يمكن الاستفادة منه.

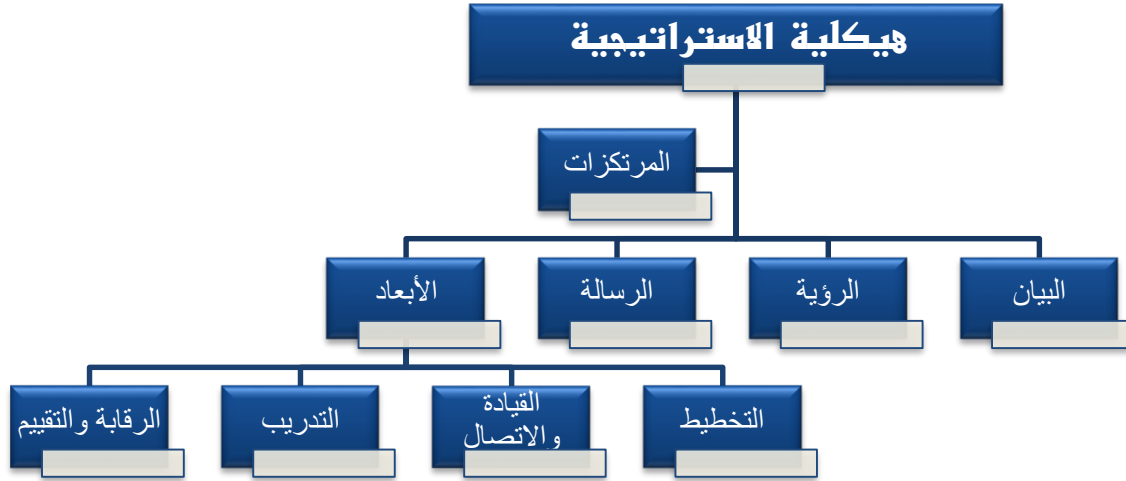
رابعاً: أسس بناء الاستراتيجية:

تحدد أسس بناء الاستراتيجية الحالية على النتائج التي توصل إليها البحث في شقيها النظري والميداني كالآتي:

- 1- من الناحية النظرية فقد توصل البحث إلى أن :
 - 1-1- تمتد الجذور الفكرية لإدارة التنوع إلى ستينيات القرن العشرين، أي إنه مصطلح متأصل في حياة الإنسان، فالتنوع صفة ملازمة للطبيعة البشرية التي من غير الممكن أن تتطابق.
 - 2-1- أهمية التنوع في مؤسسات التعليم العالي والفوائد المترتبة على إدارة التنوع.
 - 3-1- قد يكون من المهم التعامل مع التنوع وفق أساليب علمية مدروسة، وإدارتها بالاعتماد على ممارسات تنظيمية مخطط لها، بعيدة عن الممارسات الارتجالية العفوية.
 - 4-1- يزيد التنوع من الإبداع والابتكار وذلك لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوى عاملة متنوعة في القدرات والخصائص.
 - 5-1- يترتب على إدارة التنوع زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف، ومن ثم ستكون مؤسسات التعليم العالي التي تعتمد استراتيجية إدارة التنوع أسرع في الاستجابة للمتغيرات المتنوعة.
 - 6-1- الاستفادة من نقاط القوة في الموارد البشرية المتنوعة ضمن مؤسسات التعليم العالي، وقد ينظر إليها على أنها دعامة قوية لإنجاز المهام الفردية والجماعية.
 - 7-1- الاحتفاظ بأفضل الكفاءات والمواهب من خلال اعتماد سياسات وممارسات توظيف وتعيين أو اختيار عادلة وشفافة، الأمر الذي ينعكس على الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات.
 - 8-1- تعزيز جودة القرارات المتخذة من قبل أفراد متنوعين في العمل الإداري والتخصصات والإمكانات، ومن ثم الانفتاح على أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة غير المتجانسة، التي قد تكون ذات جودة أعلى من التي تنتجها المجموعات المتجانسة.

- 9-1- هناك تداخل بين مفهوم إدارة التنوع مع المفاهيم الأخرى كالعدالة وتكافؤ الفرص.
 - 10-1- الجامعة مؤسسة غنية بتنوع الموارد البشرية وإن كانت تظهر التجانس.
 - 11-1- تعاني الجامعات السورية من ضعف واقع استراتيجية إدارة التنوع، واستثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل الذي يساهم في تحسين عملها، وتحقيق أهدافها.
 - 12-1- أصبحت أنظمة التعليم الجامعي العالمية (كفرنسا وكندا)، والعربية (كتجربة أبو ظبي) تهتم بشكل كبير بإدارة التنوع لما تحقّقه من فوائد تعطي الجامعات من خلالها ميزة تنافسية، وتجعلها من أفضل الجامعات الرائدة.
 - 13-1- ضرورة أن تتطوي إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي على ممارسات وأنشطة ميدانية.
 - 14-1- إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ليس نشاطاً عفويّاً مضافاً إلى العمل الإداري، وليس عبئاً يقع على عاتق رؤساء الأقسام والإداريين فقط، وإنما هو حقيقة يفرضها تنوع الموارد البشرية المتنوعة العاملة ضمن المؤسسات.
 - 15-1- أهمية مشاركة جميع الأطراف ضمن منظومة التعليم العالي في التخطيط لإدارة التنوع، واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.
 - 16-1- محدودية النشاطات والمبادرات الإدارية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.
 - 17-1- حصدت التجارب العالمية والعربية حول إدارة التنوع استحساناً كبيراً كونه أحد المفاتيح اللازمة لدخول الجامعات إلى ساحات المنافسة الدولية والإقليمية.
- 2- من الناحية الميدانية:**
- 1-2- أظهرت نتائج البحث ضعف واقع استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، بمقابل وجود أهمية مرتفعة بالنسبة لمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع.
 - 2-2- لا يوجد قسم خاص بإدارة التنوع ضمن الجامعات.
 - 3-2- اتضح حداثة طرح مفهوم التنوع وإدارة التنوع ضمن الكليات، وهذا ما يبرز الحاجة إلى توضيح الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة التنوع والتأسيس لثقافة إدارة التنوع.
 - 4-2- قصور اعتماد ممارسات تنظيمية، أو آليات معلنة لإدارة التنوع في الكليات.
 - 5-2- اقتصر أنشطة إدارة التنوع على احترام المناسبات الدينية، ودعم ذوي الاحتياجات الخاصة بالإضافة إلى بعض مظاهر إدارة التنوع الثقافي الدولي من خلال المنح والتبادل الثقافي.
 - 6-2- قصور اعتماد هيئات التدريب الإداري والتنمية المهنية أي برامج تتعلق بآليات إدارة التنوع.
 - 7-2- أهمية بناء استراتيجية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة البحث من القادة ورؤساء الأقسام.

خامساً: هيكلية الاستراتيجية المقترحة :



الشكل (14) يبين الهيكلية العامة للاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع

تقوم الهيكلية العامة للاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع على مجموعة من المرتكزات، ورؤية ورسالة وقيم، بالإضافة إلى الأبعاد من التخطيط والقيادة والاتصال والتدريب والرقابة والتقييم. وفيما يأتي سيتم اقتراح عناصر الهيكلية السابقة:

1- مرتكزات استراتيجية إدارة التنوع المقترحة:

تستند الاستراتيجية المقترحة إلى المرتكزات الآتية:

1-1- المنهجية العلمية: تركز الاستراتيجية المقترحة على وجود منهجية علمية لإدارة التنوع، تقوم على تحليل الواقع، ودراسة المتطلبات والتحديات وتحليل الفجوة وتحديد المنطلقات، لاقتراح رؤية ورسالة وأهداف تتناسب مع النتائج، بعيداً عن الارتجال والعفوية في الممارسات الإدارية والقرارات بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

1-2- القيادة والاتصال الفعال: ستركز الاستراتيجية على وجود أساليب قيادية معاصرة، وأساليب اتصال إيجابية فعالة بين المستويات الإدارية على اختلافها، واعتمادها لتحسين جودة العلاقات (الرسمية المهنية) و(غير الرسمية، الاجتماعية) بين أعضاء المجتمع الأكاديمي، بما يضمن قبول ثقافة التنوع واحترامها، واستدامة هذه العلاقات.

1-3- المتابعة والتقييم المستمر: ستركز الاستراتيجية على اعتماد آليات متابعة وتقييم تمتاز بالشفافية والوضوح، مع التأكيد على مبدأ التقييم المؤسسي الداخلي والخارجي الدوري لقياس مدى التقدم الحاصل، وإدخال التعديل اللازم وعلاج أوجه القصور في حال وقوعها.

1-4- التنمية: أي تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يأتي متسقاً مع أهداف إدارة التنوع، وتصاغ خطط التنمية بحيث تمكننا من تحقيق التغيير الإداري المنشود، وبما يتناسب مع متطلبات المجتمع من الموارد البشرية المؤهلة والمتميزة، ويحقق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي.

1-5- التنافسية: يستند تصميم الاستراتيجية إلى أن جميع المؤسسات التعليمية لديها نقاط قوة ونقاط ضعف، ومن ثم يمكن التغلب على نقاط الضعف بالاستفادة القصوى من تنوع الموارد البشرية، واستغلال نقاط القوة في تحويلها إلى ميزة تنافسية مضافة إلى مؤسسات التعليم العالي.

1-6- الكفاءة والفاعلية: تركز الاستراتيجية إلى معيار الكفاءة في الاستثمار الأمثل والاقتصادي للموارد البشرية المتاحة ضمن مؤسسات التعليم العالي، والفاعلية هي مدى تحقيق الجامعة لأهدافها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن، بالاستعانة بتنوع مواردها البشرية.

2- الرؤية في استراتيجية إدارة التنوع: تسعى إدارة مؤسسات التعليم العالي في سورية إلى إيجاد بيئة تنظيمية تحترم التنوع، وتتقبل اختلاف الآخر، بالنظر إلى الموارد البشرية كثرة استراتيجية تنبثق قوتها من مكوناتها الثقافية المتنوعة، وتتخذ لذلك جميع الإجراءات اللازمة، كما تعزز جميع المبادرات الداعمة لنشر ثقافة التنوع وتحسين ممارساتها الإدارية، بما يتوافق مع الأهداف العامة لمؤسسات التعليم العالي، فتسعى بذلك إلى جعل الجامعات والمعاهد السورية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً.

3- الرسالة في استراتيجية إدارة التنوع: تتمثل رسالة استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية بالآتي:

إيجاد التزام إداري عالٍ بإدارة التنوع من خلال بناء رؤية التنوع ونشرها، واستخدام إدارة التنوع كجزء من التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، وترسيخ مبادئ إدارة التنوع وممارساتها في جميع الهياكل الرسمية وغير الرسمية والسياسات والبرامج التدريبية والتنفيذية والإدارية الحالية والمقترحة، وجمع البيانات اللازمة لذلك من ثم تحليلها لإزالة التحديات التي يمكن أن تعيق تنفيذ الأهداف وإنجازها، بالإضافة إلى وجود نظام رقابي وتقييمي تنموي عادل وشامل لمختلف المستويات الإدارية، بما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة إذا اقتضت الحاجة لذلك.

4- البيان في استراتيجية إدارة التنوع: تهيئة بيئة أكاديمية تعليمية مهنية شاملة تحترم التنوع وتتقبل الاختلاف بأشكاله (الثقافي، الاجتماعي، الاقتصادي، التعليمي، المهني، المهاري، القيمي، العقائدي، واختلاف الجنس، والجنسية، والهوية الثقافية، والمعتقد الثقافي، والطقوس والشعائر الدينية، والعمر والحالة الجسدية، والتفوق الذهني، واختلاف القدرات والخبرات والإمكانات وتدرج الكفاءات، كذلك احترام اختلاف الرأي ووجهات النظر المتعددة، وتنوع المسلمات والقناعات والأولويات والاهتمامات....) وغيرها من أشكال التنوع التي تجعل الفرد متميزاً بذاته وضمن الجماعة. بحيث تؤكد مبادئ الجامعة على الفكر الحر المبدع وتشجع على الابتكار الناتج عن تنوع القدرات المهنية والإنتاج الفكري المتنوع والغني للموارد البشرية، وتتخذ الإجراءات كافة اللازمة لذلك.

5- القيم في استراتيجية إدارة التنوع:

تستند الاستراتيجية المقترحة إلى مجموعة من القيم تتمثل: بالتنوع، التنافسية، الكفاءة والفاعلية، المساواة وتكافؤ الفرص، الإنصاف والعدالة والشمول، المساءلة والشفافية، الإبداع والابتكار، التنمية والتدريب المستمر.

6- أبعاد استراتيجية إدارة التنوع:

تتحدد عناصر الاستراتيجية وفقاً لأبعاد إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي بأربعة أبعاد رئيسية والتي تمثلت بالآتي: (التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والتقييم)، وتمثل هذه الأبعاد العناصر الأساسية لتحقيق التحسين المستهدف لرفع كفاءة الجامعات ومعاهد التعليم العالي في إدارة التنوع، ويجب أن تتم عملية التطوير بشكل متوازن بين الأبعاد كافة، وسيتم توضيح تلك الأبعاد من خلال تحديد مجموعة من الغايات العامة وإجراءات التطبيق والآليات اللازمة لتنفيذ ذلك:

جدول (44) الأبعاد الاستراتيجية لإدارة التنوع والأهداف والإجراءات المقترحة

الإجراءات الاستراتيجية المقترحة	البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي Planning Strategy
الغايات الاستراتيجية المقترحة: دعم التوجهات الاستراتيجية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في سورية: تسعى القيادات العليا من خلال هذه الغاية إلى إدخال بعض التغييرات على عمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة التعليم العالي، من خلال تضمين إدارة التنوع باستراتيجية إدارة التعليم العالي، وربطها بالأهداف الاستراتيجية العامة، وإدخال بعض التعديلات على الهياكل والقرارات التنظيمية بما يناسب عمليات إدارة التنوع.	
➤ تحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة التنوع على المدى البعيد كالأهداف الآتية: 1- تعزيز الاستثمار الأمثل للطاقات والخبرات البشرية من الكوادر وأعضاء هيئة التدريس من القادة ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة. 2- تحسين القدرة التنافسية للجامعات، التي هي نتاج نمط من الإدارة الجيدة للتنوع في الموارد البشرية.	الهدف (1-1): تصميم الخطة العامة لإدارة التنوع

3- تنويع مخرجات التعليم العالي بالاستناد إلى تنوع مدخلاتها من القدرات البشرية (متعلمين ومدرسين وإداريين). ➤ تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف قصيرة المدى. ➤ تصميم جدول زمني محدد الأهداف لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المناسب. (يحدد بحسب طبيعة عمل وأولويات كل جامعة وكلية على حدا). ➤ جمع المعلومات والبيانات الإحصائية العلمية المدروسة اللازمة لتعزيز فاعلية الخطة الاستراتيجية المقترحة. ➤ تحديد الكفاءات اللازمة لقياس التقدم المحرز وتقييمه ومعالجة القصور والأخطاء في حال وقوعها. ➤ تحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة. ➤ تطوير خطة خمسية لإدارة التنوع.	
➤ إجراء مسح بيئي شامل للمجتمع الأكاديمية باستخدام مقاييس علمية لمسح آراء الموارد البشرية حول واقع إدارة التنوع في المؤسسة. ➤ إجراء استطلاع رأي عن مدى الرضا حول آليات إدارة التنوع في المؤسسة لإجراء التعديلات على عمليات التخطيط وفق النتائج المسجلة. ➤ إعداد ملف تعريف شامل عن القوى العاملة ضمن مؤسسات التعليم العالي يتضمن جميع البيانات الضرورية لتحديد التنوع ومصدره (كالجنس، العمر، الجنسية، المؤهل العلمي، منطقة السكن، الأصل الجغرافي، المهارات اللغوية والمهارات الأخرى، سنوات الخدمة، الحالات الجسدية، الحالة الاجتماعية...). ➤ مراجعة أنظمة التقييم ومعايير العمل والتعيين والتطوير والتنمية المهنية وسياساتها الرسمية وغير الرسمية لتحديد الأولويات وإجراء التعديل اللازم. ➤ تشكيل اللجان الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ ما سبق وتطوير الخطط عند الحاجة. بحيث تتميز هذه اللجان بـ: - القدرة على العمل ضمن فريق. - مؤهل علمي جامعي كحد أدنى. - خبرة في العمل الإداري.	الهدف (1-2): التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المتنوعة في مؤسسات التعليم العالي.
➤ نشر ثقافة تتقبل التنوع وتعترف باختلاف الآخرين ضمن بيئة العمل المشتركة. ➤ زيادة الوعي بأهمية انعكاسات إدارة التنوع على العمل والأداء من خلال عقد ندوات تعريفية بالتنوع وإدارة التنوع وأهميتها. ➤ التخطيط لدمج برامج العمل المضغوط، والعمل المرن، والخفض الاختياري للوقت أو مشاركة الوظيفة ضمن خطط إدارة التنوع.	الهدف (1-3): توفير بيئة ثقافية تنظيمية تساعد على التغيير تتقبل التنوع وتحترمه.
➤ توفير بنى تحتية وهياكل مادية تتناسب مع إدارة التنوع القائم على الحالة الجسدية لضمان سلامة وصول ذوي الاحتياجات الخاصة إلى الحرم الأكاديمي. ➤ الحصول على الدعم المادي من الإدارة المركزية، بالإضافة إلى دعم المؤسسات والقطاعات المحلية المعنية بمخرجات التعليم العالي.	الهدف (1-4): تطوير الأنظمة والقرارات واستحداث بنية مادية مناسبة لإدارة التنوع.

➤ اعتماد لجنة متخصصة ترسل تقاريرها الدورية للإدارة العليا عن سلامة البنية المادية وجودة الإجراءات والقرارات التنظيمية المتخذة لقياس مدى ملاءمتها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لإدارة التنوع.	
➤ دراسة إصدار تشريعات قانونية تتعلق بإدارة التنوع (كحماية حق الأقليات العرقية وذوي الاحتياجات الخاصة والنساء والأفراد من جنسيات مختلفة في ممارسات نشاطهم وعملهم وتعليمهم بعدل وإنصاف)، (كذلك عدم التمييز بين الأفراد لأي سبب من الأسباب فالجميع متساوون في الحقوق والواجبات)، مقابل فرض الرقابة المناسبة للالتزام بتلك الممارسات.	

البحر الثاني: القيادة والاتصال LEADERSHIP AND COMMUNICATION		الإجراءات الاستراتيجية المقترحة
الغايات الاستراتيجية: الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتنوعة ضمن مجتمعات التعليم العالي، إذ يمكن الالتزام بمجموعة من المهارات القيادية المتعلقة بإدارة التنوع، وتحسين عمليات الاتصال والتواصل الفردية والجماعية على مختلف المستويات الإدارية، بما يضمن فاعلية تلقي الرسالة والحصول على الاستجابة المطلوبة.		
الهدف (1-2): التزام القيادة في مؤسسات التعليم العالي بالممارسات المهنية لإدارة التنوع من خلال:	العدالة والإنصاف	➤ العمل على زيادة فرص الوصول المهني والعلمي العادل لمختلف أشكال التعليم العالي (من خلال توحيد شروط المفاضلة العلمية، وتوحيد المعايير المهنية لشغل مركز إداري أو وظيفي ما). ➤ تبني معايير التوزيع العادل للشواغر الوظيفية من مثل (الكفاءة، الخبرة، المرونة، المؤهل العلمي والمهني). ➤ لا تعد المنطقة الجغرافية ضمن المعايير المطلوبة لشغل أحد المركز الوظيفية أو الالتحاق بأحد التخصصات العلمية.
	الاندماج	➤ تضمن إدارة التعليم العالي تمثيل جميع الفئات والأطراف المعنية في عمليات صنع القرار على مستوى الجامعة (من خلال تشكيل لجان وفرق عمل تمثل جميع الفئات والمستويات الإدارية والتخصصات العلمية التي يكون لها حق وضع البدائل واقتراح القرارات). ➤ إجراء جميع التعديلات اللازمة على البنية المادية لمؤسسات التعليم العالي لتسهيل وصول جميع الأفراد للحرم الجامعي لاسيما من ذوي الاحتياجات الخاصة (كالتأكد من توافر المصاعد الخاصة بذوي الاحتياجات، وتجهيز القاعات والمكاتب الإدارية لتمكين ذوي الاحتياجات من متابعة تحصيلهم الدراسي وممارسة عملهم المهني والإداري).
	دراسة السياق الثقافي	➤ تُجري وحدة البحوث والدراسات العلمية بالتعاون بين (الإدارة المركزية ورئاسة الجامعة وإدارة الكليات) دراسة سنوية للسياق الثقافي والتمثيلات الثقافية والاجتماعية والسياسية للأفراد والظروف الاقتصادية التي تؤثر في عمليات إدارة التنوع بالتعليم العالي.
	الالتزام المهني بممارسات إدارة التنوع	➤ الربط بين ممارسات إدارة التنوع والممارسات الإدارية العامة للتعليم العالي (مثال على ذلك: دمج أهداف التنوع بالخطط الاستراتيجية العامة، وجعل ممارسات التنوع أحد المحاور التدريبية، كذلك منح الإداريين الصلاحيات اللازمة لإدارة التنوع ضمن كلياتهم).

➤ تشكيل فرق العمل اللازمة لإدارة التنوع ضمن الجامعات والكليات والمعاهد العليا والمتوسطة. ويتكون أعضاء فرق العمل من التشكيل الآتي: 1- أعضاء أساسيون (دائمون): - مندوبون من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. - رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة. - عمداء وممثلو أعضاء المجالس الأكاديمية في الكليات. 2- أعضاء ثانويون (يمكن انتخابهم أو تناوبهم): أ- المستشارون (المستشار القانوني، الإعلامي، مستشار هندسة الأبنية، مستشار تكنولوجيا واتصالات). ب- الإداريون: - رئيس وحدة إدارة التنوع. - مدير الشؤون المالية. - مدير الرقابة والتقييم. - رؤساء الأقسام الأكاديمية. - ممثلو أعضاء مجالس الأقسام الأكاديمية. أما المهام المقترحة لفريق العمل فستأتي كإجراءات ملحقه في نهاية الجدول الحالي لتكون أكثر وضوحاً.	فرق العمل	
➤ إنشاء وحدات إدارية تدرج ضمنها إدارة التنوع في رئاسة الجامعات تعمل بالتعاون مع أقسام التخطيط والتعاون الدولي، والاعتماد والجودة وقسم الرقابة، هدفها توفير قاعدة معلومات وبيانات كمية كافية عن الموارد البشرية ضمن الكليات، اللازمة لعمليات اتخاذ القرار. أن تقوم رئاسة الجامعة بالتنسيق مع الإدارة المركزية، وبالشراكة مع مراكز القياس والتقييم والمراكز البحثية المتخصصة في تنمية الموارد البشرية باقتراح أعضاء اللجان المركزية لإدارة التنوع من العاملين ضمنها تتحدد أبرز مهامهم بما يأتي: ت- نشر ثقافة إدارة التنوع في المؤسسة. ث- تأهيل وتدريب كوادر إدارية قادرة على إدارة التنوع. ج- المشاركة في وضع الرؤية الاستراتيجية لإدارة التنوع. ح- تشكيل وحدات فرعية على المستوى التنفيذي. خ- إعداد دليل عمل تنظيمي يضمن تحقيق الأهداف. د- وضع أدلة لقياس الأداء المهني والإداري. ذ- المشاركة في عمليات المتابعة والتقييم من خلال اقتراح مجموعة من المعايير التي تضبط سير العمل.	لجان إدارة التنوع	
➤ عقد اتفاقيات تبادل ثقافي مع الجامعات الدولية (من مثل الجامعات المصرية كجامعة عين شمس، وجامعة أبو ظبي في الإمارات التي سبق واختبرت تجارب في إدارة التنوع وجامعات أخرى)، كذلك يمكن الاستفادة من التباين الثقافي العلمي والمهني. ➤ إعادة النظر في مقاعد ومنح التبادل الثقافي لتجديد الاتفاقيات بما يعظم الاستفادة من التنوع الثقافي.	إدارة التنوع الثقافي الدولي	

➤ استمرار تطوير شبكات الاتصال الضرورية (كتوفير الإنترنت والبريد الإلكتروني والهواتف) بين الأفراد والمجموعات من ثقافات مختلفة ومهارات ومؤهلات متفاوتة للاستفادة من التنوع على المستويات الإدارية والمهنية كافة.		الهدف (2-2): تفعيل عمليات الاتصال اللازمة لإدارة التنوع وتحسينها:
➤ إتاحة حرية المعتقد الفكري الديني خارج المؤسسة طالما أنها لا تمس بالأمن العام (كالتطرف والعنصرية) ولا تحدث أي خلل في نظام المؤسسة. بالمقابل تحتفل الجهات الرسمية وتعطل كامله، وفق المناسبات الدينية، ليتمكن جميع الأفراد من مختلف الديانات، من ممارسات طقوسهم الدينية خارج الحرم الأكاديمي.		
➤ تطوير قواعد البيانات الكمية والنوعية اللازمة لإدارة التنوع في الموارد البشرية ضمن مؤسسات التعليم العالي بالحصول عليها من مصادر متعددة (كنتائج المسوح البيانية، التعداد الإحصائي، ملفات العاملين وسجلاتهم، إدارة شؤون الموظفين..).		
➤ تطوير البنية التحتية لشبكات التعليم العالي اللازمة لتبادل المعلومات، والخبرات والتجارب المحلية والدولية فيما يتعلق بإدارة تنوع الموارد البشرية.		
➤ تعزيز الاتصال مع المؤسسات الداعمة (كجمعيات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، جمعيات تدريب الأفراد ممن يعانون صعوبات تعلم .. الخ)، لدمج ذوي الاحتياجات الخاصة بمجتمعات التعليم العالي.		
➤ تعزيز الاتصال مع المؤسسات الداعمة لتعلم المرأة وعملها ضمن مؤسسات التعليم العالي (كالاتحاد النسائي).		
➤ تطوير خطط خاصة بالأقسام الأكاديمية لتعزيز التواصل بين رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام لتبادل المعلومات والخبرات الناتجة عن تنوع المؤهلات العلمية والرتب الأكاديمية.		
➤ عقد لقاءات جماعية بين الإداريين على مستويات مختلفة لمناقشة القضايا ذات الصلة بإدارة التنوع (مثل رعاية الأقليات، دمج ذوي الاحتياجات الخاصة، المنح المادية لذوي الدخل المحدود، تقسيم ساعات العمل وتوزيعها للتلاؤم مع الاحتياجات الأسرية.... الخ).		
➤ ربط الوزارة بشكل تدريجي مع الوحدات الإدارية التابعة لها في مؤسسات التعليم العالي لخدمة إدارة التنوع في الموارد البشرية.		

مهام فرق عمل إدارة التنوع المقترحة:

رئيس الجامعة: يكون المسؤول عن إدارة التنوع على مستوى الجامعة ككل، ويشرف على جميع

عمليات إدارة التنوع، ورصد الممارسات والنتائج بصورة منتظمة، لذلك من المقترح بأن يقوم بما يأتي:

- 1- الوعي بمصادر التباين في الموارد البشرية ضمن الجامعة وتحديدها.
- 2- الإشراف على الخطة الاستراتيجية للجامعة والتأكد من تضمينها إجراءات تتعلق بإدارة التنوع.
- 3- اقتراح برامج التدريب الهادفة لضمان التحسين المستمر لإجراءات إدارة التنوع.
- 4- متابعة تطبيق الإجراءات التنفيذية لإدارة التنوع.
- 5- تحديد الموارد المالية والبشرية والبنى التحتية اللازمة لاستراتيجية إدارة التنوع.

6- التأكد من اتساق خطط إدارة التنوع مع الاستراتيجية العامة للجامعة.

7- الاطلاع على التقارير المتعلقة بتقييم استراتيجية إدارة التنوع في الجامعة.

نواب رئيس الجامعة:

1-الإشراف على عمليات تنفيذ ممارسات إدارة التنوع التي أقرها مجلس الجامعة ومتابعتها.

2-متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة التنوع في الموارد البشرية ضمن الجامعة.

3-الإشراف ومتابعة تصميم النماذج التدريبية، عن طريق الاتصال المستمر بمراكز التدريب.

5-التأكد من توافر الدورات والمعلومات وقواعد البيانات ووسائل تكنولوجيا الاتصال اللازمة لإدارة جيدة لتنوع الموارد البشرية.

6- متابعة أداء فريق العمل.

7- تقديم النصائح والمقترحات لفريق عمل إدارة التنوع.

8-تقديم معلومات عن مدى فاعلية النتائج المترتبة على إدارة التنوع.

المستشارون:

يتم اختيار المستشارين من الأكاديميين المتخصصين المتميزين في تخصصاتهم كالآتي:

1-مستشار قانوني: يُستعان بأحد الاساتذة المتميزين من كليات الحقوق للمساعدة في وضع اللوائح والقوانين، وفق قرارات الإدارة المركزية.

2- مستشار الأبنية: من أساتذة كلية الهندسة المتميزين، ويُستشار لتصميم الهياكل المادية التي تساعد على إمكانية وصول جميع الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة إلى الكليات.

3- مستشار إعلامي: من أساتذة كلية الإعلام أو علم النفس الإعلامي، وذلك لقيادة حملات التوعية حول أهمية التنوع وآلية إدارته في الجامعة.

فرق العمل:

1- وضع منهجيات وأدوات تساعد على تحديد مدى التنوع في الموارد البشرية ضمن الجامعة.

2- الإشراف على عمليات استراتيجية إدارة التنوع من التخطيط والقيادة والتدريب والرقابة.

الإجراءات الاستراتيجية المقترحة	البعد الثالث: التدريب TRAINING
الغايات الاستراتيجية: اقتراح محاور البرامج التدريبية لجعل الموارد البشرية ضمن مؤسسات التعليم العالي أكثر تقبلاً ومقدرة على العمل في بيئة متعددة الثقافات ومتنوعة في الخصائص الديموغرافية، والاستفادة من الخبرات والمستويات العلمية وأنماط التفكير والاتجاهات والقيم المتنوعة التي يحملها الأفراد، في تطوير مخرجات التعليم العالي، وتحسين القدرة التنافسية للجامعة.	
➤ تنمية الوعي لدى الأفراد حول الافتراضات التي يحملونها بحيث يصبحون أكثر إدراكاً لافتراضات الفئات الأخرى.	الهدف (3-1): البرامج الموجهة لتزويد الأفراد في مؤسسات التعليم العالي بمهارات إدارة التنوع.
➤ إكسابهم مهارات الانفتاح على الثقافات الأخرى.	
➤ تصميم برامج تدريبية لمساعدة العاملين على تفهم الاختلافات الفكرية وأنماط التفكير لدى الآخرين.	
➤ تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع (كعقد اجتماعات دورية لتبادل الحوار ووجهات النظر وإجراء المناقشات الجماعية والفردية).	
➤ منح المزيد من المسؤوليات للمدرسين الجدد (كمسؤولية إدارة الاجتماعات، وتنظيم العمل والندوات) لتعزيز قدرتهم على التواصل مع الزملاء الآخرين.	
➤ تعزيز المقدرة على التعامل بفاعلية مع النزاعات المتعلقة بالتنوع (كالتدريب على أساليب العصف الذهني لإيجاد البدائل المقترحة، ومهارات حل الصراع، وإدارة الاختلافات كمهارة الإصغاء والتعبير اللفظي السليم).	
➤ تعزيز مقدرة إدارة الكليات على الاستفادة من التنوع في الموارد البشرية بمنحها المزيد من الصلاحيات.	
➤ تحسين المهارات اللازمة للتعامل مع معضلات التنوع اليومية ومشكلاته.	
➤ الإعداد لورش العمل التدريبية لزيادة المعرفة النظرية بآليات إدارة التنوع في الجامعة.	الهدف (3-2): البرامج التدريبية التي تستهدف زيادة معرفة المتدرب بمفهوم التنوع وثقافته.
➤ الاستمرار بتطوير المقررات الدراسية بحيث تتضمن قيم التنوع (كتقبل النقد ووجهات النظر المختلفة، الحوار، التفاوض).	
➤ تفعيل حملات التوعية ضد الصور النمطية للتمييز القائم على النوع الاجتماعي.	
➤ البحث في الآثار الناتجة عن إدارة التنوع وما يترتب على إدارة التنوع من مزايا.	
➤ التعريف بضرورة التنوع في القوى العاملة ضمن مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن (كتحقيقها الميزة التنافسية، وتنوع المخرجات).	

➤ إكساب الإداريين المرونة والقدرة على التكيف مع الأفراد في ظل تنوعهم الفطري والمكتسب. ➤ إنشاء وحدات متخصصة بالتنمية والتدريب المستمر على ممارسات استراتيجية لإدارة التنوع. ➤ تنفيذ برامج ميدانية لزيادة مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية حول استراتيجيات إدارة التنوع في القسم. ➤ عقد برامج تدريبية متعلقة بحل المشكلات الناتجة عن التنوع في الموارد البشرية ضمن الحرم الجامعي. ➤ تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على أساليب التعامل الإيجابي مع الأعضاء الجدد من خلفيات ثقافية مختلفة. ➤ الاستفادة من التجارب العالمية في مجال التدريب على أساليب إدارة التنوع داخل الجامعة. ➤ تطوير البرامج التدريبية وفق المعايير العالمية لبرامج إدارة التنوع بمقتضى الإمكانيات المتاحة. ➤ التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتبع لها مؤسسات التعليم العالي لتطوير برامج تدريبية تُعنى بممارسات إدارة التنوع.	الهدف (3-3): البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية الأساليب والممارسات الخاصة بإدارة التنوع.
➤ تدريب أعضاء فرق العمل على إظهار صفاتهم الفردية المتنوعة التي تسهم في نجاح أداء المهمة. ➤ تدريب فرق العمل من مختلف الخلفيات على تكوين لغة مشتركة بينهم للتعامل. ➤ تدريب أعضاء الفرق ذوي الكفاءات المختلفة على أساليب اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة لإدارة التنوع.	الهدف (4-3): تدريب فرق العمل
➤ إحداث وافتتاح معاهد تدريبية إدارية تلبي احتياجات التدريب على إدارة الموارد البشرية المتنوعة. ➤ نشر الأبحاث المميزة المتخصصة بتصميم برامج تدريبية إدارية تتعلق بإدارة التنوع. ➤ متابعة تشكيل لجان ومكاتب متابعة جودة مخرجات الدورات التدريبية. ➤ اعتماد آليات جديدة للحصول على الموازنة المالية لتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة. ➤ إجراء دراسة حالة مسحية لتحديد الاحتياجات التدريبية ذات الصلة بإدارة التنوع. ➤ الاستفادة المثلى من التدريب الداخلي والخارجي وتوجيهه إلى الشريحة الأكثر حاجة. ➤ تنفيذ الخطط التدريبية على مستوى القطاع ككل.	الهدف (5-3) تطوير عمليات التدريب القائم على إدارة التنوع ضمن قطاع التعليم العالي.
يمكن اعتماد برامج التدريب الافتراضي، كعقد ندوات ومؤتمرات تدريبية وتنقيفية جماعية حول إدارة التنوع، كالا اعتماد على بث إلكتروني مباشر لأحد الخبراء لنشر التوعية بثقافة إدارة التنوع، وطرح خبرات بعض الدول الناجحة.	

كذلك يمكن استخدام برامج التواصل الإلكتروني كبرنامج (Zoom) لعقد ورش عمل افتراضية، ومشاركة المعنيين للاستفادة من خبرات المختصين في المجال الإداري في مختلف أنحاء العالم فيما يتعلق بإدارة التنوع.

الإجراءات الاستراتيجية المقترحة	البعد الرابع: الرقابة والتقييم Monitoring And Evaluation
الغايات الاستراتيجية: قياس الأداء الحالي لإدارة التنوع ومقارنته بمعايير الأداء المخطط لها، واعتماد نظام الرقابة المانعة الوقائية والتابعة العلاجية، لتحليل الانحرافات السلبية وتحديد أسبابها ثم اقتراح سبل علاجها وإجراء التقييم المستمر التابع لذلك.	
➤ إعادة تنظيم الهيكل الإداري لتحويل بعض المسؤوليات والسلطات إلى مستوى القيادات التنفيذية. ➤ تطوير نظم الاستقلالية والمساءلة عن إدارة التنوع وتوزيع المسؤوليات في منظومة التعليم العالي. ➤ اعتماد آليات جديدة لممارسة الرقابة الإدارية بحيث تشمل الرقابة على إدارة التنوع. ➤ بناء نظام رقابة داخلي خاص بالأقسام الأكاديمية في الكليات وفق اقتراحات أعضاء القسم. ➤ دمج القائمين على عمليات الرقابة في رئاسة الجامعة ضمن فرق العمل المتخصصة بإدارة التنوع في الكليات. ➤ تدريب القائمين على عمليات الرقابة الداخلية على تقنيات متابعة الأداء المتعلق بإدارة التنوع. ➤ الاستفادة من خبرات الإداريين في قسم الرقابة ضمن رئاسة الجامعات والوزارة في عمليات إدارة التنوع.	الهدف (1-4): ممارسة الرقابة على إدارة التنوع.
➤ تطوير نظام تقييم الأداء وفق معايير إدارة التنوع. ➤ إعداد نظام لمتابعة النتائج المترتبة على إدارة التنوع وتقييمها ضمن مؤسسات التعليم العالي. ➤ تطوير أدوات لقياس مدى التقدم المحرز في الأداء المتعلق بإدارة التنوع (كالمسوح وبطاقات الملاحظة). ➤ الاستعانة بخبراء مركز القياس والتقويم لاعتماد مقاييس محددة لكل محور من محاور استراتيجية إدارة التنوع. ➤ يتم ضبط المساءلة حول إدارة التنوع بالاعتماد على معلومات موثقة كمية أو نوعية، ولا تُعتمد التقييمات الشخصية أساساً في عمليات التقييم.	الهدف (2-4): متابعة النتائج المترتبة على إدارة التنوع وتقييمها.

سابعاً: متطلبات استراتيجية إدارة التنوع

يهتم محور المتطلبات بتحديد الأساسيات والبنى التحتية اللازمة لبناء استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في سورية، إذ استعين باستجابات أفراد عينة البحث من المتخصصين في المجال الإداري والمهني من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في كليات جامعة دمشق للتوصل إلى قائمة بأهم المتطلبات :

1- المتطلبات المتعلقة بالتخطيط:

- 1-1- العمل على خلق البيئة الملائمة لتمكين جميع أعضاء هيئة التدريس من تقديم أفضل ما لديهم.
- 2-1- تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة التنوع.
- 3-1- الربط بين الأهداف الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي والأهداف الاستراتيجية لإدارة التنوع، والتنسيق مع وزارة التعليم العالي في إعداد الخطط السنوية لإدارة التنوع.
- 4-1- تحديد الموارد المادية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة التنوع.
- 5-1- تضمين مبادئ التنوع والمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها ضمن الخطة السنوية.
- 6-1- تضمين بنود واضحة لإدارة التنوع في محتوى رسالة الجامعة.
- 7-1- تصميم جدول زمني لتحقيق الأهداف من إدارة التنوع.
- 8-1- تطوير خطة خمسية لإدارة التنوع بناءً على معلومات يتم الحصول عليها من فرق إدارة التنوع في الجامعة.

2- المتطلبات المتعلقة بالقيادة والاتصال:

- 1-2- تطوير شبكات الاتصال الضرورية (كالإنترنت والبريد الإلكتروني والهواتف) بين الأفراد من مختلف الثقافات للاستفادة من التباين الثقافي داخل الجامعة.
- 2-2- التنسيق بين السلطة المركزية وإدارة الجامعة لتوفير الدعم المادي اللازم للأفراد ذوي الدخل المحدود.
- 3-2- إتاحة حرية المعتقد الفكري الديني التي تميز العاملين داخل الجامعة لتحسين عمليات الاتصال بينهم.
- 4-2- تقديم الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل لذوي الاحتياجات الخاصة من العاملين.
- 5-2- مراعاة عدم التمييز بين العاملين بحسب اتجاهاتهم الفكرية عند الاختيار والتعيين.
- 6-2- فتح قنوات الاتصال بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام وهيئة التدريس.

- 2-7- التعاون في المشاريع التي تتعلق بقدرة الجامعة على الوصول لعدد كبير من الأفراد.
- 2-8- إعداد ملف شخصي شامل قابل للتحليل للقوى العاملة داخل الجامعة.
- 2-9- ربط كفاءة الأداء بمدى نجاح الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.

3- المتطلبات المتعلقة بالتدريب:

- 3-1- تنفيذ برامج ميدانية لزيادة مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية حول استراتيجيات إدارة التنوع.
- 3-2- إقامة ورش عمل تدريبية لتكوين الوعي حول آليات إدارة التنوع في الجامعة.
- 3-3- تطوير المقررات الدراسية بحيث تعزز قيم التنوع.
- 3-4- تدريب أعضاء الفرق ذوي الكفاءات المختلفة على أساليب اتخاذ القرار.
- 3-5- تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على أساليب التعامل الإيجابي مع الأعضاء الجدد.
- 3-6- الاستفادة من التجارب العالمية في مجال التدريب على إدارة التنوع داخل الجامعة.
- 3-7- إنشاء وحدات للتنمية والتدريب المستمر على ممارسات إدارة التنوع داخل الجامعات.

4- المتطلبات المتعلقة بالرقابة والتقييم:

- 4-1- تكليف فرق العمل المتخصصة بجمع المعلومات عند حدوث خلل ناتج عن التنوع.
- 4-2- إجراء مراجعة شاملة لأنظمة التنوع لتحديد أولويات التطوير وإزالة العقبات.
- 4-3- إعداد لوائح تنظيمية معلنة لضبط الممارسات المتعلقة بالتنوع داخل الجامعة.
- 4-4- الاعتماد على معلومات موثقة بعيداً عن التقييمات الشخصية لضبط المساءلة حول إدارة التنوع.
- 4-5- اعتماد مقاييس محددة لكل مجال من مجالات استراتيجية إدارة التنوع في بداية العام.
- 4-6- التزام الشفافية بالآليات المتبعة للمساءلة الإدارية فيما يتعلق بإدارة التنوع في الجامعة.
- 4-7- وجود آليات واضحة للمساءلة الإدارية عن آلية التعامل مع التنوع وإدارته في الجامعة.
- 4-8- اشتغال نظام العقوبات والحوافز جميع العاملين (أعضاء هيئة التدريس وإداريين) دون استثناء.

ثامناً: المعوقات التي يمكن أن تواجه الاستراتيجية

حددت قائمة المعوقات التي يمكن أن تواجه استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في سورية وفق استجابات أفراد عينة البحث الميداني من الخبراء في المجال الإداري من القادة ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق على أداة المقابلة:

1- المعوقات المتعلقة بمحور التخطيط:

- 1-1- غياب التشريعات والتنسيق اللازم بين الإدارة المركزية والإدارات الفرعية التابعة لها للتخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع.
- 1-2- قصور تناسب مخصصات التمويل المركزي عن الوفاء بالاحتياجات اللازمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

1-3- تشكل الإدارة المركزية عائقاً يحد من إمكانية التخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

1-4- مقاومة التغيير في الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي لدى بعض المجموعات المسيطرة، (كضعف تقبل النساء والأقليات).

2- المعوقات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال:

1-2- قصور التنوع في أساليب الاتصال اللازمة لإعداد استراتيجية إدارة التنوع.

2-2- مدى توافق العاملين مع فاعلية الأداء والسلوك التنظيمي لإدارة التنوع.

3-2- قصور القدرة على الحصول على دعم القيادات العليا لاستراتيجية إدارة التنوع.

2-4- تعدد مصادر التباين في الموارد البشرية (داخلية أو خارجية المنشأ) وصعوبة إدارتها.

3- المعوقات المتعلقة بمحور التدريب:

1-3- ازدياد الكلفة الاقتصادية الناتجة عن التدريب على إدارة التنوع والوقت والجهد اللازم لحل المشكلات بين الأفراد المتنوعين.

3-2- قصور تدريب فرق العمل على أساليب اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة لإدارة التنوع.

3-3- النقص في التجهيزات والمعدات اللازمة (كالحواسيب والفاكس والطابعات.. وغيرها) لتنفيذ البرامج التدريبية حول إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

3-4- ضعف البرامج التدريبية المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن تباين الموارد البشرية العاملة، ضعف كفاية الموارد البشرية اللازمة لقيادة الحملات التدريبية لإدارة التنوع.

4- المعوقات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم:

4-1- قصور الآليات المعتمدة في المساءلة الإدارية عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

4-2- الاعتماد على التقييمات الشخصية لضبط المساءلة حول إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

4-3- ضعف الأدوات البحثية المخصصة لقياس التقدم الذي أحرزته خطط إدارة التنوع.

4-4- ضعف الحوافز المعنوية أو المعنوية لدعم الإدارة الناجحة للتنوع الموارد البشرية.

الخلاصة:

استناداً إلى ما سبق يمكن القول إن إدارة التنوع تقوم على مراعاة الاختلافات بين الأفراد، بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وزيادة قدرتها التنافسية وتحسين عملها. وبناءً على ذلك حاولت الاستراتيجية المقترحة السابقة دمج إدارة التنوع في العمليات الإدارية والخطط العامة لإدارة التعليم العالي، وتبقى الاستراتيجية الحالية صورة إجرائية مقترحة قد يتم الاستفادة منها عند الأخذ بإدارة التنوع بالتعليم العالي، بالنظر في خبرات دول المقارنة ونتائج البحث الميداني.

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى إعداد استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء تجربتي فرنسا وكندا، واستناداً إلى نتائج البحث بجانبه الميداني كهدف رئيسي للبحث.

ولغرض تحقيق هذا الهدف كان من الضروري تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

أولاً: دراسة استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في كل من فرنسا وكندا وتحليلها ومقارنتها من حيث: (التطور التاريخي للجامعات، سمات التعليم العالي وهيكلية النظام، واستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي وتتضمن: المبادئ الفلسفية والأهداف، الأبعاد من التخطيط، القيادة والاتصال، التدريب، الرقابة والتقييم، بالإضافة إلى دراسة استراتيجية إدارة التنوع في المدارس الكبرى وجامعة ألبرتا نموذجاً، ودراسة السياق الثقافي المؤثر في استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي).

ثانياً: معرفة واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية ومتطلباتها والمعوقات التي يمكن أن تواجهها في ضوء استجابات أفراد عينة البحث.

ثالثاً: دراسة تأثير متغيرات البحث المستقلة (الجنس، المرتبة العلمية، سنوات الخدمة، تخصص الكلية، الدورات التدريبية في المجال الإداري) على استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالمتطلبات.

ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة المنهج المقارن الذي يقوم على الوصف والتحليل والمقارنة، وذلك للإجابة عن أسئلة البحث الميداني وتفسيرها، وإجراء التحليل المقارن لبيان أوجه التشابه والاختلاف بين تجربتي فرنسا وكندا وتفسيره. وقد شمل المجتمع الأصلي للبحث جميع رؤساء الأقسام في جامعة دمشق البالغ عددهم (127) رئيس قسم، و(798) عضو مجلس قسم، و(57) من عمداء الكليات ونواب الشؤون العلمية والإدارية. أما عينة البحث فتكونت من (276) فرداً من رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام لأداة البحث الاستبانة. و(112) فرداً من الإداريين في الكليات (عمداء ونواب الشؤون الإدارية والعلمية ورؤساء الأقسام الأكاديمية) لأداة البحث المقابلة.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

أولاً: بالنسبة للواقع فإن قيمة التكرارات لبنود المقابلة المقننة الخاصة بواقع استراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي تشير إلى ضعف واقع التخطيط والتدريب على إدارة التنوع في الموارد البشرية في الجامعة، كما تشير إلى توفر بعض الممارسات العفوية لإدارة التنوع، ووجود بعض الممارسات الرقابية العفوية التي تخدم إدارة التنوع، وتشير الاستجابات الأخرى إلى ضعف واقع الممارسات الرقابية الفعلية اللازمة لإدارة التنوع في الموارد البشرية في الجامعات، وعدم كفاية أساليب التقييم المعتمدة لإدارة الموارد البشرية المتنوعة.

ثانياً: بالنسبة لمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع يلاحظ أن متوسطات استجابات أفراد عينة البحث جاءت وفق الترتيب التنازلي الآتي: متطلبات القيادة والاتصال أولاً، بمتوسط حسابي (3.85)، ثم متطلبات التخطيط بمتوسط حسابي (3.82)، يليها متطلبات الرقابة والتقييم بمتوسط حسابي (3.79)، ثم متطلبات التدريب بمتوسط حسابي (3.77) وجميعها بدرجة أهمية مرتفعة أيضاً وفق آراء أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في جامعة دمشق.

ثالثاً: إن أبرز المعوقات التي يمكن أن تواجه الاستراتيجية تمثلت بمقاومة التغيير في الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي لدى بعض المجموعات المسيطرة، وضعف كفاية الموارد البشرية اللازمة لقيادة الحملات التدريبية اللازمة لإدارة التنوع، وقصور الآليات المعتمدة في المساءلة الإدارية عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

رابعاً: بالنسبة لفرضيات البحث فتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة البحث على استبانة متطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية تعزى إلى متغير الجنس بالنسبة للدرجة الكلية والمحاور الفرعية القيادة والاتصال والرقابة والتقييم. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للفروق بين متوسطات درجات استجابات عينة البحث على الاستبانة الخاصة بمتطلبات استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي تعزى إلى متغير تخصص الكلية بالنسبة للدرجة الكلية ومحور القيادة والاتصال والرقابة والتقييم. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المرتبة العلمية وسنوات الخدمة سواء عند الدرجة الكلية وعند جميع محاورها باستثناء محور الرقابة والتقييم ولصالح المرتبة العلمية الأعلى بمرتبة أستاذ ولصالح سنوات الخدمة الأكبر، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في المجال الإداري سواء عند الدرجة الكلية أو عند المحاور جميعها.

خامساً: بعد إجراء التحليل المقارن لتجربة الدولتين فقد تبين إمكانية الاستفادة من خبرة فرنسا وكندا فيما يتعلق باستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في وضع تصور مقترح لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية، بالتالي فقد تحقق الفرض الحقيقي وهو " ستفيد الدراسة التحليلية المقارنة لاستراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في فرنسا وكندا، في بناء الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية"، وبناءً على ذلك قد توصل البحث إلى استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع في سورية تقوم على رؤية ورسالة وأهداف وأبعاد استراتيجية مقترحة من التخطيط والقيادة والاتصال والتدريب والرقابة والتقييم.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد، عزام. (2017). دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية. عدد: 16. ص-ص: 293-388. القاهرة: مصر.
- 2- بركات، غياث. 2007. سياسات التعليم العالي في سورية. جمعية العلوم الاقتصادية السورية. وزارة التعليم العالي: الجمهورية العربية السورية. ص: 11.
- 3- بشير، جيدر وحاج (2012). إدارة التنوع الاثنى والتعدد اللغوي في بلجيكيا، كلية الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة. ص: 12.
- 4- بوزيان، راضية. 2015. إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي. الجزائر: الجزائر. مركز الكتاب الأكاديمي. ص: 319.
- 5- جاد الرب، سيد محمد. (2009). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: جمهورية مصر العربية. منشورات مكتبة المدين. ص: 715.
- 6- الجمال، محمد ماهر محمود. (2002). مستقبل التعليم العربي الاتجاهات والمضامين التنبؤات، كراسات مستقبلية. القاهرة: جمهورية مصر العربية. المكتبة الأكاديمية. ص: 250.
- 7- حسن، السيد محمد أبو هاشم. (2006). الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS. الرياض: مركز البحوث التربوية. كلية التربية، جامعة الملك سعود. ص: 40.
- 8- حلواني، فادية المليح. (1991). آراء في الأدب والتعليم والمرأة. دمشق: الجمهورية العربية السورية. دار البشائر. ص: 35.
- 9- الحلواني، فادية المليح. (2013). الحرية الأكاديمية والتعليم العالي في سورية: تاريخ- مقومات- واقع- آفاق. مجلة جامعة دمشق. مج: 29. العدد: 3-4. ص-ص: 1-35. دمشق: سورية.
- 10- الحياي، إيهاب. (2013). ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من أجل تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل. المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، عمان: الأردن. ص-ص: 569-580. اتحاد الجامعات العربية بالتنسيق مع جامعة الزيتونة.
- 11- الخزيم، خالد محمد. (2008). سلسلة أنظمة التعليم/فرنسا/، ملتقى التخطيط والتطوير. الرياض: المملكة العربية السعودية. جامعة الإمام. ص: 30.
- 12- دويدار، عبد الفتاح محمد. (2006). المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي. ط: (4)، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية. دار المعرفة. ص: 512.
- 13- رافق، عبد الكريم. (2004). تاريخ الجامعات السورية. دمشق: سورية. مكتبة نوبل. ص: 325.

- 14- الرماضنة، نضال. 2015. استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا. عمان: الأردن. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. ص: 182.
- 15- الزبون، محمد سليم، الصريصري، محمد. (2016). برنامج تدريبي إداري مقترح لإدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. مجلة الدراسات لجامعة الأغواط. عدد: 34، ص-ص: 57-82.
- 16- السالم، مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: الأردن. دار الثراء للنشر والتوزيع. ص: 296.
- 17- سلطان، محمد سعيد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل. الإسكندرية: جمهورية مصر العربية. دار الجامعة الجديدة للنشر. ص: 480.
- 18- سليم، إيمان، علي، وفلمبان، غدير زين، وشريف وفاء عبد العزيز. (2011). دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات المعلومات. عدد: (12)، ص-ص: 11-17.
- 19- سمارة، نسرين. (2017). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية. ص: 181.
- 20- سنقر، صالحة. (2000). تطوير التعليم العالي في سورية. دمشق: سورية. وزارة التعليم العالي السورية. ص: 542.
- 21- السيد، محمود، عمار، سام، والحسن، علي سعود. 2021. معجم مصطلحات العلوم التربوية والنفسية. مطبوعات مجمع اللغة العربية بدمشق. دمشق. ص: 725.
- 22- الشماس، عيسى. (2007). التعليم الأساسي الضرورات والأهداف. مجلة المعلم العربي. العدد: (1)، السنة الستون، دمشق: الجمهورية العربية السورية.
- 23- الطائي، يوسف و العبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم ، فوزي . (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، عمان: الأردن. ص: 448.
- 24- العبادلة، عيسى. (2019). أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية - دراسة الأبعاد السطحية والعميقة للتنوع. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية. ص: 227.
- 25- عبد الحميد، رنا. (2019). ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية. ص: 174.

- 26- عبد السكر، ناجي. (2018). أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها - نموذج انحدار خطي مقترح. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. كلية التربية. غزة: فلسطين. جامعة الأقصى. ص: 35.
- 27- العرموطي، أيمن و مدثر، حسن، تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كلية الخوارزمي الدولية. أبو ظبي: الإمارات العربية المتحدة. جامعة أبو ظبي.
- 28- علي، عيسى، الجندي، نزيه، ومنصور، سمية. 2019. التربية المقارنة. كلية التربية، نظام التعليم المفتوح، برنامج رياض الأطفال. دمشق: سوريا. جامعة دمشق. ص: 357.
- 29- عمر، محمود أحمد، فخرو، حصة عبد الرحمن؛ السبيعي، تركي، وتركي، أمنة عبدالله. (2010). القياس النفسي والتربوي. عمان: الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص: 488.
- 30- عمر، سيف الإسلام سعد. (2009). الموجز في منهج البحث العلمي: في التربية والعلوم الإنسانية. دمشق: سورية. دار الفكر. ص: 146.
- 31- القش، أحمد. حزيران 2019. المسألة السكانية في سورية، سلسلة قضايا التنمية البشرية، العدد: الخامس، دمشق: سورية. مركز دمشق للدراسات والأبحاث. ص: 35.
- 32- محمد، أحمد. 2011. التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. ط: 1. عمان: الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص: 391.
- 33- المخلافي، سلطان سعيد. (2003). دور التعليم الجامعي في التنمية البشرية باليمن الواقع ومتطلبات المستقبل. مجلة بحوث جامعة تعز. ص-ص: 149-221. تعز: اليمن.
- 34- مديرية التخطيط والتعاون الدولي. 2013. رؤية التعليم العالي وخطة العمل. دمشق: سوريا. وزارة التعليم العالي. الجمهورية العربية السورية. ص: 21.
- 35- مديرية التخطيط ودعم القرار. 2015. التوجهات الاستراتيجية لقطاع التعليم العالي وأهم التحديات. دمشق: سورية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية. ص: 9.
- 36- مديرية التقييم والاعتماد في سورية، 2018، تجربة سورية في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي. دمشق: سورية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية. ص: 11.
- 37- مركز دمشق للدراسات والأبحاث. (2018). سلسلة قضايا التنمية البشرية. التعليم في سورية بين نمطية التحليل وأفق الأهداف. تحليل وتركيب التعليم. العدد: الثالث. ص-ص: 1-49. دمشق: سوريا.
- 38- المصباح، عماد الدين أحمد. (2008). العوامل المؤثرة في البطالة في الجمهورية العربية السورية دراسة تطبيقية باستخدام منهجية التكامل. القاهرة: مصر. المؤتمر الدولي بعنوان أزمة البطالة في الدول العربية. ص: 31.

- 39- مهدي، وفاء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير. قسم أصول التربية. كلية التربية. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية. ص:120.
- 40- هيئة الاستثمار السورية. 2019. عن سورية الموقع الجغرافي (الموقع والمساحة والتقسيم الإداري). دمشق: الجمهورية العربية السورية. هيئة الاستثمار. ص:14.
- 41- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. 2019. الرؤية والرسالة والأهداف، الجمهورية العربية السورية. ص:11.
- 42- وزارة الإدارة المحلية والبيئة. 9- تموز-2006. الوضع البيئي في سورية، وزارة الإدارة المحلية والبيئة، دمشق: الجمهورية العربية السورية. ص:31.

المراجع الأجنبية:

- 1- Aigare, A Petrocelia Louise Thomas Tsvetelina Koyumdzhieva. (2011). **Diversity Management In Higher Education Institutions: Key Motivators.** International Business School Jönköping University. Sweden. P:99.
- 2- Allen, Ian .2021. **Canadian Virtual University. Canadian Virtual University | Université Virtuelle Canadienne (CVU-UVC)**, Universities Of Canada, Canada. P: 11.
- 3- Amaram, D.(2007). Cultural Diversity: Implications For Workplace Management. Journal Of Diversity Management. (4),Pp:1-6.
- 4- Annoot, Emmanuelle 2012. **La Responsabilité Sociale Des Universités En France : Un Concept En Emergence ?**. Introduction. Recherches & Educations. Université Du Havre. P:83.
- 5- Appelbaum, S. H., Kryvenko, O., Rodriguez Parada, M., Soochan, M. R., &Shapiro, B. T. (2015). Racial-Ethnic Diversity In Canada: Competitive Edge Or Corporate Encumbrance? Part One. **Industrial And Commercial Training**, 47(6), P-P: 302-309.
- 6- Armstrong, C, Flood; Mkamwa, T.(2009). **Should High Performance Work Systems Include Diversity Management Practice.** Academy Of Management Proceeding. (5). P22.
- 7- Association Of University Teachers (Caut),2016. **Academic Freedom And Tenure Committee.** Canadian Policy Research Networks, Canada. P:28.
- 8- Association of University Teachers. 2011. **Statement On Academic Freedom, What Is Academic Freedom?** Canadian Policy Research Networks, Canada. P:12.
- 9- Association Des Grandes Ecoles.2020, **International And Cultural Diversity**, Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation, Paris, République Française. P:18.
- 10-Barbosa, Iris& Cardosa.(2007). **Managing Diversity In Academic Organization: A Challenge To Organization Culture.** Emerald Group Publishing Limited, (22).274-288.

- 11-Bernardi, (E); Toni, (A).(2009). **Managing Cultural Diversity: Integration Values And Management Skills**. Poms 20th Annual Conference Orlando, Florida, Usa.(P2).
- 12-Bernhard, A., , 2013. **Quality Assurance In An International Higher Education Area**, Springer, 139-154.
- 13-Bekyan, Satenik, (2010) **The Challenges Of Diversity For Human Resource Management**, Unpublished Master Degree, Faculty Of Economics & Management, Hogeschool-Universiteit Brussel,2010
- 14-Bogaret, S. Vloeberghs, D.(2005). **Differenet Tiated And Individualized Personal Managment: Diversity Managment In Belgium**, European Managment, (19).485-492.
- 15-Bonne, D .2007. **Analyse De L'ouverture International Des Etablisse Ments D'enseignement Supérieur Et De Recherché De Grand Est**. France. Strasburg Conseil SARL. P.51
- 16-Bozhko, Oksana. (2014). **Managing Diversity At The Organizational Level** (Unpublished Master Thesis). Luiss Guido Carli University, Italy(P10).
- 17-Brazzel, M. (2003). **Historical And Theoretical Roots Of Diversity Management**. Handbookof Diversity Management: Beyond Awareness To Competency Based Learning. 51-93.
- 18-Buller , J (2014). **Change Leadership In Higher Education . A Practical Guide To Academic Transformation**. P: 288.
- 19-Busse, R. (2017). **Value Diversity And Performance In Small Groups: Empirical**. P(1)
- 20-Campus Français, République Française. (2021). **Les Différents Types D'établissements D'enseignement Supérieur En France**, Les Grandes Ecoles : La Culture Française De L'excellence, France. P: 12.
- 21-Canadian Centre For Diversity And Inclusion (CCDI), 2022,**University Of Alberta**, Alberta, Canada, 1-12.
- 22-Canadian Policy Research Networks, 2010, **Enhancing Access To Post-Secondary Education In Canada: An Exploration Of Early Intervention Initiatives In Selected Countries**, Canadian Policy Research Networks,11
- 23-Castillo,Javier Alvarez Del (2000)Evaluation And Accreditation Of Education Programmers In Canada, **Europeun Journal Of Haier Education** , Vol.25,Issue3,Sept.P281
- 24-Chow, I. H. S. (2018). **Cognitive Diversity And Creativity In Teams: The Mediating Roles Of Team Learning And Inclusion**. Chinese Management Studies, 12(2), 369-383
- 25-Chuang, Szu-Fang. (2013). **Essential Skills For Leadership Effectiveness In Diverse Workplace Development**, Online Journal For Workforce And Development, 6(1), P-P:1-23.
- 26-Commission Européenne. 2015. **Education Et Formation, Système Européen De Transfert Et D'accumulation De Crédits (ECTS)**, P:19.
- 27-Commission Européenne. (2020) **La Structure Du Système D'enseignement Supérieur, Le Système D'accumulation Et De**

- Transfert Des Crédits Européens**, Les Diplômes Proposés, L'organisation De L'année Académique. P:12.
- 28-Conférence De Grande L'école, 07 Octobre 2021. **Grande L'école**, Ministère De L'Enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'Innovation, France. P:24.
- 29-Conférence Des Président D'université.(2021). **Histoire De l'Université, De, France Université**, France. P:9.
- 30-Conférence Des Grandes Ecoles,2019. **Mission, Vision Et Objectifs, Conférence Des Grandes Ecoles**. Paris, France. P:27.(P3-4).
- 31-Correia De Sousa, M. (2006). **The Sustainable Innovation Engine. Vine**, 36(4), 398- 405.
- 32-Council Of Ministers Of Education In Canada, 2019, **Post-Secondary Education In Canada Overview**, The Canadian Council On Learning's, Canada.P135.
- 33-Cox, Taylor.(2001). **Managing Culture Diversity: Implication For Organizational Competitiveness**. Academy Of Management 5(3),45-56.
- 34-Cunningham, G. B. (2009). The Moderating Effect Of Diversity Strategy On The Relationship Between Racial Diversity And Organizational Performance. **Journal Of Applied Social Psychology**, No: 6,P-P: 1445-1460.
- 35-Daft, R.(2010). **New Era Of Management . Australia: South Western Cengage Learning**. P:112.
- 36-Dalhousie University Institutional Equity.(September, 2019). Diversity And Inclusiveness Strategy Progress Report Diversity, Inclusion Action Plan Canada Research Chairs. Canada.P: 28.
- 37-Dalhousie University.(December , 2018). Institutional Equity, Diversity, Inclusion Action Plan Canada Research Chairs. Canada. .P: 28.
- 38-David, J. (2021). **Diversity And Culture – Strategies For Working With Differences, University Of Alberta**, Alberta, Canada.P5
- 39-De Meulenaere, K., Boone, C., & Buyl, T. (2016). Unraveling The Impact Of Workforce Age Diversity On Labor Productivity: The Moderating Role Of Firm Size And Job Security. **Journal Of Organizational Behavior**, 37(2), 193-212.
- 40-Desimone,R; Harris, D.(2001). **Human Resource Development . USA. The Dreyden Press**.P: 583
- 41-Dessler, Gary.(2011).**Human Capital Concepts Of Diversity In Corporations And University Setting**. Unpublished Phd Dissertation, University Of Oregon, USA. P:82.
- 42-Dhami, D.(2007).**Teacher Perceptions Of Diversity Management In Nepalese Primary Schools**, Unpublished Master Thesis, Mahidol University.P:237
- 43-**Dictionnaire Terminologique Unifié De La Gouvernance Educative**, The Unified Dictionary Of Educational Governance Terms. 2020. (English - French - Arabic).Arab League Educational, Cultural And Scientific Organization. Bureau Of Coordination Of Arabization – Rabat. N46. P: 216.

- 44-**Dictionnaire Terminologique Unifié Des Stratégies De L'éducation Et De L'enseignement**.2020. Organisation Arabe Pour L'éducation Bureau De Coordination d'Arabisation – Rabat La Culture Et Les Sciences. The Unified Dictionary Of Educational Governance Terms. (English - French - Arabic).Arab League Educational, Cultural And Scientific Organization. Bureau Of Coordination Of Arabization – Rabat. N45. P:328.
- 45-**Dictionnaire Terminologique Unifié De L'éducation A La Créativité Et A L'innovation**. 2020. (English - French - Arabic).Arab League Educational, Cultural And Scientific Organization. Bureau Of Coordination Of Arabization – Rabat. N48. P: 158.
- 46-**Dictionnaire Terminologique Unifié De La Supervision Pédagogique**. 2020. (English - French - Arabic).Arab League Educational, Cultural And Scientific Organization. Bureau Of Coordination Of Arabization – Rabat. N47. P: 142.
- 47-**Dnetto, B.** Sohal, A. 2010. Human Resource Practice And Workforce Diversity: An Empirical Asses Ment International Journal Of Manpwer, (20). P318.
- 48-Duuderstadr. J.(2010). **Diversity Management In American Universities & Diversity Management In German Higher Education**, Berlin, Germany, CHE Consult Gmbh. 21 Octoberp:163.
- 49-Edwards, K.(2009). **Building The Case For Cultural Competency In Healthcare Practice High Education** , Journal Of Cultural Diversity , (16), P-P:90-139.
- 50-Edewor, P& Aluko, Y.(2007). **Diversity Management Challenges And Opportunities In Multicultural Organizations, International Journal Of The Diversity**, No: 6, P-P:186-198
- 51-Euler. J& Wilke, S.2009. **Diversity Management As A Key Challenges For The New Information Professional**. Berlin School Of Library And Information Science, Humboldt-University Berlin. P:10.
- 52-European Commission, 6/10/2021, **Political, Social And Economic Background And Trends**, Republique Francaise Presidence, Paris, France. P:24.
- 53-European Commission, 6/10/2021, **Political, Social And Economic Background And Trends**, Republique Francaise Presidence, Paris, France.P:13
- 54-Fédération Des Universités Françaises.2007.**France Culture, Histoire Des Universités, France Université**, France.
- 55-Federal Energy Regulatory Commission (FERC). (2012). **Diversity And Inclusion Strategic Plan, 2012 – 2016 Future Goals For Ontario Colleges And Universities**, Ontario Universities, Canada.P-P: 22-27.
- 56-Fink, J. S., Pasrore, D. L. & Riemer, H. A.(2003).**Managing Employee Diversity: Perceived Practices And Organizational Outcomes In Ncaa Division Iii Athletic Departments**. Sports Management Review, No:6, P-P:147-168

- 57-Gelb, B. D., & Longacre, T. E. (2012). Acknowledging Religious Diversity: Opportunities And Challenges. **Business Horizons Journal**, Vol55. No:5, P-P: 509-518.
- 58-Gillian Doherty Martha, Jan Beach, 2009, **OECD Thematic Review Of Early Childhood Education And Care Canadian Background Report, Ontario**, Her Majesty The Queen In Right Of Canada.P137.
- 59-Gomez Mejia& Balkin, D.B And Cadry, R. C. 2011. **Managing Human Resource (3d Ed)**. New Jersey USA Prentice Hall. Upper Saddle River.P:648.
- 60-Gonzalez, J. A. (2016). Demographic Dissimilarity, Value Congruence, And Workplace Attachment: Asymmetrical Group Effects. **Journal Of Managerial Psychology**, Vol 31. No: 1. P-P: 169-185.
- 61-Goff, L.,2013. **Quality Assurance Requirements In Ontario Universities: How Did We Get Here?**, In Kompf,M.; Denicolo, P. M. (Eds.), Critical Issues In Higher Education, Sense Publishers, , P-P: 97-114.
- 62-Governorate Of Canada.2021. **Canadian Charter Of Rights And Freedoms**, Policy On Legal Assistance, Governorate Of Canada, Canada.P:19.
- 63- Government Du Québec ,2022, **Système D'éducation Au Québec**, Québec, Canada, Gouvernement Du Québec.P:14.
- 64-Grandes Ecoles A Paris^a, (2019). **Diversity In The Grandes Ecoles, Gender Diversity**, Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation, Paris, République Française.P:10.
- 65-Grandes Ecoles A Paris^b, (2019). **Diversity In The Grandes Ecoles, Disability Diversity**, Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation, Paris, République Française. P:5
- 66-Grandes Ecoles A Paris^c (2019). **Diversity In The Grandes Ecoles, Social Diversity** .Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation, Paris, République Française. P1-7.
- 67-Granford, S., &Glover, S. (2007). Challenge Match The Stakes Grow Higher For Global Leaders. **Leadership In Action Journal**. Vol 27. No: 3. P-P:9-14
- 68-Gudmundson, D& Hartenian, L. 2012, Workforce Diversity In Small Business. **Journal Of Small Business Management** , No:38. P-P: 27-39 (P27).
- 69-Gutierrez, B., Spencer, S.M., & Zhu, G. (2012). Thinking Globally, Leading Locally: Chinese, Indian, And Western Leadership. **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol 19. No: 1. P-P: 67-89
- 70-Gutierrez,B.2012.Counncitpost: Diversity Equity And Inclusion Consideration For Every Ceo. **Management Journal**. (2). P:72.
- 71-Hannah, L.(2012). **Study-Related Diversity Management. Widening Participation& Lifelong Learning** . The European University Association. P:98.

- 72-Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L., & Dumazert, J. P. (2018).Managing Religious Diversity In Secular Organizations In France. **Employee Relations Journal**, Vol 40. No:(5), P-P:746-761.
- 73-Higher Education.2015. **Global Conference On Technology, Innovation And Entrepreneurship**. Procardia - Social And Behavioral Sciences P:198.
- 74-Hoisl, K., Gruber, M., & Conti, A. (2016). R&D Team Diversity And Performance In Hypercompetitive Environments. **Strategic Management Journal**, Vol38, No:7, P-P:1455– 1477.
- 75-Huisman, J ;Lynn Meek, Fiona Wood.(2016). Institutional Diversity In Higher Education: A Cross-National And Longitudinal Analysis. **International Centre For Higher Education Management Centre For Higher Education Management & Policy**. University Of Bath, United Kingdom University Of New England, Australia.Vol61, No:4. P-P: 563-577.
- 76-Humbly & Woolly. 2007. **Institute For Competitiveness & Prosperity: Agenda For Canada's Prosperity Report On Canada** Canada.P:22.
- 77-Insead (2018). **The Global Talent Competitiveness Index 2018, Fontainebleau**, The Busnis School For The World. France.P:388.
- 78-Institute For Competitiveness. (2007). **Canada Economy News**. Canadian Government Policy. Pp1-27.
- 79-Janssens, M., & Brett, J. M. (2012). Cultural Intelligence In Global Teams. **Group & Organization Management**, Vol 31. No:(1), P-P:124–153.
- 80-Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2019). Why Differences Make A Difference: A Field Study Of Diversity, **Conflict And Performance In Workgroups. Administrative Science Quarterly**, Vol 44. No:(4), P-P:741-763.
- 81-Jones,G.2006. **International Handbook Of Higher Education** , Springer & Ford Foundation And The Center For International Higher Education. Canada . U.S.A,. P.627.
- 82-Jones, G. & Skolnik, M. (2014). **Governing Boards In Canadian Universities [Electronic Version]**. The Review Of Higher Education, Vol20, No:3, P. 290
- 83-Joseph, S.2021. **Université De Moncton, Edmunds Ton And Ship Pagan Founded** 1963,. Communications.P:17.
- 84-Jukier, J, Woehrling.(2015). **Religion In Canada University Of Montreal**. Pp150-162.
- 85-Kaplan, R& Norton, S.(2004). **Strategy Maps: Converting Intangible Assets In To Tangible Outcomes**. Harvard Business School Press. Boston. P:420.
- 86-Kennedy. J.F.(2018). Creating Multi Cultural Organization For Diversity Management Review. **University Of Kelaniya**. V:1, I1. Srilanka. P-P:1-19.
- 87-King,R And Others, (2011) **Handbook On Globalization And Higher Education**. Northampton: Edward Elgar Publishing, P. 517.

- 88-Konard. A.(2003). Special Issue Introduction: Defining The Do Main Of Work Place Diversity Scholarship, Group And Organizational Management, (28),428.
- 89-Kreitz, P.(2007). Best Practices For Managing Organizational Diversity. Library And Information Science. Simmons College.Vol:34. 12. **The Journal Of Academic Librarianship** . P-P:101-120.
- 90-La Charte De La Diversité, Newsletter Management. 24/6/2021. Charte De La Diversité : Définition Et Intérêt, **Journal Du Management**, France.P:6.
- 91-Lena,A Claeys-Kulik, Ekman, T. May (2018). **Strategies And Approaches Towards Diversity, Equity And Inclusion**. European University Association. Jørgensen Universities. P:58.
- 92-Liang, T. P., Liu, C. C., Lin, T. M., & Lin, B. (2007). Effect Of Team Diversity On Software Project Performance. **Industrial Management & Data Systems**, 107(5), 636-653.
- 93-Liang, T. P., Wu, J. C. H., Jiang, J. J., & Klein, G. (2012). The Impact Of Value Diversity On Information System Development Projects. **International Journal Of Project Management**, 30(6), P-P: 731-739.
- 94-Lumadi, M. (2008). Managing Diversity At Higher Education And Training Institutions: A Daunting Task, **Journal Of Diversity Management**, Vol:3, No(4). P-P: 1-10.
- 95-Macmillan,P Beccles, Suffolk.2006. **Higher Education In The World 2006: The Financing Of Universities**. In Global University Network For Innovation (Guni), P:384.
- 96-Macdonald, D.(2010). **The Evolution Of Diversity Management In The Usa: Social Contexts. Managerial Motives And Theoretical Approaches**. Institute Of Business Research Ditto Bunka University. No(51).P:20.
- 97-Mackinnon M& Others.2003. **Citizens Dialogue On Canada's Future – A21 St Century Social Contract**, Canadian Policy Research Network , Pp.1-9. Canada. P9
- 98-Malinda S. Smith. 2021. Equity-Diversity-Inclusion, Vol:1, University Of Alberta, Alberta, Canada.P4.
- 99-Mayekiso. Snodgrass.(2009). Managing Diversity In Transforming Institutions Of Higher Education: The Case Of Nelson Mandela Metropolitan University, South Africa. **International Journal Of Diversity In Organizations**, 8(5). Pp123-130.
- 100- McGill University Management , 2019, **History Of McGill University**, McGill University, Montréal ,Québec ,Canada. P:12.
- 101- Mckinney.(2009). Race-Based Differences In Performance Measures: Implication For Diversity Management In Higher Education& The Workforce. **Journal Of Diversity Management**. V4,N4, Pp:23-30.
- 102- Mello, A. L., & Delise, L. A. (2015). Cognitive Diversity To Team Outcomes: The Roles Of Cohesion And Conflict Management. **Small Group Research**, 46(2),P-P: 204- 226.

- 103- Ministère De L'enseignement Supérieur Recherche Et De L'innovation^a, , 7/ Octobre/ 2021. **De La Plane National D'éducation** 2021- 2025, France.
- 104- Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation^b. 13/ Octobre/ 2021, **« Diversité Sociale Et Territoriale Dans l'Enseignement Supérieur »**, Rapport Du Comité Stratégiqu. République Française. France.
- 105- Ministère De l'Enseignement Supérieur, De La Recherche Et De l'Innovation. 2019. **Présentation De L'enseignement Supérieur, Administration De L'enseignement Supérieur**, Français Gouvernement, France. P7.
- 106- Ministère De l'Enseignement Supérieur De La Recherche Et De l'Innovation, 2018, **Les Universités Françaises Et Les Grands Etablissements**, Français Gouvernement, France. P3.
- 107- - Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation^c , 11.12.2020. **Diversité Sociale Et Territoriale Dans L'enseignement Supérieur**, Orientation Dans L'enseignement Supérieur, France.P1-14.
- 108- Ministry Of Advanced Education And Skills Development, 2016. **The Canadian Information Centre For International Credentials** (Cicic), Provincial/Territorial& Accreditation Of Professional Programs In Canadian Universities, Canada.P30
- 109- Morrison,M Jacky Lumby And Krishan Sood.(2006). Diversity And Diversity Management. **Educational Management Administration & Leadership**, Vol 34(3). P-P:277–295.
- 110- Nagda, B.A., Gurin, P., Sorensen, N., & Zúñiga, X. (2009). Evaluating Intergroup Dialogue: Engaging Diversity For Personal And Social Responsibility. **Diversity & Democracy**, 12 (1), 4-6. Reprint (In Press) In D. Sandhu, J. B. Hudson, & M. Taylor-Archer (Eds.). Handbook On Diversity In Higher Education. New York: Nova Science Publishers.
- 111- Nanaki:A.2006. **Le Rayonnement Des Universités Françaises**, International Liston Et Politique Internationale. Des Universités Colloque Annuel Des Présidents D'université, Nantes, CPU. P.19
- 112- Nezhyva, O. M. (2017). **The Phenomenon Of Educational Policy: National And International Dimensions: Monograph**. Kyiv, Ukraine: Vyd-Vo «Zovnishnja Torghivlja»,P-P:50- 280.
- 113- Ndiang'ui, P. (2013). **The Relationship Between Diversity-Management Strategies And Organizational Performance Of Florida Public High Schools**. (Unpublished Doctor Thesis). Florida Gulf Coast University. Florida. P:106.
- 114- Norris, B(2000). Managing Cultural Diversity Within Higher Education: A South African Perspective . **Intercultural Communication**, (3), P-P:1-4.
- 115- Ofori-Dankwa, J& Lane, T.(2000). Four Approaches To Cultural Diversity Implication For Teaching In Institutions Of Higher Education, **Teaching In Higher Education**,Vol: (5), P-P:493-500.

- 116- OKÇU, V.(2014) Relation Between Secondary School Administrators' Transformational And Transactional Leadership Style And Skills To Diversity Management In The School, Siirt University, **Educational Sciences: Theory & Practice** . Vol:14. No:(6) . P-P: 2162-2174.
- 117- Okoro.J. (2012). Diversity Strategic Planning. Academy Of Management Journal, (26), P:238.
- 118- Olsen, J. & Martins, L.(2012), Understanding Organizational Diversity Management Programs: A Theoretical Framework And Directions For Future Research, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol:33. No:(8): P-P: 1168–1187.
- 119- Ongori.H; Agolla,J.2007. Critical Review Of Literature On Workforce Diversity, **African Journal Of Business Managemen**.T Vol:11, P-P:72-76.
- 120- Ordu, A. (2016). The Effects Of Diversity Management On Job Satisfaction And Individual Performance Of Teachers. **Academic Journals**, Vol:11, No3. Turkey. P-P: 105-112.
- 121- Paris, D; Kathleen, A.(2003). **Strategy Planning In The University**. Consultant Office Of Quality Improvement, University Of Wisconsin System Board Of Regents-Madison.P:49.
- 122- Parliament House Of Commons. 2005. **Guide To The Canadian House Of Commons**, Canada.P:6.
- 123- Parayitam, S., & Papenhausen, C. (2016). Agreement-Seeking Behavior, Trust, And Cognitive Diversity In Strategic Decision Making Teams: Process Conflict As A Moderator. **Journal Of Advances In Management Research**, 13(3), P-P:292-315.
- 124- Patrick,H.(2012). **Managing Workplace Diversity: Issues And Challenges**. Published Online. P:22.
- 125- Pesch, M. & Kemp, P.(2008), **Managing Diversity -An American Perspective, The Enhancing Series Case Studies: International Learning Experience**, Hospitality, Leisure, Sport And Tourism Network: Enhancing Series: Internationalization, November 2008.
- 126- Peters , Tom. (2010). **Leading Higher Education In An Era Of Rapid Change**, 48th Annual Meeting Portland, USA, State Higher Education Executive Officers.
- 127- Pittes, D.2005.Diversity Management Job Satisfaction And Performance Evidence From V.S Federal Agnes , **Public Administration Review** (69), P-P: 328-338.
- 128- Polat, S; Arslan, Y And Ölçüm, D. (2017). Diversity Leadership Skills Of School Administrators: A Scale Development Study. Issues In Educational Research, 27(3), 2017 Kocaeli University, Turkey. P-P:512-526.
- 129- Président D'université, Conférence Des Président D'université.(2021). **Histoire De l'Université**, France Université, Paris, France.P:20.
- 130- Redon, G. 2019. **Politique De Gestion De La Diversité Dans Les Grandes Ecoles Françaises : Quelles Intentions Stratégiques** . Rapport Final Du Groupe De Travail N°5 Dans Le Cadre De L'étude "Activités De

- Promotion Et De Développement Du Cas Commercial En Faveur De La Diversité". 2(18), P30-64.
- 131- Redon, G; Loussaief, L . Juillet-Décembre 2020. La Communication Desgrandes Ecoles Françaises Sur La Question De La Diversité La Diversité: Regards Croisés. **Aujourd'hui Et Demain, Management & Sciences Sociale** N°23. P-P:(16-31) .
 - 132- Rossano,P Plan Langevin-Wallon (1947) Et Système Educatif, 1991. 2001., **Article De Magazine Français**, Paris, France. N:90, P-P34-46.
 - 133- Sabharwal, Meghna. (2014). **Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion To Further Performance**. Public Personnel Management Published. P:22.
 - 134- Salmi, J. & Hauptman, A. (2006). **Resource Allocation Mechanisms In Tertiary Education: A Typology And An Assessment**. Higher Education The World 2006, P:64.
 - 135- Sastre, J. F. (2016). Gender Diversity And Knowledge Innovation Barriers. **International Journal Of Entrepreneurship And Small Business**, 27(2-3), P-P:193-212.
 - 136- Scotto,M; Prince,L; Chakrom,R; Boyer,A. Comparaison Des Formations A La Diversité : La Perception Des Etudiants Et Des Professionnels Est-Elle Un Aiguillon Vers L'action ?.(2009). **Management Prospective Ed.** 8 (28). P-P:250-267
 - 137- Shokef, E., & Erez, M. (2008). **Cultural Intelligence And Global Identity In Multicultural Teams**. In S. Ang & L. Van-Dyne (Eds.), Handbook Of Cultural Intelligence. Theory, Measurement And Applications .P-P: 177–191. Armonk, NY: M. P(187-189).
 - 138- Solakoglu, M. N., & Demir, N. (2016). The Role Of Firm Characteristics On The Relationship Between Gender Diversity And Firm Performance. **Management Decision**, 54(6), P-P:1407-1419.
 - 139- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2009). Unraveling The Effects Of Cultural Diversity In Teams: A Meta-Analysis Of Research On Multicultural Work Groups. **Journal Of International Business Studies**, 41(4), P-P:690–709.
 - 140- Statistics Canada (2005,March). **Population Diversity Of Visible Minority Groups Canada**, Provinces And Regions: 2001–2017. Statistics Canada Catalogue No. 91-541-Xie. Ottawa: Author.90- 93.
 - 141- Stevens H. & Hurt L. (2009). The Call For Higher Education To Develop Diversity Competencies With The Goal Of Preparing Business Students For The Global Marketplace Enterprise Risk Management. **Enterprise Risk Management**. Vol. 1 No.2 P-P: 35-46.
 - 142- Story,J.2011.Corporate **Social Responsibility And Organizational Attractiveness**.12(3).Pp:380-484.
 - 143- Subeliani. D. & Tsogas. G. (2005). Management Diversity In The Netherlands: A Case Study Of Rabobank. Int. **J Of Human Recourse Management**. P-P: 831-851

- 144- Taylor, Kelly.(22, June, 2017). **Connected: Healthy Employees And Workplaces Achieving Success Together**, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia, Canada. P7-8
- 145- The Council Of Ministers Of Education, Canada (CMEC).2021. Postsecondary Education Systems In Canada Overview, The Canadian Information Centre For International Credentials (CICIC), Council Of Ministers Of Education, Canada. P:14.
- 146- The Council Of Ministers Of Education, Canada' 2020, Technical Institutes Community Colleges In Canada, Council Of Ministers Of Education, Canada.P:17.
- 147- Thomas, David. A.(2007). **Diversity As A Strategy**, Harvard Business Review. Human Resource Management. Diversity As Strategy. P:172.
- 148- Tidridge Nathan (2010), **Canada's Constitutional Monarchy: An Introduction To Our Form Of Government**, Minority Language Educational Rights Toronto: Dundurn Press, P:271.
- 149- Tribalat, M.2005. **Les Populations D'origine Etrangère En France**, Dans Commentaire 2005/1 (Numéro 109), P-P: 137-146
- 150- Unaited Nations Educational Scientific And Culture Organaization (Unesco). 2021. **Higher Education And The Sustainable Development Goals**, Environmental And Social Policies, (Unesco).
- 151- University Of Montreal. 2018. **The University Of Montreal (Origin And Development)**, Montréal ,Québec ,Canada.P:16
- 152- Université De Sherbrooke. 2020. **Développement Historique De l'Université De Sherbrooke**, Sherbrooke, Québec, Canada.P:9.
- 153- Universities Canada. October (2017). **Universities Canada Principles On Equity, Diversity And Inclusion**, Canada Universities Principles Of Overall Excellence, Federation Of Canadian Universities, Communication Univcan, Canda. 2-4
- 154- University Of Alberta^d. 2021/2022. **Strategic Plan For Equity, Diversity, And Inclusivity**, University Of Alberta' Alberta, Canda,1-28.
- 155- Van Ewijk, A. R. (2011). Diversity And Diversity Policy: Diving Into Fundamental Differences. **Journal Of Organizational Change Management**, 24(5),P-P: 680-694.
- 156- Vashanti, Sai Parimi. (2012). Diversity Management Time For A New Approach In An Organization. **Journal Of Business And Management**, 3(3), P-P:44-50.
- 157- Veltz, Pierre.(2007). **Augmenter La Diversité Sociale Et Culturelle Chapitre**, (5). P 101-115.
- 158- Vermeulen, Pieter. (2011). **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), 1-151.
- 159- Von Bergen, C. W. & Others. (2002). Unintended Negative Effects Of Diversity Management, **Public Personnel Management**, Vol. 31, No.2.

- 160- Wae-Esor, E., Bakar, A. B. A., & Hee, H. C. (2015) **The Impact Of Islamic Workplace Accommodation Towards Job Satisfaction Among Muslim Public Health Employees In Pattani Province**, Thailand. Journal Of Global Business And Social Entrepreneurship (Gbse), 1 (1), P-P:35-41.
- 161- Wang,C, Rafiq, M . (2009). 1organizational Diversity And Shared Vision: Resolving The Paradox Of Exploratory And Exploitative Learning. **European Journal Of Innovation Management**, 12, No: 1, P-P: 86-101.
- 162- Weiss, W. H. (2004). Effective Leadership: **What Are The Requisites. Super Vision**, Vol:65, No:1.P:19.
- 163- Winograd, M, Mallet, D.(2004). **Best Practices In Achieving Workforce Diversity**. USA. Department Of Commerce And Vice President Al Gore. P(16).
- 164- Wisankosol, Chavez.(2009). **Best Practices For Diversity Management. Usa. European Academy Of Management**. P11.
- 165- Wrench, J.(2002). **Diversity Management, Discrimination And Ethnic Minorities In Europe Clarification**, Critiques And Research Agendas, University Of Southern Denmark.P:166.
- 166- Yusof, N (2008). **Multicultural Education: Managing Diversity In Malaysian Schools. University Of Sains Malaysia. School Of Educational Studies**, Universiti Sains Malaysia.P:8.
- 167- - Zaballero, A.(2009). **Diversity Leader: Case Study Of A Selected Organization's Transformation**. Theses, Dissertations. Bachelor Of Science University Of Nevada, Las Vegas.P:166.
- 168- Zander, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. (2012). Leading Global Teams. **Journal Of World Business**, Vol:47, No: 4, P-P:592–603.
- 169- Zaroni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. Organization, **Journal Permissions**. Vol:17, No(1), P-P:9-29.
- 170- Zhou, W., Vredenburg, D., & Rogoff, E. G. (2015). Informational Diversity And Entrepreneurial Team Performance: Moderating Effect Of Shared Leadership. **International Entrepreneurship And Management Journal**, Vol:11, No 1, P-P:39-55.

قوانين وقرارات:

- 1- الجمهورية العربية السورية، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات الصادر بالمرسوم /250/.
المادة /5/ **مهام رئيس الجامعة**. وزارة التعليم العالي، سورية.
- 2- الجمهورية العربية السورية، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات الصادر بالمرسوم /250/.
المادة /7-8-9-10/ **مهام نائب رئيس الجامعة**. وزارة التعليم العالي، سورية.
- 3- الجمهورية العربية السورية، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات الصادر بالمرسوم /250/.
المادة /11/ **مهام أمين الجامعة**. وزارة التعليم العالي، سورية.
- 4- الجمهورية العربية السورية، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات الصادر بالمرسوم /250/.
المادة /12-13/ **مهام عميد الكلية**. وزارة التعليم العالي، سورية.

- 5- الجمهورية العربية السورية، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات الصادر بالمرسوم /250/. 2006/7/10. المادة /14-15/ مهام نائب عميد الكلية للشؤون الإدارية وشؤون البحث العلمي. وزارة التعليم العالي، سورية.
- 6- الجمهورية العربية السورية، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات الصادر بالمرسوم /250/. 2006/7/10. المادة /16/ مهام رئيس القسم. وزارة التعليم العالي، سورية.
- 7- دستور الجمهورية العربية السورية الصادر لعام 2012. 2012-6-28، الجمهورية العربية السورية دولة ديمقراطية، المادة /1-2/، سورية.
- 8- دستور الجمهورية العربية السورية الصادر لعام 2012. 2012-6-28، حماية التنوع الثقافي للمجتمع السوري، المادة /9/، الجمهورية العربية السورية.
- 9- دستور الجمهورية العربية السورية الصادر لعام 2012. 2012-6-28، حماية حرية الدين، المادة /3/، الجمهورية العربية السورية.
- 10- دستور الجمهورية العربية السورية الصادر لعام 2012. 2012-6-28، إشراف الدولة على التعليم، المادة /29/، الجمهورية العربية السورية.
- 11- قانون الجمهورية العربية السورية، 2019، القانون (27)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرار مجلس الشعب في جلسته المنعقدة بتاريخ 27-11-2019، الوكالة العربية السورية للأنباء، دمشق، سوريا.
- 12- اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات السورية. 2006. القرار (رقم 6)، المرسوم رقم (250)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية العربية السورية.
- 13- هيئة الاستثمار السورية. 2017. القانون رقم /10/ لتشجيع الاستثمار، المعدل وفق أحكام المرسوم التشريعي رقم /7/ لعام 2000، الجمهورية العربية السورية
- 14- هيئة الاستثمار السورية. 2021. قانون الاستثمار الجديد في سورية (قانون الاستثمار رقم /18/)، الجمهورية العربية السورية.

المراجع الإلكترونية باللغة العربية:

- 1- الأمم المتحدة ESCWA. 2020. سورية بعد ثماني سنوات من الحرب. ص 1-88. تم استرجاعه بتاريخ 27 /8/ 2021 من:
<https://Publications.Unescwa.Org/Projects/Saw/Sdgs/Pdf/Ar/Syriaat-War-Report-Arabic-Final.Pdf>
- 2- البيان الختامي للمؤتمر الدولي الثامن حول التنوع الثقافي: طرابلس | لبنان 21-23- مايو 2015، مركز جيل البحث العلمي تم استرجاعه بتاريخ 24 /5/ 2019 من: <http://Unscin.Org>
- 3- الجمهورية العربية السورية، رئاسة مجلس الوزراء. 2020. اللغات الأجنبية في سورية: تم استرجاعه بتاريخ 22 /6/ 2021 من:
[https:// Http://Www.Pministry.Gov.Sy/%](https://Http://Www.Pministry.Gov.Sy/%)
- 4- جامعة دمشق، 2019. تنوع التخصصات العلمية والإنسانية في الجامعات السورية تم استرجاعه بتاريخ 22 /4/ 2022 من:

[Http://Www.Damascusuniversity.Edu.Sy/Index.Php?Lang](http://Www.Damascusuniversity.Edu.Sy/Index.Php?Lang)

5- جامعة البعث، 2019. **تنوع التخصصات العلمية والإنسانية في الجامعات السورية** تم استرجاعه بتاريخ 22 / 4 / 2022 من:

<https://Albaath-Univ.Edu.Sy>

6- صحيفة تشرين. 2005. **البحث العلمي في جامعة دمشق**. العدد: 9295.

<http://Tishreen.News.Sy/?Cat=14>

7- القانون رقم (6) تنظيم الجامعات. 2022. الجمهورية العربية السورية: الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش.

<http://Www.Casi.Gov.Sy/Node15/Arabic/Eindex.Php?Node=5518&Cat=14760&Nid=14760&Print=1>

8- قانون تنظيم الجامعات. 2011. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق، تم استرجاعه بتاريخ 27 / 9 / 2019 من:

<http://New.Damascusuniversity.Edu.Sy/Faculties/Civil/2013-04-12-20-48-09/2013-04-12-20-53-07>

9- وزارة التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية، 2021، تم استرجاعه في تاريخ 2 / 7 / 2021، من:

<http://Mohe.Gov.Sy/Mohe/Index.Php?Node=5511&Cat=4735&>

10- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية العربية السورية، هيكلية منظومة وزارة التعليم العالي في سورية. 2018. تم استرجاعه بتاريخ 27 / 8 / 2021 من:

<http://Mohe.Gov.Sy/Mohe/Index.Php?Node=5511&Cat=4735>

11- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية العربية السورية، الهيكلية التنظيمية لوزارة التعليم العالي في سورية. 2018. تم استرجاعه بتاريخ 27 / 8 / 2021 من:

<http://Mohe.Gov.Sy/Mohe/Index.Php?Node=5511&Cat=1724>

12- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي². 2018. ما هي آلية التبادل الثقافي. الجمهورية العربية السورية، تم استرجاعه بتاريخ 12 / 9 / 2021 من

<http://Www.Mohe.Gov.Sy/Mohe/Index.Php?Node=5511&Cat=2927>

13- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية، 2019، تنوع الطلبة من المتعلمين والخريجين (ذكوراً وإناثاً، تنوع مؤسسات التعليم العالي بين جامعات حكومية وخاصة ومعاهد):

<http://Www.Damascusuniversity.Edu.Sy/Index.Php?Lang>

14- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية العربية السورية. 7/ كانون الأول / 2015. فعالية بعنوان نحو مستقبل أفضل للمعوقين . كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق: تم استرجاعه بتاريخ 27 / 8 / 2021 من

<http://Mohe.Gov.Sy/Mohe/Index.Php?Node=5622&Nid=4608>

15- وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية في الجمهورية العربية السورية. 2018. أهم التطورات الاقتصادية والسياسية المؤثرة إيجابياً على مناخ الاستثمار. دمشق، سورية. تم استرجاعه بتاريخ 2 / 12 / 2021

http://Syrecon.Gov.Sy/?Page=Category&Category_Id=19&Lang=Ar

- 16-وزارة الثقافة الأردنية. 2020. اتفاقية حماية وتعزيز التنوع. تم استرجاعه بتاريخ 2 / 9 / 2021:
<https://www.ich.gov.jo/node/24>
- المواقع الالكترونية باللغة الأجنبية:
- 17-Alesco Observatory. 2020. Databases Alesco Observatory, Population Growth Per Thousand
[Http://Observatory.Alecso.Org/Data/2021/02/08/413/](http://Observatory.Alecso.Org/Data/2021/02/08/413/)
- 18-A Comprehensive Analysis Of The World's Constitutions, To Support Constitutional Design And To Inform Citizens, 2010, Retrieved From:
[Https:// Constituteproject.Org](https://Constituteproject.Org)
- 15- Argumentaire Pour La Promotion Des Etudes En France,2019,Retrieved From:
[Http://Www.Label France. Education.Org.](http://Www.Label France. Education.Org)
- 16-Association Canadienne Des Professeures Et Professeurs D'université | Politique De Confidentialité, 2021, Retrieved From:
[Https://Www.Caut.Ca/Fr/Au-Sujet/Politiques-Generales-De-L-Acppu/Lists/Politiques-G](https://Www.Caut.Ca/Fr/Au-Sujet/Politiques-Generales-De-L-Acppu/Lists/Politiques-G)
- 17- Consulter Le Journal, Économie En France, 2021, PDF FILE, P4 De:
[Https://Www.Lemonde.Fr/Economie-Francaise/](https://Www.Lemonde.Fr/Economie-Francaise/)
- 18- Al Bank Aldawli, 2020/2021. Population Francaise. Retrieved From:
[Https://Data.Albankaldawli.Org](https://Data.Albankaldawli.Org)
- 19-Conference De Grand Ecole , 2020, Diversité Management, Retrieved From:
[Https://Www.Cge.Aso.Fr -/](https://Www.Cge.Aso.Fr -/)
- 20- Diversity Assessment Tool , Nova Scotia, 2021.Diversity Assessment Tool. Retrieved From:
[Https://Workplaceinitiatives.Novascotia.Ca/Welcoming-Workplaces/Diversity-Assessment-Tool](https://Workplaceinitiatives.Novascotia.Ca/Welcoming-Workplaces/Diversity-Assessment-Tool)
- 21- Diversity Assessment Tools: A Comparison, 2009, The International Journal Of Knowledge, Culture And Change, Madrid, Spain, Retrieved From:
[Https://Www.Ryerson.Ca/Content/Dam/Diversity/Academic/Diversity%20Assessment%20Tools%20A%20Comparison_2011.Pdf](https://Www.Ryerson.Ca/Content/Dam/Diversity/Academic/Diversity%20Assessment%20Tools%20A%20Comparison_2011.Pdf)
- 22-Dohertes, C. Borden, Rcharles, J.2009.Canad's Langues-Education, Canada.
<https://www.languagescanada.ca/en/languages-canada>
- 23-Eddy S.W. Nga Cheryl R. Wyrick. Motivational Bases For Managing Diversity: A Model Of Leadership Commitment. (2011). / Human Resource Management Review 21 (2011) 368–376.(P370-371)
<File:///C:/Users/Hp/Desktop/Leadershipcommitment.Pdf>
- 24- European Commission. (2011). The Eu And The Bologna Process –Shared Goals, Shared Commitments Supporting Growth And Jobs-An Agenda For The Modernization Of Europe's Higher Education Systems, Office For Official Publications Of The European Communities, Luxembourg. Retrieved: November 10, 2016, From:
[Http://Ec.Europa.Eu/Education/Highereducation/Doc/Bolognagoals_En](http://Ec.Europa.Eu/Education/Highereducation/Doc/Bolognagoals_En)

- 25- Filières Sélectives Et Mobilité Sociale, Quelle Démocratisation Des Grandes Ecoles Depuis Le Début Des Années,2022, Retrieved From:
<https://Www.Ipp.Eu/En/Project/Social-Diversity-In-Selective-Higher-Education-In-France/>
- 26- France Diplomatie, Ministère De L'enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'innovation. 2019, Retrieved From:
<https://Www.Diplomatie.Gouv.Fr>
- 27- -How To Develop A Diversity, Equity And Inclusion Initiative, 2020, Retrieved From:
<https://Www.Shrm.Org/Resourcesandtools/Tools-And-Samples/How-To-Guides/Pages/How-To-Develop-A-Diversity-And-Inclusion-Initiative.AspX>
- 28- La Géographie Française, 2015, La Géographie Francaise En 10 Points:
<http://Www.Cartesfrance.Fr/Geographie>
- 29- Les Nations Unies, Convention Relative Aux Droits Des Personnes Handicapées, 2021, Retrieved From:
<https://Www.Ohchr.Org/Ar/Instruments-Mechanisms/Instruments/Convention-Rights-Persons-Disabilities>
- 27- Lois Sur L'éducation, **Retrieved From**
- La Loi Du 141-(6). Loi Sur L'éducation(9).
La Loi Du123(9) Loi Sur L'éducation(8)-
La Loi Du952(2) Loi Sur L'éducation(10)-
<https://Www.Education.Gouv.Fr/Les-Grands-Principes-Du-Systeme-Educatif-9842#:~:Text=Depuis%20la%20loi%20Jules%20Ferry,Loi%20du%209%20ao%C3%BAt%201936>
- 28- Ministère De L'Enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'Innovation.2019.Strategy Plan, Retrieved From:
<https://Www.Strategie.Gouv.Fr/Publications/Lenseignement-Superieur-Francais-Dela-Frontieres-Lurgence-Dune-Strategie>
- 29- National Atlas Of Canada, 2019 [https:// Nrcan.Gc.Ca/Maps-Tools-And-Publications/Maps/Atlas-Canada](https://Nrcan.Gc.Ca/Maps-Tools-And-Publications/Maps/Atlas-Canada)
- 30- NCUK.2021, About University Of Alberta, Retrieved From:
<https://Www.Ncuk.Ac.Uk/Ar/Our-Universities/University-Of-Alberta/>
- 31- National Reforms In Higher Education, 2021 .Retrieved From:
https://Eacea.Ec.Europa.Eu/National-Policies/Eurydice/Content/National-Reforms-Higher-Education-23_En
- 32- Population Pyramid, Population-Density, Population In Syria.2019. Syrian Arab Republic:
<https://Www.Populationpyramid.Org/Ar/Population-Density/%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%A7/2019/>
- 33- Pew Research Center.2022. Religions In Canada, Retrieved From:
<https://Www.Pewresearch.Org/>
- 34- Population Total European Union, 2021 Office Statistique De L'Union Européenne : Statistiques Démographiques,., Retrieved From:

- <https://Data.Albankaldawli.Org/Indicator/SP.POP.TOTL?Locations=FR>
- 35- République Française, Société – Population, 2021, PDF(P16) De:
- 36- <https://Www.Vie-Publique.Fr/Societe-Population>
- 37- Reichenberg, N .(2001). Best Practices In Diversity Management, Cornell University Ilr School, (2-5)
- <https://Www.Coe.Int/T/Dg4/Cultureheritage/Mars/Source/Resources/References/Others/17%20%20costs%20and%20benefits%20of%20diversity%20-%20eu%202003%20exsum.Pdf>
- 37- Strategic Plan For Diversity, 2018, From:
- <https://Www.Haverford.Edu/Sites/Default/Files/Office/President/Strategic-Plan-For-Diversity-And-Inclusion.F>
- 38- Bdc.2022. What Is SWAT Analysis. Canada Retrieved From:
- <https://Www.Bdc.Ca/En/Articles-Tools/Business-Strategy-Planning/Define-Strategy/Swot-Analysis-Easy-Tool-Strategic-Planning>
- 38-The International Journal Of Knowledge Diversity Assessment Tools: A Comparison, 2009, The International Journal Of Knowledge, Culture And Change, Madrid, Spain,P11 Retrieved From:
- <https://Www.Ryerson.Ca/Content/Dam/Diversity/Academic/Diversity%20Assessment%20Tools%20A%20Comparison.2011.Pdf>
- 39- The Canadian Encyclopedia.2015. University Of Alberta. Retrieved From:
- <https://Www.Thecanadianencyclopedia.Ca/En/Article/University-Of-Alberta>
- 40- Types Of Diversity Training For An Inclusive Workplace. 31 July 2021. From:
- <https://Blog.Vantagecircle.Org/Types-Of-Diversity-Training/>
- 42-Touteleurope.Eu Est Le Site Pédagogique De Référence Sur Les Questions Européennes, 2021, Retrieved From:
- [https://Www.Touteleurope.Eu/Les-Pays-De-L-Union-Europeenne/#:~:Text=L'Union%20europ%C3%A9enne%20\(UE\),La%20Pologne%2C%20le%20Portugal%2C%20la](https://Www.Touteleurope.Eu/Les-Pays-De-L-Union-Europeenne/#:~:Text=L'Union%20europ%C3%A9enne%20(UE),La%20Pologne%2C%20le%20Portugal%2C%20la)
- 43-The Paristech Grandes Écoles, 2019, Diversity In The Grandes Écoles, Retrieved From:
- <https://Www.Paristech.Fr/En/Equal-Opportunities-Paristech/Diversity-Grandes-Ecoles>
- 44- The International Fund for Cultural Diversity (IFCD), What is the International Fund for Cultural Diversity.(12/6/2022). Retrieved From:
- <https://onc.org/the-international-fund-for-cultural-diversity-ifcd/>
- 44-University Of Alberta^e, Fast Facts, Accessed 23/7/2021:
- : <https://Www.Ualberta.Ca/About/Facts/Fast/>
- 45-University Of Alberta^f.2021, Universities-College-Institutes, Retrieved From:
- <http://Study.Alberta.Ca/Plan-Your-Studies/Universities-College-Institutes/>
- 46-Universities Canada,2021, Institutional Autonomy: Principles, Retrieved From:

<https://Www.Univcan.Ca/About-Us/Membership-And-Governance/Institutional-Autonomy-Principles/>

47-University Of Alberta^a. 2022. Equity, Diversity, And Inclusivity, The University's EDI Strategic Plan Is Guided By The Following Principles, Our Guiding Principles For Equity, Diversity, And Inclusivity. Retrieved From:

<https://Www.Ualberta.Ca/Equity-Diversity-Inclusivity/About/Strategic-Plan-For-Edi/Our-Edi-Principles>.

48-University Of Alberta^b. 2022. Our Vision, Mission, And Values, For The Public Good. Retrieved From:

<https://Www.Ualberta.Ca/Strategic-Plan/Overview/Our-Vision-Mission-And-Values>.

49- University Of Alberta^c. 2022.University Of Alberta For Tomorrow Vision, Principles And Goals, U Of A For Tomorrow, Retrieved From:

<https://Www.Ualberta.Ca/Uofa-Tomorrow/About/Goals.Html>

50- University Of Alberta^d, Diversity Management, Available On The Official Site Of The University Of Alberta, 2022:

<https://Www.Ualberta.Ca/Equity-Diversity-Inclusivity/Index.Html>

51- Université In Canada,2020, Indépendance des universités en canada :

<http:// Ambafrance-Ca.Org>.

52- What-Languages-Do-Syrians-Speak. 2018. Syrian Arab Republic:

<https://Syriahr.Org/What-Languages-Do-Syrians-Speak/>

53- Wisankosol,(P); Chavez, (G).(2009). Developing Cross- Cultural Leadership Skills And Across Cultural Team Working Skills Through Organizational Development Intervention: A Case Study Of A Multinational Enterprise In Thailand. Odi Journal

<https://Www.Degruyter.Com/Downloadpdf/J/Openec.2019.2.Issue-1/Openec-2019-0003/Openec-2019-0003.Pdf>



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

استبانة موجهة إلى السادة عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس

الأقسام والنواب الإداريين في كليات جامعة دمشق

عنوان الدراسة:

استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء تجربتي

فرنسا وكندا

تهدف الاستبانة الحالية إلى:

تعرف متطلبات بناء استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء تجربتي فرنسا وكندا، وهي مقسمة على أربعة محاور فرعية: المتطلبات المتعلقة بمحور التخطيط، المتطلبات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال، المتطلبات المتعلقة بمحور التدريب، المتطلبات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم. حيث أن المقصود بإدارة التنوع بالتعليم العالي التالي:

مجموعة الممارسات الإدارية الفعالة، التي تعترف بالتنوع والاختلاف البشري والاجتماعي في القوى العاملة، وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث {النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والقدرات الجسدية والتوجهات الدينية}، وأية خصائص أخرى تسهم في تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات، وذلك بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين وعدم التحيز لجماعة من الأفراد على حساب جماعة أخرى، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المقصود بالعاملين في بنود الاستبانة جميع الموارد البشرية العاملة في الجامعات (رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء مجالس الأقسام، الإداريين، أعضاء هيئة التدريس).

يرجى التقضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه الدراسة من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة التي بين أيديكم من خلال وضع إشارة (√) إلى جانب ما تراه مناسباً :

• البيانات الأساسية:

(ضع إشارة √ على الكلمة أو العبارة المناسبة):

• الجنس

ذكر ☐

أنثى ☐

• المؤهل العلمي:

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

• عدد سنوات الخدمة:

من خمس سنوات إلى عشرة سنوات ☐

من عشرة إلى أقل من عشرين سنة ☐

من عشرين إلى أقل من ثلاثين سنة ☐

ثلاثون سنة فأكثر ☐

• تخصص الكلية:

الكلية النظرية ☐

الكلية التطبيقية ☐

• الرتبة الأكاديمية:

مدرس ☐

أستاذ مساعد ☐

أستاذ ☐

❖ **استراتيجية التخطيط هي أن تقوم إدارة الجامعات السورية بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي لبناء وتطوير الخطط الاستراتيجية لإدارة التنوع من خلال تكوين ثقافة تحترم وتتقبل التنوع، ويكون التنوع جزءاً أساسياً من رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.**

المتطلبات المتعلقة بمحور التخطيط لإدارة التنوع					درجة أهمية المتطلب				
المبــــــــــــــــارات					مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	اشتمال رؤية الجامعة على إشارات واضحة لإدارة التنوع.								
2	تضمين بنود واضحة لإدارة التنوع في محتوى رسالة الجامعة.								
3	وجود أهداف استراتيجية معلنة لإدارة التنوع في الجامعة.								
4	وضع الخطط التنفيذية في إطار يراعي التنوع في البيئة الأكاديمية.								
5	تصميم جدول زمني لتحقيق الأهداف من إدارة التنوع.								
6	تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة التنوع.								
7	تحديد الموارد المادية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة التنوع.								
8	اعتماد المؤشرات الإحصائية الوطنية التي تنشر سنوياً في تعديل الخطة السنوية لإدارة التنوع.								
9	التنسيق مع وزارة التعليم العالي في إعداد الخطط السنوية لإدارة التنوع.								
10	تطوير خطة خمسية لإدارة التنوع بناءً على معلومات يتم الحصول عليها من فرق إدارة التنوع في الجامعة.								
11	تضمين مبادئ التنوع والمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها ضمن الخطة السنوية لإدارة التنوع.								
12	تضمين نموذج أساليب العمل المضغوطة في خطة إدارة التنوع لمراعاة ظروف العاملين الخاصة.								
13	التخطيط لمبدأ مشاركة الوظيفة لضمان تكييف ساعات العمل مع ظروف العاملين الخاصة.								
14	العمل على خلق البيئة الملائمة لتمكين جميع أعضاء هيئة التدريس من تقديم أفضل ما لديهم.								
15	التخطيط للقاءات الشخصية لتبادل الأفكار حول خطط إدارة التنوع بين رؤساء الأقسام الأكاديمية من ثقافات مختلفة لتحسين المناخ الاجتماعي.								
16	الربط بين الأهداف الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي والأهداف الاستراتيجية لإدارة التنوع.								

❖ **استراتيجية القيادة والاتصال: وهي التزام إدارة الجامعات والقيادات العليا بإدارة التنوع من خلال اعتماد السياسات الاستراتيجية المناسبة لتطوير أساليب الاتصال والتواصل الفعال بين العاملين داخل الجامعات، وتوفير أدوات الاتصال الحديثة اللازمة لذلك.**

المتطلبات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال					درجة أهمية المتطلب
العبارة		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
17	تشجيع الجامعة على فتح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام وهيئة التدريس.				
18	توفير الإدارة أدوات الاتصال الضرورية (كالانترنت والبريد الإلكتروني والهواتف) لتمكين الإداريين في الجامعة من تبادل المعلومات الهامة فيما بينهم بفعالية.				
19	تطوير شبكات الاتصال بين الأفراد من مختلف الثقافات للاستفادة من التباين الثقافي داخل الجامعة.				
20	اعتماد الإدارة أسلوب الاتصال الجماعي لزيادة التفاعل والتماسك بين رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام داخل الكلية.				
21	ربط كفاءة الأداء بمدى نجاح الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعة.				
22	دمج سياسات إدارة التنوع (التخطيط القيادي للتدريب والرقابة) بجميع العمليات التنظيمية والقيم الأساسية للجامعات.				
23	احترام كافة المناسبات الثقافية والدينية لجميع العاملين في الجامعة.				
24	تشكيل إدارة الجامعة عدد من فرق العمل المتنوعة لإنجاز عدد كبير من مهام إدارة التنوع بطريقة متكاملة				
25	امتلاك قيادة فريق العمل استراتيجية فعالة لإدارة الاختلاف التي قد ينشأ بين أفرادها.				
26	التنسيق بين السلطة المركزية وإدارة الجامعة لتوفير الدعم المادي اللازم للأفراد ذوي الدخل المحدود.				
27	التعاون في المشاريع التي تتعلق بقدرة الجامعة على الوصول لعدد كبير من الأفراد.				
28	إعداد ملف شخصي شامل قابل للتحليل للقوى العاملة داخل الجامعة.				
29	توفير الجامعة نمط العمل المرن للإداريين وأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب وظروفهم العائلية.				
30	حصول المرأة (رئيسة قسم أو عضو هيئة تدريس) على إجازات تتلاءم مع الظروف الطارئة.				

31	توفير إدارة الجامعة غرف رعاية الأطفال لتمكين أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين النساء من العمل.				
32	اعتماد برامج الخفض الاختياري لوقت العمل لمراعاة ظروف العاملين الخاصة لاسيما الأمهات.				
33	وجود قسم خاص لإدارة التنوع ضمن الجامعة والكليات التابعة لها.				

❖ استراتيجية التدريب: وهي مجموع الدورات التدريبية التي تعقدتها إدارة الجامعات في سورية لرؤساء الأقسام الإدارية وأعضاء مجالس الأقسام والهيئة التدريسية لتطبيق استراتيجية إدارة التنوع، ذلك من خلال مجموعة المحاضرات النظرية والنشرات المكتوبة والبرامج المخصصة لذلك، بالاستفادة من الخبرات العالمية.

المتطلبات المتعلقة بمحور التدريب					درجة الأهمية				
العبارة					مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
34	إقامة ورش عمل تدريبية لتكوين الوعي حول آليات إدارة التنوع في الجامعة.								
35	تطوير المناهج والمقررات الدراسية بحيث تعزز قيم التنوع (كتقبل النقد ووجهات النظر المختلفة، الحوار، التفويض).								
36	تنظيم حملات توعية ضد الصور النمطية لتمييز القائم على النوع الاجتماعي.								
37	إنشاء وحدات للتنمية والتدريب المستمر على السياسات الاستراتيجية لإدارة التنوع داخل الجامعات.								
38	تنفيذ برامج ميدانية لزيادة مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية حول استراتيجيات إدارة التنوع في القسم.								
39	عقد برامج تدريبية متعلقة بحل المشكلات الناجمة عن التنوع في الموارد البشرية ضمن الحرم الجامعي.								
40	تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على أساليب التعامل الإيجابي مع الأعضاء الجدد من خلفيات ثقافية مختلفة.								
41	الإفادة من التجارب العالمية في مجال التدريب على السياسات الاستراتيجية لإدارة التنوع داخل الجامعة.								
42	إشراك الإدارة الإشرافية في الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة التنوع والاختلاف في الجامعة.								
43	احتواء الاستراتيجية العامة لإدارة التنوع في الجامعة على مجموعة من البرامج التدريبية المقترحة.								
44	تركيز البرامج التدريبية على تعريف المتدربين بفوائد إدارة التنوع داخل الجامعة.								
45	تدريب أعضاء فرق العمل على إظهار صفاتهم الفردية المتنوعة التي تساهم في نجاح أداء المهمة.								
46	تدريب فرق العمل من مختلف الخلفيات على تكوين لغة مشتركة بينهم واستخدام المصطلحات الصحيحة للتعامل.								

					47	تدريب أعضاء الفرق ذوي الكفاءات المختلفة على أساليب اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة لإدارة التنوع داخل الجامعة.
❖ استراتيجيات الرقابة والمساءلة: وهي قيام إدارة الجامعات بالتنسيق مع الإدارة المركزية بإجراء التدقيق والتقييم لنتائج الأداء المترتبة على استراتيجيات إدارة التنوع ضمنها، واعتماد آليات واضحة لتحفيز الأداء الإداري الجيد للتنوع والمحاسبة في حال التقصير.						
المتطلبات المتعلقة بمحور الرقابة والمساءلة الإدارية:					درجة الأهمية	
العبارة		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
48	وجود آليات واضحة للمساءلة الإدارية عن كيفية التعامل مع التنوع وإدارته في الجامعة.					
49	التزام الشفافية بالآليات المتبعة للمساءلة الإدارية فيما يتعلق بإدارة التنوع في الجامعة.					
50	الاعتماد على معلومات موثقة بعيداً عن التقييمات الشخصية لضبط المساءلة حول إدارة التنوع في الجامعة.					
51	اشتغال نظام العقوبات جميع العاملين (أعضاء هيئة التدريس وإداريين) دون استثناء.					
52	إجراء تحليل بيئي شامل للتعرف على مدى التباين بين أفراد المجتمع الأكاديمي.					
53	اعتماد مقاييس محددة لكل مجال من مجالات استراتيجية إدارة التنوع في بداية العام.					
54	إجراء تحليل موسع لبيانات التوظيف وتقييم الأداء والترقيات.					
55	تكليف فرق العمل المتخصصة بجمع المعلومات عند حدوث خلل أو خلاف ناتج عن التباين في الموارد البشرية داخل الجامعة.					
56	إجراء مراجعة شاملة لأنظمة التنوع لتحديد أولويات التطوير وإزالة العقبات.					
57	إعداد لوائح تنظيمية معلنة لضبط الممارسات المتعلقة بالتنوع داخل الجامعة.					
58	تحفيز الإداريين المشرفين على التنوع مادياً ومعنوياً في حال إدارتهم الجيدة للتنوع					
59	مساءلة ومحاسبة الإداريين المشرفين على التنوع عن أي إخفاق في إدارة التنوع.					

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثة: سوار هيثم عزام



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

المقابلة قبل التعديل

مقابلة موجهة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات ونواب الشؤون العلمية والإدارية:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة دكتوراه بعنوان:

استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء

تجربتي فرنسا وكندا

تهدف المقابلة الحالية إلى:

تعرف واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية والمعوقات التي يمكن أن تواجهها من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات ونوابها. إذ إنّ المقصود بإدارة التنوع بالتعليم العالي الآتي: مجموعة الممارسات الإدارية الفعالة، التي تعترف بالتنوع والاختلاف البشري والاجتماعي في القوى العاملة، وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث {النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والقدرات الجسدية والتوجهات الدينية}، وأية خصائص أخرى تسهم في تشكل آراء الأفراد وتوجهاتهم في المنظمات، وذلك بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين وعدم التحيز لجماعة من الأفراد على حساب جماعة أخرى. يرجى التفضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه الدراسة من خلال الإجابة عن عبارات المقابلة التي بين أيديكم بنعم أو لا ثم الإجابة عن أسئلة المقابلة المفتوحة من وجهة نظركم:

البيانات الأساسية:

☐ أستاذ علمية: أستاذ ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐
 الكلية: علوم إنسانية واجتماعية ☐ علوم أساسية وتطبيقية ☐
 الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
 سنوات الخدمة: أقل من خمس سنوات ☐ من 5- إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐
 الدورات التدريبية في المجال الإداري: خضعت ☐ لم أخضع ☐

القسم الأول: واقع استراتيجية إدارة التنوع في الجامعة

البنود			
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10
			11
			12
			13
			14
			15
			16
			17
			18

القسم الثاني: معوقات إدارة التنوع

م	العبارات	نعم	لا
المعوقات المتعلقة بمحور التخطيط			
1	ضعف قاعدة البيانات اللازمة لبناء استراتيجية خاصة بإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.		
2	غياب التشريعات التي تتيح إمكانية التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي.		
3	عدم تناسب مخصصات التمويل المركزي مع الاحتياجات اللازمة لعمليات التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.		
4	تشكل الإدارة المركزية عائقاً يحد من إمكانية التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.		
5	الصعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية داخل مؤسسات التعليم العالي والأسرة .		
6	ظهور مشكلات في الرضا الوظيفي لدى بعض الأفراد العاملين في الجامعات الذين يفضلون العمل مع من يتشابهون معهم.		
7	بروز ظاهرة التحيز والحكم المسبق على الاستراتيجية في حالة عدم إدارة التنوع بشكل جيد ضمن مؤسسات التعليم العالي.		
8	مقاومة التغيير في الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي لدى بعض المجموعات المسيطرة، (كعدم تقبل النساء والأقليات).		
9	ضعف التنسيق لإعداد الخطة السنوية لإدارة التنوع بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقسم إدارة التنوع في الجامعات.		
المعوقات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال			
10	الاتصال غير الفعال بين الموارد البشرية العاملة في الجامعات من خلفيات ثقافية مختلفة.		
11	قصور التنوع في أساليب الاتصال اللازمة لإعداد وتطبيق استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.		
12	عدم الإدارة الجيدة للتنوع في مؤسسات التعليم العالي الناتج عن سوء التخطيط والتنظيم في العمل.		
13	حدوث الصراع الناجم عن الاختلاف بين الأفراد العاملين في مؤسسات التعليم العالي.		
14	عدم القدرة على الحصول على دعم القيادات العليا لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.		
15	الافتقار إلى وجود رؤية واضحة لإعداد وتنفيذ استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.		
16	وجود حواجز تمنع النساء والأقليات في مؤسسات التعليم العالي من التقدم في المسار الوظيفي أو الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.		

17	عدم قدرة مؤسسات التعليم العالي على إحداث الدمج الثقافي بين مختلف الأعراق والأقليات، من خلال التحيز لفئة على حساب فئة أخرى.	
18	ضعف التنسيق مع المنظمات المحلية والدولية لإعداد استراتيجية متكاملة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.	
19	قصور مشاركة الرؤية الاستراتيجية لإدارة التنوع مع الموارد البشرية العاملة في مؤسسات التعليم العالي.	
المعوقات المتعلقة بمحور التدريب		
20	ازدياد الكلفة الاقتصادية الناتجة عن التدريب على إدارة التنوع والوقت والجهد اللازم لحل المشكلات بين الأفراد المتنوعين.	
21	ضعف البرامج التدريبية المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن تباين الموارد البشرية العاملة داخل مؤسسات التعليم العالي.	
22	قصور تدريب أعضاء هيئة التدريس على أساليب التعامل الإيجابي مع الأعضاء الجدد من الخلفيات الثقافية والاجتماعية المختلفة.	
23	قصور تدريب فرق العمل على أساليب اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة لإدارة التنوع.	
24	ضعف كفاية الموارد البشرية اللازمة لقيادة الحملات التدريبية اللازمة لتنفيذ استراتيجية إدارة التنوع.	
25	عدم تناسب المخصصات المالية مع احتياجات برامج التدريب على إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.	
26	النقص في التجهيزات والمعدات اللازمة (كالحواسيب والفاكس والطابعات.. وغيرها) لتنفيذ البرامج التدريبية حول إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.	
27	قصور الاستفادة من التجارب العالمية في مجال التدريب على السياسات الاستراتيجية لإدارة التنوع في التعلم العالي.	
المعوقات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم		
28		
29		
30		
31	قصور أساليب المحاسبة عن أي إخفاق في إدارة التنوع داخل مؤسسات التعليم العالي.	
32	ضعف الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لدعم الإدارة الناجحة لتنوع الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي.	

شكراً لإجاباتكم المفيدة

الباحثة: سوار هيثم عزام



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

الاستبانة بعد التعديل

استبانة موجهة إلى السادة رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام في

كليات جامعة دمشق

عنوان الدراسة:

استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء تجربتي

فرنسا وكندا

تهدف الاستبانة الحالية إلى:

تعرف متطلبات بناء استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء تجربتي فرنسا وكندا، وهي مقسمة على أربعة محاور فرعية: المتطلبات المتعلقة بمحور التخطيط، المتطلبات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال، المتطلبات المتعلقة بمحور التدريب، المتطلبات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم. إذ إن المقصود بإدارة التنوع بالتعليم العالي الآتي:

مجموعة الممارسات الإدارية الفعّالة، التي تعترف بالتنوع والاختلاف البشري والاجتماعي في القوى العاملة، وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث {النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والقدرات الجسدية والتوجهات الدينية}، وأية خصائص أخرى تسهم في تشكل آراء الأفراد وتوجهاتهم في المنظمات، وذلك بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين وعدم التحيز لجماعة من الأفراد على حساب جماعة أخرى، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المقصود بالعاملين في بنود الاستبانة جميع الموارد البشرية العاملة في الجامعات من (رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء مجالس الأقسام، الإداريين، أعضاء هيئة التدريس).

يرجى التقضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه الدراسة من خلال الإجابة عن عبارات الاستبانة

التي بين أيديكم من خلال وضع إشارة (√) إلى جانب ما تراه مناسباً :

• البيانات الأساسية:

(ضع إشارة √ على الكلمة أو العبارة المناسبة):

• الجنس

ذكر ☐

أنثى ☐

• عدد سنوات الخدمة:

أقل من خمس سنوات ☐

من خمسة إلى أقل من عشر سنوات ☐

عشر سنوات فأكثر ☐

• تخصص الكلية:

علوم إنسانية واجتماعية ☐

علوم أساسية وتطبيقية ☐

• المرتبة العلمية:

أستاذ ☐

أستاذ مساعد ☐

مدرس ☐

• الدورات التدريبية في المجال الإداري:

خضعت ☐

لم أخضع ☐

✧ التخطيط: هي أن تقوم إدارة الجامعات بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي للتخطيط الاستراتيجي لإدارة التنوع من خلال تكوين ثقافة تحترم وتتقبل التنوع، ويكون التنوع جزءاً أساسياً من رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

المتطلبات المتعلقة بمحور التخطيط لإدارة التنوع					درجة أهمية المتطلب				
المبــــــــــــــــارات					مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	اشتمال رؤية الجامعة على إشارات واضحة لإدارة التنوع.								
2	تضمين بنود واضحة لإدارة التنوع في محتوى رسالة الجامعة.								
3	وجود أهداف استراتيجية معلنة لإدارة التنوع في الجامعة.								
4	وضع الخطط التنفيذية في إطار يراعي التنوع في البيئة الأكاديمية.								
5	تصميم جدول زمني لتحقيق الأهداف من إدارة التنوع.								
6	تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة التنوع.								
7	تحديد الموارد المادية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة التنوع.								
8	اعتماد المؤشرات الإحصائية الوطنية التي تنشر سنوياً في تعديل الخطة السنوية لإدارة التنوع.								
9	التنسيق مع وزارة التعليم العالي في إعداد الخطط السنوية لإدارة التنوع.								
10	تطوير خطة خمسية لإدارة التنوع بناءً على معلومات يتم الحصول عليها من فرق إدارة التنوع في الجامعة.								
11	تضمين مبادئ التنوع والمصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها ضمن الخطة السنوية لإدارة التنوع.								
12	تضمين نموذج أساليب العمل المضغوطة في خطة إدارة التنوع لمراعاة ظروف العاملين.								
13	التخطيط لمبدأ مشاركة الوظيفة لضمان تكييف ساعات العمل مع ظروف العاملين.								
14	العمل على خلق البيئة الملائمة لتمكين جميع أعضاء هيئة التدريس من تقديم أفضل ما لديهم.								
15	التخطيط للقاءات الشخصية لتبادل الأفكار حول خطط إدارة التنوع بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضائه من ثقافات مختلفة.								
16	الربط بين الأهداف الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي والأهداف الاستراتيجية لإدارة التنوع.								

القيادة والاتصال: وهي التزام إدارة الجامعات والقيادات العليا بإدارة التنوع من خلال اعتماد الأساليب المناسبة لتطوير عمليات الاتصال والتواصل الفعال بين العاملين داخل الجامعات، وتوفير أدوات الاتصال الحديثة اللازمة لذلك.

المتطلبات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال					درجة أهمية المتطلب				
العبارة		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
17	تشجيع الجامعة على فتح قنوات الاتصال بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء مجالس الأقسام وهيئة التدريس.								
18	تطوير شبكات الاتصال الضرورية (كالإنترنت والبريد الإلكتروني والهواتف) بين الأفراد من مختلف الثقافات للاستفادة من التباين الثقافي داخل الجامعة.								
19	اعتماد الإدارة أسلوب الاتصال الجماعي بين رؤساء الأقسام وأعضاء مجالس الأقسام داخل الكلية.								
20	ربط كفاءة الأداء بمدى نجاح الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعة.								
21	دمج عمليات إدارة التنوع (التخطيط، القيادة التدريب والرقابة) بجميع العمليات التنظيمية الأساسية للجامعات.								
22	احترام المناسبات الدينية كافة لجميع العاملين في الجامعة.								
23	التزام إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.								
24	امتلاك قيادة فريق العمل استراتيجية فعالة لإدارة الاختلاف الذي قد ينشأ بين أفرادهم.								
25	التنسيق بين السلطة المركزية وإدارة الجامعة لتوفير الدعم المادي اللازم للأفراد ذوي الدخل المحدود.								
26	التعاون في المشاريع التي تتعلق بقدرة الجامعة على الوصول إلى عدد كبير من الأفراد.								
27	إعداد ملف شخصي شامل قابل للتحليل للقوى العاملة داخل الجامعة.								
28	حصول المرأة (رئيسة قسم أو عضو هيئة تدريس) على إجازات تتلاءم مع الظروف الطارئة.								
29	توفير إدارة الجامعة غرف رعاية الأطفال لتمكين أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين النساء من العمل.								
30	اعتماد برامج الخفض الاختياري لوقت العمل لمراعاة ظروف العاملين الخاصة لاسيما الأمهات.								
31	وجود قسم خاص لإدارة التنوع ضمن الجامعة والكليات التابعة لها.								

32	تقديم الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل لذوي الاحتياجات الخاصة من العاملين.				
33	مراعاة عدم التمييز بين العاملين بحسب اتجاهاتهم الفكرية عند الاختيار والتعيين.				
34	إتاحة حرية المعتقد الفكري الديني التي تميز العاملين داخل الجامعة لتحسين عمليات الاتصال بينهم.				
❖ التدريب: وهي مجموع الدورات التدريبية التي تعقدتها إدارة الجامعة لرؤساء الأقسام الإدارية وأعضاء مجالس الأقسام والهيئة التدريسية لتطبيق استراتيجيات إدارة التنوع، ذلك من خلال مجموعة المحاضرات النظرية والنشرات المكتوبة والبرامج المخصصة لذلك، بالاستفادة من الخبرات العالمية.					
المتطلبات المتعلقة بمحور التدريب		درجة الأهمية			
العبءات		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
35	إقامة ورش عمل تدريبية لتكوين الوعي حول آليات إدارة التنوع في الجامعة.				
36	تطوير المقررات الدراسية بحيث تعزز قيم التنوع (كتقبل النقد ووجهات النظر المختلفة، الحوار، التفويض).				
37	تنظيم حملات توعية ضد الصور النمطية لتمييز القائم على النوع الاجتماعي.				
38	إنشاء وحدات للتنمية والتدريب المستمر على ممارسات إدارة التنوع داخل الجامعات.				
39	تنفيذ برامج ميدانية لزيادة مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية حول استراتيجيات إدارة التنوع في القسم.				
40	عقد برامج تدريبية متعلقة بحل المشكلات الناجمة عن التنوع في الموارد البشرية ضمن الحرم الجامعي.				
41	تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على أساليب التعامل الإيجابي مع الأعضاء الجدد من خلفيات ثقافية مختلفة.				
42	الإفادة من التجارب العالمية في مجال التدريب على أساليب إدارة التنوع داخل الجامعة.				
43	إشراك الإدارة الإشرافية في الدورات التدريبية المتعلقة بإدارة التنوع والاختلاف في الجامعة.				
44	احتواء الاستراتيجية العامة لإدارة التنوع في الجامعة على مجموعة من البرامج التدريبية المقترحة.				
45	تركيز البرامج التدريبية على تعريف المتدربين بفوائد إدارة التنوع داخل الجامعة.				
46	تدريب أعضاء فرق العمل على إظهار صفاتهم الفردية المتنوعة التي تساهم في نجاح أداء المهمة.				
47	تدريب فرق العمل من مختلف الخلفيات على تكوين لغة مشتركة بينهم للتعامل.				

48	تدريب أعضاء الفرق ذوي الكفاءات المختلفة على أساليب اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة لإدارة التنوع داخل الجامعة.						
❖ الرقابة والتقييم: وهي قيام إدارة الجامعات بالتنسيق مع الإدارة المركزية بإجراء التدقيق والتقييم لنتائج الأداء المترتبة على استراتيجيات إدارة التنوع ضمنها، واعتماد آليات واضحة لتحفيز الأداء الإداري الجيد للتنوع والمحاسبة في حال التقصير.							
المتطلبات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم:				درجة الأهمية			
العبارات				مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
49	وجود آليات واضحة للمساءلة الإدارية عن آلية التعامل مع التنوع وإدارته في الجامعة.						
50	التزام الشفافية بالآليات المتبعة للمساءلة الإدارية فيما يتعلق بإدارة التنوع في الجامعة.						
51	الاعتماد على معلومات موثقة بعيداً عن التقييمات الشخصية لضبط المساءلة حول إدارة التنوع في الجامعة.						
52	اشتمال نظام العقوبات والحوافز جميع العاملين (أعضاء هيئة التدريس وإداريين) دون استثناء.						
53	إجراء تحليل بيئي شامل لمعرفة مدى التباين بين أفراد المجتمع الأكاديمي.						
54	اعتماد مقاييس محددة لكل مجال من مجالات استراتيجية إدارة التنوع في بداية العام.						
55	إجراء تحليل موسع لبيانات التوظيف وتقييم الأداء والترقيات.						
56	تكليف فرق العمل المتخصصة بجمع المعلومات عند حدوث خلل ناتج عن التباين في الموارد البشرية داخل الجامعة.						
57	إجراء مراجعة شاملة لأنظمة التنوع لتحديد أولويات التطوير وإزالة العقبات.						
58	إعداد لوائح تنظيمية معلنة لضبط الممارسات المتعلقة بالتنوع داخل الجامعة.						
59	تحفيز الإداريين المشرفين على التنوع مادياً في حال إدارتهم الجيدة للتنوع						
60	مساءلة ومحاسبة الإداريين المشرفين على التنوع عن أي إخفاق في إدارة التنوع.						

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثة: سوار هيثم عزام



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

مقابلة موجهة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات ونواب الشؤون

العلمية والإدارية:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة دكتوراه بعنوان:

استراتيجية مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية في ضوء

تجربتي فرنسا وكندا

تهدف المقابلة الحالية إلى:

تعرف واقع استراتيجية إدارة التنوع بالتعليم العالي في سورية والمعوقات التي يمكن أن تواجه الاستراتيجية المقترحة لإدارة التنوع، من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات ونوابها. إذ إن المقصود بإدارة التنوع بالتعليم العالي الآتي: مجموعة الممارسات الإدارية الفعالة، التي تعترف بالتنوع والاختلاف البشري والاجتماعي في القوى العاملة، وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث {النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والقدرات الجسدية والتوجهات الدينية}، وأية خصائص أخرى تسهم في تشكل آراء الأفراد وتوجهاتهم في المنظمات، وذلك بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فاعلية العمل داخل المؤسسات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين وعدم التحيز لجماعة من الأفراد على حساب جماعة أخرى. يرجى التفضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه الدراسة من خلال الإجابة عن عبارات المقابلة التي بين أيديكم بنعم أو لا ثم الإجابة عن أسئلة المقابلة المفتوحة من وجهة نظركم :

بطاقة مقابلة

البيانات الرئيسية:

الرتبة العلمية: أستاذ ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐

الكلية: علوم إنسانية واجتماعية ☐ علوم أساسية وتطبيقية ☐

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات الخدمة: أقل من خمس سنوات ☐ من 5- إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات ☐ فأكثر ☐

الدورات التدريبية في مجال إدارة التنوع: خضعت ☐ لم أخضع ☐

القسم الأول: واقع استراتيجية إدارة التنوع في الجامعة			
محور التخطيط			
الرقم	البند	نعم	لا
1	يتم تطوير خطط سنوية لإدارة التنوع في الجامعة.		
2	تدمج رؤية ورسالة إدارة التنوع مع الاستراتيجية العامة لإدارة التعليم العالي.		
3	ترتبط أهداف الجامعة العامة بأهداف إدارة التنوع الخاصة.		
4	يتم دمج سياسات إدارة التنوع بجميع العمليات التنظيمية الأساسية للجامعات.		
5	تلتزم إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتناسب مع طبيعة العمل وشروطه المهنية		
6	يراعى عدم التمييز بين الذكور والإناث في معايير التعيين ضمن الجامعة.		
7	يؤثر النوع (ذكور أو إناث) في توزيع المهام والصلاحيات .		
8	تتفهم الإدارة وتحترم اختلاف الثقافات لرؤساء الأقسام وأعضاء مجالس القسم والعاملين.		
9	تعمل إدارة الجامعة على خلق بيئة تنظيمية داعمة للتنوع.		
10	تحدد إدارة الجامعة الموارد البشرية اللازمة لإدارة التنوع.		

محور القيادة والاتصال

11	تمتلك إدارة الجامعة فريقاً متخصصاً في إدارة التنوع	
12	تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والإمكانات المتنوعة في الموارد البشرية لتحسين الأداء	
13	تراعي إدارة الجامعة عدم التحيز للعاملين تبعاً للمنطقة الجغرافية التي ينتمون لها.	
14	يتم تطوير وسائل الاتصال ليتمكن الأفراد ذوو الخبرات المتنوعة من التفاعل لإنجاز المهام المشتركة.	
15	توفر الجامعة نمط العمل المرن لأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب وظروفهم العائلية.	
16	تعتمد إدارة الجامعة برامج خفض الوقت الاختياري لمراعاة ظروف العاملين.	
17	تعتمد إدارة الجامعة أسلوب الاتصال الجماعي.	
18	تشجع إدارة الجامعة التعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية.	
19	يوجد قسم خاص بإدارة التنوع ضمن الجامعة.	

محور التدريب

20	تعقد برامج تدريبية تتعلق بإدارة التنوع ضمن الكلية أو خارجها.	
21	تتضمن استراتيجية الجامعة برامج تدريبية تركز على فهم وإدراك التباين في الخصائص الفردية للموارد البشرية.	
22	تساعد البرامج التدريبية التي تعقدتها الجامعة على حل المشكلات الناجمة عن قضايا متعلقة بإدارة التنوع.	
23	تلتزم إدارة الجامعة بتدريب أعضاء الهيئة التدريسية على الاندماج الاجتماعي والثقافي مع الأعضاء الآخرين.	
24	تتبنى إدارة الجامعة ورش العمل الخاصة بتزويد رؤساء الأقسام بمهارات إدارة التنوع.	

محور الرقابة والتقييم

25	تعتمد الكفاءة معيار التقدم المهني لا سنوات الخدمة فقط.	
26	تتبنى إدارة الجامعة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار.	
27	تكلف إدارة الجامعة فرق العمل بجمع البيانات اللازمة لإدارة التنوع.	
28	تجري إدارة الجامعة مراجعة شاملة لأنظمة إدارة التنوع.	
29	يتوفر في الجامعة آليات واضحة للمساءلة عن كيفية إدارة التنوع.	

الأسئلة المفتوحة:

معلومات أخرى ترغب في إضافتها بالنسبة لواقع التخطيط لإدارة التنوع في الجامعة؟

معلومات أخرى ترغب في إضافتها بالنسبة لواقع القيادة والاتصال لإدارة التنوع في الجامعة؟

معلومات أخرى ترغب في إضافتها بالنسبة لواقع التدريب لإدارة التنوع في الجامعة؟

معلومات أخرى ترغب في إضافتها بالنسبة لواقع الرقابة والتقييم لإدارة التنوع في الجامعة؟

القسم الثاني: المعوقات التي يمكن أن تواجه استراتيجية إدارة التنوع			
م	العبارات	نعم	لا
المعوقات المتعلقة بمحور التخطيط			
1	غياب التشريعات التي تتيح إمكانية التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في التعليم العالي.		
2	عدم تناسب مخصصات التمويل المركزي مع الاحتياجات اللازمة لعمليات التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.		
3	تشكل الإدارة المركزية عائقاً يحد من إمكانية التخطيط لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.		
4	مقاومة التغيير في الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي لدى بعض المجموعات المسيطرة، (كعدم تقبل النساء والأقليات).		
5	ضعف التنسيق لإعداد الخطة السنوية لإدارة التنوع بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والأقسام الإدارية في الجامعات.		
المعوقات المتعلقة بمحور القيادة والاتصال			
6	قصور التنوع في أساليب الاتصال اللازمة لإعداد وتطبيق استراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.		
7	مدى توافق العاملين مع فاعلية الأداء والسلوك التنظيمي لإدارة التنوع.		
8	عدم القدرة على الحصول على دعم القيادات العليا لاستراتيجية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.		
9	وجود حواجز تمنع النساء والأقليات من جنسيات مختلفة في مؤسسات التعليم العالي من التقدم في المسار الوظيفي أي الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.		

10		تعدد مصادر التباين في الموارد البشرية (داخلية أو خارجية المنشأ) وصعوبة إدارتها.
11		ضعف التنسيق مع المنظمات المحلية والدولية لإعداد استراتيجية متكاملة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.
المعوقات المتعلقة بمحور التدريب		
12		ازدياد الكلفة الاقتصادية الناتجة عن التدريب على إدارة التنوع والوقت والجهد اللازم لحل المشكلات بين الأفراد المتنوعين.
13		ضعف البرامج التدريبية المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن تباين الموارد البشرية العاملة داخل مؤسسات التعليم العالي.
14		قصور تدريب فرق العمل على أساليب اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة لإدارة التنوع.
15		ضعف كفاية الموارد البشرية اللازمة لقيادة الحملات التدريبية اللازمة لتنفيذ استراتيجية إدارة التنوع.
16		النقص في التجهيزات والمعدات اللازمة (كالحواسيب والفاكس والطابعات.. وغيرها) لتنفيذ البرامج التدريبية حول إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.
المعوقات المتعلقة بمحور الرقابة والتقييم		
17		قصور الآليات المعتمدة في المساءلة الإدارية عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.
18		الاعتماد على التقييمات الشخصية لضبط المساءلة حول إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.
19		ضعف الأدوات البحثية المخصصة لقياس التقدم الذي أحرزته خطط إدارة التنوع.
20		ضعف الحوافز المادية المخصصة لدعم الإدارة الناجحة لتنوع الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي.
21		ضعف الحوافز المعنوية لدعم الإدارة الناجحة لتنوع الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي.

معوقات أخرى ترغب في إضافتها على محور التخطيط:

معوقات أخرى ترغب في إضافتها على محور القيادة والاتصال:

معوقات أخرى ترغب في إضافتها على محور التدريب:

معوقات أخرى ترغب في إضافتها على محور الرقابة والتقييم:

شكراً لإجاباتكم المفيدة

الملحق (5)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأدوات البحث

م	السادة المحكمين	القسم	المكان
1	أ.د. عيسى الشماس	أصول التربية	جامعة دمشق
2	أ.د. محمد حلاق	التربية المقارنة	جامعة دمشق
3	أ.د. فاضل حنا	التربية المقارنة	جامعة دمشق
4	د. ابتسام ناصيف	التربية المقارنة	جامعة دمشق
5	د. لينا شالاتي	التربية المقارنة	جامعة دمشق
6	د. فتون الغفير	التربية المقارنة	جامعة دمشق
7	د. خديجة غرير	التربية المقارنة	جامعة دمشق
8	د. وسيم القصير	التربية المقارنة	جامعة دمشق
9	د. منى كشيك	أصول التربية	جامعة دمشق
10	د. ظريفة أبو فخر	مناهج وطرائق التدريس	كلية التربية- فرع السويداء
11	د. عمر عطا الله	مناهج وطرائق التدريس	كلية التربية- فرع السويداء
12	د. خزامى البعيني	القياس والتقويم التربوي والنفسي	كلية التربية- فرع السويداء
13	د. هدى حميد	مناهج وطرائق التدريس	كلية التربية- جامعة الفرات

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستراتيجية المقترحة

م	السادة المحكمين	القسم	المكان
1	أ.د. فاضل حنا	التربية المقارنة	جامعة دمشق
2	د. ابتسام ناصيف	التربية المقارنة	جامعة دمشق
3	د. رنا الزين	التربية المقارنة	جامعة دمشق
4	د. فتون الغفير	التربية المقارنة	جامعة دمشق
5	د. خديجة غرير	التربية المقارنة	جامعة دمشق
6	د. منى كشيك	أصول التربية	جامعة دمشق
7	د. ظريفة أبو فخر	مناهج وطرائق التدريس	كلية التربية- فرع السويداء
8	د. عمر عطا الله	مناهج وطرائق التدريس	كلية التربية- فرع السويداء
9	د. خزامى البعيني	القياس والتقويم التربوي والنفسي	كلية التربية- فرع السويداء
10	د. هدى حميد	مناهج وطرائق التدريس	كلية التربية- جامعة الفرات

تحديد حجم العينة

(حجم المجتمع N ، حجم العينة S)

S	N	S	N	S	N
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	56	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	1000000	285	1100	136	210

Krejcie , R & Morgan, D(1970):Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological*

Abstract

This research aims to prepare a proposed strategy for diversity management in higher education in Syria in the light of the experiences of France and Canada, and based on field research results as a main objective of the research. For the purpose of achieving this goal, it was necessary to achieve the following sub-objectives: **First:** To study, analyze and compare the strategy for diversity management in higher education institutions in both France and Canada in terms of: (the historical development of universities, features of higher education and the structure of the system, the strategy for diversity management in higher education from Where: philosophical principles and objectives, strategic dimensions of planning, leadership and communication, training, monitoring and evaluation, diversity management strategy in grandes écoles and the University of Alberta as a model, and a study of the cultural context affecting diversity management in higher education. **Second:** Knowing the reality and requirements of the diversity management strategy in higher education in Syria and the obstacles may face it, in light of the responses of the research sample members. **Third:** Studying the effect of independent research variables (gender, scientific rank, years of service, college specialization, training courses in the administrative field) on the responses of the research sample members at the requirements questionnaire. To achieve the objectives of the research, the researcher adopted the comparative approach to show the similarities and differences between the experiences of France and Canada, after Analyze and interpret information, in addition to the descriptive analytical approach to answer the field research questions.

The original research community include all heads of Damascus University collages, which numbered (127) department heads, (798) department council members, and (57) deans of colleges and scientific and administrative vice. The research sample consists of (276) heads of department. Departments and members of departmental councils for the questionnaire search tool. And (112) college leaders (deans and administrative and scientific vice, heads of academic departments) for the two an interview research tools.the research reaches a set of results, the most important of which were: **First: In relation to reality:** the value of the Responses of the sample members to the closed interview indicate to the weakness of the reality of strategic planning and training in diversity management according to the opinions of the research sample members. Some results indicate the availability of some spontaneous practices for diversity management, and the existence of some spontaneous control practices that serve diversity management, while other responses indicate the weakness of the reality of the actual control practices, and the inadequacy of the evaluation methods adopted for the diversity management in human resource.

Second: the results relate to the diversity management requirements, it is noted that The descending order of the means was: the requirements of leadership and communication first, with mean (3.85) and a high degree of importance, then the planning requirements with an mean (3.82) and a high degree also, followed by the control requirements And the evaluation with an mean (3.79) and a high degree of importance, then the training requirements for diversity management with a mean (3.77) and a high degree of importance also, according to the opinions of the research sample members from the heads of academic departments and members of department councils at Damascus University. **Third:** The most obstacles that could face the strategy were: the resistance to change in the prevailing culture within higher education institutions among some dominant groups (such as the lack of acceptance of women and minorities), the insufficiency of human resources needed to lead the training campaigns necessary to diversity management, and the lack of mechanisms adopted in administrative accountability. On managing diversity in higher education institutions.

Fourth: As for the research hypotheses, the results indicate that there are no statistically significant differences between the average degrees of the responses of the research sample due to the gender variable for the total degree and the sub- fields. **There** are no statistically significant differences between the average degrees of the responses of the research sample to the questionnaire for the requirements of the diversity management strategy in higher education due to the variable of the college specialization in relation to the total degree and the failed of leadership, communication, control and evaluation and **There** are statistically significant differences between the average degrees of the responses of the members of the research sample according to the variable of scientific rank and years of service, whether at the total degree or at all its fields, in favor of the higher academic rank at the rank of professor and in favor of the greater years of service. While the results did not show statistically significant differences between the average degrees of the responses of the research sample members with respect to the control and evaluation failed. **There** are no statistically significant differences between the average degrees of the responses of the research sample members according to the variable of training courses in the administrative field, whether at the total degree or at all fields. **Fifth:** After conducting a comparative analysis of the experience of the two countries, it was found that it was possible to benefit from the experience of France and Canada with regard to the strategy of managing diversity in higher education in developing a proposed conception of the strategy of managing diversity in higher education in Syria, and therefore the real hypothesis was achieved, which is "The comparative analytical study of the strategy of diversity management in higher education in France and Canada will be useful in building the proposed strategy for managing diversity in higher education in Syria." **Accordingly, the research reached a proposed strategy for managing diversity in Syria based on a vision, mission, objectives and proposed strategic dimensions of planning, leadership, communication, training, monitoring and evaluation.**

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Education
Department of Comparative Education**



**A Proposed Strategy for Diversity Management in The Higher
Education in Syria in The Light of France and Canada
Experiences.**

A dissertation submitted in fulfillment of the requirements for
the degree of (PhD) In Comparative Education and Educational
Administration

Prepared by:

Siowar Azzam

Supervised by:

Dr. Somaia Mansour

Professor at Department of Comparative Education

2021-2022