

**التنوع في بيئة العمل في مؤسسات التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة
في ضوء نظرية الاندماج (دراسة تحليلية)**

بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في التربية
(تخصص التخطيط الاستراتيجي وسياسات التعليم)

إعداد

أسماء محمد عبيد الحفيتي

إشراف

أ.د. نهلة السيد حسن

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة حلوان

أ.م.د. أمل سعيد حباكة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة حلوان

المستخلص

تعتبر إدارة التنوع من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين وفي نفس الوقت تمثل أكبر فرصة للتميز، ويتطلب نجاحها تغيير المديرين أساليب التعامل مع العاملين بما يتوافق مع الاختلاف ثقافتهم، ويهدف البحث الحالي إلى التعرف على أبعاد التنوع في بيئة العمل بمؤسسات التعليم وممارساتها في ضوء التحولات العالمية التي أدت إلى التنوع، والتعرف على نظرية الاندماج ودورها في مواجهة التنوع، ومن ثم الكشف عن واقع جهود دولة الإمارات في تقبل التنوع، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع الدراسة للتعرف على أبعاد التنوع في بيئة العمل بمؤسسات التعليم بدولة الإمارات وكشف جهود الدولة في تقبلها للتنوع، وتوصل البحث إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تحديث السياسات الحكومية لتدعم التعايش بين الثقافات المختلفة في الإمارات، ومن ثم العمل على التوجيه المناسب والتدريب لمواءمة مهاراتهم وقدراتهم بما يتوافق مع رؤية القيادة الإماراتية لتطوير بيئة العمل بمؤسسات التعليم العام.

الكلمات المفتاحية: التنوع- إدارة التنوع - بيئة العمل - نظرية الاندماج.

Abstract:

Diversity management is considered one of the biggest challenges facing organizations in the 21st century, and at the same time, it represents the greatest opportunity for excellence. Its success requires managers to change their methods of dealing with employees in accordance with their cultural differences. The current research aims to identify the dimensions of diversity in the work environment of educational institutions and their practices in light of the global transformations that have led to diversity. It also aims to identify the theory of integration and its role in facing diversity, and then uncover the reality of the efforts of the United Arab Emirates in accepting diversity. The study relied on the descriptive method as it is suitable for the subject of the study to identify the dimensions of diversity in the work environment of educational institutions in the UAE and reveal the state's efforts in accepting diversity. The research reached several recommendations, the most important of which is the necessity to update government policies to support coexistence between different cultures in the UAE. This should be followed by appropriate guidance and training to align their skills and capabilities with the vision of the Emirati leadership to develop the work environment in public educational institutions.

Keywords: Diversity - Diversity Management - Work Environment - Integration Theory.

المقدمة:

تزايد الاهتمام بموضوعات التنوع في المنظمات والمؤسسات التعليمية وكان بدايتها في قطاع الأعمال بهدف الحفاظ على القدرة التنافسية، ومن ثم تطور للاستفادة منه بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً يمكن توظيفه بشكل إيجابي ليتحول إلى محرك للإبداع، وفي ضوء أبعاد التنوع تعددت الأبعاد بحيث يتم التعرف على إشكالية كل بعد ومعرفة أثره على المستوى التنظيمي، وتأتي المخرجات والأهداف التعليمية للتعرف على أبعاد **الخارجية للتنوع وتصنيفاتها**، وتنمية إدراك الطالب بالقضايا المرتبطة بالأبعاد الداخلية للتنوع، ومن ثم الوصول إلى أهم التوصيات للأفراد والمؤسسات للتعامل مع هذه الأبعاد.

تعمل دولة الإمارات بجهد كبير على تعزيز **التنوع** وتعدد الجنسيات وتعزيز قيم التسامح والاحترام المتبادل بين طلاب المدارس في الإمارات. وقد اتخذت الحكومة الإماراتية العديد من القرارات والتدابير، ومن أهم ما اتخذته الدولة من تدابير أنها أصدرت برنامجاً تعليمياً يهدف إلى تعزيز التسامح والتعايش السلمي بين الطلاب المختلفين في المدارس، ومن ثم إنشاء تم قسم خاص بالتربية الوطنية والتنمية الشخصية في المدارس، يهتم بتعزيز القيم الوطنية والإنسانية وتعزيز الثقافة المشتركة بين طلاب المدارس.

مشكلة الدراسة:

على الرغم مما حققته الإمارات من تقدم، وما تسعى إلى تحقيقه في إطار الرؤية 2071. إلا أن الواقع يشير إلى وجود بعض أوجه القصور فيما يتعلق بإدارة التنوع في مدارس الإمارات، والتي من أهمها ما يأتي:

1. بالإطلاع على أهداف مبادرة "الحكومة حاضنة للتسامح" باعتبارها تستهدف بيئة العمل في كل الوزارات وجد أنها خمسة أهداف وهي: تعزيز التسامح والتعايش بين موظفي المؤسسة، تعزيز عمليات التسامح والتعايش مع المتعاملين، دعم تحقيق الأهداف والإستراتيجيات، التغلب على مخاطر غياب التسامح والتعايش في المؤسسة، تحقيق متطلبات نظام إدارة التسامح والتعايش، يتضح أن الأهداف تقتصر فقط على قيم التسامح والتعايش ويغيب عنها ممارسات إدارة التنوع الضرورية لتحقيق العدالة التنظيمية والاستفادة من التنوع والاختلاف مما يجعل هذه الأهداف تفقد التركيز على بيئة العمل وما تتطلبه من ممارسات تستهدف كل أوجه العمل وليس التسامح والتعايش فقط. (وزارة التسامح والتعايش، 2019)

2. تعاني مدارس الإمارات من قيادة الخبراء الغربيين الذين لا يتكلمون اللغة العربية ولا يمتلكون خلفية كافية عن المجتمع الإماراتي أو طبيعة اللغة العربية كثنائية اللغة، وهذا يؤدي الى وقوعهم في حيرة بشأن ما يجب القيام

به بالتوازي مع ذلك، ولذلك فالقيادة في المدارس العامة تركز بشكل كبير على الأعمال الورقية ونادرًا ما يُنظر إلى المدير على أنه القائد التربوي الذي يهتم بتنمية المهارات والمعرفة والمشاركة للمعلمين، وتحسين الأمور الأكاديمية في المدرسة.

3. بالإضافة إلى ما سبق فالتنوع في المدارس الإماراتية يؤثر بشكل كبير على الطلاب والمعلمين، كما ويؤثر هذا الاختلاف على شكل البيئة المدرسية والعملية التعليمية، فمعظم المدارس الخاصة تقدم اللغة العربية لغير الناطقين بها واللغة العربية للناطقين بها، مما أدى هذا التنوع في تدريس اللغات إلى وجود تقارير مختلفة للتفتيش المدرسي التي تدرج اللغة العربية كلغة أولى للناطقين بها والعربية كلغة إضافية لغير الناطقين بها وهذه الازدواجية تؤثر على تقييم المعلمين والطلاب.

بناءً على ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في: وجود أوجه قصور في مدارس الإمارات ترتبط بالتنوع الكبير في اللغة والجنسية والنوع والمؤهلات والدين، تتطلب دراسة تحليلية حول التنوع في بيئة العمل في مؤسسات التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء نظرية الاندماج. وعليه يمكن تحديد التساؤل الرئيس للدراسة في: **"ما التنوع في بيئة العمل في مؤسسات التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة؟"**.

ويقرع من التساؤل الرئيس تساؤلات فرعية هي:

1. ما أبعاد التنوع في بيئة العمل بمؤسسات التعليم؟
2. ما التحولات العالمية التي أدت إلى التنوع؟
3. ما نظرية الاندماج على بيئة العمل ودورها في مواجهة التنوع؟
4. ما واقع جهود دولة الإمارات العربية المتحدة في تقبل التنوع؟
5. ما الاجراءات المقترحة لتقبل التنوع في بيئة العمل بمؤسسات التعليم في دولة الإمارات العربية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أبعاد التنوع في بيئة العمل بمؤسسات التعليم وممارساتها.
2. التعرف على التحولات العالمية التي أدت إلى التنوع.
3. التعرف على نظرية الاندماج ودورها في مواجهة التنوع.

4. الكشف عن واقع جهود دولة الإمارات العربية المتحدة في تقبل التنوع.

أهمية الدراسة:

1. تفيد الدراسة الحالية كل من القيادات المدرسية والمعلمين في تحسين بيئة العمل وتقبل التنوع.
2. تفيد الطلاب في المراحل التعليمية المختلفة لتقبل الاختلافات الثقافية واحترام الآخر والتعايش السلمي وفق نظرية الاندماج.
3. تفيد صانعي القرار في دعم جهود دولة الإمارات العربية المتحدة في تقبل التنوع والتسامح.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع الدراسة للتعرف على أبعاد التنوع في بيئة العمل بمؤسسات التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، والكشف عن واقع جهود دولة الإمارات العربية المتحدة في تقبل التنوع.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على الموضوعات الآتية: التنوع في بيئة العمل، التحولات العالمية، نظرية الاندماج، جهود دولة الإمارات.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مؤسسات التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الحدود الزمانية: تتم الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام (2023-2024).

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على عينة من العاملين بمؤسسات التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التنوع في بيئة العمل في مؤسسات التعليم وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف نستعرض هنا الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. وتعزيز دورها القيادي في إدارة المدارس لتحسين بيئة العمل وتقبل التنوع في ضوء نظرية الاندماج الناتجة من التعددية الثقافية ودراسة واقع التنوع والاختلاف في المدارس الإماراتية، والتوافق بين مديري المدارس من جهة والمعلمين من جهة أخرى؛ لتحقيق التقبل الحاصل في الاختلافات الثقافية واحترام الآخر في ضوء التعايش السلمي.

أولاً الدراسات العربية:

1. دراسة (غيث، 2000): "أثر الثقافة المحلية على استجابات العمال تجاه أساليب التسيير الصناعية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة المحلية على استجابات العمال، وقد استخدم الاستمارة والملاحظة العينية كأدوات لجمع البيانات، وخلص نهاية الدراسة إلى أن للثقافة المحلية أثر واضح على سلوك العمال وتصرفاتهم وطرق استجاباتهم لمختلف المواقف المهنية، وأوصت الدراسة بضرورة عدم تقييد المديرين بالنظريات الغربية في إدارة الموارد البشرية ومساعدتهم على فهم المحيط الثقافي واحترام القيم الثقافية والعقائدية للعمال.
2. دراسة (أحمد، 2017): "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر". هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التوصل لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من أستراليا وكندا، وتم عرض إدارة التنوع من حيث أبعادها وأسس التنوع وفوائده ومداخله وآلياته، وأيضاً أبرزت الدراسة أساليب إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي المصري، وآليات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي بكل من كندا وأستراليا، والتحليل المقارن لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة والاستفادة منها في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري. واستخدمت المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات العامة والآليات الخاصة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، والتدريب والتطوير إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري وكذلك متطلبات تطبيقها وأهم معوقات التطبيق واقتراحات التغلب عليها.
3. دراسة (سمارة، 2017): "واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية-محافظات غزة" وهدفت إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى بعض النتائج من أهمها أن هناك علاقة بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها ضرورة نشر ثقافة التنوع والاختلاف وقبول الآخر بين العاملين والاستفادة من التنوع في الموارد البشرية، وكذلك تعزيز الثقافة التنظيمية المتعلقة بالتسامح وقبول الآخر والتعرف على المشكلات المتوقعة الناتجة عن الاختلاف والتباين بين العاملين.

4. دراسة (الزحمي، 2018): "محددات الاندماج الوظيفي وإشراك الموظفين في بيئة عمل متعددة الثقافات: دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية المتحدة" وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الخصائص الفردية والتنظيمية، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبيان مسح العينة على نطاق واسع وقد تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (ESM) وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها من 1033 موظفاً في مجموعة متنوعة من المنظمات. وقد أظهرت نتائج الكفاءة الذاتية وتناسب الشخص مع الوظيفة وعلاقات الموظفين مع المشرف. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات فعالة لزيادة مستوى إشراك وإدماج الموظفين في مؤسسات ومنظمات الأعمال بالدولة لتكون من بين الدول الرائدة في العالم تبعاً لرؤية دولة.

5. دراسة (بوخريص، 2020): "الاندماج الاجتماعي والديمقراطية نحو مقارنة سوسويولوجية". يتناول البحث موضوع الاندماج الاجتماعي من منظور سوسويولوجي يستند إلى أهم الإسهامات النظرية التي أنتجت طوال تاريخ علم الاجتماع حول هذا المفهوم في علاقته بمفاهيم أخرى أساسية، مثل الديمقراطية والمواطنة، وهو الاندماج الفعلي القائم على مبدأ المشاركة والمواطنة الفعلية والفعالة للأفراد والجامعات في الحياة الاجتماعية، وخصوصاً في إيداع المعايير الاجتماعية والقيم المشتركة وفي إنتاج الثروة المشتركة وفي الاستفادة العادلة من منافعها، وعليه اقترح البحث ضرورة تحديد مفهوم الاندماج الاجتماعي وتمييزه عن المفاهيم الأخرى، ودراسة طبيعة العلاقة القائمة بين مفاهيم الاندماج الاجتماعي والديمقراطية والمواطنة، ورصد تحولات هذه المفاهيم المتضمنة الاندماج والاستيعاب وسياسات الاندماج.

6. دراسة (بدوي، 2021): "أثر إدارة التنوع على التميز المؤسس دراسة ميدانية على مؤسسة البترول الكويتية KPC". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة التنوع بمؤسسة البترول الكويتية KPC والتعرف على مدى توافر أبعاد التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة والتعرف على أثر إدارة التنوع على أبعاد التميز المؤسسي وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد في الدراسة على نوعين من البيانات من مصادرها التالية البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وقد أوصت الدراسة بالتركيز على أهمية إدارة التنوع ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

7. دراسة (السامعي، 2021): "التنوع الثقافي في الجامعات السعودية، وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن". هدفت إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو **التنوع** للموارد البشرية في جامعة نوره بنت عبد الرحمن، وأبرز مزايا إدارة **التنوع** للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأهم التحديات عند إدارة هذا النوع وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة مجتمع الدراسة بلغت (81) قائدة أكاديمية في الجامعة، وقد توصل الدراسة إلى أن من التحديات التي تواجه إدارة **التنوع** قلة برامج التوعية في مجال **التنوع**، وضعف إدراك الموظفين لأهمية **التنوع**، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية لإدارة هذا **التنوع** والاستفادة منه، وأهمية دور القيادات الأكاديمية في تنظيم هذه الفروقات الفردية والاستفادة منها.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (House et all, 2004): "GLOBE Global Leadership and Organizationl Behavior Effectivemess". أي القيادة حول العالم والسلوك التنظيمي الفعال". وقد تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تكييف طرق الإدارة والتسيير وقد تم إجراءها على مجموعة من الوحدات بينها التي تقع في مناطق ريفية وبينها التي تقع في مناطق مأهولة بالسكان. وقد اعتمدت هذه الدراسة على نموذج هوفستد بأبعاده الثقافية، وطور نموذج للتنوع يشتمل على ثمانية أبعاد هي: بعد القوة، تجنب عدم التأكد، التوجه الإنساني، الجماعية، الإصرار، تكافؤ النوع، التوجه المستقبلي، الاتجاه نحو الأداء، وذلك من خلال مشروع بحثي استجوب فيه 17300 مدير فرعي في 951 منظمة عبر العالم ودام البحث لمدة 10 سنوات. وقد أوصت الدراسة بأهمية توفير بيئة عمل تتمتع بتنوع ثقافي وسلوك تنظيمي فعال.

2. دراسة (Urbancová, Hudáková, 2020): "إدارة التنوع كأداة لاستدامة الميزة التنافسية"، هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم ممارسة إدارة التنوع كعامل لاستدامة الميزة التنافسية فيما يتعلق بعوامل التنوع التي تم فحصها. وقد تم استخدام استبيان استقصائي في 549 شركة تشيكية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تكريس اهتمام كافٍ لمجموعات العمال المحتملين الذين تم تجاهلهم حتى الآن. يمكن أن يكون تطبيق إدارة التنوع أداة ناجحة لاكتساب ميزة تنافسية في إدارة الموارد البشرية.

3. دراسة (Inegbedion, Sunday. Lawal, 2020): "إدارة التنوع من أجل الكفاءة التنظيمية". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة التنوع على الكفاءة التنظيمية من خلال إدارة الصراع والتنوع وتصور الموظفين للتمهيش بالإضافة إلى العمل الجماعي وموقف عمل الموظف، وقد تم استخدام تصميم المسح تم توظيف عينة من 178 مستجيباً من 9 شركات متعددة الجنسيات في جنوب نيجيريا من ثم تحليل بيانات البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، مع إدارة التنوع والكفاءة التنظيمية التي تعمل كمتغيرات كامنة. تم اقتراح الحاجة إلى مديري القوى العاملة المتنوعة لإعطاء الأولوية لإدارة التنوع، لضمان التنفيذ الفعال لها، من بين أمور أخرى.

4. دراسة (Sukalova & Ceniga, 2020): "إدارة التنوع في إدارة الموارد البشرية المستدامة". هدفت الدراسة إلى تعزيز أهمية إدارة التنوع في التنظيم في الوقت الحاضر، لشرح مختلف جوانب التنوع الإداري، وفحص التصور لقضية التنوع الإداري من قبل المديرين المتوسطين لمختلف المنظمات في سولوفاكيا، وقد استخدمت هذه الدراسة طرق مراجعة الأدبيات والمراجعة المكتبية، تم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان والمقابلة، وقد أوصت الدراسة لتنفيذ التنوع الإداري من أجل استدامة إدارة الموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتم التعليق على الدراسات السابقة؛ في ضوء التطرق إلى أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ومن ثم معرفة أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والدراسة الحالية؛ وكما يلي:

أولاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

فيما يخص أوجه الاختلاف بالنسبة للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي، فقد اختلفت أهداف الدراسة الحالية مع بعض أهداف الدراسات السابقة مثل دراسة (غياث، 2000)، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة المحلية على استجابات العمال، ودراسة (سمارة، 2017) والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية، ودراسة (الزحمي، 2018)، والتي هدفت إلى دراسة تأثير الخصائص الفردية والتنظيمية، ودراسة (السامعي، 2021)، والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع للموارد البشرية في جامعة نوره بنت عبد الرحمن، ودراسة (House et all, 2004):، والتي هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تكيف طرق الإدارة والتسيير. وقد اختلفت دراسة (غياث، 2000) مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، فقد استخدمت الدراسة الاستمارة والملاحظة العينية كأدوات

لجمع البيانات، ودراسة (أحمد، 2017) فقد استخدمت المنهج المقارن لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة والاستفادة منها في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري، ودراسة (الزحمي، 2018) فقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبيان مسح العينة على نطاق واسع، ودراسة (House et all, 2004)، فقد اعتمدت هذه الدراسة على نموذج هوفستد بأبعاده الثقافية، ودراسة (Urbancová, Hudáková, 2020)، فقد تم استخدام استبيان استقصائي في 549 شركة تشيكية، ودراسة (Inegbedion, Sunday. Lawal, 2020) فقد تم استخدام تصميم المسح تم توظيف عينة البحث.

ثانياً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

فيما يخص أوجه التشابه بالنسبة للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي، فقد اتفقت أهداف الدراسة الحالية مع بعض أهداف الدراسات السابقة مثل دراسة (أحمد، 2017)، فقد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التوصل لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من أستراليا وكندا، ودراسة (سمارة، 2017)، والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (بوخريص، 2020)، وهدفت إلى البحث في موضوع الاندماج الاجتماعي من منظور سوسويولوجي، ودراسة (بدوي، 2021)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التنوع بمؤسسة البترول الكويتية KPC، والتعرف على مدى توافر أبعاد التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة والتعرف على أثر إدارة التنوع على أبعاد التميز المؤسسي، ودراسة (Urbancová, Hudáková, 2020)، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم ممارسة إدارة التنوع كعامل لاستدامة الميزة التنافسية فيما يتعلق بعوامل التنوع التي تم فحصها، ودراسة (Inegbedion, Sunday. Lawal, 2020)، فقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة التنوع على الكفاءة التنظيمية من خلال إدارة الصراع والتنوع وتصور الموظفين للتميز بالإضافة إلى العمل الجماعي وموقف عمل الموظف، ودراسة (Sukalova & Ceniga, 2020)، فقد هدفت الدراسة إلى تعزيز أهمية إدارة التنوع في التنظيم في الوقت الحاضر. كما اتفقت دراسة (بدوي، 2021) في المنهج، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (السامعي، 2021)، فقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، ودراسة (Sukalova & Ceniga, 2020)، فقد استخدمت هذه الدراسة طرق مراجعة الأدبيات، تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان والمقابلة.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار المنهجي للدراسة من حيث مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهميتها وأهدافها.

- عمقت الدراسات السابقة أهمية موضوع الدراسة وذلك باعتبارها تتناول موضوع في غاية الأهمية سواء على صعيد المجتمع أو الدولة، وذلك لما للتنوع من أثر في بيئة العمل في مؤسسات التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- وفي اختيار أهداف ومنهج وأدوات الدراسة، فقد جاءت أدبيات الدراسات السابقة متباينة فيما يخص أهدافها ومنهجيتها، وجمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

مصطلحات الدراسة

- **التنوع لغة:** لفظاً مشتق من الفعل (ن و ع) يقال: تنوع يتنوع تنوعاً، فهو متنوع ويقال تنوعت الاغصان أي تحركت وتمايلت، والتنوع هو: حدوث الفروق بين الأشخاص والجماعات والعروق بتأثير عوامل مختلفة (ناصر، 2021، ص. 2)
- **التنوع اصطلاحاً:** يشير مصطلح التنوع إلى الاختلاف أو التمييز بين الأشخاص أو الحيوانات أو الأشياء أو التنوع أو اللانهاية أو وفرة الأشياء المختلفة أو الاختلاف أو التفاوت أو التعددية.
- **بيئة العمل:** هي مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر وأكد، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى. وهي كل مكان يتواجد فيه الاشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في اداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال اسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها.
- **نظرية الاندماج:** هي عملية خلق الفرص على قدم المساواة لتوطيد الروابط الاجتماعية بالمشاركة في أوجه الأنشطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المؤسسات العامة، وهي العملية الاجتماعية التي تمكن الأفراد من الانصهار في مجتمعاتهم، أفقيًا بتمثل قيمها، عاداتها، وأنماط عيشها، وعمودياً باكتساب هوية سياسية تعزز انتسابهم لمؤسسة الدولة وتوطد ولاءهم لها. (مالكي، 2014، ص. 667)

خطوات سير الدراسة:

المحور الأول: أبعاد التنوع في بيئة العمل بمؤسسات التعليم.

المحور الثاني: التحولات العالمية التي أدت إلى التنوع.

المحور الثالث: نظرية الاندماج ودورها في مواجهة التنوع.

المحور الرابع: واقع جهود دولة الإمارات العربية المتحدة في تقبل التنوع.

المحور الخامس: الاجراءات المقترحة للدراسة.

المحور الأول

أبعاد التنوع في بيئة العمل بمؤسسات التعليم

تمهيد:

اختلف العديد من الباحثين في أبعاد التنوع؛ فمنهم من صنف التنوع في ستة أبعاد أساسية (العمر، النوع، التوجهات الجنسية، القدرات الفردية، الأصل، العرق)، وقد حدد الطبال (2011)، أربعة أبعاد للتنوع تتمثل في بُعد الشخصية، ويشمل مشاعر الحب والكره للفرد، والقيم، والمعتقدات، والبُعد الداخلي، والبُعد الخارجي، والبُعد التنظيمي. (الطبال، 2011، ص. 40)، كما صنف (Hanappi, 2007) أبعاد التنوع إلى عوامل ديموغرافية كالعمر والجنس والعرق، وعوامل معلوماتية كالتعليم والخبرة (Voegtle, 339 p. 2011)، وعوامل سلوكية لها علاقة بالشخصية والرغبات والتوجهات. (Hanappi, 2007, p. 159) وأوضح (Daft, 2010) أبعاد التنوع بشكل أوسع من النظرة التقليدية (العرق، الجنسية، مستوى الدخل، الجدارات، الوالدين، اللغة، الجنسية، نمط الحياة، نوع العمل، المركز الوظيفي، الوظيفة، الخبرة الشخصية، الشخصية). (Daft, 2010, p. 347)

ويميز (Lumadi, 2008) بين الأبعاد الأساسية والأبعاد الثانوية للتنوع، وتشير الأبعاد الأساسية إلى الخصائص التي لا يمكن تغييرها مثل: العنصر، أو العرق، أو السن، أو النوع، وهي الأبعاد التي تولد مع الفرد، وتؤثر عليه طوال حياته، بينما تكون الأبعاد الثانوية للتنوع هي الصفات التي يمتلكها الفرد أثناء حياته؛ فهي صفات مكتسبة وقابلة للتغيير، وهي أيضاً أقل فاعلية وتأثيراً من الأبعاد الأساسية، ويمكن تعديلها أو التخلص منها في بعض الأحيان، وتشمل هذه الجوانب؛ المستوى التعليمي، واللغة الأساسية، والمعتقدات الدينية، ومستوى الدخل، وأسلوب العمل، وخبرة العمل، والموقع الجغرافي، والانتماءات، والتفضيلات السياسية (Lumadi, 2008, P.1).

وفي السياق يتمتع الأشخاص في المؤسسة بخلفية تعليمية مختلفة. ابتداءً بمستوى التعليم الأساسي وحتى الشهادات العليا توفر لأصحابها درجات مختلفة ولمجموعة متنوعة من الوظائف. في مجالات مثل الحرف والتمريض والتصميم الجرافيكي والمجالات المهنية الأخرى. وعليه فإن تنوع الخلفية التعليمية لقوة العمل تمثل العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات نظراً لتنوع الوظائف الموجودة بالمنظمة مما يتطلب تخصصات

مختلفة. كذلك فإن ارتفاع درجة التعليم بين القوى العاملة يساعد على نجاح برامج التدريب ويزيد من فرصة استيعاب هذه العمالة لمهارات العمل المتطورة. (ناصر، 2021، ص. 54)

أولاً: الأبعاد الداخلية للتنوع:

تشمل الأبعاد الداخلية للتنوع الجوانب التي لا نملك السيطرة عليها؛ فهذا البعد يشمل الأشياء الأولى التي ترى في الآخرين مثل (العرق، الجنس، العمر، اللون، الحجم، الخلفية الاجتماعية، الخلفية الثقافية والقدرة العقلية والبدنية)، وبالبناء عليها يتم وضع العديد من التصورات والأحكام الأساسية، ومن ثم فإن هذه الأبعاد من الممكن أن تتغير مع مرور الوقت؛ بالقدرة البدنية تتغير بسبب الخيارات التي نقوم بها لتكون جيدة أم لا، أو في حالات المرض أو الحوادث أو أي شيء آخر يأتي بصورة مفاجئة. ويقصد بالعمر هنا؛ قوة العمل تتنوع في فئاتها العمرية، وعادة ما يحدث التمييز في التعامل في بيئة العمل على أساس الاختلاف في العمر من ناحية العديد من الجوانب سواء أثناء التوظيف أو بعده، فقد يستثنى الأفراد من بعض الوظائف بحجة العمر، كما قد تختلف المكافآت أو الموارد أو الفرص المتعلقة بالوظيفة التي يجب أن يحصلوا عليها استناداً للعمر.

ثانياً: الأبعاد الخارجية للتنوع:

تشمل الأبعاد الخارجية بعض جوانب الحياة المعتمدة على هوية الفرد الثقافية، فقد يقرر الفرد العيش في موقع جغرافي مختلف عن مكان نشأته. والبعض الآخر لديه الفرصة لزيادة مستويات الدخل مع زيادة تحصيله التعليم أو الخبرة العملية. وقد تنفرد في الفرد بعض العادات الشخصية مثل لعب كرة القدم، وقراءة الروايات الغامضة، وكتابة الشعر، ورعاية الحيوانات، وتعليم الشباب أو التعلم منهم كيفية إدارة الأعمال التجارية. الكثير لديه خيارات فيما يتعلق بما إذا كنا نريد الزواج أم لا. والبعض يرغب بتربية الأطفال لديهم عدة خيارات بما في ذلك التبني والرعاية.

لا يمكن للأبعاد الخارجية للثقافة والهوية الثقافية التأثير فقط على تفضيلاتنا لزملاء العمل ولكن أيضاً على تحيزاتنا حول من يعمل بجد. كما يمكنها إنشاء روابط المصالح والتشابه والتعاطف ووجهات النظر. كما تمثل الأبعاد الخارجية البعد الأساسي الثاني لتنوع الموارد لتنوع الموارد البشرية في المنظمات، وتشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية المتمثلة في (محل الإقامة والدخل والعادات الشخصية والهويات والدين والمعتقدات والخلفية التعليمية والخبرة العملية والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين والحالة الزوجية). (ناصر، 2021، ص. 62)

وأخيراً فإن البعد الخارجي يشمل جوانب من حياتنا والتي لنا بعض السيطرة عليها، والتي قد تغير مع مرور الوقت، والتي تستخدم عادة كأساس لاتخاذ القرارات بشأن المهن

وأساليب العمل، وهذا البعد غالباً ما يحدد جزئياً للأشخاص الذين تطور معهم صداقات وما نريد القيام به للعمل، وتشمل (محل الإقامة، الدخل، العادات الشخصية، الحالة الاجتماعية، الخبرة العملية، الخلفية التعليمية، والمظهر الخارجي للفرد).

ثالثاً: الأبعاد التنظيمية للتنوع:

يتعلق البعد التنظيمي بجوانب الثقافة الموجودة في بيئة العمل، ويتضمن التنوع التنظيمي أبعاداً مثل: الهيكل التنظيمي، التفاعلات بين أبعاد المؤسسة بأكملها، التفاعلات بين الأنشطة الفنية والبشرية، تفاعل المؤسسة مع بيئتها، والتصميم التنظيمي وأسلوب الإدارة، والإخفاق في التعامل مع هذا التنوع قد يساهم في فشل برامج التغيير المنشودة. (أحمد، 2014، ص. 114)

رابعاً: الأبعاد الثقافية للتنوع:

يُقصد بالبُعد الثقافي الاختلافات التي تميز الأفراد والجماعات داخل المؤسسة والتي ترجع إلى اختلاف ثقافتهم؛ حيث إن الثقافة هي مجموعة من المواقف والقيم وأنماط السلوك والمعتقدات، وللتقافة عناصر تتمثل في العموميات والخصوصيات والمتغيرات، وتتوافر هذه العناصر في أي مجتمع بصفة عامة، ومن ثم هناك تنوع ثقافي في أي مجتمع، وثقافة خاصة يتميز بها أصحاب المهن المختلفة إلى جانب المتغيرات الوافدة أو البدائل، وهي مجموعة المفردات الثقافية المستحدثة أو المستعارة من مجتمع آخر، والتي تأخذ في الظهور لتنتشر وتصبح من العموميات أو من الخصوصيات وقد تختفي (أحمد، 2014، ص. 113)

وقد يتأثر سلوك الإنسان بالثقافة التي نشأ فيها وتوارثها عن الأجيال، وثقافة أي مجتمع تختلف في بعض عناصرها عن ثقافة مجتمع آخر، وتبعاً لذلك يختلف سلوك أفراد المجتمع عن سلوك أفراد مجتمع آخر، من هنا اكتسب موضوع تأثير **التنوع** على إستراتيجيات التنمية البشرية أهمية كبيرة. (موسى، 2010، ص. 100)

كما توجد أبعاد أخرى تتمثل في إدارة التنوع، وهي كالتالي: (Dare, 2017, p. 133)

- 1. القيادة:** وهي الطريقة التي يقود بها مديري المدارس ويلهمون المدرسة لوضع الطموحات والوصول إلى الهدف، آخذين بعين الاعتبار التنوع في المدرسة ويشاركون في نشر وتعزيز وتشجيع إدارة التنوع بينهم.
- 2. الممارسات الإدارية والسياسات:** ويقصد بها إلى أي مدى تترجم الرؤية والطموح إلى أهداف وتدابير وسياسات وغايات تنظيمية محددة، ومدى تنفيذها بواسطة الإدارة.

3. **إدارة الموارد البشرية:** ويقصد بها مدى استخدام المؤسسات لإدارة الموارد البشرية وأدوات الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنوع، مع التركيز على التوفيق بين العمل والتوازن في الحياة الخاصة، وبرامج التطوير الوظيفي، والتوظيف والاختيار.
4. **المعرفة والمهارات:** مدى معرفة المؤسسات والمديرين والموظفين بآليات تعزيز التنوع.
5. **الاتصالات:** عن طريقها تقوم المنظمة بنشاط وبصورة واضحة ومتكررة بتوصيل رؤيتها والأهداف والغايات والإجراءات.
6. **المناخ:** مدى تقدير المؤسسة للتنوع، مع وجود مناخ إيجابي للتنوع.

ومما سبق يتضح أن هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد أبعاد التنوع فمنهم من ضيق هذه الأبعاد، ومنهم من توسع في تحديدها، وبالرغم من ذلك فإن جميعها شارك في تحديد سلوك الأفراد؛ وأن جميعها يؤكد على أن التنوع ليس قاصرًا على الجنس أو النوع أو العمر أو الدين أو اللغة، وإنما يمتد ليشمل القدرات العقلية والبدنية، والخصائص الجسمية والشخصية، والخبرات المهنية، والمستويات الاجتماعية والاقتصادية، والعادات والتقاليد، مما يؤكد على أن إدارة التنوع يجب أن تشمل كل هذه الاختلافات، وتعمل على الاستفادة منها وإدارتها بشكل يعظم الفائدة منها ويتجنب التهديدات المحتملة، وبما يضمن أداءً جيدًا من العاملين داخل المؤسسة من خلال الاستفادة من التنوع في قدرات العاملين العقلية والبدنية وخبراتهم الشخصية والمهنية. ومن ثم فإن التنوع يشمل تفرد كل شخص، وخبرته وشخصيته، ويؤثر على الأداء بشكل كبير، لذلك من المهم إدارة أي مشكلات قد تتجم عن الصراعات الشخصية، ويحدد التنوع أيضًا كيفية تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين.

المحور الثاني

التحولات العالمية التي أدت إلى التنوع

تمهيد:

تشير التعددية الثقافية إلى الطرق التي تختار بها المجتمعات صياغة وتنفيذ سياسات رسمية تتبنى المعاملة العادلة للثقافات المختلفة، ويشكل **التنوع** قوة محركة للتنمية، ليس على مستوى النمو الاقتصادي فحسب بل أيضا كوسيلة لعيش حياة فكرية وعاطفية ومعنوية وروحانية أكثر اكتمالاً، وهو ما تنصّ عليه الصكوك الدولية التي تنظم مجال التراث الثقافي، التي تتيح ركيزة صلبة لتعزيز **التنوع**. كما أنه يُعتبر **ميزة** ضرورية للحد من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة، كما يساهم القبول **بالتنوع** والإقرار به عبر الاستخدام

الابداعي للإعلام وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق الحوار بين الحضارات والثقافات وفي بلوغ تبادل الاحترام والتفاهم.

يشكّل **التنوع** قوة محركة للتنمية، ليس على مستوى النمو الاقتصادي فحسب بل أيضاً كوسيلة لعيش حياة فكرية وعاطفية ومعنوية وروحية أكثر اكتمالاً، وهو ما تنصّ عليه الصكوك الدولية التي تنظم مجال التراث الثقافي، التي تتيح ركيزة صلبة لتعزيز **التنوع**. من هنا، يُعتبر **التنوع** ميزة ضرورية للحد من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة. في الوقت عينه، يساهم القبول **بالتنوع** والإقرار به عبر الاستعمال الابداعي للإعلام وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل خاص في خلق الحوار بين الحضارات والثقافات وبلوغ تبادل الاحترام والتفاهم.

كما تشير عبارة **التنوع** إلى وجود ثقافات مختلفة تتبادل الاحترام فيما بينها. تستخدم في بعض الأحيان عبارة "التعددية الثقافية" للدلالة على تنوع المجتمعات البشرية أو الثقافات في منطقة معينة نتيجة العولمة، كما من الممكن أيضاً أن يكون للعولمة أثر سلبي على **التنوع** في العالم. وينشأ تعدد الثقافات في ظل الوجود أو القبول، أو تعزيز التقاليد الثقافية المتعددة ضمن نطاق واحد، وتعتبر عادة نتاج الثقافة المرتبطة بالجماعات العرقية. كما يمكن أن يحدث هذا التعدد الثقافي عندما يتم إنشاء سلطة قضائية أو توسيعها لتضم المناطق المدمجة بثقافتين أو أكثر مثل ما هو موجود في كندا الفرنسية وكندا الإنجليزية، أو عن طريق الهجرة من بلدان مختلفة من جميع أنحاء العالم، ومن أهمها الولايات المتحدة الأمريكية التي برزت في تقويض التعددية الثقافية.

كما تم إنشاء برامج تعليمية وثقافية خاصة لتعزيز **التنوع** وتقبل الآخر، بما في ذلك تنظيم الفعاليات والأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية، ومن ثم العمل على تنظيم العديد من ورش العمل والدورات التدريبية للمعلمين والمدرسين لتحسين مهاراتهم في التعامل مع الطلاب من مختلف الجنسيات والثقافات المختلفة. (أحمد، عزام، 2017)

وفي ضوء الإعلان التاريخي للثقافة، ولحماية تنوع أشكال التعبير الثقافي، اجتمعت الوفود من 150 دولة في المكسيك في سبتمبر 2022، في أكبر مؤتمر عالمي مخصص للثقافة في السنوات الأربعين الماضية وهو مؤتمر اليونسكو العالمي للسياسات الثقافية والتنمية المستدامة 2022. واعتمد الإعلان التاريخي للثقافة الذي يؤكد على "المنفعة العامة العالمية" للثقافة، ويدعو إلى دمجها "كهدف محدد في حد ذاته" في أجندة التنمية لما بعد عام 2030. ويحدد النص مجموعة من الحقوق الثقافية التي يجب مراعاتها في السياسات العامة. وتتراوح هذه الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفنانين إلى الحرية الفنية، وحقوق مجتمعات السكان الأصليين في حماية وتعزيز التراث الثقافي والطبيعي. كما يدعو

إلى تنظيم كبير للقطاع الرقمي، ولاسيما المنصات الرئيسية منها لصالح **التنوع** عبر الانترنت وحقوق الملكية الفكرية للفنانين، والوصول العادل إلى المحتوى للجميع.

أولاً: اليوم العالمي للتنوع الثقافي:

يمثل اليوم العالمي للتنوع الثقافي من أجل الحوار والتنمية فرصة للاحتفال بأشكال الثقافة المتعددة بما في ذلك التراث الثقافي المادي وغير المادي والصناعات الإبداعية ومختلف أشكال التعبير الثقافي، إضافة إلى التآمل بكيفية إشراك هذا التنوع الثري في تعزيز أواصر الحوار والتفاهم المتبادلين وسبل نقل التنمية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية المستدامة، ويحتفل العالم بهذا اليوم في 21 مايو من كل عام باليوم العالمي للتنوع الثقافي من أجل الحوار والتنمية ليس فقط بالثراء الثقافي العالمي، بل أيضاً بالدور الأساسي الذي يلعبه الحوار العابر للثقافات في تحقيق السلام والتنمية المستدامة. فقد أعلنت الجمعية العامة للأمم المتحدة اليوم العالمي هذا في **عام 2002**، بعد أن اعتمدت اليونسكو في **عام 2001**، الإعلان العالمي للتنوع الثقافي وذلك اعترافاً بضرورة تعزيز الإمكانية التي تمثلها الثقافة بوصفها وسيلة لتحقيق الازدهار والتنمية المستدامة والتعايش السلمي على الصعيد العالمي.

ويتيح اليوم العالمي فرصة تعميق مفهومنا لقيم **التنوع** دعم الأهداف الأربعة لاتفاقية حماية وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي التي اعتمدها يونسكو في 20 أكتوبر 2005، دعم نظم مستدامة لحوكمة الثقافة تحقيق تبادل متوازن من السلع والخدمات الثقافية وانتقال الفنانين والعاملين الآخرين في مجال الثقافة دمج الثقافة في برامج وسياسات التنمية المستدامة تعزيز حقوق الإنسان والحريات الأساسية أهمية **التنوع** يشتمل مفهوم الثقافة على اللغة، المبادئ والقيم، العادات والتقاليد، المعايير والسلوكيات، وجميع الأمور المادية المشتركة والتي تنتقل عبر الأجيال، وتُعد ثقافة المجتمع الذي ننتمي إليه هي من تُشكلنا وتُحدد هويتنا وسلوكنا.

وكننتيجة للتغيرات التي حدثت بسبب التطور والتكنولوجيا، أصبح **التنوع** معياراً أساسياً ومهماً للنجاح والإبداع والابتكار، وعنصراً أساسياً في التغلب على التحديات التي تواجه العالم اليوم، ومن أبرز فوائد **التنوع** وأهمية التعرف على الثقافات الأخرى بالنسبة للفرد العائدة على الفرد ما يلي: (زيادة المعرفة على نحو مستمر، خلق علاقات اجتماعية متنوعة، بناء شخصية قوية، زيادة الإبداع والابتكار، حل المشكلات بشكل إيجابي، رسم خطة أفضل للمستقبل).

ثانياً: فوائد التنوع:

يعود **التنوع** على المجتمع ككل بفوائد كبيرة، ومن أبرز ما يلي:

1. **رفع الكفاءات:** حيث يُساهم **التنوع** في المجتمع في رفع الكفاءات، عن طريق تبادل المعرفة والخبرات والمهارات.
2. **زيادة الإنتاجية:** حيث وجدت العديد من الدراسات والأبحاث أن **التنوع** في بيئة العمل تحديداً وفي المجتمع بشكل عام، سبباً ومقياساً للإنتاجية وتحقيق المزيد من الأرباح.
3. **تعزيز الاحترام بين أفراد المجتمع:** فتعزيز فكرة **التنوع** في المجتمع قادرة على تعزيز فكرة احترام الاختلاف والتنوع، وتوثيق روابط التعاون والتكافل والتسامح، وبناء جسور الثقة والاحترام بين أفراد المجتمع الواحد.
4. **خفض مستوى الجرائم والعنصرية:** حيث يقلل **التنوع** من التمييز والعنصرية في المجتمع، وتعزيز فكرة التنوع هي الخطوة الأولى للتسامح والقبول والابتعاد عن إصدار الأحكام السلبية والمُتسّرة على الآخرين.
(<https://islamonline.net>)

ثالثاً: أبرز تحديات التنوع:

للتنوع عدة تحديات وعقبات، والتي يصعب التصدي لها؛ وهي:

1. الصعوبات التي يواجهها المُدراء والمسؤولون عند إدارة أشخاص من خلفيات وبيئات ثقافية مُختلفة، تتمثل في وضع معايير وأسس تناسب الجميع.
2. الحواجز اللغوية التي تمنع التواصل بين الأشخاص بشكل فعال وسليم (اختلاف اللغة).
3. الاهتمام غير العادل الذي قد تحظى به مجموعة الأغلبية على حساب الأقلية سواء كان ذلك داخل البلد الواحد أو داخل المؤسسة الواحدة.
4. التفكك والانحياز بين أفراد المجموعات المتنوعة، مما يُسبب قلة الثقة والاحترام بينهم.
5. النزاعات التي تتصاعد نتيجة الاختلاف في الآراء ووجهات النظر اتجاه مشكلة معينة. (<https://islamonline.net>)

وفي ضوء بعض خبرات كل من هولندا والولايات المتحدة وبريطانيا نماذج رائدة يمكن من خلالها رؤية التفاعلية الثقافية في ثوب عملي تربيوي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توجد بعض البرامج البحثية المستندة إلى مفهوم التعليم الثقافي المتبادل cultural Cross Education ، وهو نوع من البرامج المستقاة من منظور التفاعل الثقافي الذي يسعى إلى استكشاف العوالم المختلفة بثقافاتها المتعددة، ويراهم أداة حيوية لأي

طالب ومكون ضروري للنجاح التربوي، ويعمل هذا على قبول الآخر وتكسير الحواجز التي من شأنها إعاقة عمليات التواصل الفعال، كما تتيح مثل تلك البرامج للطلاب الوصول إلى فهم أكثر توازناً للتفاعل بين الثقافات في العالم الحديث وتلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب من ثقافات مختلفة داخل النظام التعليمي الواحد، وتعد فنلندا نموذجاً آخر في تطبيق التفاعل الثقافي. وتعد اللغة السويدية اللغة الأجنبية الأولى First Compulsory Foreign Language وهو ما يعكس وجود الناطقين بها في جزر أولاند Islands Aaland ، وغيرها في فنلندا وفي إلزام الدولة للطلاب بتعلم تلك اللغة انعكاس واضح لسياستها التي تعمل على إتاحة التفاعل بين ثقافتها والتأكيد على أهمية العرقيتين الفنلندية والأولندية في تشكيل القومية الفنلندية. (Finland, 2019, p. 105)

وأن دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، استراليا، بريطانيا، ألمانيا والسويد تمتاز بثقافة شمولية، بينما نجد كل من فنزويلا، اندونيسيا، الصين، كوريا الجنوبية، ودول الاتحاد السوفيتي سابقاً ذات ثقافة خصوصية. وبتطبيق هذا البعد على مجال إدارة الأعمال، نجد أن الثقافات الشمولية لا يجذب أفرادها الحديث في اجتماعات العمل في غير العمل، بينما نجد أن الثقافات الخصوصية يركز فيها الأفراد أثناء الاجتماعات على العلاقات فيما بينهم ودون التركيز على بيئة الاجتماع خاصة. ويمكن تلخيص هذا البعد في اتجاهين مختلفين القواعد والمبادئ في الثقافة الشمولية ضد العلاقات في الثقافة الخصوصية. (Luthans, Doh 2015, p. 36)

المحور الثالث

نظرية الاندماج ودورها في مواجهة التنوع

تمهيد:

تساعد مفهوم الاندماج الثقافي في المجتمعات متعددة الثقافات كبديل لآلية التعددية الثقافية، والاندماج يعني اندماج أفراد الأقليات الثقافية في الثقافة الأكبر في الدولة أو المجتمع، ومن خلال تفاعل ثقافي قائم على العديد من الآليات كتعلم اللغة الأم للدولة والالتزام بالنظم التعليمية والقانونية والمجتمعية القائمة فيها، مع الحفاظ على مستوى من التواصل مع الثقافة الأصلية، وهذه الآلية على المدى البعيد تحدث دمجاً ثقافياً بين الثقافات في المجتمع، لكن هذا الدمج سيؤدي إلى الانصهار الثقافي داخل ثقافة واحدة، وهذا الانصهار يدعو الكثير من الأقليات الثقافية إلى التخوف والتمسك بالهوية الثقافية والانعزال ورفض الاندماج. فالتعددية الثقافية تعني وجود جماعة أو جماعات لها ثقافتها وممارساتها التي تختلف عن الثقافات الأخرى التي تتقاطع معها وأيضاً ثقافة المجتمع الأكبر الذي تعيش فيه، لكنها تمارس ثقافتها بكل طقوسها الحياتية، وتحفظ بهويتها الثقافية منعزلة مع الاحترام لكافة قوانين الدولة التي تعيش فيها.

وبالنظر إلى رؤية الإمارات فإنها تعتمد على طبيعة المجتمع الإماراتي وخصوصية التواجد الثقافي للثقافات الأخرى، حيث يفوق عدد المقيمين من جنسيات أخرى في دولة الإمارات عدد المواطنين، ولابد من التعامل مع نظرية الاندماج بحذر خوفاً على الهوية الثقافية للمجتمع الإماراتي وذلك حال إتباع مفهوم التعددية الثقافية أو مفهوم الاندماج بشكل مطلق. لذا لابد من وجود طريقة تضمن التعايش دون الإخلال بالهوية الثقافية للمجتمع الإماراتي، وعلى أن تتوافق إرادات مكونات المجتمع على تحقيق السلم والأمان داخل المجتمع واحترام قوة القانون الذي يخضع له الجميع دون تمييز، وهنا يبرز دور ثقافة التسامح واحترام الآخر التي أولتها الدولة والقائمة على احترام ثقافات الاختلاف المتباينة وحرية الآخر في ممارسة عاداته الثقافية دون التعدي على حدود الآخرين. (آل نهيان، 2021، ص. 1)

وفي ضوء تحديد عوامل ومحددات الاندماج الوظيفي وإشراك الموظفين في بيئة عمل متعددة الثقافات في دولة الإمارات في عام 2017، فقد أطلقت دولة الإمارات العربية المتحدة مبادرة السعادة والايجابية لدى المنظمات والمؤسسات في جميع القطاعات، في حين أن إشراك وإدماج الموظفين هو واحداً من العوامل الأساسية والممكنة لهذه الرؤية؛ وأن إشراك الموظفين هو عامل رئيسي يؤدي إلى نجاح المنظمة ورفع قدرتها على المنافسة. كما أن إشراك وإدماج الموظفين يؤدي إلى العديد من الفوائد لكل من المنظمة والموظفين، وقد تشمل هذه الفوائد نتائج مالية أفضل وأداء محسن للمنظمة وكذلك تحسين الإنتاجية والأداء، ورفاهية الموظفين، والنجاح الوظيفي للموظفين، ومن ثم فإن العديد من الدراسات البحثية تُظهر أن المنظمات والمؤسسات ذات الموظفين الأكثر إشراكاً وإدماجاً بالعمل يكون لديها مستوى عوائد أعلى وكذلك مستويات ربحية وإنتاجية ورضا للعمال بدرجة أفضل نسبياً من المنظمات التي يكون مستوى إشراك الموظفين لديها أقل. (الزحمي، 2018، ص. 9)

أولاً: ماهية نظرية الاندماج:

ل للوصول إلى ماهية نظرية الاندماج لابد من عرض مفهوم نظرية الاندماج، ومؤسسيها، وإبراز مؤشرات مفهوم الاندماج الاجتماعي، وصولاً إلى سياسات نظرية الاندماج وإستراتيجياتها؛ وعلى النحو التالي:

أ. مفهوم نظرية الاندماج:

حظي مفهوم الاندماج باهتمام كبير في الفكر السوسيولوجي كونه يتصل بصفة مباشرة بالمجتمع، فالاندماج الاجتماعي مفهوم متعدد المعاني، بالإضافة إلى اقترانه بالممارسات المجتمعية والتعدد الثقافي المختزل في الهوية الثقافية، خصوصاً في

بعض المجتمعات الغربية التي سنت تدابير وأنشأت وزارات أو مصالح حكومية خاصة
بالهجرة والاندماج الاجتماعي. (محمد، 2014، ص. 619)

ويعرف الاندماج الاجتماعي بأنه عملية تنسيق بين مختلف الجماعات الموجودة
في مجتمع واحد للحصول على مجتمع ذو وحدة متكاملة. ويعني إزالة الحواجز بين
المجموعات المختلفة للعيش والتكيف الاجتماعي بشكل متناغم ومتضامن فالاندماج
الاجتماعي هو مجموعة الإجراءات في مجتمع ما غايته تسهيل انخراط فرد جديد في
هذا المجتمع. (مرديني، 2014، ص. 20) ويرى Csikszentmihalyi أن مفهوم
الاندماج ويشير إلى حالة يركز فيها الفرد بشكل كامل على نشاط سار، حيث يدرك
الأفراد التوازن بين المهارات والتحديات. (Chiang, 2011, p.106)

ب. مؤسسي نظرية الاندماج:

ظهر مصطلح الاندماج لأول مرة في عام 1975، وتم استخدامه ليصف المشاعر
الأكثر إيجابية، والتجارب الممكنة الأكثر امتاعاً في حياة الناس، وعليه يشير تعريف
الاندماج إلى أنها الحالة النفسية التي يشعر فيها الفرد بالكفاءة على المستوى الإدراكي،
وبأنه محفز وسعيد، ويؤكد Csikszentmihalyi أنه عندما يغيب الاندماج من حياة الفرد
سيصبح هدفه قليل في الحياة، فهو يؤثر على الرفاهية الذاتية للفرد، ويحسن السعادة
والرضا عن الحياة والتأثير الإيجابي لدى الفرد. (Chen, 2006, p. 222)

ويعتبر إميل دوركايم من أبرز علماء الاجتماع الذين أثروا مباشرة في المعرفة
حول سيرورات الاندماج في المجتمعات الحديثة. فقد اتضح ذلك بشكل خاص في
كتابات إميل دوركايم (1858-1917) "التقسيم الاجتماعي للعمل De la division
sociales du travail"، فهو يعتقد أن اندماج المجتمع الحديث لا يهتم المجتمع عموماً
فقط، أي المجتمع الوطني، وإنما كل الجماعات الخاصة التي تشكله. ومن أجل تحديد
اندماج كل "مجتمع" ديني أو منزلي أو سياسي يستحضر دوركايم بُعدين عدد
التفاعلات بين الأفراد واقتسام قيم مشتركة؛ فالاندماج هو نتاج مباشر لعدد أفراد
المجتمع ولكثافة التفاعلات التي بينهم، ونتاج كذلك لقبول وإنتاج قيم وممارسات
مشتركة، وصياغة هدف مشترك يتجاوز المصالح المباشرة للأفراد. (بوخريص،
2019، ص. 32)

وقام فليب بيسنار بتلخيص نظرية دوركايم حول الاندماج، فيشير إلى أنها كياناً
اجتماعياً ما مندمج، عندما يكون أعضاؤه يمتلكون وعياً مشتركاً، ويتقاسمون المشاعر
والمعتقدات والممارسات نفسها، ومن ثم يتفاعلون في ما بينهم، يشعرون أيضاً أن لهم
هدفاً مشتركاً يسعون إليه. (Dominique, p. 34)

وفي نفس السياق يأخذ مفهوم الاندماج الاجتماعي مكانة بارزة في كتابات تالكوت بارسنز (1902-1979)، الذي اشتغل على ضبط النظرية العامة للفعل، وقد شكلت كل من أعمال ماكس فيبر نظرية الفعل الاجتماعي، أعمال مارشال في الاقتصاد الكلاسيكي نظرية الدوافع الفردية، وأعمال دوركايم وفلريد وباريتو كلها كانت مصدر إلهام لتحليلاته. (دوران، 2012، ص. 200)

ج. مؤشرات مفهوم الاندماج الاجتماعي:

يعتبر المؤشر بمثابة الفهم الحقيقي لواقع وبعد المفهوم، ومن أهم مؤشرات مفهوم الاندماج الاجتماعي؛ ما يلي:

1. **المشاركة:** يوصف الاندماج الاجتماعي بأنه المشاركة الكاملة غير المنقوصة والمستمرة في الاهتمام بالشأن والممارسات العامة. (الزغبى، 2017، ص. 15)

2. **الثقة:** هي إحدى خصائص المجتمع الحديث حسب دوركايم أن مجتمع مدار من قبل نظام أخلاقي إذ تصبح مصالح الفرد قادرة على التكامل في المجتمع على أساس الالتزام بالقواعد الجمعية. (حمد، 2015، ص. 149)

3. **التطوع:** من أبرز مؤشرات الاندماج الاجتماعي، فالتطوع يعتبر تخصيص بعض الجهد والوقت، وهو الانخراط إيجابياً في نشاطات الحياة العامة.

د. سياسات نظرية الاندماج:

يقصد بسياسات الاندماج أنها مجموع التدابير المتخذة من أجل بلورة إرادة سياسية وتطبيقها في مجال اندماج المهاجرين، وتكتسي سياسة الاندماج الاجتماعي معنى إيجابياً عندما تستند إلى القيم الديمقراطية، وتأخذ بعين الاعتبار ذاتية المهاجرين كفاعلين اجتماعيين، بينما تأخذ دلالة سلبية، عندما تعبر كما يرى بعض علماء الاجتماع. (Dominique, p. 18) ذلك أن الاندماج الفعلي للمهاجرين لا يتحقق بمجرد انصهارهم ضمن بوتقة مجتمع الاستقرار، بل ينجح عندما يحترم الآخرون هوياتهم الثقافية، فتبدو لهم متلائمة مع الانتماء إلى المجتمع المشترك. فالمهاجر لا يكون مندمجاً إلا عندما يقبل باعتباره كذلك، ويعترف باختلافه، وينظر إلى هذا الاختلاف باعتباره إغناء للمجتمع. (Alain, 1996, p. 234)

ثانياً: السياق متعدد الثقافات لدولة الإمارات لاندمج الموظفين:

حظيت مشاركة الموظفين باهتمام كبير من مجتمع البحث الأكاديمي على مدى العقدين إلى الثلاثة عقود الماضية، مما أدى إلى طرح نظريات ونماذج مختلفة لدراسة الجوانب المختلفة لمشاركة الموظفين، حيث تختلف بيئة العمل في دولة الإمارات عن بيئة

العمل الغربية حسب ما جاء بالكتاب السنوي لدولة الإمارات العربية المتحدة في العام 2013، والذي أشار أن هناك أكثر من 180 جنسية من مختلف الخلفيات الثقافية والدينية والعرقية في الإمارات العربية المتحدة، وتعتبر الإمارات من أسرع الدول نمواً في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والخليج. وقد أدى ذلك إلى جذب العديد من الشركات العالمية التي تضم مجموعة كبيرة من الموظفين وزيادة عدد سكان الإمارات إلى أكثر من (8.3) مليون نسمة، وأكثر من (88%) من القوى العاملة من غير المواطنين، وقد نتج عن ذلك بيئة عمل غنية ومتعددة الثقافات. (United Arab Emirates Yearbook, 2013).

تبنت دولة الإمارات سياسة هجرة متحررة نسبياً وذلك من أجل دعم نمو وتطور اقتصادها، وتسمح لأصحاب العمل بتوظيف العمال الأجانب بسبب النقص الحاد في الموارد البشرية المحلية على مدى العقود القليلة الماضية، (عبد الله، 2010، ص. 177) حيث تتبع سياسة العمل فيما يتعلق بالعمال الأجانب في دولة الإمارات نموذج "العامل الضيف" أو "العامل المتعاقد"، حيث يتم تعيين العمال الأجانب غالباً لفترة تعاقدية محدودة ويتركزون في الوظائف والقطاعات الاقتصادية التي تفتقر إلى المهارات والخبرات المحلية. أو أن نوع العمل غير جذاب للمواطنين لأسباب مختلفة. (الواقفي، 2012، ص. 629)

ثالثاً: الكفاءة والتعدد الثقافي في بيئة العمل:

تعد الكفاءة عبر الثقافات أو الذكاء الثقافي بمثابة مهارة وظيفية أساسية في بيئة العمل، ومن ثم فإن الكفاءة عبر الثقافات تُعد واحدة من أهم المهارات التي يبحث عنها أصحاب العمل نظراً للنمو الكبير للمنظمات متعددة الجنسيات وتأثير العولمة قوة عاملة متنوعة. تتضمن الكفاءة عبر الثقافات القدرة على التواصل بشكل فعال، والتفكير بمرونة، والنظر إلى القضايا من منظور الآخر، وتسهيل التكيف، وإجراء تفاعلات عبر الثقافات. (Niferklafehn, 2017, p. 73)

إن تنوع السكان من حيث الأسس العرقية والإثنية واللغوية والثقافية أخذ في الازدياد، خاصة في الإمارات العربية المتحدة، بسبب العولمة والتحديث، وسرعة هذه التغييرات. هذا له تأثير على القوى العاملة وانخراطهم في وظائفهم. اقترحت العديد من الدراسات أن تشجيع الموظفين على اكتساب فهم للتنوع العالمي عبر الثقافات يمكن أن يحسن مشاركتهم في مكان العمل، (Lauring, 2016, p. 51)

وتُعد الكفاءة عبر الثقافات هي القدرة على التفاعل بنجاح مع أعضاء من ثقافات مختلفة وغير مألوفة، وتشير المهارات الثقافية إلى القدرة على التفاعل والتواصل والتعاون والمشاركة بفعالية مع الآخرين من مجموعات ثقافية مختلفة. كما يساعد هذا التفاعل

الإيجابي بين الموظفين على بناء بيئة عمل إيجابية وإثراء مشاركة الموظفين.
(Brenneman, 2016, p. 103)

كما يجب اعتبار الكفاءة عبر الثقافات كمورد شخصي رئيسي في بيئة العمل متعددة الثقافات. كما هو الحال في دولة الإمارات، وينتج عنه موظفون أكثر ثقة، ويمكنهم التواصل بشكل فعال، ويمكنهم التكيف مع موظفين آخرين من خلفيات ثقافية متنوعة. لذلك، فإن الدرجة الأعلى من الكفاءة بين الثقافات هي عامل مهم في تقليل الإجهاد في مكان العمل وتعتبر موردًا وظيفيًا من حيث إنها تساعد الموظفين على التعامل مع المتطلبات العالية في مكان عمل متعدد الثقافات شديد التنوع، وبالتالي يؤدي إلى تعزيز مشاركة الموظفين. وعليه يجب أن تكون هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة عبر الثقافات ومستوى مشاركته في سياق مكان العمل في الإمارات العربية المتحدة. (Dolan, 2017, p. 23)

رابعاً: تعزيز المنظمات لبيئة العمل:

تسير المنظمات التي تعزز بيئة العمل الداعمة على المسار الصحيح للمشاركة مع موظفيها، الذين يظهرون المزيد من المشاركة في مكان العمل عندما توفر لهم المنظمة مثل هذه الفرص. يتعلق الدعم التنظيمي (Organizational Support) (OS)، بتقدير مساهمات الموظفين والاهتمام برفاهيتهم. يقدم القادة والمديرون في مثل هذه المنظمات للموظفين المساعدة والتوجيه، ويدربون الموظفين للوصول إلى أفضل مستوى أداء لهم من خلال توضيح وتبسيط الأهداف من أجل تحقيق الأهداف والغايات المحددة. (محمد، 2014، ص. 59)

أبرزت العديد من الدراسات أن الدعم التنظيمي مهم في تقليل التوتر في مكان وبيئة العمل، لاسيما في بيئة العمل الحالية سريعة الخطى والديناميكية والمتغيرة باستمرار والصعبة، حيث تؤدي توقعات الموظفين إلى تولي الموظفين المزيد من المسؤوليات، وزيادة عبء العمل، والمزيد من الوظائف. ومن ثم فإن الدعم التنظيمي يحتاج إلى توفير الموارد الوظيفية التي يحتاجها الموظفون للتعامل مع هذه المطالب مع زيادة مشاركتهم في مكان وبيئة العمل.

خامساً: نموذج إدارة الارتباط لتيسير المشاركة وتقييم الأداء:

يشتمل نموذج إدارة الارتباط على ثلاث مراحل رئيسية: اتفاق الأداء، وتيسير المشاركة، وتقييم الأداء والمشاركة، وتنص اتفاقية الأداء ومرحلة تحديد الأهداف على تكامل الأهداف التنظيمية مع الأهداف الفردية. يعد هذا ضرورياً للمشاركة نظراً لأن دمج الأهداف الشخصية ضمن الأهداف والغايات العامة للمؤسسة يزيد من الإحساس بالمعنى النفسي الذي يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين. يشمل تسهيل المشاركة تصميم الوظائف

والتدريب والدعم الاجتماعي والقيادة والتدريب وهي مرحلة ضرورية تؤدي إلى مشاركة أكبر. يجب توفير أي موارد مطلوبة للموظفين من أجل القيام بعملهم بأكثر الطرق كفاءة وفعالية. يؤدي هذا إلى زيادة مشاركة الموظفين، لاسيما عند المشاركة في عملية تحديد وتصميم وظائفهم من أجل اكتساب الإحساس بالهدف والمعنى.

يعد التدريب والدعم الاجتماعي موارد وظيفية مهمة يمكن أن تسهل المشاركة. أيضاً، يمكن تسهيل القيادة من خلال إلهام الموظفين وتحفيزهم للسعي من أجل تحقيق أفضل للأهداف التنظيمية والفردية. التدريب ضروري لتطوير شبكات الدعم التي تمكن الموظفين من تلبية متطلبات وظائفهم. توفر المرحلة التالية تقييم الأداء والمشاركة للموظفين ملاحظات حول التقدم المحرز في أداء عملهم ومستويات المشاركة. في هذه المرحلة، من المهم أن يكون لديك عملية تقييم عادلة وشرعية حتى يثق الموظفون بالإدارة ويشعرون بإحساس بالعدالة يساعد الموظفين على تحسين أدائهم العام ومشاعرهم للمشاركة. خلصت دراسة نموذج إدارة المشاركة هذه إلى أن إنشاء ميزة تنظيمية تنافسية بفضل مشاركة الموظفين يمكن تحقيقها بنجاح من خلال دمج إدارة الأداء مع مشاركة الموظفين. (Gruman,2011, p. 123)

وفي ضوء ما سبق؛ فإن دراسة الزحمي (2018) ناقشت موضوع محددات الاندماج الوظيفي وإشراك الموظفين في بيئة عمل متعددة الثقافات: دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية؛ حيث جاءت نتائجها كمساهمة في نشر العلم والمعرفة من خلال توسيع فهم محددات وعوامل الاندماج الوظيفي وإشراك الموظفين في بيئة عمل متعددة الثقافات مثل دولة الإمارات، وقد تحقق ذلك من خلال تطوير نموذج نظري تم اختباره تجريبياً ووجد أنه مناسب لبيئات العمل المختلفة في دولة الإمارات العربية المتحدة. ومن المؤمل أن تفيد النتائج التجريبية لهذه الدراسة كلاً من الممارسين والأكاديميين لبدء وتطوير استراتيجيات فعالة لزيادة إشراك وإدماج الموظفين والتي من المتوقع أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية المؤسسية وتحسين الأداء والنجاح للمؤسسة وموظفيها في بيئة الأعمال الحالية ذات التنافسية العالمية.

وقد وضعت هذه الدراسة نموذج إشراك وإدماج الموظفين واختبرت النموذج تجريبياً من أجل فهم أفضل لمفهوم الاندماج الوظيفي وإشراك الموظفين في سياق دولة الإمارات، ومن المؤمل أن تساعد النتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة في تطوير إستراتيجيات فعالة لزيادة مستوى إشراك وإدماج الموظفين في مؤسسات ومنظمات الأعمال بالدولة لتكون من بين رواد الدول في العالم وفقاً لرؤية دولة الإمارات العربية المتحدة. (الزحمي، 2018، ص. 22)

ومن خلال ربط عملية الإندماج بإدارة التنوع؛ فمن خلال المرحلة الأولى يتم إدراج العوامل الثقافية في تقدير رهانات التقارب، وفي المرحلة الثانية يتم وضع استراتيجية وصياغة مشروع اندماج يأخذ بعين الاعتبار الصعوبات المتوقعة المتعرف عليها خلال المرحلة الأولى. أما في المرحلة الثالثة، يتم خلالها وضع حيز التنفيذ لخطة الاندماج الثقافي وكذا التعديلات السوسيوثقافية والتنظيمية. وفي الأخير يتم تقييم عملية الاندماج واستخراج الفروقات وتصحيحها لتحقيق النتائج المرجوة، ومن ثم فإن إدارة التنوع تتدخل عبر كل المراحل السابقة حسب مستوى الاندماج بين المؤسسات. ففي حالة الإبقاء على الهوية الوطنية للمؤسسات المندمجة، وتكمن المهمة الرئيسية للإدارة في بلوغ الأهداف الإستراتيجية دون الرجوع إلى الاندماج الثقافي. أما في حالة وجود اندماج بهوية جديدة للمؤسسة، ومن ثم ينبغي تحويل الاختلافات الثقافية إلى محرك للتقارب، أي تحويل التهديدات الثقافية إلى عوامل نجاح حقيقية للتنوع الثقافي بين الأفراد أو المنظمات وبخاصة المؤسسات التعليمية. (Coisne, 2012, p. 18)

المحور الرابع

واقع جهود دولة الإمارات العربية المتحدة في تقبل التنوع

تمهيد:

يعتبر التنوع وتعدد الجنسيات وتقبل الآخر من القيم التي تحتل مكانة مهمة في دولة الإمارات، فقد بذلت الحكومة الإماراتية جهوداً كبيرة لتعزيز هذه القيم من خلال إصدار وثائق وقرارات رسمية تدعم هذه القيم، ويعزز النموذج الإماراتي المؤتمرات ومنصات الحوار حول التسامح، والعمل على إثراء المحتوى العلمي والثقافي حول التسامح، بهدف إبراز دولة الإمارات كعاصمة عالمية للتسامح، وتبلورت قيم التسامح في التسامح الثقافي، والذي يرمي إلى إطلاق فعاليات الاحتفاء بالجاليات المقيمة بالدولة، وتعميم المبادرات التي تسهم بالتعريف بالثقافات وتعزيز أواصر الترابط فيما بينها؛ وتبلور أيضاً في التعليم من خلال العمل على توفير برامج تعليمية وتثقيفية حول قيم التسامح بين طلاب المدارس والجامعات والاحتفاء بالثقافات التي تعكس التنوع الحضاري للطلاب؛

ويشكل الإعلام أحد محاور التسامح لتسليط الضوء على السياسات الإعلامية والبرامج التلفزيونية والإذاعية، وإطلاق الحملات الإعلامية والتوعوية حول التسامح على مواقع التواصل الاجتماعي؛ وهناك التسامح المؤسسي، والذي يرسخ قيم التسامح من خلال توفير برامج تثقيفية حول قيم التسامح في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وتطوير وتنفيذ برامج توعوية حول الفرص المتكافئة في التوظيف وتقديم الخدمات، وفي السياسات والتشريعات تدرج مأسسة قيم التسامح التي تضع السياسات والتشريعات واللوائح التنفيذية لتضمن استدامة قيم التسامح والانفتاح على الثقافات والحضارات كأحد

أهم مستهدفات التسامح والمنبثق منها قانون تعدد الثقافات. (الهوية والانتماء الوطنيان لدولة الإمارات، 2019)

أولاً: وثيقة وقرارات التسامح بدولة الإمارات:

أ. وثيقة استراتيجية الإمارات للتسامح:

تم إصدار وثيقة استراتيجية الإمارات للتسامح عام 2016، والتي تهدف إلى تعزيز التسامح والتعايش السلمي بين جميع أفراد المجتمع، بغض النظر عن جنسياتهم أو ثقافتهم. وتعد هذه الوثيقة إحدى أهم الخطوات التي اتخذتها الحكومة الإماراتية لتعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية الأساسية. (وثيقة إستراتيجية الإمارات للتسامح، 2016)

ب. قرار المجلس الأعلى للاتحاد رقم 9 لسنة 2016:

أصدر المجلس الأعلى للاتحاد في عام 2016 قرارًا ينص على تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية الأساسية في المجتمع الإماراتي، وتعزيز التعايش السلمي والتسامح بين جميع أفراد المجتمع، بما في ذلك المقيمين من جنسيات مختلفة. (قرار المجلس الأعلى للاتحاد، 2016)

ج. الإعلان العالمي للتسامح:

في عام 2016 الذي يعتبر بيانًا عالميًا يهدف إلى تعزيز التسامح والتعايش السلمي بين الشعوب والثقافات. ويؤكد الإعلان على أهمية التسامح والاحترام المتبادل بين جميع الثقافات، وتعزيز التعايش السلمي والتعاون الدولي. (الإعلان العالمي للتسامح، 2016)

د. اليوم العالمي للتسامح:

تحتفل الإمارات العربية المتحدة كل عام باليوم العالمي للتسامح في الثاني عشر من نوفمبر، وذلك تأكيدًا على التزامها بالقيم الإنسانية والاجتماعية الأساسية، وتعزيز الحوار بين الثقافات وتعزيز التعايش السلمي. (النعيمي، 2021)

هـ. برنامج المواطنة العالمية:

تم إطلاق برنامج المواطنة العالمية في الإمارات العربية المتحدة عام 2019، والذي يهدف إلى تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية الأساسية وتعزيز التسامح والتعايش السلمي بين جميع أفراد المجتمع. ويقدم البرنامج برامج تدريبية وورش عمل وفعاليات تثقيفية لتعزيز الوعي بأهمية التسامح وتعدد الجنسيات والاحترام المتبادل. (برنامج المواطنة العالمية، 2019)

وعليه؛ تتضمن جهود دولة الإمارات العربية المتحدة لتعزيز **التنوع** وتعدد الجنسيات وتقبل الآخر عدة مبادرات ووثائق رسمية، مثل وثيقة استراتيجية الإمارات للتسامح، وقرار

المجلس الأعلى للاتحاد، والإعلان العالمي للتسامح، وتعتبر هذه المبادرات مؤشراً على التزام الحكومة الإماراتية بالقيم الإنسانية والاجتماعية.

ثانياً: مبادرات التسامح:

أعلن صاحب السمو الشيخ خليفة، رحمه الله عام 2019 عاماً للتسامح في دولة الإمارات. ويهدف هذا الإعلان إلى إبراز دولة الإمارات عاصمة عالمية للتسامح، وتأكيد قيمة التسامح باعتبارها امتداداً لنهج زايد مؤسس الدولة.

أ. اختيار عام للتسامح:

أعلن المغفور له الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رحمه الله عام 2019 عاماً للتسامح بدولة الإمارات، والهدف من ذلك الإعلان هو إبراز دولة الإمارات عاصمة عالمية للتسامح، وتأكيد قيمة التسامح، وعملاً مؤسسياً مستداماً يهدف إلى تعميق قيم التسامح والحوار وتقبل الآخر والانفتاح على الثقافات المختلفة، ومن أهم محاور عام التسامح؛ هي:

1. تعميق قيم التسامح والانفتاح على الثقافات والشعوب في المجتمع من خلال التركيز على هذه القيم لدى الأجيال الجديدة.
2. ترسيخ مكانة دولة الإمارات عاصمة عالمية للتسامح من خلال مجموعة من المبادرات والمشاريع الكبرى منها المساهمات البحثية، والدراسات المتخصصة في حوار الحضارات.
3. التسامح الثقافي من خلال مجموعة من المبادرات المجتمعية والثقافية المختلفة.
4. طرح تشريعات وسياسات تهدف إلى تعزيز قيم التسامح الثقافي، والديني، والاجتماعي
5. تعزيز خطاب التسامح، وتقبل الآخر من خلال مبادرات إعلامية هادفة.

ب. اختيار جسر التسامح:

في نوفمبر 2017، وجه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم. رعاه الله، بتسمية أجمل جسر مشاة في إمارة دبي على القناة المائية الجديدة بجسر التسامح، وذلك لإبراز قيمة التسامح في دولة الإمارات التي تربط جسوراً بين أكثر من 200 جنسية يتعايشون على أرض الوطن في سلام ومحبة، مؤكداً أن دولة الإمارات واحة أمن وسلام، تكرس قيم التسامح والعدل. تزامن هذا الإعلان مع اليوم الدولي للتسامح الذي يصادف 16 نوفمبر من كل عام.

ج. اختيار مسجد التسامح "مسجد مريم أم عيسى":

تعتبر دولة الإمارات شريكاً أساسياً في اتفاقيات ومعاهدات دولية عدة ترتبط بنبذ العنف والتطرف والتمييز، وأصبحت عاصمة عالمية تلتقي فيها حضارات الشرق والغرب، لتعزيز السلام والتقارب بين الشعوب كافة؛ وتحضن الدولة عدة كنائس ومعابد تتيح للأفراد ممارسة شعائرهم الدينية، ولدى الدولة مبادرات دولية عدة ترسخ الأمن والسلام العالمي، وتحقق العيش الكريم للجميع؛

ومن الأمثلة العملية لروح التسامح التي تتمتع بها دولة الإمارات، توجيه صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان رئيس الدولة بإطلاق اسم مريم أم عيسى "عليهما السلام" على مسجد الشيخ محمد بن زايد في منطقه المشرف وذلك ترسيخاً للصلوات الإنسانية بين أتباع الديانات والتي حثنا عليها ديننا الحنيف والقواسم المشتركة بين الأديان السماوية. كما تُعد دولة الإمارات حاضنة لقيم التسامح والسلام، والأمان، والتعددية الثقافية، حيث تضم أكثر من 200 جنسية تنعم بالحياة الكريمة والاحترام. كفلت قوانين دولة الإمارات للجميع العدل والاحترام والمساواة، وجرمت الكراهية والعصبية، وأسباب الفرقة والاختلاف.

د. استحداث منصب وزير التسامح والتعايش:

في عام 2016، اعتمد مجلس الوزراء الوطني للتسامح لترسيخ قيم التسامح والتعددية الثقافية وقبول الآخر، ونبذ التمييز والكراهية والتعصب فكرياً وتعليمياً وسلوكياً. ويرتكز البرنامج على سبعة أركان رئيسية وهي: (الإسلام، الدستور الإماراتي، إرث زايد والأخلاق الإماراتية، المواثيق الدولية، الآثار والتاريخ، الفطرة الإنسانية، القيم المشتركة)، وعليه تم استحداث منصب وزير دولة للتسامح لأول مرة في دولة الإمارات في فبراير 2016، أثناء إعلان صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي عن التشكيل الوزاري الثاني عشر والتغييرات الجوهرية في الحكومة الاتحادية، والأسباب التي دفعت قيادة الدولة إلى تعيين وزير دولة للتسامح؛

ومن أهم الأسباب التي دفعت صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي عن التشكيل الوزاري؛ أنه أشار إلى بعض الملاحظات مثل:

1. "لا يمكن أن نسمح بالكراهية في دولتنا، ولا يمكن أن نقبل بأي شكل من أشكال التمييز بين أي شخص يقيم عليها، أو يكون مواطناً فيها".

2. أن ثقافة التسامح ليست وليدة اليوم في مجتمع دولة الإمارات، بل هي امتداد لثقافة سائدة في المنطقة منذ القدم.

3. دعم الوزارة الجديدة موقف الدولة نحو ترسيخ قيم التسامح، والتعددية، والقبول بالآخر، فكرياً وثقافياً وطائفيًا ودينيًا.

وعليه، تم تعيين معالي الشيخة لبنى بنت خالد القاسمي منصب وزير دولة للتسامح، لتضطلع بمهمة ترسيخ التسامح كقيمة أساسية في المجتمع على الصعيدين المحلي والإقليمي، وبعد التشكيل الوزاري في أكتوبر 2017، تولى هذا المنصب معالي الشيخ نهيان بن مبارك آل نهيان ليصبح عضو مجلس الوزراء وزير التسامح.

وفي السياق جاء دستور الإمارات ليرسخ حرية ممارسة العبادة الدينية في المادة (32) منه والذي ينص على فرض إجراءات عقابية صارمة؛ سعيًا من الحكومة الإماراتية لضمان الوئام الاجتماعي، فقد عملت على تسهيل إنشاء أماكن للعبادة لشتى الأديان والمذاهب، فمنحت مجاناً أراض لبناء دور العبادة لعدة أديان، ويوجد اليوم بدولة الإمارات عدد 59 كنيسة، ومعبدان للهندوس، ومعبد للشيخ. (الأمم المتحدة، 2009، ص. 6)

ثالثاً: المواصفة القياسية لدولة الإمارات للتسامح والتعايش:

أ. مواصفة التسامح والتعايش:

مواصفة قياسية إماراتية تم إعدادها بالتعاون المشترك بين وزارة التسامح والتعايش ووزارة الصناعة والتكنولوجيا المتقدمة، تهدف إلى تطبيق التسامح والتعايش في المؤسسات بمختلف أنواعها، سواء كانت في القطاع الحكومي أو الخاص أو شبه الحكومي، باعتبار أن تعزيز مفهوم وثقافة التسامح والتعايش بين الأفراد في بيئة العمل سوف ينعكس تلقائياً على تعاملات المؤسسات وعلى مستوى الأسرة والمجتمع المحيط. (www.tolerance.gov, 2021)

ب. أهداف المواصفة القياسية:

تهدف هذه المواصفة إلى تأسيس نظام إدارة التسامح والتعايش مناسب للتطبيق في المؤسسات العامة والخاصة، بغض النظر عن حجم ونوع أنشطة هذه المؤسسات، بهدف:

1. تعزيز التسامح والتعايش بين موظفي المؤسسة
2. تعزيز عمليات التسامح والتعايش مع المتعاملين.
3. دعم تحقيق الأهداف والاستراتيجيات
4. التغلب على مخاطر غياب التسامح والتعايش في المؤسسة

5. تحقيق متطلبات نظام إدارة التسامح والتعايش.

رابعاً: جوانب القصور نحو التنوع في بيئة العمل ومؤسساته:

1. عدم وجود قوانين تحمي حقوق المهاجرين والعمالة الوافدة في الإمارات، وهو ما يؤثر على مدى تقبل الآخر وتعايش الثقافات المختلفة.
2. غياب التعددية الثقافية في المناهج التعليمية في الإمارات، وعدم وجود تركيز كافي على التعليم المتعلق بثقافات الأقليات الوافدة.
3. قصور جهود الإعلام في التعامل مع الموضوعات المتعلقة بالتنوع وتعدد الجنسيات وتقبل الآخر، وعدم تحقيق التوازن في تغطيته لقضايا المتعلقة بالمجتمعات المختلفة.
4. عدم وجود تشريعات حكومية فعالة لدعم التعايش بين الثقافات المختلفة بالإمارات.
5. التحديات التي تواجهها المرأة والمجتمعات الأخرى في الإمارات فيما يتعلق بحرية التعبير عن الهوية الثقافية والدينية، وهذا يؤثر على التعايش والتفاعل بين الثقافات المختلفة.
6. عدم وجود برامج تثقيفية وتدريبية تهدف إلى تحسين مستوى التفاعل بين الثقافات المختلفة وتعزيز التعايش السلمي. (www.tolerance.gov, 2021)

المحور الخامس

الاجراءات المقترحة للدراسة

1. إصدار قوانين وسياسات تحمي حقوق المهاجرين والعمالة الوافدة في الإمارات.
2. الإطلاع على أهداف مبادرة "الحكومة حاضنة للتسامح" باعتبارها تستهدف بيئة العمل في كل الوزارات وجد أنها خمسة أهداف وهي: تعزيز التسامح والتعايش بين موظفي المؤسسة.
3. تحديث التشريعات والسياسات الحكومية لتدعم التعايش بين الثقافات المختلفة في الإمارات.
4. تحقيق متطلبات نظام إدارة التسامح والتعايش.

5. تضمين التعددية الثقافية في المناهج التعليمية في الإمارات، وتعزيز التعليم المتعلق بثقافات الأقليات الوافدة.
6. تعزيز جهود الإعلام في التعامل مع الموضوعات المتعلقة بالتنوع وتعدد الجنسيات وتقبل الآخر.
7. تعزيز عمليات التسامح والتعايش مع المتعاملين.
8. التغلب على مخاطر غياب التسامح والتعايش في المؤسسة.
9. تلبية احتياجات المعلمين المتنوعة، مع توفير فرص التعلم والتطوير لجميع المعلمين من خلاف إجراءات واضحة.
10. التواصل الدائم مع المعلمين والعمل على حل مشاكلهم المتنوعة؛ ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.
11. التوجيه المناسب والتدريب المناسب لمواءمة مهاراتهم وقدراتهم بما يتوافق ومساهمهم الوظيفي لتعزيز التطور الوظيفي للفرد ولكي تتوافق هذه الاستراتيجية مع رؤية القيادة الإماراتية لتطوير المواهب الثقافية المتعددة.
12. التوسع في ممارسات إدارة التنوع الضرورية لتحقيق العدالة التنظيمية والاستفادة من التنوع والاختلاف مما يجعل هذه الأهداف تقتند التركيز على بيئة العمل وما تتطلبه من ممارسات تستهدف كل أوجه العمل وليس التسامح والتعايش فقط.
13. توفير برامج تثقيفية وتدريبية تهدف إلى تحسين مستوى التفاعل بين الثقافات المختلفة وتعزيز التعايش السلمي.
14. دعم تحقيق الأهداف والاستراتيجيات.
15. نشر ثقافة التسامح بين المعلمين وتشجيعهم على إظهار الانتقادات بصورة واضحة عن طريق الحوار وذلك للتقريب بين وجهات النظر.
16. ينبغي الاعتراف بالموظفين من الأقليات كمساهمين مهمين في مستقبل التنوع في الشركات في جميع المستويات التنظيمية.

مراجع الدراسة

الدراسات والكتب العامة:

1. أحمد، كمال عبد الوهاب، "دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الاستفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية"، مجلة التربية، ع50/94، 2014، ص114.
2. بوخريص، فوزي، "الاندماج الاجتماعي والديمقراطية نحو مقاربة سوسولوجية"، مؤسسة مؤمن بلا حدود للدراسات والأبحاث، 2020.
3. غياث، بوفلجة، "أثر الثقافة المحلية على استجابات العمال تجاه أساليب التسيير الصناعية"، دار الغرب للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2000.
4. آل نهيان، د. شما بنت محمد بن خالد، "الأمن الاجتماعي الإماراتي بين التعددية الثقافية والاندماج الثقافي"، مقال منشور: <https://www.alittihad.ae>، 19 أبريل 2021.
5. حمد، إسعاف، "رأس المال الاجتماعي مقارنة تنموية"، مجلة جامعة دمشق، ع5 (31)، 2015، ص149.
6. دوران، جان بيار؛ وفايل، روبير، "علم الاجتماع المعاصر"، ترجمة: ميلود طواهري، دار الروافد الثقافية - ناشرون، بيروت، 2012، ص200.
7. الزحمي، خميس خلفان، "محددات الاندماج الوظيفي وإشراك الموظفين في بيئة عمل متعددة الثقافات: دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص9.
8. الزغبى، علي زيد، أزمة المشاركة والاندماج الاجتماعي في البلدان العربية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 2017، ص15.
9. الطبال، عبد الله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية: مدخل إدارة التنوع دراسة نظرية، مجلة المدير الناجح، ع134، 2011، ص40.
10. عبد الله، إبراهيم محمد، "سياسة العمل ومحددات التوظيف والأجور في اقتصاد يعاني من نقص العمالة"، 24 (2)، 2010، ص177.
11. أحمد، عزام عبد النبي أحمد، "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة الادارة التربوية، 2017، ص293-388.

12. مالكي، احمد، "الاندماج الاجتماعي وبناء مجتمع المواطنة في المغرب الكبير، في جدليات الاندماج الاجتماعي وبناء الدولة والأمة في الوطن العربي"، مجموعة مؤلفين، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2014، ص 667.

13. محمد، أحمد، "الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية: حالة الكويت"، المجلة الدولية لإدارة الأعمال، ع5 (3)، 2014، ص59.

14. محمد، هاني عبادي، "الدولة والاندماج الاجتماعي في اليمن الفرص والتحديات في جدليات الاندماج الاجتماعي وبناء الدولة والأمة في الوطن العربي"، مجموعة مؤلفين المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2014، ص 619.

15. موسى، سوسن عبد الحميد، التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على إستراتيجيات التنمية البشرية، مجلة البحوث الإدارية، ع 3/8، 2010، ص100.

16. ناصر، فداء، "إدارة التنوع"، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية، 2021، ص2.

17. النعيمي، مريم، "اليوم العالمي للتسامح في دولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلس الوطني للإعلام، الإمارات العربية المتحدة، 2021.

18. الهاشمي، عائشة. "اليوم الوطني لدولة الإمارات العربية المتحدة: الاحتفال بالوحدة والتنوع بأناقة"، جلف نيوز، 2 ديسمبر 2020.

19. الوقفي، محمد، "الخوف والتحيز في القطاع الخاص: حالة المواطنين الشباب في اقتصاد الخليج العربي الغني بالنفط"، مراجعة شؤون الموظفين، 41 (5)، 2012، ص629.

ب. الوثائق والقرارات الرسمية:

1. "قرار المجلس الأعلى للاتحاد رقم 9 لسنة 2016"، مكتب رئاسة الوزراء، الإمارات العربية المتحدة، 2016.

2. وثيقة استراتيجية الإمارات للتسامح"، مكتب رئاسة الوزراء، الإمارات العربية المتحدة، 2016.

3. "الهوية والانتماء الوطنيان لدولة الإمارات العربية المتحدة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالتسامح والشمولية"، جلف نيوز، 26 نوفمبر 2019.

4. الأمم المتحدة، الجمعية العامة، الاستعراض الدوري الشامل، تقرير الفريق العامل
المعني بالاستعراض الدوري الشامل، 2009، ص3.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alain Touraine, Qu' est- ce que la démocratie?, Published research (Paris, éd Fayard ,1996), P. 234.
2. Breneman, M. W., Assessing Cross-Cultural Competence: A Working Framework and Prototype Measures for Use in Military Contexts Critical Issues in Cross Cultural Management: Springer International Publishing, 2016, p. 103.
3. Chen, Hasiang. Flow on the net – detecting web user's positive affects and their flow states Computers in Human Behavior. The electronic magazine (Vol. 22, Issue. 2, 2006) p. 222.
4. Chiang, Yu-tzu, Sunny S. j. Lin, Chao-Yang Cheng, Eric Zhi-Fent Liu. Exploring Online Game Players' Flow Experiences and Positive Affect. The Turkish Online Journal of Educational Technology (Vol. 10, Issue. 1, 2011) p. 106.
5. COISNE, C., La gestion des différences culturelles dans les fusionsacquisitions internationales : une compétence distinctive ? XXI AIMS conference, 2012, p. 18.
6. Daft, R., New Era of Management. Australia, South Western Cengage Learning, 2010, p. 347.
7. Dare, A. & Others., Gender, Communication, and the Leadership Gap. IAP., 2017, P. 133.
8. Dolan, S. L., Cross cultural competence: A field guide for developing global leaders and managers: Emerald Group Publishing, 2015, p. 23.

9. Finland, Ministry for Foreign Affairs, The Special Status of the Åland Islands, Available at: <https://um.fi/the-special-status-of-the-aland-islands#brief>. Accessed: 22/01/2019, p. 105.
10. Gruman, J. A., Performance management and employee engagement. Human Resource Management Review Published research, 21(2), 2011, p. 136.
11. Hanappi-Egger, E., Koellen, T. & Mensi-Klarbach, H. Diversity management: Economically reasonable or "Only" ethically mandatory? International Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations, Vol. 7, No. 3, 2007, p.159.
12. <http://www.tolerance.gov.ae/ar/page.aspx?ID=1023&pn=UAE.S%205037>, 2021.
13. Inegbedion Henry ,Sunday Eze,Asaleye Abiola .Lawal Adedoyin and Adebajji Ayeni. (2020) .Managing Diversity for Organizational Efficiency .SAGE Published research 2020, P. 10.
14. Luring, J., Work engagement and intercultural adjustment. International Journal of Cross Cultural Management, 16 (1), 2016, p. 51.
15. Lombardo, J., Cultural diversity in the workplace: divination, trends and examples. www.study.com, 2008.
16. Lumadi, M., Managing Diversity at Higher Education and Training Institutions: A Daunting Task, Journal of Diversity Management, 2008, p. 2.
17. Luthans, F., & Doh, J. P., International management culture, strategy, and behavior. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2015, p. 21.

18. Niferklafehn, J., Cross-Cultural Competence as a 21st Century Skill. Building Better Students: Preparation for the Workforce, 2017, p. 73.
19. Sukalova Viera and Ceniga Pavel .Diversity Management in Sustainable Human Resources Management .Globalization and its Socio-Economic Consequences, 2008. p. 9.
20. Urbancová Hana ,Hudáková Monika ,Fajčíková Adéla. Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage .Sustainability, 2020, p. 16.
21. Voegtle, Eva & Others., To what extent does transnational communication drive cross-national policy convergence? The impact of the bologna-process on domestic higher education policies, Journal Higher Education, 61(1), 2011, P. 339.