

## رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی: واکاوی پدیدارشناسانه دیدگاه‌های متخصصان<sup>۱</sup>

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۸/۲۰؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۵/۹

فریبرز عرفانی‌زاده<sup>۲</sup>، محمدرضا اردلان<sup>۳\*</sup>، فخرالسادات نصیری<sup>۴</sup> و افشین افضلی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** زمینه رهبری آموزش عالی پویا، پیچیده و چند بعدی است. به دلیل پیچیدگی سازمانی، اهداف متعدد و ارزش‌های سنتی دانشگاه‌ها، ماهیت رهبری در آموزش عالی نیز مبهم و بحث‌برانگیز است و این دلایل محققان را به سمت توصیف و تحلیل اساس رهبری در آموزش عالی از منظرهای مختلف سوق داده است. با افزایش تنوع جمعیت دانشجویان در دانشگاه‌ها، نظام آموزش عالی با چالش‌های زیادی به‌منظور ایجاد ظرفیت بیشتر برای آن‌ها مواجه می‌شود و این موقعیت‌ها هر روزه تبدیل به بخشی از چشم‌انداز آموزشی دانشگاه‌ها در آموزش عالی خواهد شد. درک نقش‌ها و مهارت‌های لازم برای هدایت تنوع دانشجویان می‌تواند به دانشگاه‌ها در این زمینه کمک کند. پژوهش حاضر با هدف واکاوی دیدگاه‌های متخصصان در مورد رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی ایران انجام شده است.

**مواد و روش‌ها:** نمونه آماری پژوهش شامل تمامی متخصصان حوزه مدیریت، علوم تربیتی، علوم اجتماعی و روانشناسی در دانشگاه‌های کشور بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای اشباع نظری یافته‌ها، تعداد ۱۶ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. رویکرد پژوهش کیفی و روش مطالعه، پدیدارشناسی است، ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته و روش تحلیل آن نیز روش تحلیل موضوع است. داده‌های پژوهش از طریق مشارکت‌کننده، بازخورد همکار و ناظران بیرونی اعتباریابی شدند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش نشان داد که شش عامل عدالت‌مداری، تنوع‌مداری، وحدت‌مداری، ارتباط‌مداری، هدایت‌مداری و فرهنگ‌مداری مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی می‌باشند. هم‌چنین نتایج نشان داد که نظام آموزشی عالی باید به سه دلیل اهمیت فردی، سازمانی و اجتماعی پاسخگویی تنوع موجود در بین دانشجویان باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که به دلیل تغییراتی که در روند جمعیتی جامعه و به تبع آن در نظام آموزش عالی اتفاق می‌افتد، تغییراتی نیز در روندهای جمعیتی دانشجویان رخ می‌دهد، به‌طوری که شاهد حضور دانشجویان با قومیت، نژاد، فرهنگ، مذهب و عقاید متفاوت در محیط دانشگاهی خواهیم بود. این تغییرات و تنوع جمعیتی بر ساختار نظام آموزش عالی تأثیر خواهد گذاشت. به دلیل اینکه نظام آموزش عالی از ترکیب افراد و دانشجویان متنوع تشکیل شده است، نیاز به افرادی دارد که این جمعیت متنوع را مدیریت کند و با هدایت درست آن‌ها از توانایی‌های آن‌ها در راستای تحقق اهداف آموزش عالی و جامعه استفاده کند. از این رو رهبری تنوع باید در محیط دانشگاهی جوی را ایجاد کند که تنوع دانشجویان را به رسمیت بشناسد و به ارزش‌های آن‌ها احترام بگذارد. هم‌چنین فرهنگی متحد و هم‌بسته را ایجاد کنند، و از طریق ایجاد رابطه مثبت با دانشجویان از آن‌ها حمایت و سعی در برطرف کردن نیازهای آن‌ها داشته باشد و در برخورد با آن‌ها ارزش‌هایی مانند عدالت، برابری و بی‌طرفی را در نظر بگیرند.

**واژگان کلیدی:** رهبری تنوع، دانشجویان، آموزش عالی.

۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی است.

۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

mr.ardalan@basu.ac.ir

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۴. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

## مقدمه

پیشرفت و ترقی مداوم جوامع به سوی رشد و توسعه، یکی از نگرانی‌های اصلی کشورهای جهان است. در طول نیم قرن گذشته نوآوری‌های تکنولوژی، پیشرفت‌های علمی، گسترش دانش، تغییرات شگرفی را در تمام جنبه‌های اجتماعی زندگی ایجاد کرده است. پویایی‌های جمعیتی و افزایش تأکید بر دسترسی جوانان به آموزش عالی برای رفع نابرابری‌های اجتماعی، اقتصادی و آموزشی بیشتر شده است. قرن بیست و یکم زمان ایجاد تغییرات بزرگ‌تر است. در این قرن نه تنها باید نگاهی جدید به سبک زندگی افراد و تصورات آن‌ها در مورد شهروند جهانی داشت، بلکه باید توجه کاملی به سازماندهی دوباره سازمان‌های اجتماعی، مخصوصاً نظام‌های آموزش عالی داشت. در حقیقت درک و تصورات مردم تغییر خواهد کرد، و در دیگر جنبه‌ها در آینده نیز باید پذیرای تغییر بود و از تغییراتی که منجر به بازسازی مجددی در نظام‌های سازمانی، فرایندها و بازده‌های نظام دانشگاهی می‌شود نیز باید مطلع بود (پرهیزگار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱). بر پایه‌ی نگرش سیستمی، دانشگاه‌ها، سازمان‌هایی باز و پویا هستند که دائم با محیط بیرونی خویش در تعامل بوده و برای بقای خود باید به پویایی‌های محیط پاسخ دهند (ویلیامز و کلونی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۲). به همین دلیل نظام آموزش عالی و آموزش‌های آن به سرعت در سراسر جهان تغییر می‌کند. فرهنگ‌ها و روابط سنتی دانشگاه به چالش کشیده می‌شود و با افزایش تنوع و تفاوت در درون دانشگاه‌ها، پویایی اجتماعی جدیدی برای نظام‌های آموزش عالی به وجود می‌آید (لومادی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱). این در حالی است که امروزه، محیط بیرونی دانشگاه‌ها به شدت متغیر و گوناگون شده است و به روایتی، ساختارهای اجتماعی و فرهنگی جوامع در حال دگرگونی است، به طوری که نه تنها ترکیب جمعیتی جوامع گوناگون و متنوع گشته‌اند، بلکه مسئله تنوع و تکثر به یکی از اساسی‌ترین مسایل و چالش‌های جوامع موجود تبدیل شده است. به این ترتیب، این گوناگونی‌ها و تکثرها سازوکارهای درونی دانشگاه‌ها را نیز تحت تأثیر خود قرار داده است. به همین دلیل است که مریک و گورن<sup>۴</sup> (۲۰۱۵: ۷۱) بر این باورند که تنوع در نظام آموزش عالی مسئله‌ای است که باید با دیدی جامع‌تری به آن نگریست (ص ۷۱). بیره نیست که نه تنها مسئله تنوع به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های دانشگاه‌ها مطرح شده (لو، رولی و وو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۳۰۳) و برخی نیز بزرگ‌ترین مسئله جهان امروزه را مسئله تنوع دانسته‌اند (ماکدو، ۲۰۰۹؛ راث<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶: ۱) بلکه پژوهشگران مختلفی نیز به کندوکاو کم و کیف آن پرداخته‌اند. به هر حال، آنچه که امروزه تحت

1. Parhizgar

3. Lumadi

5. Luu, Rowley &amp; Vo

7. Rath

2. Williams &amp; Clowney

4. Meric &amp; Gorun

6. Macedo

عنوان تنوع شناخته می‌شود شامل تفاوت‌های قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده افراد از قبیل فرهنگ، قومیت، نژاد، زبان، مذهب و جنسیت است (گرین، لوپز، وایسکی و کپنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۱؛ لومادی، ۲۰۰۸: ۱؛ مختاری، عدلی و احمدی، ۱۳۹۵: ۸۷).<sup>۲</sup> وال<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نیز معتقد است تنوع در آموزش یک کار فکری و مستلزم تفکر تخیلی، تحلیل انتقادی و مطالعه دقیق است. برای درک اثر تنوع در آموزش عالی، باید نقش خطیری که تنوع در فرایند آموزش بازی می‌کند را در نظر گرفت. افزایش تنوع بخشی جدایی‌ناپذیری از تجربه یادگیری دانشجویان در آموزش عالی است و به عامل مهمی در یادگیری تبدیل شده است (مایر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۱).

با این اوصاف، انتظار بر آن است که رهبران سازمانی و دانشگاهی بتوانند در محیط‌های متنوع فعالیت کرده و تعهد بیشتری به مسأله تنوع داشته باشند (گاتسیس و گرمانی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۲۴۱). اما با این وجود، مسئله تنوع در اغلب نظریه‌های رهبری ناشناخته است و ضرورت چندانی برای ایجاد چارچوبی جامع که تنوع را به‌عنوان هسته اصلی در نظر بگیرد، احساس نشده است. این نادیده گرفتن و کم‌توجهی به رهبری تنوع و چارچوب‌های آن در پژوهش‌ها و نظریه‌های سازمانی تنها به کشورهای غربی محدود نمی‌شود بلکه این مسأله به صورت جدی‌تری در کشورمان مطرحیت یافته است. به‌طوری که نه تنها چارچوب یا مدل فکری و نظری خاصی برای تعقیب مسأله رهبری تنوع در دانشگاه‌های ما وجود ندارد بلکه سازوکارهای عملی و واقعی دانشگاه‌ها نیز توجه چندانی به تفاوت‌های قومی، فرهنگی، مذهبی، جنسیتی و تمامی آنچه که تنوع خوانده می‌شود نداشته است (محمدی، ۱۳۹۶؛ صالح زاده، ۱۳۹۳؛ مرشدی و خلج، ۱۳۹۲؛ عراقیه و واجارگاه، ۱۳۹۱؛ عراقیه، واجارگاه، برزگر و مرادی، ۱۳۹۰). برای مثال، ۲۶ پژوهش در ایران تا سال ۱۳۹۶ به بررسی وضع موجودی مدارس و دانشگاه‌ها در پاسخگویی به تنوع فرهنگی پرداخته بودند که هر ۲۶ پژوهش نشان داده‌اند که توجهی ناکافی به این نوع تنوع صورت گرفته است (محمدی، خرازی، کاظمی فرد و پورکریمی، ۱۳۹۵: ۶۸). این در حالی است که جامعه ما از نظر فرهنگی و قومی متنوع است، و در اصل نوزدهم قانون اساسی و در منشور حقوق شهروندی در ماده ۹۶، بر مورد احترام بودن تنوع و تفاوت‌های فرهنگی مردم در چارچوب هویت ملی تأکید شده است، به تبع آن در نظام آموزش عالی نیز باید تنوع و تفاوت‌های دانشجویان در چارچوب هویت ملی مورد احترام باشد.

البته شاید یکی از دلایل کم توجهی به این تنوع‌ها، آن باشد که برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزشی و دانشگاهی کشورمان، گوناگونی‌ها را به‌عنوان تهدیدی علیه وحدت ملی تلقی می‌کنند

1. Green, López, Wysocki & Kepner  
3. Meier

2. Wall  
4. Gotsis & Grimani

و به همین دلیل هم است که ارزیابی سیاست‌های فرهنگی آموزش عالی کشور نشان می‌دهد که سیاست‌های فرهنگی در کشور بیشتر مبتنی بر وحدت فرهنگی است و چنین سیاستی بر رویکرد کثرت‌گرایانه غلبه یافته است. در نتیجه نظام آموزش عالی نیز تحت تأثیر چنین سیاستی می‌باشد، به طوری که بخش گسترده‌ای از سیاست‌های آموزش عالی در راستای حفظ وحدت فرهنگی بوده و سیاست‌های محدودی از آن به توسعه و پاسخگویی به نیازهای متنوع فرهنگی اختصاص یافته است (مرشدی و خلج، ۱۳۹۲: ۱۲۰). اگرچه این نگرش و طرز تفکر، مشکلی جدی پیش روی رهبری تنوع در دانشگاه‌ها می‌باشد اما شواهد نشان داده است که با آگاهی بخشی به سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزش عالی، می‌توان امیدوار بود که نگرش‌های آنان نیز تغییر یافته و در نتیجه، تنوع را به رسمیت بشناسند. بر همین اساس، محمدی (۱۳۹۶) نشان داده است که یکی از الزامات و پیش‌فرض‌های پاسخگویی به تنوع، به رسمیت شناساندن گوناگونی‌های فرهنگی در جامعه است. از دیگر سو، واجارگاه (۱۳۸۷) در پژوهش خویش نشان داده است که یکی از موانع ساختاری پیش روی آموزش چندفرهنگی در ایران، نداشتن چارچوبی روشن برای این آموزش است. این در حالی است که پیشتر نیز بیان شد که هرگونه اقدام برای بهبود وضع رهبری تنوع نیازمند در دست داشتن چارچوبی روشن، منسجم و جامع است.

با این اوصاف، باید با در اختیار داشتن چارچوبی روشن و منسجم در جهت ارتقای سطح پاسخگویی به تنوع‌ها و در نتیجه رهبری تنوع گام برداشت. از آنجا که ساخت فرهنگی هر جامعه و خرده فرهنگ‌ها و نژادهای متعلق به آن، دارای ساختاری خاص و منحصر به فرد است، چارچوب رهبری تنوع باید با آن ساختار هماهنگ باشد. به عبارت دیگر، چارچوب رهبری تنوع، نهفته در بافت خویش است و مشکل بتوان چارچوب مربوط به جامعه یا فرهنگی دیگر را در جامعه‌ی ایرانی و دانشگاه‌های آن به کار بست. در نتیجه باید ابعاد و مؤلفه‌های آن چارچوب از دل ساختار اجتماعی- فرهنگی جامعه ایرانی برآمده باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر بر آن بود تا با تکیه بر دیدگاه متخصصان این حوزه در ایران، گره از این مشکل گشوده و درک این افراد از رهبری تنوع را مورد کندوکاو قرار دهد. علی‌رغم اهمیت بسیار زیاد این مسأله، تاکنون هیچ پژوهشی در ایران به آن نپرداخته است و پژوهش حاضر درصدد است تا پاسخ روشنی به مسأله حاضر ارائه دهد.

## مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

### تنوع در آموزش عالی

تنوع نیروی انسانی موضوع برجسته و چالش‌برانگیز در بیشتر کشورها و یکی از واژه‌های پر کاربرد در علوم اجتماعی است که یک روش مشخص برای تعریف آن وجود ندارد و موضوعی

چالشی است (تاکامی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۲). تنوع تمایزی است که بین گروه‌ها در زمینه نژادی، قومیت، زبان، مذهب و جنسیت، گرایش جنسی و موقعیت اجتماعی وجود دارد، و شامل تمام مواردی است که افراد را از همدیگر متمایز می‌کند. این موارد شامل تفاوت‌های قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده‌ای است که بین افراد در سطح فردی و گروهی وجود دارد (آداما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۱). بحث در مورد موضوع تنوع در آموزش عالی از دهه ۱۹۵۰ پس از جنبش حقوق مدنی در آمریکا آغاز شد. اما تاریخچه تنوع دانشجویی به‌عنوان یک مسأله آموزشی در آموزش عالی به زمانی که مؤسسات آموزشی شروع به ثبت‌نام دانشجویانی با زمینه‌های متنوع از دیگر کشورها و مناطق کردند، بر می‌گردد (دانیل، کانور و یوالک ترومبیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۱۹). در آموزش مسأله تنوع از زمان آموزش چند فرهنگی در دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ در آمریکا و بعضی از کشورهای اروپایی مورد پذیرش قرار گرفت و به آن توجه شد. در اواخر دهه ۱۹۸۰ در آمریکا نظریه‌های آموزش جامع، چند فرهنگی و شهروندی که بر تسهیل فرصت‌های یادگیری گروه‌های محروم در سیستم‌های آموزشی تمرکز داشت به کار گرفته شد (گوینا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۲).

از سال ۱۹۸۰، به دلیل انگیزه برای توسعه آموزش عالی، برنامه‌های تنوع در بسیاری از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی در سراسر جهان رشد کرده است (اونزمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۲۶۲). از اواخر دهه ۱۹۹۰ به بعد نیز تحقیقات فزاینده‌تری در مورد مبانی نظری، علمی و تجربی تنوع به‌منظور ارتباط تنوع با مأموریت آموزشی و مدنی آموزش عالی انجام شده است (هورتادو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). و به عنوان یک تلاش برای جذب دانشجویان از یک جامعه گسترده‌تر و طیف‌های فرهنگی، دانشگاه‌ها به ایجاد استراتژی‌های مختلف مدیریت تنوع اقدام کردند. این وضعیت باعث هموار شدن راه برای ایجاد مفهوم سازی متمایزی از پدیده مدیریت تنوع در دهه ۱۹۹۰ شد (رنچ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶: ۱). تنوع در طول تحصیلات دانشگاهی به‌طور قابل توجهی مهم است، زیرا بسیاری از دانشجویان در زمانی وارد دانشگاه می‌شوند که مرحله مهمی از رشد است و آن‌ها خود را براساس روابط با دیگران و تمرین نقش‌های اجتماعی مختلف قبل از ایجاد تعهدات پایدار به مسائل مختلف از قبیل حرفه، روابط نزدیک و گروه‌های اجتماعی و سیاسی تعریف می‌کنند (گورین، دی، گورین و هورتادو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲: ۳۳۰). این امر باعث می‌شود که مؤسسات آموزش عالی یک زمینه ایده‌آل برای غنی‌سازی پیشرفت‌های فردی و اجتماعی افراد باشد. از این رو اولین و مهم‌ترین وظیفه مؤسسات آموزش عالی، ایجاد بهترین محیط آموزشی برای افرادی است که در نظام آموزش عالی تحصیل و زندگی

1. Takami

3. Daniel, Kanwar & Uvalic-Trumbic

5. Onzman

7. Wrench

2. Adamu

4. Gobena

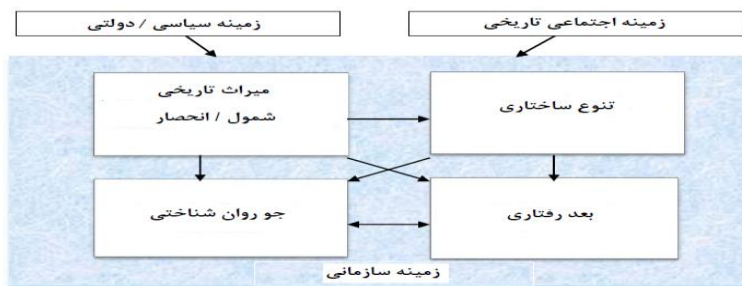
6. Hurtado

8. Gurin, Day, Gurin & Hurtado

می‌کنند (گورین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۳۶). بسیاری از دانشگاه‌ها ارزش تنوع را به‌عنوان یک منبع مهم برای بهینه‌سازی یادگیری و آموزش به رسمیت می‌شناسند (مارایاما، مورنو، گودمن و مارین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۱)؛ چرا که دانشگاه‌ها مسئولیت پیشرفت اجتماعی را بر عهده دارند و شهروندان را برای زندگی و رهبری در یک جامعه متنوع آماده می‌کنند (گورین و همکاران، ۲۰۰۴). این مسائل تنوع را به مأموریت محوری آموزش و شهروندی در آموزش عالی تبدیل می‌کند (هورتادو، ۲۰۰۷: ۱۸۵). تنوع فرصت‌ها و چالش‌های مختلفی که دانشگاه‌ها باید با آن روبرو شوند را فراهم می‌کند. برای غلبه بر این چالش‌ها و به حداکثر رساندن مزایای تنوع، ابتدا لازم است جو دانشگاهی را برای تنوع درک کنیم (آداما، ۲۰۱۴: ۳۶).

هورتادو و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) چارچوبی را برای درک جو دانشگاهی متنوع ایجاد کردند. چارچوب درک جو دانشگاهی متنوع دارای سه زمینه اصلی است که در محیط واقعی یکپارچه و متحد می‌شوند: زمینه دولتی-سیاسی، بستر اجتماعی تاریخی و زمینه سازمانی یا مؤسسه‌ای (شکل ۱). چارچوب دولتی-سیاسی و عناصر تشکیل‌دهنده بستر اجتماعی تاریخی خارجی هستند و خارج از کنترل سازمانی و فردی هستند. زمینه دولتی-سیاسی شامل عواملی چون سیاست‌های دولتی، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و طرح‌ها است. بستر اجتماعی تاریخی شامل مسائل و رویدادهای مختلفی در جامعه بزرگ‌تر است که به‌طور بالقوه‌ای روی اعضای جامعه دانشگاهی که با مسائل تنوع درگیر هستند، اثر می‌گذارد. این دو نیروی خارجی در جامعه بزرگ‌تر بر ساختار سازمانی و عناصر مختلف آن تأثیر می‌گذارند. وضعیت‌های نیز وجود دارد که این دو نیروی خارجی با یکدیگر در تعامل هستند و بر یکدیگر اثر می‌گذارند. سیستم سیاست‌های دولتی می‌تواند به‌طور بالقوه بر روابط متقابل و میان گروهی بین گروه‌های قومی و مذهبی مختلف اثر بگذارد و این گروه‌های قومی و مذهبی نیز به نوبه خود بر جو دانشگاهی متنوع تأثیر می‌گذارند. زمینه سازمانی شامل عواملی است که در داخل و درون کنترل سازمانی و فردی قرار دارند. زمینه سازمانی برای تنوع شامل چهار بعد (میراث تاریخی شمول یا انحصار، تنوع ساختاری یا ترکیبی، جو روانشناختی و بعد رفتاری) است که شامل عناصر پویای مختلف جو دانشگاهی متنوع است. این چهار بعد با یکدیگر در ارتباط و بر همدیگر تأثیر می‌گذارند (میلیم و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۴؛ آداما، ۲۰۱۴: ۳۸).

- 
1. Gurin
  2. Maruyama, Moreno, Gudeman, & Marin
  3. Hurtado, Milem, Clayton-Pedersen, & Allen



شکل ۱. عناصری که بر جو دانشگاهی متنوع اثر می‌گذارند

میراث تاریخی شمول یا انحصار: شامل تاریخ دانشگاه یا نظام آموزش عالی با عطف توجه به گروه‌های نابرخوردار، به‌ویژه مسائل مرتبط با تفکیک در نظام آموزش عالی و مأموریت و سیاست‌های آموزش عالی در مورد پذیرش دانشجویان در نظام آموزش عالی است و همچنین مستلزم بررسی دقیق هنجارهای است که در بطن فرهنگ دانشگاهی، سنت‌ها، سیاست‌ها و مأموریت تاریخی نظام آموزش عالی است (هورتادو، گریفین، آرلانو و کوئلار، ۲۰۰۸: ۲۰۶).

تنوع ساختاری: ترکیب گروه‌های گوناگون در محیط دانشگاه است که شامل پذیرش، به کارگیری و نگهداشت دانشجویانی با زمینه‌های مختلف است. این عاملی اصلی است که به‌طور بالقوه باعث افزایش یا کاهش تنوع می‌شود. تنوع ساختاری یک بعد اساسی از جو دانشگاهی است (آداما، ۲۰۱۴: ۳۹)، که باید به‌منظور ایجاد محیطی که باعث پرورش جو مثبت و روابط مثبت بین گروهی می‌شود، در نظر گرفته شود (هورتادو و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۰۷).

جو روان‌شناختی: شامل درک تبعیض، دیدگاه افراد نسبت به روابط گروهی، نگرش نسبت به افراد با زمینه‌های مختلف، تنش و تضادهای دانشگاه و تفکر در باره تعهد سازمانی و پاسخ به تنوع است (هورتادو و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۰۸). ادراک افراد از تنوع و نگرش نسبت به دیگران متأثر از تعامل گروهی آن‌ها است. این عوامل نشان می‌دهد که ادراک‌ها و نگرش‌ها به سایر عناصر جو دانشگاهی متنوع که در تنوع ساختاری و جو رفتاری یافت می‌شود، مرتبط است. از این رو تلاش‌های نهادی برای ایجاد جو سازمانی مثبت و روابط بین گروهی باید تجارب تنوع جامعه دانشگاهی و همچنین ادراک‌ها و نگرش‌ها نسبت به مسئله تنوع را در نظر بگیرد (آداما، ۲۰۱۴: ۳۹).

جو رفتاری: فرصت‌ها و تجربه‌های واقعی مرتبط با تنوع در محیط دانشگاهی است (هورتادو و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۰۸). و شامل تعاملاتی بین افراد با زمینه‌های مختلف، ماهیت روابط بین

گروهی و آشکارسازی دیدگاه‌های متنوع در برنامه درسی و تنوع برنامه درسی مانند دوره‌های تنوع، رویکردهای آموزشی، سمینارها، کارگاه‌ها و آموزش‌ها می‌باشد (آداما، ۲۰۱۴: ۴۱).

با بهبود جو دانشگاهی مثبت برای تنوع می‌توان بازده‌های منفی و چالش‌های تنوع را به حداقل رساند و فرصت‌ها و مزایای بالقوه‌ای که تنوع برای دانشگاه به همراه دارد را افزایش داد (آداما، ۲۰۱۴: ۴۱). رهبری تنوع نیز نقش اصلی را در بهبود این جو دارد و نقش‌ها و مسئولیت‌های زیادی را برای توسعه و اجرای استراتژی‌های تنوع و وحدت در سازمان‌ها انجام می‌دهند (لایتل، کاتز، مارکیس و سولینگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۵).

#### رهبری تنوع در آموزش عالی

روندهای فعلی در آموزش از قبیل جهانی شدن، موانع آموزشی و فرصت‌های تحصیلی برابر، ترکیب جمعیتی دانشجویان را در سراسر جهان از جمله در کشورهای در حال توسعه تغییر داده است. مؤسسات آموزش عالی نیز بیش از پیش نه فقط با ارائه آموزش عادلانه با کیفیت، بلکه با توجه به نیازهای جمعیت دانشجویان و ایجاد محیط‌های مناسب یادگیری و آموزش برای این دانشجویان درگیر شده است (گوبنا، ۲۰۱۶: ۱). از این رو افرادی که با رهبری نهادهای آموزش عالی درگیر هستند، باید کیفیت‌های رهبری را در خود توسعه دهند، چرا که یک رهبر خوب باید توانایی مدیریت و هدایت کردن ابتکارات در دیگران را داشته باشد، به نحوی که جوامع دانشگاهی را به سوی پیشرفت سوق دهد (بولمن و دیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۶۵). رهبران در آموزش عالی با وجود دانشجویان متنوع به رهبری تنوع برای تسهیل مدیریت و رهبری این جمعیت نیاز دارند. رهبر دانشگاه باید منعکس واقعیت‌های اجتماعی جامعه باشد، نیازهای افراد مختلف را در نظر بگیرد، چرا که به‌منظور دستیابی به یکپارچگی و شمول در نظام آموزش عالی، رهبران تنوع باید نیازهای دانشجویان، تفاوت‌های فرهنگی، جنسیتی، نژادی، قومی و مذهبی آن‌ها را در برنامه‌های رهبری در نظر بگیرند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به این موارد مشارکت دهند (پورتوگال، ۲۰۰۶: ۱۰). رهبری تنوع بیشتر نیازمند احترام به تفاوت‌ها می‌باشد تا پیش کشیدن تفاوت‌ها و ارزش‌گذاری کردن آن‌ها، و به جای افزایش مشکلات فرصتی را فراهم می‌کند. کلید موفقیت در رهبری تنوع داشتن یک چارچوب انعطاف‌پذیر در ذهن است. اگر یک رهبری به شیوه‌ای منصفانه، محترمانه و حساس نسبت به همه افراد رفتار کند، روحیه تیمی در بین افراد ایجاد می‌شود و آن‌ها در پی اجرا و تکمیل اهداف سازمانی بر می‌آیند (پولات و اولکام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۶۵).

- 
1. Lytell, Keller, Katz, Marquis, & Sollinger
  2. Bolman & Deal
  3. Polat & Olcum



رهبران تنوع کارکردهای رهبری استراتژیک مانند توسعه و ترویج دیدگاه‌ها و استراتژی‌های برای تنوع و یکپارچگی در سازمان را شکل می‌دهند و زمینه مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی را با تمرکز خاص بر مشاوره به رهبران ارشد سازمان فراهم می‌کنند. آن‌ها همچنین روندهای داخلی و خارجی تنوع را پیگیری می‌کنند و با منابع انسانی برای شناسایی راه‌هایی که توجه به تنوع را در فرایندهای مانند استخدام و جذب و توسعه شیوه‌های عمل افزایش م‌دهد، کار می‌کنند (لایتل و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۵). در نظام آموزش عالی رهبری تنوع کسی است که برنامه‌های تنوع سازمان را هدایت می‌کند، از تنوع به‌عنوان منبعی برای افزایش یادگیری تمام دانشجویان استفاده کند. تنوع را به‌عنوان اولویت اول و پایه‌ای برای برتری سازمانی در نظر می‌گیرد و همچنین یک متخصص مدیریت تغییر است که توجه خاصی به استراتژی‌های طراحی شده برای هدفمند ساختن فرهنگ دانشگاه در راستای تنوع دارد (ویلیام و واد گلدن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱). ویلیام و واد گلدن (۲۰۰۷) هفت شایستگی را برای رهبران تنوع ذکر می‌کنند که عبارت‌اند از:

۱) *تسلط فنی بر مسائل تنوع*: رهبر تنوع باید در تمام جنبه‌های تنوع در آموزش عالی از جمله موضوعات مربوط به جذب و نگهداشت کارکنان در دانشگاه، توسعه هویت‌ها، دسترسی و عدالت، تنوع برنامه درسی، ارزیابی تأثیر آموزشی تنوع، سنجش جو دانشگاه، اقدامات مثبت قانونی و سیاسی، و تنوع در آموزش عالی یک فرمانده باشد. علاوه بر این یک رهبر باید راحت بتواند از عدالت اجتماعی، مزایایی تحصیلی به‌عنوان اهمی برای بحث در مورد تنوع استفاده کند.

۲) *درک سیاسی*: رهبر تنوع باید بتواند به‌طور خاص چشم‌انداز سیاسی را مورد بررسی قرار دهد و به خوبی به موقعیت‌های حساس سیاسی پاسخ دهد. او باید توانایی و تمایل پیدا کردن راه حل‌های برد-برد را داشته باشد، مخصوصاً وقتی که شرایط متضاد به وجود می‌آید و بداند که چگونه می‌توان به اجماع و توافق نظر رسید، و از طریق منافع رقابتی کار کند.

۳) *توانایی ایجاد یک چشم‌انداز مشترک*: یک رهبر تنوع باید بتواند بینش یا دیدگاه اشتراکی و همکارانه را در محیط دانشگاه ایجاد و رشد دهد. و این بینش نیازمند این است که در دانشجویان، اعضای هیأت علمی، کارکنان و مدیران نیز وجود داشته باشد تا آن‌ها نیز بتوانند به طور متعهدانه و همکارانه‌ای با دیگر مدیران اجرایی برای ایجاد چشم‌انداز مناسب کار کنند.

۴) *دیدگاه عمیق در مورد تغییر سازمانی*: یک رهبر تنوع باید نماینده برجسته عناصر و پویایی‌های تغییرات سازمانی باشد و همچنین تجربه هدایت یا مشارکت در تلاش‌های تغییر را داشته باشد. رهبر تنوع باید متعهد باشد تا فرایندهای تغییر را، از طریق چالش‌ها و فضاهای سختی که بر اثر تغییرات ساختاری عمیق ایجاد می‌کند، را ببیند، و همچنین باید صبر و اشتیاق داشته

باشد، و آگاه باشد که تغییرات سریع اتفاق نمی‌افتند و فرایند تغییر سازمانی را از دیدگاه کل‌نگر نظارت، هدایت، اجرا، و ارزیابی کند و نشانه‌های کلیدی را در طول زمان تکمیل کند.

۵) **توانایی‌های ارتباطی پیشرفته:** رهبر تنوع باید دارای درجه بالایی از هوش هیجانی، کاریزما و توانایی‌های ارتباطی داشته باشد. با توجه به اینکه همه‌ی کارها از طریق هماهنگی افقی انجام می‌شود، رهبر تنوع باید توانایی عبور از مرزهای سازمانی متعدد را داشته و هم‌چنین توانایی انطباق و سازگاری سریع با زبان‌ها و سبک‌های مختلف مخاطبان را داشته باشد.

۶) **درک فرهنگ آموزش عالی:** رهبر تنوع باید دانش و تجربه پربار و عمیقی در مورد فرهنگ دانشگاهی داشته باشد. دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها از هر نوع سازمان دیگری متفاوت هستند و برای دستیابی به موفقیت، رهبر تنوع باید فرهنگ اشتراکی حاکم بر دانشگاه، جذب، ارتقاء، اهداف متعدد و رقابتی، سیاست‌های دانشگاهی و نیازهای منحصر به فرد، دانشجویان، هیأت علمی، کارکنان و مدیران با احترام به تنوع، را بشناسد و درک کند.

۷) **نتیجه‌گرایی:** اگرچه رهبر تنها مسئول نتایج نیست، رهبر تنوع باید نتیجه محور باشد و متعهد به تشویق برنامه‌های تغییر برای دستیابی به نتایج قابل توجه باشد. در نتیجه، مهم است که رهبر تنوع توضیح دهد که چگونه تنوع یک جزء جدایی‌ناپذیر برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان است و یک جنبه اساسی از تفوق تحصیلی و دانشگاهی در قرن بیست و یکم است (ویلیام و واد گلدن، ۲۰۰۷: ۶-۱).

#### پیشینه پژوهش

محمدی (۱۳۹۶) در پژوهشی به این نتیجه رسید که برای حاکم کردن رویکرد چند فرهنگی در نظام آموزش عالی باید زیرساخت‌های آن که شامل سیاست‌گذاری آموزش چند فرهنگی و نیروی انسانی چند فرهنگی است فراهم شود تا بتوان با تکیه بر راهبرد کلان آموزشی در سطح دانشگاه و وزارتخانه و راهبردهای خرد در سطح کلاس درس، به نیازهای متنوع فرهنگی دانشجویان اقلیت‌های فرهنگی پاسخ داد. مختاری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که توجه به تنوع و مدیریت آن باعث افزایش استفاده از مزایای تنوع سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی می‌شود. عراقیه و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که توجه و احترام به فرهنگ و قومیت دانشجویان باعث افزایش رشد شخصی و اجتماعی آن‌ها می‌شود.

وینستون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی به این نتیجه رسید که توجه به تنوع در محیط‌های دانشگاهی باعث موفقیت سازمانی می‌شود. گورین و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که تنوع می‌تواند منجر به طیف گسترده‌ای از نتایج یادگیری از جمله مهارت‌های تفکر

فعال و تعامل فکری و پیامدهای دموکراسی از قبیل مشارکت شهروندی و درک فرهنگی شود. میلیم (۲۰۰۳) در پژوهشی به این نتیجه رسید که تنوع دارای مزایایی بسیاری در ابعاد فردی، سازمانی، اجتماعی، اقتصادی و بخش خصوصی است. آیکو و هرتل<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شناخت رفتار رهبر و نگرش او در باره فرهنگ تنوع به سازمان برای آموزش رهبران گروه‌های با فرهنگ متفاوت کمک می‌کند. هونگا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت تنوع شامل ابعاد مدیریت تنوع، مدیریت شخصی، رهبری، مدیریت بین فردی و مدیریت عملی می‌باشد. چن<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی به این نتیجه رسید که برای مفهوم‌سازی رهبری باید هویت اجتماعی و تجربه‌های زندگی رهبران و پیروان را در موقعیت رهبری در نظر گرفته شوند. ریتل<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی این نتیجه رسید که رهبری تیم‌هایی با تنوع فرهنگی به دلیل اینکه اثر مثبتی بر عملکرد افراد در درون تیم‌ها دارد، موضوعی مهم برای سازمان است. گوبنا (۲۰۱۶) در پژوهشی به این نتیجه رسید که توجه به تنوع دانشجویان در فعالیتهای برنامه درسی، فرایندهای یادگیری و تدریس، تجارب یادگیری دانشجویان را تقویت و درک بین گروهی و مهارت‌های علمی آن‌ها را نیز افزایش داده است و باعث پیشرفت دانشجویان متنوع از لحاظ نژادی، مذهبی و زبانی شده و همچنین موجب کاهش عدم اعتماد و خصومت نسبت به دانشجویان با زمینه‌های متنوع شده است. پولات و اولکام (۲۰۱۶) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های یک رهبر مؤثر تنوع شامل عدالت خواهی، توانایی مدیریت تنوع، یکپارچه‌کننده، میانجی‌گر، همدلی، بردباری و حفظ ارزش‌ها می‌باشد.

#### اهداف پژوهش

- واکاوی برداشت متخصصان از رهبری تنوع دانشجویان در ایران.
- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری تنوع برای پاسخگویی به تفاوت‌های دانشجویان از دیدگاه متخصصان این حوزه در ایران.
- واکاوی درک متخصصان درباره ضرورت وجود سازوکارهای رهبری تنوع در دانشگاه‌های ایران.

#### روش‌شناسی پژوهش

زیربنای فلسفی مساله پژوهش حاضر به‌گونه‌ای است که دانش را در دیدگاه مشارکت‌کننده جستجو می‌کند. این زیربنایی فلسفی منعکس‌کننده تحقیقاتی هستند که به رویکرد کیفی منجر

می‌شود و از این رو برای واکاوی مسأله حاضر نیز از این رویکرد استفاده شد. تحقیقات کیفی، تحقیقات مناسبی برای استخراج الگوهای بومی و برگرفته از بافت فرهنگی اجتماعی می‌باشد (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۱۴). و از آنجا که ماهیت پژوهش فعلی به گونه‌ای بود که مستلزم بررسی و تحلیل دیدگاه‌ها، تجارب و نظرات اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت، علوم تربیتی، علوم اجتماعی و روانشناسی بود، از روش پدیدارشناسی<sup>۲</sup> استفاده شد. روش پدیدارشناسی یکی از روش‌های پژوهش کیفی است که به بررسی و تحلیل ژرف دیدگاه‌ها، احساسات و تجارب گروه نمونه در رابطه با پدیده یا پدیده‌های خاصی می‌پردازد (کرسول، ۲۱۴). نمونه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی متخصصان حوزه مدیریت، علوم تربیتی، علوم اجتماعی و روانشناسی در دانشگاه‌های کشور بودند که براساس معیارهای مانند تخصص، مقالات پژوهشی، تجربیات علمی و اطلاعات و سابقه کاری در زمینه موضوع پژوهش انتخاب شدند. به‌منظور نمونه‌گیری از آن‌ها، از روش نمونه‌گیری نمونه‌گیری هدفمند<sup>۳</sup> از نوع نظری استفاده می‌شود. در این روش نمونه‌گیری، پژوهشگر آگاهانه، و نه تصادفی، افرادی را انتخاب می‌کند که دارای دانش و نگرش تخصصی در ارتباط با پدیده مورد نظر بوده و می‌توانند اطلاعات ژرفی در اختیار پژوهشگر قرار دهند (کرسول، ۲۰۱۲). دلیل استفاده از این روش نمونه‌گیری این بود که محقق درصدد بود تا صرفاً از دیدگاه‌ها و نظرات افرادی استفاده کند که در این زمینه صاحب‌نظر هستند. علاوه بر این، تعداد ۱۶ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند، که بر حسب کد به ترتیب از ۱ تا ۱۶ نام‌گذاری شدند. این تعداد براساس اشباع نظری داده‌ها تعیین شدند. بدین‌معنی که نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که نظریه‌ها و دیدگاه‌های جدیدتری توسط گروه نمونه مطرح نشدند. به‌منظور ارائه اطلاعات بیشتر در باره نمونه این پژوهش، اطلاعات جمعیت‌شناسی آن‌ها در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش

کد مصاحبه‌شونده	رشته تحصیلی	مرتبۀ علمی	جنسیت
۱	مدیریت آموزشی	استادیار	مرد
۲	روانشناسی عمومی	دانشیار	زن
۳	برنامه‌ریزی درسی	دانشیار	مرد
۴	روانشناسی عمومی	دانشیار	مرد
۵	جامعه‌شناسی	دانشیار	مرد
۶	جامعه‌شناسی	استادیار	مرد
۷	روانشناسی تربیتی	استادیار	زن
۸	روانشناسی تربیتی	استاد	مرد

1. Creswell

2. phenomenology

3. Purposeful sampling

مرد	دانشیار	رفتار سازمانی	۹
مرد	دانشیار	مدیریت آموزشی	۱۰
مرد	استادیار	فلسفه تعلیم و تربیت	۱۱
مرد	دانشیار	برنامه‌ریزی آموزشی	۱۲
زن	استادیار	روانشناسی عمومی	۱۳
مرد	استاد	مدیریت آموزشی	۱۴
مرد	استادیار	تکنولوژی آموزشی	۱۵
مرد	استادیار	جامعه‌شناسی	۱۶

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> استفاده شد. به گونه‌ای که مصاحبه‌شونده با یک سوال کلی و باز در ارتباط با موضوع پژوهش مواجه شده و بدون هیچ‌گونه محدودیتی دیدگاه‌های خود را بیان نماید. دلیل استفاده از این نوع مصاحبه آن است که محقق بتواند بدون محدود کردن دیدگاه‌های مشارکت‌کننده‌ها به چارچوب یا مبنای خاصی، جهان‌بینی‌ها و تجارب آن‌ها را بررسی و واکاوی کند. این مسئله از آنجا اهمیت پیدا می‌کند که برای درک مسئله تنوع و رهبری آن باید به دیدگاه مشارکت‌کننده‌ها رجوع کرده و از دل داده‌های به دست آمده از دیدگاه آن‌ها، الگوی مورد نظر را استخراج کرد در این میان و برای رعایت اصل اخلاق پژوهشی، در جریان مصاحبه‌ها از مشارکت‌کننده‌ها اجازه خواسته می‌شود تا بیانات و دیدگاه‌های آن‌ها ضبط و ثبت شود. پس از پیاده شدن هر کدام از مصاحبه‌ها، آن مصاحبه‌ها به دست نوشته‌های متنی تبدیل شدند. در نهایت پژوهشگر از روش تحلیل تم<sup>۲</sup> که مبتنی بر کدگذاری باز و کدگذاری محوری است به تحلیل و تفسیر یافته‌های پژوهش پرداخت. در این نوع تحلیل، ابتدا اطلاعات از افراد مشارکت‌کننده گردآوری شده و سپس داده‌ها، بدون در نظر داشتن هیچ مبنایی نظری خاصی، کدگذاری می‌شود (کدگذاری باز) و سپس کدهای تکراری و زاید حذف شده و فرایند تلخیص و کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که به مقوله‌ها و طبقه‌های گسترده‌تری دست پیدا کنیم که بتواند کدهای جزئی‌تر را شامل شود (کدگذاری محوری) (کرسول، ۲۰۱۲). و برای بررسی اعتبار داده‌های پژوهش از روش‌های بازخورد مشارکت‌کننده، بازخورد همکار و ناظران بیرونی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

*برداشت اساتید از رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی*

از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا برداشت خود را از رهبری تنوع در نظام آموزش عالی بیان کنند و تعاریفی ارائه کردند که به آن‌ها اشاره می‌کنیم. مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که

دانشجویان دانشگاه‌ها و آموزش عالی از گونه‌ها و طیف‌های بسیار متعدد و تنوعی برخوردار می‌باشند. این گوناگونی‌ها، شامل تفاوت‌های شخصیتی، نگرشی، عاطفی، قومیتی، مذهبی و نژادی است. چگونه پاسخ دادن به این تفاوت‌ها و ارائه برنامه‌ها و دوره‌های مختلف که به تمامی این تنوع‌ها و گوناگونی‌ها توجه داشته باشد، رهبری تنوع است. هم‌چنین آن‌ها معتقد بودند که رهبری تنوع یعنی توانایی گرد هم آوردن افراد با خصوصیات شخصی و محیطی متفاوت. با دقت در مفاهیمی که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند می‌تواند به تفاوت‌های مهمی پی برد. برخی از مصاحبه‌شوندگان نگاهی ساختاری به رهبری تنوع داشتند در حالی که بعضی از آن‌ها نگاهی پویا به رهبری تنوع داشتند. نگاه ساختاری بر اشتراکات و وحدت تمرکز دارد و دغدغه آن هماهنگی و وحدت جامعه است و همواره این واهمه را دارد که توجه فزاینده به تنوع‌ها این هماهنگی را از بین می‌برد و به همین دلیل وقتی از توجه به تنوع صحبت می‌کنند، هدف و فکر آن‌ها ایجاد هارمونی و هماهنگی بین دانشجویان متنوع و هدایت آن‌ها در مسیر مشخصی می‌باشد، که مطابق با اهداف دانشگاه و از همه مهم‌تر در راستای اهداف جامعه باشد. برخی از نظرات مصاحبه‌شوندگان در این زمینه به شرح زیر است:

مصاحبه‌شونده شماره ۱۵: «رهبری تنوع دانشجویان یعنی بتونیم به نیازهای دانشجویانی که از نظر فرهنگی، نژادی، قومیتی، جنسیتی، زبانی با هم متفاوت هستند با ارئه برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی و پروشی مختلف پاسخ بدیم و بتوانیم آن‌ها را به صورت یک کل معنی‌دار راستای اهداف مشترک با هم متحد بسازیم».

مصاحبه‌شونده شماره ۷: «رهبری تنوع در نظام آموزشی عالی فردی است که میتونه دانشجویانی را که دارای ویژگی‌های شخصیتی مختلفی از نظر، زبان، مذهب، نژاد، قومیت و فرهنگ متفاوت هستند را در محیط دانشگاهی با هم در هماهنگی و هارمونی نگه داره و به نیازهای آن‌ها متناسب با تفاوت‌هاشون پاسخ بده».

در حالی که نگاه پویا به رهبری تنوع، تفاوت‌ها را به‌عنوان یک حق و امر طبیعی می‌بیند که باید آن‌ها را پذیرفت و ضمن احترام به این تفاوت‌ها، تسهیلات و امکاناتی مناسب را برای رشد افراد متنوع فراهم کرد. براساس این دیدگاه اگر چه افراد و گروه‌های متنوع به یک جامعه تعلق دارند و دارای اشتراکات خاصی نیز هستند، اما باید به گوناگونی و تفاوت‌های که از نظر، جنسیتی، زبانی، قومی، نژادی و فرهنگی وجود دارد نیز توجه کرد. به همین دلیل وقتی از توجه به تنوع صحبت می‌کنند، دغدغه‌ی آن‌ها پذیرش و احترام به همه‌ی دانشجویان فارغ از تفاوت‌های آن‌ها و فراهم کردن فضا و امکانات مناسب برای آموزش و پرورش متناسب با تفاوت‌های آن‌ها می‌باشد. برخی از نظرات مصاحبه‌شوندگان در این زمینه به شرح زیر است:

مصاحبه‌شونده شماره ۳: «رهبری تنوع کسی است که دانشجویان را از گروه‌های قومی مختلف گرد هم میاره و همه‌ی آن‌ها را علی‌رغم تفاوت‌های که دارند می‌پذیره و به تفاوت‌هاشون احترام می‌ذاره».

مصاحبه‌شونده شماره ۱: «رهبری تنوع یعنی اینکه به تفاوت‌های افراد متنوع توجه کنیم و تفاوت‌های آن‌ها را بشناسیم و با احترام با این تفاوت‌ها برخورد کنیم و سعی کنیم که متناسب با تفاوت‌های افراد ایجاد فضاهایی را برای رشد این افراد در دستور کار قرار بدیم».

رهبری یک مؤلفه کلیدی در همه‌ی سازمان‌ها است (چوانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱؛ کولایی، بابلان، معینی‌کیا و رضایی شریف، ۱۳۹۷: ۲۱۳). در پرتوی رهبری مؤثر است که نیروی انسانی در مسیر تحقق مطلوبیت‌های سازمان پیش می‌رود (زارع، حسینقلی‌زاده و مهram، ۱۳۹۷: ۳۴۰). یک رهبر موفق باید بداند که افراد چه انتظاراتی از رهبر دارند و براساس این انتظارات عمل کند (الریچ و اسمالود<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۱). افراد یا زمینه‌های فرهنگی مختلف ممکن است در مفهوم و انتظارات‌شان از رهبری متفاوت باشند (چوانگ، ۲۰۱۳: ۱). رهبری که می‌خواهد در سمت رهبری باقی بماند، باید شایستگی‌های مورد انتظار را در مورد تنوع در زمینه، فرهنگی، نژادی، جنسیتی، مذهبی، زبانی را در خود ایجاد و تقویت کند. چرا که مهم است که پیروان رهبر بدانند که رهبر آن‌ها را می‌شناسد و از انتظاراتی که از او دارند آگاه است (الریچ و اسمالود، ۲۰۱۲: ۱۱). در واقع رهبری مؤثر تنوع کلیدی برای افشای رمز و راز افراد متنوع و کارکردن با آن‌ها و توسعه سازمانی است (چوانگ، ۲۰۱۳: ۲). با دقت در مباحث مصاحبه‌شوندگان نیز می‌توان دریافت که رهبری تنوع دیدگاه ساختاری به‌عنوان یک ویژگی متحدکننده در نظر گرفته شده است و به‌عنوان توانایی نگهداشتن افراد با ویژگی‌ها و صفات متفاوت از نظر زبان، مذهب، نژاد، قومیت و فرهنگ و عقاید متفاوت و هم‌راستا با اهداف نظام آموزش عالی و ایجاد یک کل معنی‌دار و متحد از آن‌ها تعریف شده است و از دیدگاه پویا رهبری تنوع به معنای پذیرش افراد متفاوت و متنوع و فراهم کردن امکانات و تسهیلات مناسب برای آن‌ها در نظر گرفته شده است. در مجموع می‌توان گفت که هر دو دیدگاه ساختاری و پویا مکمل همدیگر می‌باشند، چرا که دیدگاه ساختاری به دنبال وحدت و هماهنگی بین گروه‌های متنوع در جامعه می‌باشد و دیدگاه پویا نیز به دنبال پذیرش فردیت افراد همان‌طوری که هستند، می‌باشد و به‌منظور دستیابی به موفقیت باید اهداف فردی و جمعی را با هم در نظر گرفت، زیرا توجه به یکی از این موارد باعث نقص در فرایند دستیابی به اهداف می‌شود. در حالی که توجه هم‌زمان به هدف‌های جمعی و فردی باعث اثربخشی و کارایی می‌شود. در نهایت می‌توان گفت که در نظام آموزشی باید دیدی جامع داشته باشد و همه دانشجویان را

فارغ از تفاوت‌های آن‌ها بپذیرد و با احترام به تمامی تفاوت‌های آن‌ها شرايطی را برای رشد و پیشرفت و کمک به توسعه و ترویج آن‌ها همراه با فرهنگ رسمی و هم‌چنین همزیستی مسالمت آمیز آن‌ها فراهم کند. از این رو با توجه به اینکه امروزه نمی‌توان سبک خاصی از رهبری را برای تمامی افراد و یا طبقه‌های اجتماعی و فرهنگی خاص به کار برد، باید با توجه به ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی، مذهبی و جنسیتی افراد از سبک‌ها و رویکردهای گوناگونی استفاده کرد و رهبری تنوع استفاده از این رویکرد برای بسیج این نیروها و تنوع‌ها به سمت اهداف دانشگاهی و جمعی است.

### مؤلفه‌های رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی

در این قسمت از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا مؤلفه‌های که رهبر تنوع در نظام آموزش عالی باید داشته باشد را معرفی کنند. مصاحبه‌شوندگان عوامل مختلفی را ذکر کرده‌اند که در شش مقوله عدالت‌مداری، تنوع‌مداری، وحدت‌مداری، ارتباط‌مداری، هدایت‌مداری و فرهنگ‌مداری دسته‌بندی شده‌اند. جدول (۲) مؤلفه‌های رهبری تنوع دانشجویان را نمایش می‌دهد.

جدول ۲. مؤلفه‌های رهبری تنوع دانشجویان

تم اصلی	کدگذاری محوری
کدهای اصلی	کدهای فرعی بر حسب کد مصاحبه‌شونده‌ها
عدالت‌مداری	برخورد عادلانه با افراد (۸، ۱۱)؛ رعایت انصاف در تشویق‌ها و تنبیه‌های دانشجویان (۸، ۱۰)؛ پرهیز از تعصب نسبت اقلیت‌های مذهبی، نژادی، فرهنگی (۱، ۳، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۲، ۱۳)؛ رعایت اصل مساوات بین همه دانشجویان (۸)، بی‌طرف بودن در برخورد با دانشجویان (۶، ۸، ۱۱، ۱۴)، دادن امتیازهای یکسان به دانشجویان (۸، ۱۳) آگاه بودن از تنوع دانشجویان (۱، ۲)، پذیرش تنوع دانشجویان (۱، ۲، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۵)
تنوع‌مداری	احترام به تنوع دانشجویان (۱، ۹، ۱۲)، حساس بودن نسبت تنوع دانشجویان (۴، ۶، ۱۰)، استفاده از تنوع دانشجویان در راستای اثربخشی اهداف دانشگاهی (۱، ۱۳)، ایجاد هم‌افزایی از تنوع دانشجویان (۵، ۱۴)، پذیرش تفاوت‌های فردی (۴، ۵)؛ باز بودن نسب به تنوع (۱۵)
وحدت‌مداری	ایجاد مصالحه و توافق بین دانشجویان (۱۳، ۱۶)، تلاش برای حفظ دانشجویان به عنوان یک کل متحد (۶، ۹، ۱۵، ۱۶)، ایجاد زمینه‌های مشترک بین دانشجویان (۱۴، ۱۶)، تأکید بر شباهت‌های بین دانشجویان (۷)، تأکید بر رفع تعارض‌ها و تناقض‌های بین دانشجویان (۵، ۸، ۱۳)، حمایت از تنوع دانشجویان (۱۵، ۳، ۹)، ایجاد محیطی با تأکید بر ارزش‌های متنوع (۱، ۹، ۱۶)، ایجاد چشم‌انداز مشترک (۱۰، ۱۵)؛ برخورد با بردبای و صبوری با تنوع (۲)
ارتباط‌مداری	توانایی ترغیب دانشجویان برای ارتباط با یکدیگر (۱۰)؛ برقراری ارتباط بین دانشجویان به‌منظور همکاری آن‌ها و انجام کارگروهی (۷)، توانایی برقراری ارتباط



رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی: واکاوی پدیدارشناسانه دیدگاه‌های متخصصان ۳۶۳

مناسب با دانشجویان (۳، ۶، ۸)؛ داشتن مهارت‌های مختلف زبانی، شنیدن خوب و بدون قضاوت (۱۱، ۱۴)، دانستن زبان اقلیت‌ها (۸)، ایجاد محیط امن برای مباحثه با دانشجویان متنوع (۹)، حذف تفاوت‌های غیرکلامی (۷)، توانایی ارائه پاسخ مناسب (۱۱) ایجاد ارتباط بین دانشجویان متنوع (۱۰، ۱۳)

توانایی هدایت فرهنگ دانشگاهی (۸، ۱۴)، مهارت هدایت و انگیزش دانشجویان (۴)، هدایت‌مداری (۶، ۱۶)، مهارت تفویض مسئولیت و اختیار به دانشجویان (۱۳، ۷)، مشاوره به دانشجویان (۱، ۱۰)، حل تعارضات و اختلافات بین دانشجویان (۳، ۵، ۹)، توانایی اجرایی، توانایی نظارت و ارزیابی (۹)، داشتن دانش و تخصص کاری در مورد تنوع (۵)، (۱۲)

درک سایر فرهنگ‌ها و دیدگاه‌های افراد (۱، ۲)، توانایی پاسخ به چالش‌های تنوع فرهنگ‌مداری (۲)، تعامل بین فرهنگی (۱، ۳، ۹)، هوش فرهنگی (۳، ۶)، درک کلیشه‌های فرهنگی (۱، ۱۱، ۱۳)؛ شناخت خرده‌فرهنگ‌ها و اقلیت‌ها (۱، ۲، ۷، ۱۲، ۱۶)، همدلی با دانشجویان متنوع (۶)، تلاش برای درک احساسات و تفکرات دانشجویان متنوع (۴)، (۷) تأکید بر حفظ ارزش‌های فرهنگی دانشجویان متنوع (۱، ۱۴)

---

#### منبع: یافته‌های پژوهش

#### عدالت‌مداری

مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که اولین عاملی که باید در بحث رهبری تنوع دانشجویان در نظر گرفت این است که رهبری و مسئولین دانشگاه‌ها باید برخورد عادلانه و منصفانه‌ای با دانشجویان متنوع از نظر قومی، نژادی، فرهنگی، زبانی، جنسیتی، مذهبی داشته باشند، تشویق‌های و تنبیه‌های آن‌ها نیز باید عادلانه باشد و هم‌چنین باید از تعصب و برخورد تبعیض‌آمیز نسبت به قشر خاصی از دانشجویان پرهیز کرد. هم‌چنین رهبران دانشگاهی باید در برخورد با دانشجویان متنوع از جانب‌داری طیف یا گروه خاصی پرهیز کنند و برای آن‌ها همه دانشجویان فارغ از تنوع و تفاوت‌های که دارند، یکسان باشند و در یک کلام اصل بی‌طرف بودن را در امر رهبری رعایت کنند.

مصاحبه‌شونده شماره ۱۱: «یک رهبر تنوع در نظام دانشگاهی نباید از گروهی خاص از دانشجویان به این دلیل که از نظر فرهنگی، مذهبی، نژادی و غیره با آن‌ها مشابهت دارد، طرفداری کند، و باید به‌طور عادلانه‌ای در محدوده قوانین و مقررات رفتار کند و در برخورد با دانشجویان بی‌طرف بودن رو همیشه رعایت کند».

مصاحبه‌شونده شماره ۷: «یک رهبر تنوع رهبری هست که از تبعیض و تعصب دوری میکند و بی‌طرفه و هیچ دانشجویی را بر دانشجویی دیگر مگر به دلیل شایستگی‌اش برتری نمیده و در برخورد‌هایش با آن‌ها ارزش‌های انسانی را در نظر می‌گیرد و از تفاوت‌های آن‌ها به‌طور مفید استفاده می‌کند».

مصاحبه‌شونده شماره ۶: «یک رهبر تنوع باید حتماً بی‌طرف باشد و نباید به سبب خویشاوندی، زادگاه و جنسیت، مذهب، قومیت و نژاد بین دانشجویان تبعیض قائل بشه و باید برای همه دانشجویان یک الگو باشه در برخوردها و طوری رفتار کنه که هیچ دانشجویی در محیط دانشگاه احساس نکنه که از او حقی ضایع میشه به دلیل تفاوت‌های که با بقیه داره».

عدالت و برابری، روند ایجاد برون‌داد برابر برای افراد و گروه‌هایی است که محروم یا کم برخوردار بوده‌اند و تلاش برای پایان دادن به سیستم تبعیض علیه مردم براساس هویت یا سابقه آن‌ها می‌باشد (تاکامی، ۲۰۱۷: ۱۲). برابری به معنای برتری ندادن به کسی بر مبنای تعصبات و کلیشه‌ها است. تعصبات ممکن است منجر به ارزیابی‌های غیرمنصفانه و جانبداری شود (گلانز، ۲۰۰۲: ۹۵). یک رهبر مؤثر و اثربخش عدالت و برابری را در سازمان ایجاد و تقویت می‌کند (لیم، ۲۰۱۵: ۲۰). اگر بخواهیم از تنوعی که بین افراد وجود دارد برای منفعت سازمان استفاده کنیم، ضروری است که رهبر نگرشی بی‌طرفانه و بدون تعصب و تمایل به هر یک از پیروانش داشته باشد. وقتی که پیروان احساس می‌کنند که با آن‌ها به‌طور عادلانه برخورد نمی‌شود، آن‌ها عصبانی خواهند شد و احساسات منفی در آن‌ها ایجاد می‌شود (هاپکینز و هاپکینز، ۱۹۹۹: ۱۳۴). رهبران و مسئولان دانشگاهی نباید تنها به دلیل تفاوت نژادی، جنسیتی، زبانی، مذهبی، فرهنگی و عقاید دانشجویان در برخورد با آن‌ها تبعیض قائل شوند. آن‌ها باید در محیط دانشگاه، فرهنگ سازمانی مشترکی و محیط مساعد و مطلوبی را ایجاد کنند که از شکل‌گیری گروه‌های متعارض داخلی و خارجی در محیط دانشگاهی جلوگیری کند. در غیر این صورت ممکن است دانشجویان احساس تبعیض کنند و گروه‌های را ایجاد کنند که مشکلاتی را در محیط دانشگاهی ایجاد کند و مانع رسیدن دانشگاه در دستیابی به اهدافش شود.

#### تنوع‌مداری

دومین عاملی که مصاحبه‌شوندگان در بحث مؤلفه‌های رهبری تنوع بر آن تأکید داشتند، این بود که یک رهبر مؤثر تنوع باید تنوع‌مدار باشد. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که رهبر تنوع در نظام دانشگاهی باید از تنوع و تفاوتی که بین دانشجویان وجود دارد، آگاه باشد، در واقع باید از زمینه‌های قومی، نژادی، فرهنگی، مذهبی و زبانی دانشجویان آگاه باشد، و این تفاوت‌ها را بپذیرد، و نسبت به آن حساس و دیدی باز داشته باشد و با احترام با این تفاوت‌ها برخورد کند و از این تفاوت‌ها از طریق ایجاد هم‌افزایی بین دانشجویان در راستای اثربخشی اهداف دانشگاهی استفاده کند. یک رهبر در محیط‌های آموزشی باید تنوع‌مدار باشد و بتواند تنوع را

مدیریت کند. مدیریت تنوع دارای اهمیت زیادی در سازمان می‌باشد (خراسانی، ملکی و معارف وند، ۱۳۹۲: ۱۳). مدیریت تنوع مفهومی نسبتاً جدید است که در زمینه مدیریت آموزش مورد استفاده قرار می‌گیرد و شامل استراتژی‌های برای تشخیص و سازگاری بین اهداف کلی و یکپارچه سازمانی است که تلاشی برای بهره‌مند کردن گروه خاصی ندارد (گوینا، ۲۰۱۶: ۲). مدیریت تنوع مبتنی بر شناخت تفاوت‌های فردی افراد و پرهیز از تعصب نسبت به هر کسی یا گروهی در سازمان است و استفاده از این تفاوت‌ها مطابق با اهداف فردی و سازمانی است (شارما، ۲۰۱۶: ۱). بر این اساس یک رهبر تنوع باید تنوع‌ها را بشناسد و بپذیرد و بتواند از این تفاوت‌ها همسو با اهداف سازمان استفاده کند و همچنین این امر را نیز باید در نظر بگیرد که هر فرد متفاوت از دیگری است. بعضی از نظرات مصاحبه‌شوندگان در این مورد به این ترتیب است:

مصاحبه‌شونده شماره ۵: «رهبر تنوع به ویژگی‌های مختلف، دیدگاه‌های سیاسی، جهان‌بینی و غنای فرهنگی افراد احترام می‌ذارد و تفاوت‌های آن‌ها را می‌پذیرد و سعی می‌کند با مدیریت این تفاوت‌ها، از آن‌ها با به نفع سازمان استفاده کند».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۴: «کسی که بتونه تفاوت‌های بین افراد را ببینه، و از این تفاوت‌ها بهره ببرد به نفع سازمان و بتونه از سینرژی که از اجتماع افراد متنوع ایجاد میشه، استفاده کنه و همچنین درگیری بین افراد متنوع را کاهش بده، رهبر تنوع می‌باشد».

مصاحبه‌شونده شماره ۶: رهبر تنوع باید بدون قید و شرط تفاوت‌های دانشجویان را قبول کنه و نسبت به چنین تفاوت‌های حساس باشه، او باید دانشجویان را با ویژگی‌های مختلف ترکیب و متحد کنه و نقشی میانجی در رابطه با مشکلاتی که بین دانشجویان به وجود میاد ایفا کنه».

مصاحبه‌شونده شماره ۴: «رهبران تنوع افرادی‌اند که نسبت به هر نوع تفاوت و تنوعی در پیروانشان حساس هستن و با بردباری و صبر تفاوت‌های آن‌ها رو می‌پذیرن و می‌تونن این تفاوت‌ها را در راستای دستیابی به اهداف گروهی و سازمانی مدیریت کنن».

مصاحبه‌شونده شماره ۱: «رهبری تنوع توانایی اداره کردن و کارکردن افرادی با جنسیت، مذهب، نژاد، قومیت و عقاید متفاوت».

مصاحبه‌شونده شماره ۳: «این نوع از رهبری، توانایی مدیریت افرادی با ویژگی‌های مختلف است که تحت نظر او کار می‌کنند».

مصاحبه‌شونده شماره ۹: «رهبری تنوع نوعی از رهبری است که در آن رهبر از ویژگی‌های غالب افراد در محیط‌های کاری ناهمگن به‌منظور افزایش اثربخشی کاری آن‌ها و مدیریت مؤثر آن‌ها استفاده می‌کنه».

در چشم‌انداز رقابتی قرن بیست و یکم، مزیت پایدار جهانی شدن، به مهارت‌ها و توانایی‌های رهبری بستگی دارد که می‌تواند تنوع را مدیریت و استراتژی‌های کاری مؤثری را به کار بگیرد (اوکورا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۱۳۰). تنوع، اگر به درستی مدیریت شود، می‌تواند باعث ترغیب کارکنان برای افزایش ارزش افزوده سازمان شود (لو، رولی و وو، ۲۰۱۹: ۳۰۳). یک رهبر مؤثر و کارآمد باید از لحاظ مدیریت تنوع و ارزیابی زمینه‌های مختلف و احساسات پیروان، دارای مهارت باشد. دانش در مورد فرهنگ‌های مختلف و مهارت‌های مدیریت تنوع در بین فرهنگ‌های مختلف به اجرایی کردن و برخورد با مسائل رهبری کمک می‌کند (گودی والا و برونسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۳۷۱). مدیریت تنوع شناخت دانشجویان را برای ارزش گذاشتن به کار گروهی و همکارانه بین افرادی با فرهنگ، قومیت، زبان، مذاهب و جنسیت‌های متفاوت افزایش می‌دهد و باعث دستیابی به اهداف دوگانه اجتماعی و تحصیلی می‌شود (کراس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۴۰۷). این اهداف نه فقط از طریق تنوع گروه‌های دانشجویان در قالب تدریس و یادگیری به دست می‌آید، بلکه از تسهیل فرصت‌های برای تعامل سازنده دانشجویان در محیط‌های آموزشی نیز به دست می‌آید (فریس‌بریت و هال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۱۸۴). از این رو در ساختاری سازمانی آموزش عالی رهبر تنوع باید تنوع‌مدار باشد و به تفاوت‌های که بین دانشجویان وجود دارد توجه کند و جو تعاملی را در محیط دانشگاهی ایجاد کند که پذیرای همه دانشجویان متنوع باشد و با مدیریت درست تنوع دانشجویان و ارائه برنامه‌های آموزشی و پرورشی سعی در استفاده از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های همه دانشجویان داشته باشد.

#### وحدت‌مداری

یکی دیگر از ویژگی‌های که مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند یک رهبر تنوع در نظام دانشگاهی باید داشته باشد، نقش متحدکننده و وحدت‌ساز رهبر می‌باشد. ایجاد یک محیط فراگیر که پذیرای همه‌ی افراد با وجود تفاوت‌هایشان باشد، برای رهبران تنوع که در پی توسعه فعالیت‌های رهبری تنوع هستند، ضروری و مهم می‌باشد (پولات، ارسلان و دینسر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۵۱۴). چرا که این امر باعث می‌شود که محیط دانشگاهی ایجاد شود که متشکل از نژادها، قومیت‌ها، فرهنگ، مذاهب مختلف است و در این محیط هنجارها و فرصت‌های ایجاد می‌شود که به دانشجویان اجازه می‌دهد به‌طور معنی‌داری انتظارات و خواسته‌های خود را در آموزش عالی پیگیری کنند. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که یک رهبر باید بتواند تعارض و تناقض‌های که بین دانشجویان متنوع به وجود می‌آید را با ایجاد مصالحه و توافق از طریق تأکید بر زمینه‌ها و ارزش‌های مشترک رفع نماید و در برخورد با این تضادها بردبار و صبور باشد. هم‌چنین رهبر باید بتواند محیطی را ایجاد

1. Okoro

2. Godiwalla & Bronson

3. Cross

4. Fries-Britt, Younger & Hall

5. Polat, Arslan & Dincer

کند که بر ارزش‌های متنوع تأکید داشته باشد و در عین حال نیز از طریق ایجاد چشم‌اندازهای مشترک برای حفظ دانشجویان به‌عنوان یک کل متحد تلاش کند و نقش یکپارچه‌کننده و وحدت‌سازی داشته باشد. برخی از نظرات مصاحبه‌شوندگان در این مورد بدین شرح است:

مصاحبه‌شونده شماره ۱۶: «یک رهبر تنوع کسی است که می‌تونه مشکلات و مسائلی را که بین دانشجویان ایجاد می‌شه را با ایجاد مصالحه حل کنه و بتونه راه‌حل‌های را برای رفع این مشکلات ارائه کنه و در عین حال بتونه دانشجویان را به‌عنوان یک کل حفظ کنه. از این رو رهبر باید در درجه اول با تجربه، منطقی و عادل باشه و نباید در برابر مسائل و مشکلاتی که ممکنه بین گروه‌های متفاوت و متنوع دانشجویان به وجود بیاد، منفعل باشه و از طریق تأکید بر زمینه‌های مشترک این مسائل را بین دانشجویان کاهش بده».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۰: «یک رهبر تنوع باید مبتکر و محرک باشه و او باید جنبه‌های مختلف دانشجویان را بپذیره و نسبت به آن‌ها حساس باشه و به‌منظور دستیابی به چشم‌اندازهای مشترک بین آن‌ها تعامل ایجاد کنه».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۳: «یک رهبر نباید در دانشگاه بین دانشجویان تبعیض قائل بشه، و باید همه را به یک صورت ببینه و سعی کنه به خواسته‌هاشون توجه داشته باشه و مشکلاتشون را حل کنه و بینشون دوستی و وحدت ایجاد کنه».

رهبری یکپارچه‌کننده کسی است که اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند، تصمیم می‌گیرد، گروه‌ها را سازماندهی می‌کند و ذی‌نفعان مختلف اجتماعی را در یک جامعه منسجم جمع می‌کند. این رهبر به شکل‌گیری یک جامعه متحد که مجهز به عقلانیت و دانش است، کمک می‌کند (پولات و اولکام، ۲۰۱۶: ۷۰). یک رهبر در این نقش باید سعی کند دیدگاه اشتراکی و همکارانه را در محیط دانشگاه ایجاد و رشد دهد و از تضادهای بین گروهی در بین دانشجویان متنوع از طریق ایجاد تعامل بین آن‌ها به‌منظور تحقق اهداف دانشگاه جلوگیری کند. در این راستا رهبر باید به طور مرتب دانشجویان را از اهمیت تفاوت‌های که با یکدیگر دارند و نقش این تفاوت‌ها در ایجاد رقابت بین آن‌ها که در دنیای متغیر امروزی عاملی کلیدی برای بقای دانشگاه می‌باشد، آگاه سازد.

#### *ارتباط‌مداری*

ارتباط‌مداری یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند یک رهبر تنوع در نظام دانشگاهی باید داشته باشد. شایستگی ارتباطی منعکس‌کننده روشی است که مدیران با اعضای گروه‌های متنوع ارتباط برقرار می‌کنند و شامل گوش دادن، سیاست در باز، بیان واضح،

تفاوت غیرکلامی مختصر و دانستن زبان‌های دیگر است (چانگ و تارنوا، ۲۰۰۴: ۶۷). رهبری نیازمند مهارت برقراری ارتباط و رهبران در درون سازمان باید با افراد مختلف ارتباط برقرار کنند. (لایتل و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۶). مهارت‌های ارتباطی مناسب از نیازهای اساسی رهبران در محیط‌های چند فرهنگی هستند (جوزف و چین، ۲۰۱۹: ۱)، و برای بسیاری از وظایف و مسئولیت‌های رهبری تنوع لازم هستند (لایتل و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۶). در این زمینه مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که یک رهبر تنوع در نظام آموزش عالی باید توانایی برقراری ارتباط و ارائه پاسخ مناسب به دانشجویان را داشته باشد و بتواند به‌منظور همکاری و انجام کارگروهی آن‌ها را ترغیب کند، در زمینه زبان‌های مختلف دارای مهارت باشد، در ارتباط با دانشجویان محیط امنی را ایجاد کند که دانشجویان بدون ترس از قضاوت شدن نظرات خود را اظهار کنند و تفاوت‌های غیرکلامی را در ارتباط‌هایش با دانشجویان حذف کند و تا حد امکان صریح و روشن صحبت کند. برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بدین شرح است:

مصاحبه‌شونده شماره ۱۰: «رهبران تنوع به مهارت‌های ارتباطی قوی نیاز دارند تا بتوانند اهمیت تنوع را در بین دانشجویان بیان کنند و تعاملی مناسب با آن‌ها داشته باشند و همچنین بتوانند آن‌ها را نسبت به برقراری ارتباط با یکدیگر ترغیب کنند».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۶: «یک رهبر تنوع باید توانایی ارتباطی قوی داشته باشد و قادر باشد که توضیح بدهد که چرا تنوع مهمه و همچنین بتونه سازمان را در مسیر درستش هدایت کنه». مصاحبه‌شونده شماره ۸: یک رهبری که در نظام دانشگاهی فعالیت می‌کنه برای اینکه بتونه با دانشجویانی که از زمینه‌های متفاوت وارد نظام دانشگاهی شدن ارتباط برقرار کنه باید مهارت‌های ارتباطی قوی داشته باشه و به‌منظور برقراری ارتباط درست با آن‌ها باید با فرهنگ، مذهب، قومیت و از همه مهم‌تر با زبان آن‌ها آشنایی داشته باشه».

مصاحبه‌شونده شماره ۹: «رهبر تنوع باید در ارتباط با دانشجویان از سیاست در باز استفاده کنه و اجازه نزدیک شدن به دانشجویان مختلف رو بده و همچنین باید یه محیط امن و مطمئن برای دانشجویان فراهم کنه، تا بتونن بدون هیچ ترس و دلهره‌ای نظراتشون رو بیان کنن».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۱: «یک رهبر تنوع در برخورد با خرده‌فرهنگ‌های مختلف باید بتونه به درستی ارتباط برقرار کنه و از کلمات صریح و واضحی استفاده کنه که منجر به سوء برداشت نشه، یعنی اینکه مهارت‌های مختلف زبانی داشته باشه، شنونده خوبی باشه و بدون قضاوت، سعی کنه که همیشه در برخوردهاش عدالت رو رعایت کنه».

رهبر تنوع باید توانایی زیادی در برقراری ارتباط داشته باشد و قادر باشد به‌طور واضح و روشن در مورد تنوع صحبت کند و بتواند سازمان را در یک مسیر درست هدایت کند و در نهایت به‌طور مؤثری با رهبران ارشد و سایر اعضای سازمان ارتباط برقرار کند (لایتل و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۶). از این رو ضروری است که رهبران در نظام آموزش عالی نیز شایستگی برقراری ارتباط مناسب را داشته باشند به نحوی که بتوانند از تنوع دانشجویان به‌عنوان اساسی برای تعالی نظام دانشگاهی و منافع جامعه استفاده کنند.

#### هدایت‌مداری

یکی دیگر از ویژگی‌های که مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند یک رهبر تنوع در نظام دانشگاهی باید داشته باشد، هدایت‌مداری است. توانایی هدایت برای انجام وظایف و موفقیت رهبران تنوع لازم و ضروری است. این مهارت‌ها شامل توانایی هدایت و انگیزش دادن به افراد و تفویض مسئولیت به آنان است. درک تنوع و معنی و مفاهیم آن از قبیل نژاد، جنسیت و قومیت، درک پویایی آن و چگونگی کارکردن با آن‌ها، رهبری آن‌ها و درک انواع دیگر تنوع از قبیل زبان و فرهنگ برای رهبران تنوع مهم است و باید در این مورد دارای دانش کافی باشند (لایتل و همکاران، ۲۰۱۶: ۴۳). مصاحبه‌شوندگان نیز در این زمینه اظهار داشتند که رهبر تنوع باید تفاوت‌های که بین دانشجویان از نظر، فرهنگی، قومیتی، مذهبی و زبانی وجود دارد را بشناسد و اطلاعات کافی در مورد این تفاوت‌ها داشته باشد. هم‌چنین باید توانایی هدایت و دادن انگیزش به دانشجویان را داشته باشد و در زمینه‌های مورد نیاز به دانشجویان تفویض مسئولیت و اختیار داشته باشد. هم‌چنین باید به دانشجویان در زمینه‌های مختلف مشاوره بدهد و تعارض‌ها و اختلافاتی را که بین دانشجویان با فرهنگ‌های مختلف به وجود می‌آید را حل کند. هم‌چنین رهبر تنوع باید به منظور اجرایی کردن برنامه‌های مرتبط با تنوع دانشجویان، دارای توانایی اجرایی و نظارت باشد و امکانات و تسهیلات لازم را نیز برای دانشجویان متنوع در زمینه‌های آموزشی و پرورشی فراهم کند. برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بدین شرح است:

مصاحبه‌شونده شماره ۱۴: «رهبر تنوع باید قادر باشد که فرهنگ پیچیده و چند بعدی دانشگاه رو هدایت کنه، یعنی اینکه فرهنگ حاکم بر دانشگاه و فرهنگ دانشجویان مختلف و تفاوت‌های آن‌ها را بشناسه و بتونه آن‌ها رو با ایجاد چشم‌اندازی مناسب در مسیر درست هدایت کنه».

مصاحبه‌شونده شماره ۸: «کسی که در نظام دانشگاهی عهده‌دار مسئولیت رهبری است باید ضمن شناخت دقیق از اهداف و رسالت‌های دانشگاه، شناخت درستی نیز از محیط دانشگاه و فعالیت‌های آن و تنوع موجود در آن داشته باشه، و بتونه کارکنان و دانشجویانی را که با فرهنگ‌های مختلف وارد محیط دانشگاه شدن را هدایت کنه و توانایی فراهم کردن امکانات و تسهیلات

آموزشی و رفاهی مناسب برای دانشگاه رو داشته باشه و هم‌چنین بتونه جوی عادلانه‌ای را در محیط دانشگاه ایجاد کنه که همه دانشجویان بتونن از توان و استعداد‌های خود استفاده کنن». مصاحبه‌شونده شماره ۵: «با توجه به اینکه جامعه ما دارای تنوع قومیتی زیادی داره، دانشگاه‌ها نیز به تبع آن با این تنوع روبرو میشن و دانشجویانی با قومیت، فرهنگ، مذهب و زبان‌های مختلفی وارد دانشگاه میشن، ضروریه که کسی که در مقام مسئولیت هست، توانایی مدیریت و رهبری رو داشته باشه، یعنی بتونه افراد مختلف را هدایت کنه و بدونه که چگونه با آن‌ها رفتار کنه و به نیازهای خاص هر کدامشون توجه کنه به نحوی که دانشجویی احساس تبعیض نکنه». به‌عنوان یک رهبر، رهبر تنوع باید چشم‌انداز روشنی را برای تنوع ایجاد و در سراسر سازمان آن را از طریق شبکه‌های ارتباطی نشر دهد. این چشم‌انداز بیانگر وضعیتی است که سازمان باید به آن برسد و رهبر تنوع مسیر و چگونگی رسیدن به آن وضعیت را مشخص می‌کند، هم‌چنین یک رهبر تنوع باید کار و زمینه کاری خود را بشناسد و قضاوت و دید مثبت نسبت به کار خود داشته باشد (دکستر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۴). افرادی که با رهبری نهادهای آموزش عالی درگیر هستند، باید کیفیت‌ها و ویژگی‌های رهبری و هدایت را در خود توسعه دهند، و توانایی توسعه، تغییر و سازگاری و نوآوری در مهارت‌ها و توانایی‌های خود را داشته باشند، اما مهم‌تر از این، یک رهبر خوب باید توانایی هدایت جمعیت متنوع دانشجویان را داشته باشد به نحوی که جوامع دانشگاهی را به سوی پیشرفت سوق دهد. از این رو رهبر تنوع در نظام آموزش عالی باید ضمن شناخت تفاوت‌های افرادی که در محیط آموزش عالی فعالیت می‌کنند باید بتواند به‌طور موفقیت آمیزی دانشگاه را در مسیر درست هدایت کند و هم‌چنین توانایی هدایت فرهنگ آموزش عالی به طور کلی و توانایی هدایت فرهنگ دانشگاهی و دانشجویان متنوع را به‌طور خاص داشته باشد.

#### فرهنگ‌مداری

فرهنگ‌مداری یکی دیگر از ویژگی‌های است که مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند یک رهبر تنوع در نظام دانشگاهی باید داشته باشد. فرهنگ‌مداری شامل آگاهی فرهنگی، درک و فهم فرهنگی، احترام به ارزش‌ها، برخورد با مردم به‌عنوان یک فردیت منحصر به فرد، استفاده از دیدگاه‌های مختلف و داشتن تجربه در مورد سایر فرهنگ‌ها می‌باشد (چانگ و تارنو، ۲۰۰۴: ۶۵). مصاحبه‌شوندگان در این مورد اظهار داشتند که رهبر تنوع باید دارای هوش فرهنگی و مهارت تعامل بین فرهنگی باشد، فرهنگ‌ها، خرده‌فرهنگ و اقلیت‌ها را بشناسد، دیدگاه‌های افراد، کلیشه‌های فرهنگی، احساسات و تفکرات دانشجویان را درک کند، و به ارزش‌های آن‌ها احترام بگذارد و آن



ها را حفظ کند و با دانشجویان متنوع هم‌دل باشد. برخی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بدین شرح است:

مصاحبه‌شونده شماره ۱۶: «رهبران در آموزش عالی نیاز دارند تا فرهنگ‌های مختلف را درک کنند، از نگاه دانشجویان به مسائل نگاه کنند و به تفاوت‌های بین آن‌ها توجه کنند و پذیرای عقاید متفاوت باشند. دانستن کلیشه‌های فرهنگی به رهبران کمک می‌کند تا بر تعصب شخصی خودشان غلبه کنند و به دانشجویان و ارزش‌های آن‌ها در محیط‌های آموزشی متنوع احترام بگذارند».

مصاحبه‌شونده شماره ۹: «رهبر تنوع باید از تنوع گروه‌های مختلف آگاهی و شناخت داشته باشد و به دانشجویان اجازه بدهد که درک کنند که رفتارها و تفاوت‌های آن‌ها را می‌فهمد، به‌عنوان مثال، احترام و پذیرش تفاوت‌های دانشجویان و اجتناب از تعصب شخصی و این موارد رو در دانشگاه به‌طور جدی مورد تأکید قرار بدهد».

مصاحبه‌شونده شماره ۳: «کسی که در محیط‌های متنوع و چند فرهنگی کار مدیریت رو انجام میده باید هوش فرهنگی و مهارت تعامل بین فرهنگی داشته باشه، یعنی اینکه فرهنگ حاکم بر دانشگاه و سایر فرهنگ‌های دیگر را بشناسه و بپذیره».

مصاحبه‌شونده شماره ۲: «یک رهبر در محیط‌های دانشگاهی با توجه به حضور افراد با نژادها و قومیت‌ها و فرهنگ‌های متفاوت باید شناخت درستی از این فرهنگ‌های متفاوت و متنوع داشته باشه، تفاوت‌های فرهنگی بین دانشجویان را بپذیره و تلاش نکنه که آن‌ها را تغییر بده، بلکه کمک کنه تا ارزش‌ها و احساسات خود را حفظ کنند و هم‌چنین به مشکلات دانشجویان متنوع توجه کنه و سعی کنه مشکلات آن‌ها را با صبر و متانت حل کنه».

رهبران برای موفقیت باید فرهنگ‌های مختلف را بشناسند و دارای فراصت فرهنگی باشند (گوتیرز، اسپنسر و زو، ۲۰۱۲: ۶۷). چرا که اخلاق کاری، رفتارها، سبک‌های ارتباطی و روابط کار و مدیریت از هر محیطی با محیط دیگر متفاوت است و صلاحیت‌های رهبری نیز از محیطی به محیطی دیگر متفاوت است. مطابق با انتظارات فرهنگی متفاوت گروه‌های مختلف فرهنگی انتظارات متفاوتی نسبت به رهبری دارند و این رفتار می‌تواند کارکنان و مدیران را تحت تأثیر قرار دهد. این مهم است که کارکنان بدانند که رهبری تفاوت‌های فرهنگی آن‌ها را بدون تعصب شخصی پذیرفته است. با انجام این کار، رهبران می‌توانند مسئولیت خود را در ایجاد و خلق یک محیط کاری چندفرهنگی به نحو احسن انجام دهند (چوانگ، ۲۰۱۳: ۶). رهبران تنوع برای مؤثر بودن نیاز به مهارت تعامل بین فرهنگی دارند و این مهارت نیازمند حساس بودن نسبت ایده‌های

دیگران و توانایی احترام به تفاوت‌های است که بین افراد وجود دارد و اقدام مناسب مبتنی بر درک و قدردانی و احترام نسبت به افراد است (کلاین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۲۵). از این رو ضروری است که رهبر از نحوه تعامل با افراد از فرهنگ‌های دیگر و ارزش‌های آن‌ها آگاهی داشته باشد، تفاوت‌ها را درک کند و بفهمد، و دانش کامل در مورد هر فرهنگ داشته باشد؛ تفاوت‌ها و ارزش‌های فرهنگی دیگر را بپذیرد و به آن‌ها احترام بگذارد؛ و با افراد به‌عنوان یک فرد با خصوصیات منحصر به فرد نه به‌عنوان عضوی از یک فرهنگ برخورد کند و خود را در موقعیت دیگران قرار دهد. رهبران تنوع در نظام آموزش عالی نیز باید فرهنگ حاکم بر دانشگاه و سایر فرهنگ‌ها و دیدگاه‌های افرادی که در این فرهنگ‌ها هستند را بشناسند و توانایی پاسخ مناسب به فرصت‌ها و چالش‌های تنوع در نظام دانشگاهی را خود ایجاد کنند و با ایجاد مهارت فرهنگ‌مداری در خود، درک درستی از افراد و فرهنگ آن‌ها پیدا کند و این عامل باعث می‌شود که بتواند بهتر آن‌ها را رهبری و از استعداد و پتانسیل‌های آن‌ها استفاده کند.

### ضرورت پاسخگویی به رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی

تنوع یکی از مهم‌ترین چالش‌های است که آموزش عالی و دانشگاه‌ها امروزه با آن روبرو می‌شوند (آداما، ۲۰۱۴: ۳) و عدم توجه به آن ممکن است به این نتیجه منجر شود که بعضی از گروه‌های (قومی، نژادی، فرهنگی، جنسیتی و...) از نظر آموزشی، اجتماعی، رشدی و توسعه احساس نابرخورداری داشته باشند (هریسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲). از این رو ضروری است که به مسئله تنوع در دانشگاه‌ها و آموزش عالی توجه شود. جدول (۳) ضرورت پاسخگویی به تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی را نمایش می‌دهد.

جدول ۳. ضرورت پاسخگویی به تنوع دانشجویان

تم اصلی	کد گذاری محوری
اهمیت فردی	کدهای فرعی بر حسب کد مصاحبه‌شونده‌ها
ضرورت پاسخگویی به تنوع دانشجویان	توانایی زندگی و کار کردن در یک جامعه متنوع (۴، ۸، ۱۶)، کسب دانش فرهنگی (۱، ۷، ۱۱)، توانایی تفکر انتقادی (۶، ۱۳، ۱۵)، یادگیری مشارکت فکری (۶، ۱۰، ۱۳)، باز بودن نسبت به تنوع و درک تنوع (۹، ۱۲)، توسعه شخصی (۱۰، ۱۴)، تعصب گروهی کمتر (۱، ۱۱، ۱۶)، توانایی درک خود و دیگران (۹، ۱۱، ۱۳)، کاهش سطوح کلیشه‌ای بودن و قوم‌گرایی (۱، ۵، ۱۲)، افزایش سواد فرهنگی، سیاسی دانشجویان (۱، ۱۲)
	اهمیت سازمانی

اهمیت اجتماعی درک و احترام متقابل افراد جامعه (۱، ۶، ۹)؛ ایجاد جامعه دموکراتیک و چند فرهنگی (۴، ۷، ۱۴)، مشارکت مدنی (۸، ۱۰، ۱۱)؛ یادگیری کار مشارکتی (۸، ۱۱، ۱۳)، مشروعیت دادن به قومیت‌ها (۱، ۵، ۱۲، ۱۶)

---

#### منبع: یافته‌های پژوهش

مصاحبه‌شوندگان در پاسخ این سوال ضرورت توجه به تنوع را به دلیل اهمیتی که تنوع برای خود دانشجوی، برای دانشگاه و برای جامعه دارد، مورد توجه قرار دادند و معتقد بودند که تنوع در محیط دانشگاه تجارب آموزشی و بازده‌های فردی دانشجویان و هم‌چنین توان دانشگاه برای ارائه خدمات آموزشی بهتر به دانشجویان را افزایش می‌دهد و در نهایت بر زندگی دانشجویان در خارج از محیط دانشگاه نیز تأثیر می‌گذارد. برخی از نظرات مصاحبه‌شوندگان در زیر ارائه شده است:

مصاحبه‌شونده ۱۲: «اگر به تنوع‌ها توجه بشه، دانشگاه‌ها اثربخش‌تر میشن، بدین معنی که سواد فرهنگی، مذهبی و سیاسی دانشجویان درباره تمامی گوناگونی‌های فرهنگی ارتقا پیدا می‌کنه، و از دیگر سو، با توجه به تنوع قومی و فرهنگی بستری فراهم می‌شه که خلاء فهم دانشجویان از میان برداشته بشه».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۶: «من معتقدم به دلیل اینکه جامعه ما یک جامعه متنوع است و از گروه‌های قومیتی با فرهنگ‌های متفاوت تشکیل شده باید به تنوع توجه کنیم، چون حتماً این تنوع قومیتی بر آموزش و محیط‌های آموزشی تأثیر می‌ذاره. این تنوع ممکنه باعث شکاف بین قومیت‌های مختلف بشه، اما ما باید طوری برنامه‌ریزی کنیم که از این تنوع استفاده کنیم. به تبع بهترین محیط برای شروع این توجه محیط مدرسه و بعد از آن محیط دانشگاه است. اما محیط دانشگاه چون محدود به منطقه یا قومیتی خاص نیست افراد با قومیت‌های مختلف در آن حاضر میشن و حضور جمعیت دانشجویی با قومیت‌ها و فرهنگ‌های متنوع باعث تعامل میان دانشجویان مختلف میشه، احتمال همزیستی و ارتباط با گروه‌های گوناگون و بحث در مورد مسائل مختلف را افزایش میده، به ایجاد درک متقابل و روابط مثبت بین گروهی کمک می‌کنه و دانشجویان را برای اصلاح روش تفکرشون به چالش می‌کشه و باعث کاهش تعصبات آن‌ها نسبت قومیت‌ها دیگه میشه و در نهایت باعث میشه که دانشجویان بتونن خودشون را برای زندگی در یک جامعه متنوع آماده کنن».

مصاحبه‌شونده شماره ۳: «توجه به تنوع در آموزش عالی زمینه جذب دانشجویان با فرهنگ‌های مختلف را فراهم می‌کنه و باعث تغییر فرهنگ سازمانی و شیوه‌های آموزشی میشه، به نحوی که دانشگاه‌ها را به سوی تعالی در تدریس و یادگیری سوق میده، حضور جمعیت متنوع دانشجویی در کلاس درس و محیط‌های آموزشی باعث میشه که اساتید و دست‌اندرکاران امر آموزش به این تنوع توجه کنن، چون دانشجویان متفاوت و دارای زبان و فرهنگ‌های مختلف

هستن، نمی‌شه با یک روش یکسان به آموزش آن‌ها بدیم، از این رو نیازه که روش‌های جدیدی را برای آموزش و یادگیری آن‌ها در نظر بگیریم و این عامل باعث افزایش خلاقیت و نوآوری در امر تدریس و یادگیری میشه».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۱: «تجربه تنوع در دانشگاه به دانشجویان کمک می‌کنه تا توانایی درک احساسات افراد با زمینه‌های مختلف رو توسعه بدن و بر عملکرد آن‌ها به‌عنوان یک شهروند اثر می‌ذاره، هم‌چنین باعث انگیزه دانشجویان برای انجام کارهای گروهی و مشارکتی و مشارکت مدنی بیشتر و بهتر در جامعه متنوع میشه».

مصاحبه‌شونده شماره ۵: «وقتی که دانشجویان با افرادی که با آن‌ها تفاوت دارن، ارتباط و بحث می‌کنن، آن‌ها با ایده‌ها، نظرات، دیدگاه‌ها و تجارب جدیدی روبرو میشن. تعامل با افرادی از گروه‌های متفاوت فرصتی را برای دانشجویان فراهم می‌کنه تا ایده‌ها، باورها و نظرات خودشون رو به چالش بکشن. هم‌چنین افزایش درک بین گروهی دانشجویان، باعث کاهش تعصب و نگرش‌های قالبی و کلیشه‌ای آن‌ها نسبت به گروه‌های دیگر میشه، و اثرات مثبتی بر موفقیت تحصیلی و روابط بین گروهی آن‌ها می‌ذاره و باعث افزایش تجارب آموزشی و بازده‌های فردی دانشجویان میشه و توانایی دانشگاه برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های خود به ویژه آموزش و پژوهش رو افزایش میده».

مصاحبه‌شونده شماره ۱: «اگر نظام آموزش عالی به تنوع دانشجویان توجه کنه، یعنی اینکه قومیت، مذهب، فرهنگ و عقاید دانشجویان متنوع را دانشگاه را به رسمیت شناخته و سازوکارهای آن‌ها را به‌عنوان سازوکاری ارزشمند و پذیرفته شده قبول کرده. حال، اگر دانشگاه‌ها با سازوکارهای مدیریتی و آموزشی خود، گروه‌ها یا طبقاتی از جامعه رو نادیده بگیرن عملاً حمایت این طبقه‌ها را نیز از دست میدن و به عبارتی این طبقات، دانشگاه‌ها را مشروع نمی‌شناسن که حاضر باشن از آن حمایت کنن. برای مثال، در وضعیت رقابتی امروزی که دانشگاه‌ها به شدت به دنبال جذب سرمایه از محیط بیرونی هستن اگر نتوانند مشروعیت خود را به رسمیت بشناسن ممکنه برخی از طبقات اجتماعی حاضر نباشن برای تحصیل وارد دانشگاه‌ها شون و یا حمایتی قانونی و یا مالی را برای دانشگاه‌ها ارائه بدن».

دانشگاه‌های که جمعیت متنوع‌تری از دانشجویان را دارا هستن، تجارب تحصیلی غنی‌تری را برای دانشجویان ایجاد می‌کنن و باعث تقویت یادگیری دانشجویان و آماده‌سازی آن‌ها برای مشارکت در یک جامعه دموکراتیک می‌شوند (میلوم و همکاران، ۲۰۰۵: ۶). در واقع تنوع یک عنصر حیاتی از زندگی دانشگاهی است که باعث افزایش رشد شهروندی دانشجویان در مواردی مانند آگاهی فرهنگی، پذیرش افرادی با فرهنگ‌های متفاوت، تحمل و درک افرادی با عقاید متفاوت و ایجاد درک مثبتی از محیط دانشگاه می‌شود و فرصت‌های را برای دانشجویان فراهم

می‌کند تا چگونگی حل مسالمت‌آمیز تعارض را تجربه و یاد بگیرند و مهارت‌های دموکراسی را نیز عملاً یاد بگیرند و در جامعه مشارکت بیشتری داشته باشند.

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در دنیای در حال پیشرفت، به تعامل بیشتری بین افراد با فرهنگ‌ها، عقاید و زمینه‌های متفاوت نیاز داریم. جوامع دیگر در یک جزیره فعالیت نمی‌کنند، بلکه مردم بخشی از اقتصاد جهانی هستند که بر سر دستیابی به منافع با هم رقابت دارند. به همین دلیل است که دولت‌ها و سازمان‌ها باید تنوع را در نظر بگیرند و بپذیرند. پذیرش تنوع و استفاده از آن و هم‌چنین سرمایه‌گذاری بر روی تنوع، امروزه به یک دارایی مهم برای مدیریت تبدیل شده است. از این رو مدیریت و ارزش‌گذاری تنوع یک جزء کلیدی برای مدیریت مؤثر افراد است، که می‌تواند کارایی افراد را بهبود ببخشد (وانگامبه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۹۹). از طرفی دیگر همچنان که ساختار سیاست، اجتماع و فرهنگی جامعه بین و درون جوامع، شهرها و مناطق مختلف کشور روز به روز متنوع می‌شود، دانشگاه نیز چون در بطن جامعه فعالیت می‌کنند، به‌طور فزاینده‌ای متنوع می‌شوند و دانشجویانی را آموزش می‌دهند که از طیف وسیعی از زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، نژادی و قومی و مذهبی می‌آیند (لمبی و کلمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۸). از این رو با توجه به اینکه محیط دانشگاهی و ساختار سازمانی بیشتر دانشگاه‌ها دارای ترکیب متنوع از افراد با تفاوت‌ها و فرهنگ‌های خاص خود می‌باشد، لزوم توجه به بحث مدیریت و رهبری این افراد بیش از پیش احساس می‌شود. نتایج تحقیقات نیز نشان داده که رویکرد سیاست‌گذاری در کشور در مورد تنوع‌های فرهنگی، قومیتی، نژادی، مذهبی و زبانی در کشور مبتنی بر مهندسی فرهنگی است به همین دلیل نیز دانشگاه در امر پاسخگویی به این تنوع‌ها چندان موفق عمل نکرده است. و از سوی دیگر متخصصان در این حوزه معتقدند که این رویکرد باید تغییر کرده و سیاست‌گذاری‌ها در این مورد مبتنی بر کثرت‌گرایی و توجه به فرهنگ‌های مختلف در آموزش عالی باشد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف واکاوی دیدگاه‌های متخصصان در باره رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی انجام شد. یافته‌های این پژوهش در مورد سوال اول نشان داد که برداشت اساتید از رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی مبتنی بر پذیرش گوناگونی‌ها، شامل تفاوت‌های شخصیتی، نگرشی، عاطفی، قومیتی، مذهبی و نژادی به‌منظور پاسخگویی به تنوع‌های موجود می‌باشد، همانطور که مصاحبه‌شوندگان تأکید کردند، رهبر تنوع‌گرا فردی است که دانشجویان را از

- 
1. Wangombe, Wambui, Muthura, Kamau & Jackson
  2. Lumby & Coleman

گروه‌های قومی مختلف گرد هم می‌آورد و آن‌ها را علی‌رغم تفاوت‌های که دارند، می‌پذیرد و به تفاوت‌های آن‌ها احترام می‌گذارد و متناسب با تفاوت‌هاشون فضاهایی را برای رشد آن‌ها در دستور کار قرار می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد دو نوع نگاه ساختاری و پویا به امر رهبری تنوع وجود دارد. نگاه ساختاری بر وحدت و هماهنگی در بین گروه‌های مختلف در جامعه تأکید دارد و درصدد ایجاد یک چشم‌انداز مشترک بین افراد است، و نگاه پویا نیز بر پذیرش و احترام به تفاوت‌های افراد همراه با فراهم کردن تسهیلات مناسب برای آن‌ها تأکید دارد. نگاه ساختاری و پویا مکمل یکدیگر می‌باشند، چرا که در عین حال که باید وحدت میان افراد و گروه‌های متنوع را نظر داشت باید به تفاوت‌های که بین آن‌ها نیز وجود دارد، توجه کرد، ولی برای پذیرش هرچه بهتر تنوع‌ها در محیط‌های دانشگاهی و به‌طور کلی در سطح وسیع تر در نظام آموزش عالی و جامعه باید بیشتر به سمت کثرت‌گرایی حرکت کرد. از این رو رهبر تنوع باید تنوعی که از نظر قومیتی، مذهبی، فرهنگی، جنسیتی بین دانشجویان وجود دارد، را بپذیرد و از رویکرد رهبری تنوع برای بسیج نیروهای موجود در بین دانشجویان برای دستیابی به اهداف دانشگاهی و جمعی استفاده کند. در راستای نتایج این مطالعه، محمدی (۱۳۹۶) بر تنوع و گوناگونی در نظام آموزش عالی تأکید دارد که در بستر رویکردی چند فرهنگی زیر ساخت و فرایندهای دانشگاه‌ها را به سوی رهبری تنوع در نظام آموزش عالی هدایت کند. مختاری و همکارانش (۱۳۹۵) گزارش کردند که توجه به تنوع و مدیریت آن باعث افزایش استفاده از مزایای تنوع سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی می‌شود. عراقیه و همکاران (۱۳۹۰) توجه و احترام به فرهنگ و قومیت دانشجویان را عاملی مؤثر بر افزایش رشد شخصی و اجتماعی معرفی کردند، وینستون (۲۰۰۱) نشان داد که توجه به تنوع در محیط‌های دانشگاهی، نظام آموزش عالی را به اثربخشی و کارایی نزدیک می‌کند. این یافته همسو با نتایج پژوهش حاضر می‌باشد، چرا که آن‌ها نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی دست یافتند.

یافته این پژوهش در مورد سوال دوم نشان داد که رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی دارای شش مؤلفه عدالت‌مداری، تنوع‌مداری، وحدت‌مداری، ارتباط‌مداری، هدایت‌مداری و فرهنگ‌مداری می‌باشد. همانطور که مصاحبه‌شوندگان بیان داشتند رهبر تنوع در نظام دانشگاهی باید از تنوع و تفاوتی که بین دانشجویان از نظر قومی، نژادی، فرهنگی، مذهبی، جنسیتی و زبانی وجود دارد، آگاه باشد، و این تفاوت‌ها را بپذیرد و و برخورد عادلانه با آن‌ها داشته باشد، و از طریق ایجاد چشم‌اندازهای مشترک برای حفظ دانشجویان به‌عنوان یک کل متحد تلاش کند و توانایی برقراری ارتباط با دانشجویان متنوع را داشته باشد و بتواند آن‌ها را هدایت کند و در زمینه های مورد نیاز به دانشجویان تفویض مسئولیت و اختیار داشته باشد و در نهایت به‌منظور شناخت فرهنگ‌های متنوع دانشجویان دارای هوش فرهنگی و مهارت تعامل بین فرهنگی باشد تا بتواند

احساسات و تفکرات دانشجویان را درک کند، و به ارزش‌های آن‌ها احترام بگذارد. نتایج حاصل همسو با یافته‌های پژوهش هونگا و همکاران (۲۰۱۱) و پولات و اولکام (۲۰۱۶) می‌باشد، در مطالعه هونگا و همکاران مشخص شد که مدیریت تنوع شامل ابعاد مدیریت تنوع، مدیریت شخصی، رهبری، مدیریت بین فردی و مدیریت عملی می‌باشد. پولات و اولکام نشان دادند که ویژگی‌های رهبر تنوع شامل عدالت‌خواهی، توانایی مدیریت تنوع، یکپارچه‌کننده، میانجی‌گر، همدلی، بردباری و حفظ ارزش‌ها می‌باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که رهبری و مسئولین دانشگاه‌ها به‌عنوان یک رهبر تنوع در برخورد با دانشجویان متنوع باید برابری و عدالت را رعایت کنند، زیرا که ضروری است که آن‌ها در نظام آموزش عالی نگاهی بی‌طرف و بدون تعصب نسبت به دانشجویان داشته باشند و از تنوع و تفاوتی که بین دانشجویان وجود دارد آگاه باشند، و این تفاوت‌ها را بپذیرند، و نسبت به آن دیدی باز داشته باشند و با احترام با این تفاوت‌ها برخورد کنند و بتوانند آن را مدیریت کنند. زیرا از طریق مدیریت تنوع است که می‌توان در محیط‌های دانشگاهی یک برنامه حمایتی برای دانشجویان به‌منظور همزیستی مسالمت‌آمیز و یادگیری مشارکتی و دوستی بین دانشجویان با فرهنگ، قومیت، مذهب و زبان متفاوت فراهم ساخت. علاوه بر این یک رهبر تنوع در نظام دانشگاهی باید نقشی متحدکننده و وحدت‌ساز داشته باشد و باید بتواند تعارض و تناقض‌های را که بین دانشجویان متنوع به وجود می‌آید را با ایجاد مصالحه و توافق از طریق تأکید بر زمینه‌ها و ارزش‌های مشترک رفع نماید و دیدگاه اشتراکی و همکارانه را در محیط دانشگاه به‌منظور انسجام و وحدت دانشجویان ایجاد و رشد دهد و باید توانایی برقراری ارتباط و ارائه پاسخ مناسب به دانشجویان را داشته باشد، چرا که رهبر باید بیان کند که تنوع یک مأموریت ضروری و نیازمند توجه است و هم‌چنین قادر باشد به‌طور مؤثری در مهارت‌های بیانی و نوشتاری خود طرح‌ها، استراتژی‌ها و دیدگاه‌های در مورد تنوع را توضیح دهد، تا دانشجویان بتوانند تنوع را درک کنند و هم‌چنین باید هدایت‌مدار باشد، یعنی رهبر باید توانایی هدایت و ایجاد سازگاری بین دانشجویان متنوع برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های نظام آموزش عالی را داشته باشد. مهارت هدایت دانشجویان برای انجام وظایف رهبران تنوع در نظام آموزش عالی حیاتی است، زیرا رهبر باید بتواند با درک جو حاکم بر دانشگاه و پویایی‌های محیط، دانشگاه را هدایت کند. فرهنگ‌مداری دیگر خصوصیتی که رهبری تنوع در نظام آموزش عالی باید داشته باشد. فرهنگ‌مداری یعنی اینکه رهبری و مسئولین دانشگاه باید از فرهنگ‌های متفاوت دانشجویان آگاه و در مورد آن دارای دانش باشند و به فرهنگ آن‌ها احترام بگذارند. از این رو ضروری است که رهبر در نظام آموزش عالی دارای صلاحیت چندفرهنگی و هوش فرهنگی باشد تا بتواند فرهنگ‌های متفاوت دانشجویان را بشناسد، چرا که مهم است دانشجویان احساس کنند رهبر تفاوت‌های فرهنگی آن‌ها را بدون تعصب پذیرفته است.

یافته‌های پژوهش در مورد سوال سوم نشان داد که به سه دلیل اهمیت فردی از جمله توانایی زندگی و کار کردن در یک جامعه متنوع، کسب دانش فرهنگی، توانایی تفکر انتقادی، یادگیری مشارکت فکری، باز بودن نسبت به تنوع و درک تنوع، توسعه شخصی، تعصب گروهی کمتر، توانایی درک خود و دیگران، کاهش سطوح کلیشه‌ای بودن و قوم‌گرایی، افزایش سواد فرهنگی، سیاسی دانشجویان، اهمیت سازمانی از جمله تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی، تغییر شیوه‌های آموزشی و تدریس، تعالی محیط آموزش و یادگیری، ایجاد خلاقیت و نوآوری در محیط آموزشی و اهمیت اجتماعی از جمله درک و احترام متقابل افراد جامعه، ایجاد جامعه دموکراتیک و چند فرهنگی، مشارکت مدنی، یادگیری کار مشارکتی، مشروعیت دادن به قومیت‌ها باید به تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی پاسخ داد. در مطالعه گورین و همکارانش (۲۰۰۲) مشخص شد اهمیت پرداختن به تنوع در توسعه مهارت‌های تفکر فعال و تعامل فکری و پیامدهای دموکراسی از قبیل مشارکت شهروندی و درک فرهنگی است. میلیم (۲۰۰۳) مزایایی فردی، سازمانی، اجتماعی، اقتصادی را از جمله دلایل اهمیت پرداختن به تنوع در دانشگاه‌ها معرفی کرد. این یافته به همراه نتایج پژوهش‌های عراقیه و همکاران (۱۳۹۰)، مختاری و همکاران (۱۳۹۵)، ریتل (۲۰۱۶) و گوبنا (۲۰۱۶) همسو با نتایج پژوهش حاضر می‌باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت افزایش دانشجویان از زمینه‌های متنوع به‌طور بالقوه منجر به طیف گسترده‌ای از افکار، ایده‌ها و نظرات و باعث ایجاد یک محیط دانشگاهی غنی نیز می‌شود، چرا که افزایش تنوع، تحت شرایط صحیح و پذیرش دانشجویان، باعث ایجاد تجارب مثبت، افزایش تعاملات، رشد اجتماعی، فکری و رضایت کلی آن‌ها می‌شود و همچنین افزایش تعاملات بین دانشجویان با نژاد، مذاهب، فرهنگ و زبان‌های مختلف نیز منجر به ارتقاء فرایندهای تفکر انتقادی دانشجویان، و افزایش مشارکت، انگیزش و مهارت‌های فکری و تحصیلی دانشجویان می‌شود. از طرف دیگر تنوع خلاقیت و نوآوری در دانشگاه‌ها را افزایش می‌دهد و محیط‌های سازمانی را برای آموزش و تدریس غنی می‌سازد و با تغییر فرهنگ‌های سازمانی و شیوه‌های آموزشی، دانشگاه‌ها را به سوی تعالی در تدریس و یادگیری سوق می‌دهد و باعث رقابتی شدن آن‌ها می‌شود و توانایی جذب دانشجویان با زمینه‌های مختلف را افزایش می‌دهد. همچنین در بعد اجتماعی نیز تنوع ابزاری قدرتمندی است که ما را به سمت احترام متقابل که برای جامعه مدنی و عملکرد مؤثر دموکراسی از ضروریات است، سوق می‌دهد. چرا که وقتی دانشجویان احساس می‌کنند که محیط آموزشی و دانشگاهی تفاوت آن‌ها را به رسمیت شناخته است و برای آن برنامه دارد، باعث انگیزه دانشجویان برای مشارکت بیشتر و بهتر در جامعه می‌شود.

در مجموع با توجه به یافته‌های پژوهش در این زمینه می‌توان گفت که رهبری تنوع فرایند رفتار محترمانه و حساس نسبت به دانشجویان متنوع از نظر جنسیت، زبان، مذهب، نژاد، قومیت،



فرهنگ، شخصیت و عقاید سیاسی، همراه با پذیرش آن‌ها همانطوری که هستند و استفاده از تنوع آن‌ها و هدایت بی‌طرفانه آن‌ها در راستای اهدافی مشترک به‌منظور ایجاد وحدت بین آن‌ها و دستیابی به اهداف دانشگاهی و اجتماعی می‌باشد. از این رو رهبری تنوع باید در محیط دانشگاهی جوی را ایجاد کند که تنوع دانشجویان را به رسمیت بشناسد و با احترام با آن برخورد و به ارزش‌هایی آن‌ها احترام بگذارد و از طریق ایجاد رابطه مثبت با دانشجویان، از آن‌ها حمایت و سعی در برطرف کردن نیازهای آن‌ها داشته باشد، و در برخورد با آن‌ها ارزش‌های مانند عدالت، برابری و بی‌طرفی را در نظر بگیرد.

#### پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌های پژوهش

(۱) از آنجایی که یافته‌های پژوهش نشان داد که در نظام آموزش عالی ضمن توجه به وحدت دانشجویان باید به کثرت و تنوع آن‌ها نیز توجه کرد، پیشنهاد می‌شود:

- تنوع دانشجویان در سیاست‌های علمی و فرهنگی دانشگاه‌ها و در سطح عالی‌تر یعنی وزارت علوم و شورای عالی انقلاب فرهنگی مطرح شود و بیشتر مد نظر قرار بگیرد.
  - سیاست‌های دانشگاهی به سمت پذیرش و احترام به تنوع دانشجویان مورد بازنگری قرار بگیرد.
  - سیستم‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها به سمت پذیرش تنوع و جذب اساتیدی از گروه‌های فرهنگی و قومی متنوع حرکت کند.
  - آموزش چندفرهنگی در داخل دانشگاه‌ها برای مدیران، کارکنان و اساتید به‌منظور آشنایی با فرهنگ متنوع دانشجویان ارائه شود.
- (۲) از آنجایی که یافته‌های پژوهش نشان داد وجود مؤلفه‌های عدالت‌مداری، تنوع‌مداری، وحدت‌مداری، ارتباط‌مداری، هدایت‌مداری و فرهنگ‌مداری در رهبر برای رهبری تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی مورد نیاز است. در این راستا انجام اقدامات زیر می‌تواند مؤثر باشد:
- پذیرش تنوع دانشجویان و احترام گذاشتن مدیران دانشگاه به تنوع‌های فرهنگی، قومی، و مذهبی موجود در میان اعضای دانشگاه به ویژه دانشجویان.
  - رعایت انصاف و عدالت در تعاملات، تشویق‌ها و تنبیه‌های دانشجویان متنوع و پرهیز از بروز هر گونه رفتار مبتنی بر تعصب مذهبی، قومی، فرهنگی از سوی مدیران.
  - ایجاد چشم‌انداز مشترک و تلاش برای رفع تضاد و تعارض‌ها بین دانشجویان متنوع از طریق ایجاد زمینه‌های مشترک.

- ایجاد شبکه‌های ارتباطی مناسب با دانشجویان به‌منظور شناخت، جلب همکاری و توسعه کار گروهی در میان آن‌ها.
  - هدایت توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های دانشجویان متنوع، مدیران و اعضای دانشگاهی به سوی فرهنگ مشارکتی مبتنی بر تنوع‌مداری.
  - توسعه هوش فرهنگی در میان مدیران و کارکنان دانشگاه و فراهم‌سازی شرایطی برای شناخت تنوع‌های فرهنگی دانشجویان در نظام دانشگاهی.
- ۳) از آنجایی که یافته‌های پژوهش نشان داد که به سه دلیل اهمیت فردی، سازمانی و اجتماعی باید به تنوع دانشجویان در نظام آموزش عالی پاسخ داد، لذا در این راستا اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:
- در زمینه فردی پیشنهاد می‌شود که مسئولان نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها تنوع ساختاری را در نظام آموزش عالی افزایش دهند، چرا که نتایج این پژوهش و مطالعات مشابه نشان داده است که دانشگاه‌های که جمعیت دانشجویی متنوع‌تری دارند، فرصت‌های بیشتری را برای ایجاد تعامل میان دانشجویان و توسعه مهارت‌های آن‌ها و کسب توانایی‌های لازم برای کار و زندگی در یک جامعه متنوع فراهم می‌کنند. هم‌چنین برگزاری دوره‌های برای آموزش دانشجویان، کارکنان و مسئولان دانشگاهی به‌منظور بهبود آگاهی و شناخت تنوع و کسب دانش فرهنگی و افزایش سواد فرهنگی سیاسی دانشجویان و از بین بردن تفکیک‌های نژادی به‌منظور کاهش سطوح قوم‌گرایی و تعصب گروهی در این زمینه تأثیرگذار است.
  - در زمینه سازمانی پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ها، طرح‌های ساختاریافته و هدفمندی در ارتباط با تنوع ایجاد شود تا به دانشجویان کمک کند که تنوع را درک و با آن سازگار شوند. از این رو طراحی دوره‌های با هدف ارائه دانش محتوایی در مورد مسائل مختلف تنوع از قبیل زندگی در یک محیط فرهنگی متنوع، ارزیابی و ارزش‌گذاری اشتراکات و احترام به تفاوت‌ها و برگزاری دوره‌های درسی مرتبط با تنوع مانند آموزش چند فرهنگی و آموزش شهروندی دانشجویان که منجر به تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی دانشگاه شود و زمینه ایجاد نوآوری در محیط آموزشی را فراهم سازد، تأثیرگذار است. هم‌چنین استفاده از اساتید با زمینه‌های فرهنگی، قومی، مذهبی متنوع در محیط دانشگاهی، استفاده از رویکردهای دانشجو محور برای تدریس و یادگیری و استفاده از برنامه‌های درسی متناسب با تنوع دانشجویان در این زمینه مؤثر است.

- در زمینه اجتماعی پیشنهاد می‌شود که تعاملات غیررسمی بین دانشجویان متنوع از طریق از طریق برگزاری فعالیت‌های خارج از کلاس درس در مکان‌های مختلف مانند خوابگاه، رخدادهای فرهنگی و فعالیت‌های اجتماعی افزایش پیدا کند. چرا که تعامل غیررسمی باعث پرورش رشد شهروندی دانشجویان، یادگیری حل مسالمت‌آمیز تعارض، مهارت‌های دموکراسی و مشارکت مدنی در جامعه می‌شود. همچنین ایجاد محیطی مناسب مبتنی بر درک و احترام متقابل به دانشجویان متنوع و مشروعیت دادن به قومیت‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها و افزایش فعالیت‌های مشارکتی دانشجویان متنوع در این زمینه تأثیرگذار است.

#### منابع

- Adamu, A. Y. (2014). *Ethnic and religious diversity in higher education in Ethiopia: The case of Bahir Dar University*.
- Araghieh., A., Fathi vajargah, C., Barzegar, N., & Moradi, N. (2012). The Development of Human Resources in Higher Education through Respecting Cultural Diversity of the Students, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 4 (7), 85-99. (In Persian).
- Araghiyeh, A. & Fathi vajargah, K. (2012). Position of Multiculturalism in School Education and Higher Education, *strategy for culture*, 5(17); 187-204. (In Persian).
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (3rd ed.pp3-17)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chang, S., & Tharenou, P. (2004). Competencies needed for managing a multicultural workgroup. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 57-74.
- Chen, D., & Yang, X. (2013). Reaffirming Diversity in Higher Education through Faculty Hiring: A Leadership Perspective. Paper presentation at AERC 2013 54th Annual Adult Education Research Conference. Online Submission, 1-17.
- Chuang, S. F. (2013). Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 6(1), 1-23.
- Creswell J. w. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (Fourth edition). Pearson. Boston.
- Creswell J. w. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative & mixed method approaches (fourth edition)*. Sage publications London: New Delhi.
- Daniel, J., Kanwar, A., & Uvalić-Trumbić, S. (2009). From innocence to experience: The politics and projects of cross-border higher education. In *Education across borders* (pp. 19-31). Springer, Dordrecht.
- Fries-Britt, S., Younger, T., & Hall, W. (2010). Underrepresented minorities in physics: How perceptions of race and campus climate affect student outcomes. *Managing diversity: (Re) visioning equity on college campuses*, 181-198.
- Glanz, J. (2002). *Finding your leadership style: A guide for educators*. ASCD. 95-96.

- Gobena, H. K. (2016). *Diversity management and students' cross-border learning experiences at selected Ethiopian universities* (Doctoral dissertation).
- Godiwalla, Y. H., & Bronson, J. W. (2015). Diversity management in international supply chains: Strategies for effectiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(06), 366-375.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). Diversity as an aspect of effective leadership: integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264.
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools. *University of Florida*, 1(4), 1-3.
- Gurin, P. (1999). Selections from the compelling need for diversity in higher education, expert reports in defense of the University of Michigan. *Equity & Excellence*, 32(2), 36-62.
- Gurin, P., Dey, E., Hurtado, S., & Gurin, G. (2002). Diversity and higher education: Theory and impact on educational outcomes. *Harvard educational review*, 72(3), 330-367.
- Gurin, P., Nagda, B. A., & Lopez, G. E. (2004). The benefits of diversity in education for democratic citizenship. *Journal of Social Issues*, 60(1), 17-34.
- Harrison, T. O. (2016). *A quantitative study on student perception of campus climate for diversity at a predominantly white institution*. Theses and Dissertations. 1730. <http://rdw.rowan.edu/etd/1730>.
- Havenga, W., Linde, H. M., & Visagie, J. C. (2011). Leadership competencies for managing diversity. *Managing Global Transitions*, 9 (3): 225–247.
- Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1999). Diversity leadership: A mandate for the 21st century workforce. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 129-140.
- Hurtado, S. (2007). Linking diversity with the educational and civic missions of higher education. *The Review of Higher Education*, 30(2), 185-196.
- Hurtado, S., Griffin, K. A., Arellano, L., & Cuellar, M. (2008). Assessing the value of climate assessments: Progress and future directions. *Journal of Diversity in Higher Education*, 1(4), 204-221.
- Joseph, E., & Chin, J. L. (2019). Exploring culturally diverse leadership styles: A mindset and multicultural journey. *Social Behavior Research and Practice: Open Journal*, 4(1), e1.
- Khorasani, A., Maleki, H., & Maarefvand, Z. (2013). Diversity management role in improving the quality of teamwork; Reflecting the experience of working teams SAPCO, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 6(10), 9-26. (In Persian)
- Koulaei, GH., Zahed Babelan, A., Moeinikia, M &., Rezaei Sharif. (2018). Modeling School Leadership in Teachers Work Engagement through School Culture, Empowerment and Job Characteristics, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 12(1); 213-238. (In Persian)
- Lim, N. (2015). *Air Force Commander's Guide to Diversity and Inclusion* (No. TL-189-OSD). RAND PROJECT AIR FORCE SANTA MONICA CA.
- Lumadi, M. W. (2008). Managing diversity at higher education and training institutions: A daunting task. *Journal of Diversity Management*, 3(4), 1-9.

- Lumby, J., & Coleman, M. (2007). *Leadership and diversity: Challenging theory and practice in education*. Sage.
- Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95, 303-315.
- Lytell, M. C., Keller, K. M., Katz, B., Marquis, J. P., & Sollinger, J. M. (2016). *Diversity Leadership in the US Department of Defense: Analysis of the Key Roles, Responsibilities, and Attributes of Diversity Leaders*. Rand Corporation.
- Macedo, S. (2009). *Diversity and distrust: Civic education in a multicultural democracy*. Harvard University Press.
- Maruyama, G., Moreno, J. F., Gudeman, R. H., & Marin, P. (2000). *Does diversity make a difference?* Three research studies on diversity in college classrooms.
- Meier, K. S. (2012). *Factors Influencing the Institutionalization of Diversity in Higher Education*, Doctoral dissertation, Minnesota State University, Mankato.
- Meric, I., Er, M., & Gorun, M. (2015). Managing diversity in higher education: USAFA case. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 72-81.
- Milem, J. F. (2003). The educational benefits of diversity: Evidence from multiple sectors. *Compelling interest: Examining the evidence on racial dynamics in higher education*, 126-169.
- Milem, J. F., Chang, M. J., & Antonio, A. L. (2005). *Making diversity work on campus: A research-based perspective*. Washington, DC: Association American Colleges and Universities.
- Mohamadi, SH., Kamal kharazi, S, A, N., Kazemifard, M., & Pourkarimi, J. (2016). Providing a Model for Multicultural Education in Higher Education: Analyzing the Views of Specialists in Iran, *Journal of Research in Teaching*, 4(1), 65-91. (In Persian).
- Mohammadi, SH. (2017). *Designing a Model for Intelligent Learning Management System Responsive to Cultural Diversity in Mehr Alborz Institute of Higher Education*, PhD Thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences. (In Persian)
- Mokhtari, S., Adli, F., & Ahmadi, P. (2016). Pathology of Study the Workforce Diversity in Higher Education, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 9(16), 85-100. (In Persian)
- Morshedi, A., & Khalaj, H. (2013). An Evaluation of the Cultural Policies of State Higher Education System: Plurality in Cultural Unity- Coexistence of Scientific and Religious Culture. *Welfare Planning and Social Development*, 4(14), 107-144. (In Persian)
- Onsman, A. (2010). *Cross-Border Teaching and the Globalization of Higher Education: Problems of Funding, Curriculum Quality and International Accreditation*. Edwin Mellen Press.
- Parhizgar, K. D. (2007). Comparative Analysis of Cultural Diversity and Multiculturalism in Colleges and Universities. In Competition Forum, *American Society for Competitiveness*, 5(1), 211-219.
- Polat, S., & Olcum, D. (2016). Characteristics of diversity leadership according to teachers. *The Anthropologist*, 24(1), 64-74.

- Polat, S., Arslan, Y., & Dincer, O. (2017). Diversity leadership skills of school administrators: A scale development study. *Issues in Educational Research*, 27(3), 512-526.
- Portugal, L. M. (2006). Diversity leadership in higher education. *Advancing Women in Leadership*, 21.
- Raithel, K. K. (2016). *Leadership of Cultural Diversity: The impact of leadership* (Doctoral dissertation, Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University).
- Rath, A. (2016). Leadership Competencies for Managing Diversity. *International Journal of Science, Engineering and Management (IJSEM)*, National Conference on Leadership Competency for Star Performance, 2456- 1304.
- Salehzadeh, P. (2014). *A Study of Multicultural Education in Kurdistan University*. MA thesis Kurdistan University. (In Persian)
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-14.
- Takami, L. M. (2017). *Chief Diversity Officers in US Higher Education: Impacting the Campus Climate for Diversity*. California State University, Long Beach.
- Wade-Golden, K., & Matlock, J. (2007). Ten core ingredients for fostering campus diversity success. *The Diversity Factor*, 15(1), 41-48.
- Wall, C. A. (2009). Faculty as change agents-reflections on my academic life. *Doing diversity in higher education: Faculty leaders share challenges and strategies*, ix-xiv.
- Wangombe, J. G., Wambui, T. W., Muthura, M. W., Kamau, A. W., & Jackson, S. M. (2013). Managing Workplace Diversity: A Kenyan Perspective, *International Journal of Business and Social Science*, 4(16), 199-218.
- Williams, D. A., & Clowney, C. (2007). Strategic Planning for diversity and organizational change. *Effective Practices for Academic Leaders*, 2(3), 1-16.
- Williams, D. A., & Wade-Golden, K.C. (2013). *The chief diversity officer: Strategy, structure, and change management*.
- Williams, D., & Wade-Golden, K. (2007). The chief diversity officer. *CUPA HR JOURNAL*, 58(1), 1-6.
- Winston, M. D. (2001). The importance of leadership diversity: The relationship between diversity and organizational success in the academic environment. *College & Research Libraries*, 62(6), 517-526.
- Wrench, J. (2016). *Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU*. Routledge.
- Zare, R., Hosseingholizadeh, R & Mahram, B. (2018). Identifying the dominant educational leadership model and describing its features in the high schools in Birjand, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 12 (1), 336-339. (In Persian).

**The Leadership of Student Diversity in the Higher Education System:  
Phenomenological Examination of Experts' Views<sup>1</sup>  
F. Erfanizadeh<sup>2</sup>, M. Ardalan<sup>\*</sup>, F. Nasiri<sup>3</sup> & A. Afzali<sup>4</sup>**

**Received: 2019/11/11**

**Accept: 2020/07/30**

**Abstract**

**Objective:** The context of leadership in higher education is dynamic, complex and multidimensional. Because of the complexity of the organization, multiple goals and traditional values of the universities, the nature of leadership in higher education is also ambiguous and controversial. For these reasons have led researchers to describe and analyze the basis of leadership in higher education from a different perspective. With the increasing diversity of student populations in universities, the Higher education system faces many challenges to create more capacity for them. Every day, these situations will become a part of the university's educational outlook in higher education. Understanding the roles and necessary skills to lead the student diversity can help the universities in this field. The present research aimed to examine the views of experts on the leadership of student diversity in Iran's higher education system.

**Materials and Method:** The research sample included all the experts in the field of management, education sciences, social sciences, and psychology in Iranian universities which out of whom 16 experts were selected through purposeful sampling and based on theoretical saturation. The research approach is qualitative, and the study method is phenomenology. Data collection tool was a semi-structured interview, and the method of analysis was the topic analysis method. The research data were validated through member checking, peer checking, and external audit.

**Result and Discussion:** The findings of this study showed that the six factors of justice-oriented, diversity-oriented, unity oriented, communication-oriented, lead oriented, and culture-oriented are components of Leadership of Student Diversity in the higher education system. the results also showed that the higher education system for three reasons individual, organizational and social importance should be responsive to the diversity of students. According to the findings of the study, it can

---

1. This paper is extracted from a Ph.D. dissertation in Educational Management.

2. PhD Student of Educational Management, Department of Education, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan. Iran.

\* Corresponding Author: Associate Professor, Department of Education, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan. Iran. E-mail: mr.ardalan@basu.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Education, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan. Iran.

4. Assistant Professor, Department of Education, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan. Iran.

be said that because of the changes is happening in the demographic trend of society and consequently in the higher education system, there are also changes in student demographic trends, so that we will see students with different ethnicities, races, cultures, religions, and beliefs in the university environment. These changes and demographic diversity will affect the structure of the higher education system. Because the higher education system is made up of a diverse combination of individuals and students, it requires individuals to manage this diverse population and with the right guidance of them, use their abilities to fulfill the goals of higher education and society. Therefore, diversity leadership must create a climate within the university environment that recognizes and accepts students' diversity and respects their values. Also, create a united and interconnected culture, support students by building a positive relationship with them, provide their needs, and consider values such as justice, equality, and impartiality in dealing with them.

**Keywords:** Diversity Leadership, Students, Higher Education.