



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تطبيق إدارة التنوع في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

إعداد

ياسمين السيد عبد الحفيظ أبو العز

إشراف

أ.د/ محمد السيد محمد الإخناوي

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ علي عبد ربه حسين

وكيل الكلية للدراسات العليا - عميد كلية التربية
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٨ – أكتوبر ٢٠٢٤

متطلبات تطبيق إدارة التنوع في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

ياسمين السيد عبد الحفيظ أبو العز

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التنوع في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وتحقيقاً لأهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث ثم تطبيقها على عينة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وقد بلغ حجم عينة البحث (١٢٢٠) مدير، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها مايلي: تتطلب إدارة التنوع الاتصال الفعال الذي يتم من خلاله نقل البيانات والمعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف، إن تطوير معارف ومهارات العاملين الفردية والجماعية من خلال الدورات التدريبية المستمرة، تؤدي إلى زيادة مدركات العاملين لإدارة التنوع، وكسب مهارات جديدة وتحسين ثقة المرؤوسين في أنفسهم، التنوع يعطي المؤسسة التعليمية سمة إيجابية تنعكس على أدائها وميزاتها التنافسية، ومرونة النظام الإداري يساهم في جعل المنظمة تتعامل بفاعلية وكفاءة عالية مع التغيرات التي تفرضها البيئتان الداخلة والخارجية.

Abstract:

The current research aims to identify the requirements for implementing diversity management in primary schools. To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive approach. The questionnaire was used as a tool to achieve the research objectives and then applied to a sample of primary school principals in Dakahlia Governorate. The size of the research sample was (1220) principals. The research reached a number of results, the most important of which are the following: Diversity management requires effective communication through which data, information, ideas and opinions are transferred between individuals and groups within the institution in order to achieve the goals. Developing the knowledge and skills of individual and collective workers through continuous training courses leads to increasing workers' awareness of diversity management, gaining new skills and improving subordinates' confidence in themselves. Diversity gives the educational institution a positive characteristic that is reflected in its performance and competitive advantages, and the flexibility of the administrative system contributes to making the organization deal effectively and efficiently with the changes imposed by the internal and external environments.

المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تحديات وتطورات متسارعة أدت إلى إحداث الكثير من التغيرات في شتى مجالات الحياة المختلفة بما فيها الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، والسياسية، والتي فرضت مجموعة من التجديدات والإصلاحات داخل مؤسسات المجتمع الواحد، مما انعكس ذلك على مؤسسات المجتمع التعليمية، حيث أصبحت مطالبة بإحداث التجديدات التربوية، والإصلاحات التعليمية في كافة جوانبها، بهدف التكيف مع بيئتها الداخلية، ومحيطها الخارجي، والصمود أمام

المنافسة القوية والحادة التي تواجهها، وصاحب ذلك تزايد أهمية التعليم، انطلاقاً من أنه يمثل أهم الوسائل الفاعلة في تحقيق تنمية المجتمعات وتقدمها، مما جعلها تبدي اهتماماً كبيراً بتطوير التعليم ومؤسساته، عن طريق تضمين سياستها التعليمية وتبنيها بعض المفاهيم التطويرية البارزة، والتي تهدف إلى التجديد والتحسين.

ولذا تحتل قضية التعليم الأولوية في اهتمامات المجتمع المصري، وذلك لما للتعليم من دور عظيم في رقي وتقدم المجتمع وبناء الإنسان المصري، القادر علي التعامل مع معطيات العصر، وما يشهده من تطورات متسارعة وتغيرات (زيدان، ٢٠١٦، ٧).

ويشكل **التعليم الأساسي** - باعتباره أحد أنواع التعليم - بمختلف مستوياته وأنواعه ركناً أساسياً من أركان تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالتقدم الذي يحرزه مجتمع ما لا يرجع إلى توفر الموارد الطبيعية والإمكانيات المادية فقط، قدر ما يرجع إلى القوى البشرية الموجودة، ومدى استيفائها لجوانب التأهيل والإعداد التي تقضيها روح العصر بما يمثله من تحديات ومتغيرات (الحداد، ٢٠١٥، ٢).

ولذا فمرحلة التعليم الأساسي تحتل مكان الصدارة بالنسبة لمراحل التعليم المختلفة، ونظرًا لسهولة حجم هذا التعليم وأهميته بوصفه مرحلة عامة أساسية ينبغي أن يحصل عليها كل أبناء الشعب، ويعد الحد الأدنى الذي لا يمكن الاستغناء عنه لأنه يجسد المضمون المنطقي لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في مرحلة الطفولة، فهي الأساس لنمو الشخصية الإنسانية وتشكيل سماتها وتطويرها لتنشئة مواطن صالح ونافع، وإعداد جيل متعلم ومدرك لمسؤوليته في مواجهة التحديات المستقبلية، إضافة إلى أن مرحلة التعليم الأساسي تعد مرحلة إلزامية يحصل عليها المتعلم من خلالها علي الحد الأدنى من المعارف والمهارات (ندا، ٢٠١٩، ٢).

وتعتبر مدارس التعليم الأساسي كمنظومة تربوية - بصفة خاصة - إحدى مؤسسات المجتمع التي تنشق أهدافها من الأهداف العامة للتعليم حيث تسعى إلى بناء شخصية الفرد القادرة على مواجهة المستقبل، وإعداده للانخراط في المجتمع، وللمدرسة فلسفة تتكون غالباً من الأهداف والغايات والطريقة التي تدار بها بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وتتحدد العلاقات بين الأفراد والمسؤوليات والصلاحيات من خلال بيئة المدرسة، والقواعد والقوانين التي تحدد سلوك كل من الطالب والمعلم داخلها، ومن هنا يمكن النظر إلى مدارس التعليم الأساسي على أنها نظام له مكوناته وعناصره المحددة والخاصة به، ولكل عنصر أو مكون لهذا النظام دور ووظيفة محددة، وكذلك لا بد من اتساق وتكامل تلك الأدوار أو الوظائف بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (المولد، ٢٠١٥، ١٢).

ونظراً لأهمية مدارس التعليم الأساسي في مصر فقد تعددت هذه المدارس حسب حلقات مراحلها، فهناك المدارس الابتدائية، والتي تختص بمرحلة معينة من مراحل التعليم الأساسي. فمدارس الحلقة الابتدائية تمثل أول المجتمعات التي نضع فيها اللبنة الأولى لإيجاد جيل مبدع وقادر على رفع مستويات إنتاجه، والتي من خلالها تبرز أهمية التطور والتغير في النظام المدرسي، وحاجتها لرفع مستوي أدائها حتى يتسنى لها التكيف مع متغيرات هذا العصر، وبما يحقق التطور والتحسين الممتد للمدارس الإعدادية (التركي، ٢٠١٧، ١).

وتعني إدارة التنوع بالأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها داخل المؤسسة التعليمية، وهي نهج واقعي، وخطة للتغيير، يتم من خلالها استثمار الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد، والارتقاء بمهاراته، من خلال التركيز على التخطيط الدقيق في التعامل مع مصادر التنوع في المؤسسات، فهي عرضة بطبيعتها لتنوع تلك

الأعمال والأنشطة البشرية من حيث اشكالها وطبيعتها والأهداف المبتغاة من ورائها (مهدي، ٢٠١٨، ١٥).

كما تعني إدارة التنوع الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها، كما أن مفهوم التنوع يشمل قبول واحترام قيم وسلوك الآخر، وهو يعني أن كل شخص متفرد في شخصيته وإدراكه ويملك من الصفات الفردية ما تميزه عن غيره، وإن هناك الكثير من الأبعاد التي تجعل البشر متنوعين، منها ما يتعلق بالسلالة أو العرق أو النوع أو التوجه الجنسي أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو العمر أو القدرات النفسية أو المعتقدات الدينية أو المعتقدات السياسية أو غير ذلك من الأيديولوجيات. بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يهتم بفهم كل شخص للشخص الآخر (الرشدي، ٢٠١٧، ٢).

وتتمتاز الموارد البشرية بالتنوع في خصائصها وطبيعتها وقدراتها، ويتكون التنوع من مجموعتين تؤثر كلاهما في سلوك المنظمة، المجموعة الأولى يطلق عليها المجموعة الرئيسية، والثانية يطلق عليها المجموعة الثانوية (عبد الحميد، ٢٠١٩، ٢).

■ المجموعة الرئيسية للتنوع (السن، السلالة، العرق، الجنس، القدرة، المظهر الجسمي، الاهتمامات الشخصية).

■ المجموعة الثانوية للتنوع (الخبرة العملية، الدخل، الحالة الاجتماعية، الدين، المنطقة الجغرافية، مركز الوالدين).

مشكلة البحث:

رغم الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم في مصر ، لارتفاع بالعملية التعليمية؛ لتكون متوافقة وملبية لاحتياجات المجتمع، والتي تهدف بضرورة مراجعة النظام التعليمي ، ليكون مواكبا مع احتياجات المجتمع، إلا أن هناك قصورا لدي بعض مدارس التعليم الأساسي في استخدام إدارة التنوع.

أشارت دراسة أحمد (٢٠١٤م) إلى الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لإمكانية تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي العربية علي ضوء نموذج دول الاتحاد الأوروبي والواقع الحقيقي .

وأشارت دراسة مهدي (٢٠١٨) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع واقتراح سبل تفعيلها ، واقتراح بعض التوصيات التي تساهم في إدارة التنوع ومن أهمها تعزيز التنوع في أنماط القيادة وعدم الاقتصار علي نمط واحد حيث أن الطريقة الملائمة للتعامل مع التنوع بين العاملين هو معرفة مايقوم به كل شخص ومن ثم مواءمة أسلوب الإدارة مع هذا الأمر، وتكوين فريق عمل مشترك لمجموعة من المعلمين المميزين ويكون المدير هو قائد الفريق يشاركوا في حل القضايا الإدارية والفنية بالمدرسة.

وبناء علي ماسبق ، واستجابة للتوصيات التربوية ومواكبة التوجهات العالمية المعاصرة، وتماشيا مع الاهتمامات المحلية والاقليمية ،نحو تطوير المؤسسات التعليمية ، وجعل المدارس مؤسسات تربوية متفوقة، والوصول بها إلى مستوي من الجودة والتطور ، أصبحت هناك ضرورة ملحة تقتضي دراسة إدارة التنوع والتي يمكن من خلالها مواجهة بعض مشكلات مدارس التعليم الأساسي وتقديم كل ما يحتاجه لبلوغ تطور وتميز المؤسسة التعليمية ، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

(١) ماالإطار المفاهيمي لإدارة التنوع؟

(٢) ما متطلبات تطبيق إدارة التنوع في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة التنوع في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

أهمية البحث:

- (أهمية موضوع الدراسة والذي يكمن في دور الجامعة في تنمية وعي طلابها بمخاطر التغير المناخي.
- (أن الدراسة الحالية تعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تنادى بضرورة تطبيق إدارة التنوع في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- (أنها قد تمثل نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية أخرى في تطبيق إدارة التنوع في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- (واطاعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات لرسم سياستها، بهدف نشر ثقافة التنوع لإعداد القيادات التربوية داخل المؤسسات التعليمية.
- (توجيه اهتمام مدير المدرسة: إلي معرفة الفوائد الناجمة من التنوع داخل المدراس ، وانعكاساتها علي أدائهم الوظيفي.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بغرض التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة التنوع في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث الحالي فيما يلي:

(١) إدارة التنوع

تعرف إدارة التنوع إجرائيًا في هذا البحث بأنه قيام مدير المدرسة بمجموعة من العمليات الإدارية تشمل التخطيط ، والتوجيه ، والتنظيم، والتطبيق التي تهدف لتطوير بيئة تنظيمية تراعي جميع العاملين علي اختلاف جنسهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم مما يؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.

أداة البحث:

سوف يعتمد البحث الحالي علي استبانة موجهة إلي عينة من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ بهدف التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة التنوع في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تتناول بعض جوانب البحث ، وقد استفادت منها الباحثة في اختيار موضوعه ويمكن عرض هذه الدراسات مرتبة ترتيب تصاعدياً من الأقدم إلي الأحدث وذلك من خلال عرض الهدف من كل دراسة ، والمنهج المستخدم فيها، وبعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك علي النحو التالي:

(١) دراسة الرشيد (٢٠١٧):

بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لإدارة التنوع وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف علي درجة ممارسة مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لإدارة التنوع وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين ومن وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير ممارسة المعلمين لإدارة التنوع من خلال برامج وأدوات يتم وضعها من قبل وزارة التربية الكويتية، وبث روح الفريق بين أعضاء مجتمع المدرسة واشتراك الطلاب وأولياء الأمور في القرارات المتعلقة بعمل المدرسة.

(٢) **دراسة سمارة (٢٠١٧):**

بغنوان "واقع إدارة التنوع وأثرها علي الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية محافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف علي أثر إدارة التنوع علي الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية محافظة غزة، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في الجامعات، وإدراك ميزات تنوع الموارد البشرية، والإلمام بالمشاكل المتوقعة للتنوع والاختلاف واعتماد برامج ومهام إدارة التنوع.

(٣) **دراسة المحاسنة (٢٠١٨):**

بغنوان "واقع إدارة التنوع في جامعات محافظات الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية".

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة التنوع في جامعات محافظة الجنوب من وجهة نظر أعضائها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى نشر ثقافة التنوع بين أعضاء الهيئة التدريسية، وأن واقع إدارة التنوع في الجامعات لأردنية جاء متوسط لكل المجالات.

(٤) **دراسة مهدي (٢٠١٨):**

بغنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها".

هدفت الدراسة إلى التعرف علي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع واقتراح سبل تفعيلها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى تعزيز التنوع في أنماط القيادة وعدم الاقتصار علي نمط واحد، مشاركة المعلمين في حل بعض القضايا الإدارية والفنية بالمدرسة من خلال تكوين فريق عمل مشترك لمجموعة من المعلمين المميزين.

التعليق علي الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع علي الدراسات السابقة اتضح أن:

- أهمية الدراسة الحالية التي سلطت الضوء علي مدخل إدارة التنوع وإمكانية تطبيقه في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز علي إدارة التنوع .
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم والأداة حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي واعتمدت علي الاستبانة كأداة لجمع المعلومات .

■ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة الموضوع ،حيث تركز الدراسة الحالية علي متطلبات تطبيق إدارة التنوع في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تم الاستفادة منها في البحث الحالي في بناء خلفية معرفية حول مصطلح إدارة التنوع، وفي صياغة مشكلة البحث، وتحديد منهجيته وأدواته، وسوف يتم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث ، وفي معالجته معالجة فكرية ، وفي تحليل وتفسير نتائجه.

أولاً: الإطار النظري للبحث

تمهيد:

تأتي إدارة التنوع في مقدمة الاتجاهات والمداخل ،التي تمثل أهم ضرورات التطوير للمؤسسات المعاصرة، وتهدف إدارة التنوع في المؤسسات إلي تحقيق التجانس المجتمعي والعدالة الاجتماعية لمواجهة المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية من أجل ثبات المؤسسة في السوق التنافسي وتحقيق السيطرة الإدارية واتخاذ القرار لمواجهة المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الحديثة، وتحقيق السياسات التنموية وخلق قيادات تنظيمية (عبد الحميد ،٢٠١٩ ،١١).

كما أصبح تحقيق إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية ضرورة لاغني عنها ، إذ يجب عليها أن تستجيب للتطورات الداعمة للتنوع بمجالات ومعايير تطبيقه ، وتقدم إدارة التنوع العديد من المزايا الهامة للمدرسة سواء علي صعيد بيئتها الداخلية أو الخارجية ،ويتضح ذلك في قدرتها في الكشف عن مواطن التميز والإبداع لدي العاملين من خلال السعي إلي تحقيق اتصال تفاعلي بينهم ،وهذا ينعكس علي الأداء العام للإدارة والعاملين فيصبح الأفراد أكثر ابداعاً وأكثر فاعلية (المصطفي ،٢٠٢١ ،٨).

أولاً: مفهوم إدارة التنوع

تعد إدارة التنوع من المفاهيم الإدارية التي ساهمت في إحداث نقلة نوعية في طبيعة إدارة الموارد البشرية لما تقدمه من خدمات جليلة لصانع القرار في بيئة العمل بهدف تحقيق مستويات أعلى من القيم التنظيمية وصولاً إلي الأهداف الكلية لكل من الأفراد والمدرسة ،وعليه قد تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم إدارة التنوع واختلفت توجهات وتفسيرات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم، وعلى الرغم من ذلك **يمكن عرض بعض من هذه التعريفات.**

■ "مجموعة من الخصائص الداخلية والخارجية التي تجعل الأفراد مختلفون عن بعضهم أو متشابهون" (Ordu ، 2016 ،105).

■ عبارة عن "اختلاف في كل من مجموعة الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية ، وأن ذلك الاختلاف يؤدي إلي اختلاف ثقافات وخصائص وعادات الأفراد، وعلي المنظمات إدارة هذه الاختلافات بكفاءة حتي لا يحدث تعارض في الإطار الثقافي بين القوي المتنوعة" (سمارة،٢٠١٧ ،١٢).

■ "عملية مستمرة لخلق بيئة شاملة تقدر فيها مواهب وكفاءات كل أفرادها" (عبد النبي ،٢٠١٧ ،٣٠١).

■ هي "العملية التي يمكن من خلالها تقدير الاختلافات بين جميع أفراد المجتمع المدرسي ، من معلمين وطلاب وأولياء أمور ، ومن خلال التخطيط الجيد ،ورسم سياسات تنظيمية واضحة ومحددة، وقيادة واعية وداعمة ، تعمل علي تقييم الأداء ، وتطوير مهارات وقدرات الأفراد ، وتوفير البيئة المناسبة لهم ، لتحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق أعلى معدلات الأداء ، وتقليل السلبيات

المحتملة للتنوع ، بما يحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد ،وتعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة" (عبد النبي، ٢٠١٧، ٧١٦).

■ "قدرة القيادة المدرسية المدركة والقادرة علي توظيف القدرات والطاقات الكامنة ومافيه من تنوع واختلاف لدي العاملين نحو تحقيق مستويات أعلى لمدارسهم" (أحمد ، وأبو النيل ، ومحسن، ٢٠١٨، ١١).

ثانياً: أهمية إدارة التنوع

إن إدارة التنوع تقوم علي إيجاد نوع من التكامل والتناغم بين العاملين بالمؤسسة التعليمية، وبالتالي يمكن من خلالها معالجة العديد من القضايا التي تؤدي إلي تشكيل قوي عاملة ، تحقق من خلالها الصالح العام للمنظمة، وللأفراد العاملين فيها، وبالتالي تخلق قيمة مضافة للمنظمة، حيث أن المؤسسة التعليمية تعد البيئة الأكثر خصوبة في التنوع، حيث أن المؤسسة التعليمية تحتوي علي أعضاء من مختلف التخصصات وبخبرات متفاوتة ، بالإضافة إلي أنهم حصلوا علي مؤهلاتهم العلمية من جامعات مختلفة ومتنوعة الأمر الذي يشكل لديهم أنماطاً ثقافية، وطرق تفكير وسمات شخصية مكتسبة من البيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد وذلك يمكن أن يستغل من قبل إدارة التنوع عند التعامل معهم علي أساس قبول واحترام وتقدير هذا التنوع والاختلاف باعتباره مصدراً من مصادر القوة والتميز التي تمتلكه المؤسسة التعليمية ، كما أن المنظمة التي تضم بداخلها موارد بشرية متنوعة تعتبر من المنظمات التي يفتدي بها، وذلك أن التنوع يعطي المنظمة سمة إيجابية تنعكس علي أدائها ، وميزاتها التنافسية ، وذلك أن إدارة التنوع تقوم علي أساس إجراء التكامل الهيكلي، والتناغم التنظيمي؛ حيث تكون الأقليات الثقافية ممثلة في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ، ويتحملون المسؤولية الإدارية ، حيث تكمن أهمية إدارة التنوع بأنها تقوم علي توجيه الأنشطة المختلفة بعدالة ، مما يعمل علي إزالة التحيز المرتبط بخصائص لا علاقة لها بالأداء كما يساعد علي خفض الصراع التنظيمي بين التنظيمات المختلفة

ومما سبق يمكن القول أن : إدارة التنوع لها أهمية كبيرة علي مستوي المؤسسات عموماً، وتزداد أهميتها وقيمتها بالنسبة للمؤسسات التربوية والتعليمية علي وجه الخصوص، حيث تكمن هذه الأهمية في تحسين الأداء وتشخيص نقاط قوة المؤسسة، وتحسين القدرات التنافسية ، وأنه يعتبر ضرورة من ضرورات التطوير الإداري ؛ لتحقيق التحسين المستمر ، والحفاظ علي جودة الأداء، وحفظ مكانة المؤسسة المتنوعة ، حيث أن المؤسسة غير المتنوعة ستزول بسهولة وتخسر مكانتها، وبالتالي فإن إدارة التنوع باتت مطلباً أساسياً والتزاماً لا مفر منه .

ثالثاً: أهداف إدارة التنوع

إن إدارة التنوع لها دور عظيم في إيجاد بيئة عمل جيدة ؛حيث يعمل علي مشاركة جميع المعنيين لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها ، ويسهم في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة، ويعمل علي توفير الرؤية والسياسات والخطط الاستراتيجية لها ، بما يكفل تحقيق التنوع ، والمنافسة المحلية والاقليمية والعالمية ويمكن توضيح أهداف إدارة التنوع فيما يأتي (عبد الحميد ، ٢٠١٩، ١٧):

■ **إيجاد روح الالتزام والتعاون بين أعضاء المؤسسة التعليمية :** لتحقيق ذلك ينبغي علي المؤسسة أن تقوم بإجراء تطوير استراتيجياتها نحو تحقيق إدارة التنوع ، وذلك يساعد علي زيادة التطور.

■ **البحث عن المهارات والقدرات الأساسية :** وذلك من خلال قيام إدارة التنوع بالبحث عن أفراد يمتلكون مكنوناً فكرياً وثقافياً مختلفاً، والعمل علي توظيف إيجابيات هذا المكنون في مصلحة المؤسسة.

- **تطوير العمليات المباشرة في المنظمة:** وذلك يكمن في تطوير القوانين والأنظمة ، والتعليمات والقواعد، والإجراءات والموارد البشرية التي تدعم المنظمة؛ وذلك من أجل تعزيز مخرجات الإدارة ، وتحقيق الأهداف (أحمد ، ٢٠١٨ ، ٣٢١).
- **مرونة النظام الإداري:** حيث تساهم في جعل المنظمة تتعامل بفاعلية ، وكفاءة عالية مع التغيرات التي تفرضها البيئتان ؛ الداخلية والخارجية إذ أن المنظمة التي تضمم موارد بشرية متعددة يمكنها التعامل مع أي متغير يطرأ في البيئة الخارجية.
- **الاطلاع على الثقافات الأخرى:** حيث تساهم في جعل أعضائها يعترفون بالخبرات والثقافات والأفكار التي يتبناها الآخرون ، سواء كانت هذه الأفكار ثقافية ، أم اجتماعية أم سياسية، إذ أن فهم هذه الأفكار ، والثقافات تساعد على زيادة التسامح بين أعضاء المؤسسة، ويجعلهم يتقبلون وجهات النظر المختلفة (بارش، ٢٠١٩ ، ٢٠).
- **خفض الصراع التنظيمي:** إن تدريب أعضاء المنظمة على قبول الآخرين ، وعلى ثقافة الحوار البناء، وثقافة التسامح تساعد في تحقيق الانسجام بين أعضاء التنظيم ، وقبولهم لبعضهم كما تساعد في الاستفادة من إيجابيات التنوع التي يحملها الآخرون.

رابعاً: أبعاد إدارة التنوع

- يوجد اختلاف بين المؤلفين حول تحديد أبعاد إدارة التنوع حيث ذكر بعضهم أن أبعاد التنوع تتكون من أربعة أبعاد كالتالي (Dare, Others, 2017, 133):
- **بعد الشخصية:** ويشمل مشاعر الحب والكره للفرد ، والقيم والمعتقدات حيث تتشكل الشخصية في وقت مبكر من الحياة ، كما أنها تؤثر وتتأثر بالأبعاد الثلاثة الأخرى.
 - **البعد الداخلي:** ويشمل جوانب التنوع التي لانملك السيطرة عليها (علي الرغم من القدرة البدنية يمكن أن تتغير مع مرور الوقت بسبب الخيارات التي يقوم بها لتكون جيدة أم لا)، هذا البعد هو الطبقة التي توجد فيها العديد من الاختلافات بين الناس ، والتي تشكل جوهر العديد من جهود التنوع، وتشمل هذه الأبعاد الأشياء الأولى التي نراها في أشخاص آخرين مثل: العرق ، والجنس ، والعمر، الخلفية الاجتماعية ، والخلفية الثقافية والقدرة العقلية والبدنية ، والتي نضع بناء عليها العديد من الافتراضات والأحكام الأساسية.
 - **البعد الخارجي:** ويشمل هذا الجانب من حياتنا التي لدينا بعض السيطرة عليها ، والتي قد تتغير مع مرور الوقت ، والتي تشكل بالعادة أساساً لاتخاذ القرارات بشأن المهن وأساليب العمل وهذا البعد غالباً ما يحدد الأشخاص الذين نطور صداقات معهم وما نريد القيام به للعمل وتشمل (العادات الشخصية، الحالة الاجتماعية، الخبرة العملية، الخلفية التعليمية وغيرها).
 - **البعد التنظيمي:** هذا البعد يتعلق بجوانب الثقافة الموجودة في بيئة العمل ، وفي حين إن الكثير من الاهتمام بجهود التنوع يتركز على الأبعاد الداخلية ، فإن المسائل المتعلقة بالمعاملة التفضيلية وفرص التطوير أو الترقية تتأثر بجوانب هذه الطبقة ، وتشمل (نوع ومجال العمل ، مجال الدراسة ، والخبرة، المستوي والتصنيف الوظيفي)
- وظهرت أبعاد أخرى لإدارة التنوع** تشمل ثلاثة وعشرين بعداً، وقسموها إلي ثلاث مجموعات وهي (سمارة ، ٢٠١٧ ، ٥١):
- **المجموعة الأولى الأبعاد الداخلية للتنوع وتشمل :** العديد من الأبعاد مثل: العمر، والنوع، والتوجهات الجنسية، والقدرات الجسدية، والأصل ، والعرق.
 - **المجموعة الثانية الأبعاد الخارجية للتنوع وتشمل:** مجموعة من الأبعاد الفرعية مثل : محل الإقامة، والدخل، والعادات الشخصية، والهوايات ، والديانة ، والمعتقدات الدينية، والخلفية

التعليمية، والمظهر الخارجي ، والخبرة العملية ، وحالة الوالدين ، والحالة الاجتماعية أو الزوجية للفرد.

■ **المجموعة الثالثة والأخيرة يطلق عليها الأبعاد التنظيمية للتنوع فتشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية مثل:** المستوي الوظيفي، محتوى العمل ، وجماعة العمل ، والخبرة أو الأقدمية في العمل، وعضوية النقابات ، وموقف الإدارة من التنوع.

وتري الباحثة في نهاية العرض الخاص بأبعاد إدارة التنوع أن هذه الاختلافات ترجع إلي اختلاف الموارد البشرية في الخصائص والأبعاد كما أن النظرة الضيقة للتنوع وحصرها في اختلافات النوع والعمر والأصل يجعل مفهوم التنوع قاصراً لذلك لابد من توسيع النظرة إلي أبعاد إدارة التنوع لتشمل مختلف الخصائص والأبعاد التي تجعل سلوك الفرد مختلفاً عن سلوك باقي الأفراد.

خامساً: فوائد إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية

إن إدارة التنوع تعني بالأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تحسين مستوي القوي العاملة وتطويره ، وهي نهج واقعي يتم من خلاله زيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بأدائه من خلال السير علي خطة تغيير يتم من خلالها استثمار طاقات الفرد بواسطة استخدام التخطيط في التعامل مع مصادر التنوع المختلفة داخل المؤسسة ، مما يؤدي في النهاية إلي إيجاد بيئة منتجة قادرة علي استيعاب جميع طاقات القوي العاملة ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، ويتم هذا من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين ، والقدرة علي جذب ذوي الكفاءات العالية (شواهنة، ٢٠٢١، ١٤).

وهناك فوائد أخرى منها (الزبون والصريصري، ٢٠١٥، ١٢-١٨):

- تنوع التجارب والخبرات والمهارات : حيث أن هذا التنوع بين العاملين في المؤسسة يؤدي إلي تقديم اقتراحات وتصورات أو حلول ابتكارية متنوعة تعود علي المؤسسة بما يسهم في التكيف مع ظروفها المتغيرة.
- تنمية التواصل الفعال: يكون أكثر فعالية من خلال تحقيق التنوع في مكان العمل بحيث أنه يعزز العلاقات في المؤسسة التعليمية داخلياً وخارجياً مع المتعاملين معها .
- التعلم والنمو والتطور: إن اندماج الموظفين من ثقافات وخلفيات مختلفة ومتنوعة يعرضهم إلي رؤي جديدة بحيث يخلق هذا التنوع فرصاً للتطور لديهم.
- تنمية فكرة العمل الجماعي وتبادل الأفكار المختلفة : يساهم العمل الجماعي داخل المؤسسة في تحقيق نتائج عالية ومرضية ؛ من خلال تقديم الأفكار المتنوعة بين العاملين؛ بحيث يمكن أن يقدم كل منهم حلول للمشكلات التي تواجههم، كما أن العمل الجماعي التشاركي يحقق انجازات أكثر قياساً بالعمل الفردي .
- تحقيق أكبر مستوي من الإنتاج: إن تبني التنوع داخل المؤسسة وإدارة هذا التنوع بفاعلية يسهم في تحقيق مستوي عال من الإنتاجية ، خاصة إذا ترافق مع التسهيلات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها، بما يتوافق مع احتياجاتهم المتنوعة.
- إيجاد روح الالتزام بين الأفراد ، وتطوير الاستراتيجيات نحو الأداء التنظيمي مما يساعد في زيادة وسرعة التطوير للمنظمة.
- البحث عن القدرات والمهارات الأساسية التي تحتاجها المنظمة.
- ربط أداء الأفراد بالفهم والوعي ، والذي بدوره يكون أكثر تنوعاً
- إيجاد التزاماً إدارياً عالياً من خلال بناء ونشر رؤية التنوع إلي جميع الأفراد في المنظمة.
- استخدام التنوع كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

■ التخطيط للنجاح من خلال القيام بخطط لإبراز أهداف المنظمة من قبل أفضل المديرين.
سادساً: مداخل إدارة التنوع

تقوم إدارة التنوع علي بعض الفلسفات التي تنتبها إدارة المنظمات ويمكن بيانها فيما يلي (الليمون، ٢٠١٨، ١٩):

■ **مدخل النقص:** يفترض هذا المدخل أن فئات معينة كالنساء، والأقليات يفتقرون إلي مهارات وظيفية معينة خاصة بالعمل حيث يؤدي هذا النقص إلي عدم تمكنهم من تطبيق وتحقيق ما هو مطلوب منهم وما يتوقعونه منهم لذا فهذا المدخل يركز علي تحسين مؤهلات الفئات المختلفة .

■ **مدخل التميز:** يتعامل هذا المدخل مع إزالة الحكم المسبق والذي يعرف بأنه الإتجاه السلبي نحو مجموعة أو فئة معينة هذا المدخل يهدف إلي تشجيع المنظمة والمديرين لياخذوا مسؤولياتهم في المهام الإدارية كالتعيين والتقييم والكافآت ، وذلك بأن تبني تلك السياسات علي أساس القدرات والمؤهلات وليس علي أساس الصفات الشخصية والأصول العرقية وغيرها من الصفات غير المهنية.

■ **المدخل الثقافي:** يركز هذا المدخل علي الفروق بين مختلف الثقافات مختلفة لديهم اتجاهات وإدراكات متباينة ويتصرفون بناءً عليها بشكل مختلف، لذا فعلي المنظمة توفير برامج تدريبية لكيفية الإتصال والتواصل عبر الثقافات المختلفة، لأن هذه البرامج تساعد الأفراد علي إدراك قيمهم الثقافية وسلوكهم هي نتاج ثقافتهم، ثم إن التدريب يوجه إلي إكساب الأفراد مهارات التعامل مع الفروق الثقافية.

■ **المدخل الفردي:** هنا يتم النظر إلي التنوع علي المستوي الفردي والتركيز علي الفروق بين الأفراد، ويهدف هذا المدخل إلي خلق أجواء عمل تمكن الفرد من تحقيق رغبته وطاقاته من خلال الاستفادة من صفاته وقدراته الشخصية.

ومن خلال المدخلين الأول والثاني تركز المنظمة علي المدخلات، لشعورها بالإلتزام والإجبار لفعل هذا الإجراء وشعور منها بالمسؤولية في توفير العدالة، أما المدخلان الثالث والرابع فيركزان علي الاستفادة من ميزات التنوع.

سابعاً: مزايا تطبيق إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية

هناك العديد من المزايا التي قد تجنيها المؤسسات من جراء تطبيقها لمدخل إدارة التنوع كما أشار إليها (الصريصري ، ٢٠١٥، ١١) ومنها:

■ يزيد التنوع من الإبداع والإبتكار وذلك لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوة عمل متنوعة القدرات والخصائص.

■ خفض تكلفة الرعاية الصحية والغياب ودوران العمل.

■ تحسين وحل المشكلات وزيادة تنوع المهارات وتحسن السمعة التنظيمية مما يؤدي إلي زيادة حصتها في السوق.

■ تقليل حدة الصراع التنظيمي بالمنظمة.

■ تحسين العلاقات الإنسانية.

■ تخفيض شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.

■ الأخذ بمدخل إدارة التنوع يعظم مزايا التنوع ويقلل من مشكلاته.

■ الاستفادة من نقاط القوة في القوي العاملة المتنوعة وقد ينظر اليه علي أنه دعامة قوية لتحقيق مهمة من خلال العمل الجماعي.

■ تباين وجهات النظر يعطي مجموعة أكبر من الأفكار والخبرات (saylik, 2016,48).

■ مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات يسمح للمؤسسة تقديم خدمات رفيعة المستوى.

ثامناً: مراحل تطبيق إدارة التنوع في المؤسسة التعليمية

إن اهتمام المؤسسات بقضايا إدارة التنوع في العمل يندرج وفق مستويات متعددة، وبدأت في فترات معينة بحالات من الرفض بقبول التنوع الكبير بل العكس كان هناك توجهات لجعل المنظمات ذات ثقافة موحدة لاتقبل الاختلاف ، أما في عالم الأعمال اليوم فإن التنوع حالة ايجابية تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قدرتها التنافسية (منصور، الخفاجي، ٢٠١٥، ٤٣). ويمكن أن نلخص مراحل إدارة التنوع فيما يلي (غرياني، ٢٠١٦، ١٥٩):

- التكامل: سلوك متعدد الثقافات بحيث تقوم المنظمة بجعل التنوع والاختلافات تتكامل إدراكياً وسلوكياً والتعامل معها كحقيقة واقعية.
- القبول: تقبل الاختلافات في السلوك وإحترام الاختلافات القيمية، والإعتراف بصحة الطريق والتفكير الصحيح ورؤية العالم.
- تقليل الاختلافات: إخفاء أو تقليل من أهمية الاختلافات الثقافية ، والتركيز علي التشابه بين جميع الناس.
- الدفاع : الشعور بالتهديد للرؤى المختلفة ، واستخدام الحكم السلبي ، وافتراض تفوق ثقافة معينة.
- الرفض والنكران : نظرة ضعيفة ومحدودة للعالم ، وعدم وعي بالاختلافات الثقافية ، وفي حالات متطرفة يكون هناك إدعاء بعدم إنسانية الثقافات الأخرى.

المحور الثاني: الإطار الميداني

سوف يشتمل الإطار الميداني للبحث على ما يلي:

أولاً: أهداف الإطار الميداني

يهدف الإطار الميداني للبحث إلى الوقوف على متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء

مدخل إدارة التنوع.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

يتكون المجتمع الأصلي للبحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ، والبالغ عددهم (١٢٢٠) مدير وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي بلغ حجمها (٣٠٤) مدير أي ما يمثل (٢٤,٩%) من حجم المجتمع الأصلي من الإدارات التعليمية المختلفة. ويوضح الجدول (١) التالي توصيف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية، وذلك على النحو

التالي:

جدول (١)

توصيف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة(%)
الإدارة التعليمية	المنزلة	٧٢	٢٣,٧
	غرب المنصورة	٧٢	٢٣,٧
	السنبلاوين	٩٩	٣٢,٦
	دكرنس	٦١	٢٠,١
	الإجمالي	٣٠٤	١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٢٠ سنة	١٣٢	٤٣,٤
	أكثر من ٢٠ سنة	١٧٢	٥٦,٦
	الإجمالي	٣٠٤	١٠٠

ثالثاً: أداة البحث

تمثلت أداة البحث في استبانة مقدمة إلى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ بهدف التعرف على متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع.

رابعاً: المعالجة الإحصائية

ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

■ تفريغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول، على أن يعطى للبديل (متحقق بدرجة عالية) (٣)، وللبدل (متحقق بدرجة متوسطة) (٢)، وللبدل (متحقق بدرجة منخفضة) (١).

■ إدخال البيانات على الحاسب الآلي ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.
■ اعتمدت الباحثة في تحليلها للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)
■ تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية.
- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.
- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة التالية:
التقدير الرقمي = (٣ × تكرار متحقق بدرجة عالية + ٢ × تكرار متحقق بدرجة متوسطة + ١ × تكرار متحقق بدرجة منخفضة).

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة من خلال المعادلة التالية:
الوزن النسبي = (التقدير الرقمي × ١٠٠) / ن حين ن: حجم العينة
- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث أن:
الأهمية النسبية = الوزن النسبي / عدد البدائل
- استخدمت الباحثة اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مفردات الاستبانة طبقاً لمتغير (الإدارة التعليمية)
- استخدمت الباحثة اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مفردات الاستبانة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة).
- تم حساب قيمة كا^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة متحقق بدرجة (عالية، متوسطة، منخفضة)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{\sum (ت - ت م)^2}{ت م}$$

؛ حيث إن (ت) التكرار الملاحظ أو التجريبي، (ت م) التكرار المتوقع.
- تم حساب قيمة كا^٢ للاستقلالية وذلك للكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مفردات محوري الاستبانة طبقاً لمتغيراتها، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{\sum (ت - ت م)^2}{ت م}$$

- وتحسب ت م لكل خلية على حده من العلاقة التالية:
ت م = (مجموع الصف × مجموع العمود) / المجموع الكلي

خامساً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

١ - الكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول " متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع " طبقاً لمتغير (الإدارة التعليمية).
سوف يتم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع طبقاً لمتغير (الإدارة التعليمية) وذلك كما هو موضح بالجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع وفقاً لمتغير (الإدارة التعليمية)

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع.	بين المجموعات	٦,٠٧٦	٣	٢,٠٢٥	١٩,٨٨٣	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٠,٥٦١	٣٠٠	٠,١٠٢		
	الكلية	٣٦,٦٣٧	٣٠٣			

*دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١)

من الجدول (٢) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) حول متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع.

٢ - الكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول " متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع " طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة).
سوف يتم استخدام اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة) وذلك كما هو موضح بالجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

المحور	سنوات الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"
متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع.	أقل من ٢٠ سنة	١٣٢	٢,٧٥	٠,٣٤٤	٠,٦١٨	٠,٥٣٧
	أكثر من ٢٠ سنة	١٧٢	٢,٧٢	٠,٣٥١		

*دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٥)

ومن الجدول (٣) السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) حول "متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع " طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

ولمعرفة رؤية عينة الدراسة كل على حدة وفقاً لمتغير (الإدارة التعليمية) حول (متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع) كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤)
استجابات عينة الدراسة وفقاً لمعغير (الإدارة التعليمية) كل على حدة حول متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع
وقيمة كاي ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

ع	الاهمية النسبية	دكتور (ن=١)			الاهمية النسبية	السيلاوي (ن=٩٩)			الاهمية النسبية	غرب المنصورة (ن=٧٢)			الاهمية النسبية	المنزلة (ن=٧٢)			م				
		درجة التحقق		عالية		درجة التحقق		عالية		درجة التحقق		عالية		درجة التحقق		عالية					
		متوسطة	منخفضة			متوسطة	منخفضة			متوسطة	منخفضة			متوسطة	منخفضة						
١٩,٤٩٩ **	١	٩٧,٧	١	٤	٥٦	١	٩٨,٩	١	٩٧	١	١٠٠	٠	٠	٧٢	١	٩٣,٥	٣	٨	٦١	ك	١
٥١,١٧١ **	١٦	٨٣,٦	٢	٦,٦	٩١,٨	١٧	٨٧,٢	١	٩٧,٩	١١	٩٩,٥	٠	٠	١٠٠		٨٣,٣	٤,٢	١١,١	٨٤,٧	٥%	
٢٦,٧٥٠ **	١٠	٨٨,٥	٧	٧	٤٧	٦	٩١,٦	٩	٨٣	٢١	٩٨,٦	١	١	٧٠	١٨	٨٤,٧	٧	٣٠,٦	٥٩,٧	٥%	٢
٤٩,٢٠٥ **	٢٠	٨٠,٩	١١	١٣	٣٧	١٩	٨٦,٥	١٨	٤	٧٧	م	١٠٠	٠	٠	٤	٩١,٢	١٢,٩	١٨,١	٦٨,١	٥%	٣
٣١,٤١٢ **	٩	٨٩,٦	٧	٥	٤٩	م	٩١,٦	٨	٩	٨٢	١١	٩٩,٥	٠	١	١٢	٨٧,٩	٤,٢	١٨,١	٧٧,٨	٥%	٤
٢٥,٠٢٧ **	٦	٩٠,٧	٢	١٣	٤٦	١٢	٨٨,٩	٦	٢١	٧٢	م	١٠٠	٠	٠	١٠	٨٨,٩	٥,٦	٢٥	٦٩,٤	٥%	٥
٢٧,٨٠٨ **	٢	٩٦,٢	٠	٧	٥٤	م	٩٨,٩	٠	٣	٩٦	م	١٠٠	٠	٠	٣	٩٢,٦	٥,٦	٢٢,٢	٧٢,٢	٥%	٦
٤١,٠٠٦ **	٢١	٨٠,٣	١٠	١٦	٣٥	٢١	٨٢,٥	١٦	٢٠	٦٣	١٧	٩٩,١	٠	٠	٧	٨٩,٨	٦,٩	٨,٣	٨٤,٧	٥%	٧
٢٧,٥٠٩ **	١٣	٨٦,٩	٦	١٢	٤٣	١٣	٨٨,٢	١٥	٥	٧٩	٢١	٩٨,٦	١	١	م	٨٩,٨	٢,٨	٢٥	٧٢,٢	٥%	٨
٢٤,٤٤٢ **	١٠	٨٨,٥	٢	١٧	٤٢	٩	٨٩,٦	٦	١٩	٧٤	م	٩٩,٥	٠	١	٧	٨٩,٨	٤	١٤	٥٤	٥%	٩
١٨,٣٣٣ **	م	٩٠,٧	٣	١١	٤٧	٣	٩٤,٣	٣	١١	٨٥	م	١٠٠	٠	٠	م	٩٣,٥	٥,٦	١٩,٤	٧٥	٥%	١٠
٣١,٢٤٥ **	١٨	٨١,٤	١١	١٢	٣٨	٢٢	٨٠,١	٢٣	١٣	٦٣	١٧	٩٩,١	٠	٠	٢١	٨٢,٤	٥,٦	٨,٣	٨٦,١	٥%	١١
																					١٢

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) حول كافة عبارات محور (متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع) فيما عدا العبارة (١٧) فقد جاءت دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٥).

ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور في ضوء متغير (الإدارة التعليمية) كما يلي:
أ- إدارة المنزلة:

■ جاءت العبارات (١، ١١، ٧، ٤، ١٧) ومضمونهم على الترتيب (يتوافر التخطيط الفعال لإدارة التكنولوجيا ونظم المعلومات والمعرفة بالمدرسة، تتوافر خطط فعالة لإدارة المخاطر والأزمات التعليمية، يوجد اهتمام ببناء رؤية ورسالة المدرسة وتحديد قيمها بمشاركة المعنيين، وجود نظام واضح للحوافز، تتوافر خطط فعالة لإدارة عمليات المدرسة التعليمية) في المراكز الخمسة الأولى؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لهم على الترتيب (٩٣,٥، ٩٣,٥، ٩٢,٦، ٩١,٢، ٩١,٢) وجميعها بدرجة تحقق (عالية).

■ جاءت العبارات (٣، ١٨، ٢، ١٢، ١٩) ومضمونهم (تتوفر قنوات اتصال فعالة لنشر إدارة التنوع ومستحدثاته في التطوير بالمدرسة، تتوافر خطط فعالة لإدارة التحسين المستمر للعمليات التعليمية والخدمية بالمدرسة، وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتنوع، تتوافر خطط فعالة وشاملة لتطبيق الحوكمة وتطوير الأداء المدرسي، تتوافر برامج وخطط التنمية المهنية لتدريب وتطوير أداء العاملين بالمدرسة) في المراكز الخمسة الأخيرة؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لهم (٨٤,٧، ٨٤,٣، ٨٣,٣، ٨٢,٤، ٨٢,٤) وجميعها بدرجة تحقق (عالية).

ب- إدارة غرب المنصورة:

■ جاءت العبارات (١، ٤، ٦، ٧، ١١) ومضمونهم على الترتيب (يتوافر التخطيط الفعال لإدارة التكنولوجيا ونظم المعلومات والمعرفة بالمدرسة، وجود نظام واضح للحوافز، يتوافر خطط فعالة لبناء قدرات وتطوير أداء القيادات المدرسية لدعم تنوعها، يوجد اهتمام ببناء رؤية ورسالة المدرسة وتحديد قيمها بمشاركة المعنيين، تتوافر خطط فعالة لإدارة المخاطر والأزمات التعليمية) في المراكز الأولى لعبارات هذا المحور؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لهم (١٠٠، ١٠٠، ١٠٠، ١٠٠، ١٠٠) ودرجة تحقق (عالية).

■ جاءت العبارات (٨، ١٢، ١٣، ١٨، ٩، ٣) ومضمونهم على الترتيب (يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة وببساطة الإجراءات، تتوافر خطط فعالة وشاملة لتطبيق الحوكمة وتطوير الأداء المدرسي، امتلاك المدرسة خطة استراتيجية بتوافق ومشاركة جميع المعنيين، تتوافر خطط فعالة لإدارة التحسين المستمر للعمليات التعليمية والخدمية بالمدرسة، تتوافر قنوات اتصال فعالة لنشر إدارة التنوع ومستحدثاته في التطوير بالمدرسة، زيادة قدرة قيادة المدرسة على التعامل والتواصل مع كافة المعنيين) في المراكز الأخيرة؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لهم (٩٩,١، ٩٩,١، ٩٩,١، ٩٨,٦، ٩٨,٦) ودرجة تحقق (عالية).

ج- إدارة السنبلوين:

■ جاءت العبارات (١، ٧، ١١، ١٣، ٢١) ومضمونها (يتوافر التخطيط الفعال لإدارة التكنولوجيا ونظم المعلومات والمعرفة بالمدرسة، يوجد اهتمام ببناء رؤية ورسالة المدرسة وتحديد قيمها بمشاركة المعنيين، تتوافر خطط فعالة لإدارة المخاطر والأزمات التعليمية، امتلاك المدرسة خطة استراتيجية بتوافق ومشاركة جميع المعنيين، التخطيط الفعال لتقوية وتحسين العلاقات مع المستفيدين الخارجيين) في المراكز الأولى لعبارات هذا المحور؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لهم (٩٨,٩، ٩٨,٩، ٩٤,٣، ٩٤,٣، ٩٣,٩) ودرجة تحقق (عالية).

م	العبارات	(ن=٣٠٤)								الأهمية النسبية	الترتيب	كأ
		درجة التحقق										
		عالية		متوسطة		منخفضة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١٠	تشجع البيئة المدرسية المشجعة على تحقيق الإبداع والابتكار والتطوير المدرسي.	٢٤١	٧٩,٣	٥١	١٦,٨	١٢	٣,٩	٩١,٨	١٠	٢٥٧,٢٩٦		
١١	تتوافر خطط فعالة لإدارة المخاطر والأزمات التعليمية.	٢٦٦	٨٧,٥	٢٨	٩,٢	١٠	٣,٣	٩٤,٧	٣	٤٠٢,٩٧٤		
١٢	تتوافر خطط فعالة وشاملة لتطبيق الحوكمة وتطوير الأداء المدرسي.	٢١٦	٧١,١	٤٣	١٤,١	٤٥	١٤,٨	٨٥,٤	٢٢	٦٥١,١٩٤		
١٣	امتلاك المدرسة خطة استراتيجية يتوافق ومشاركة جميع المعنيين.	٢٥٦	٨٤,٢	٣٢	١٠,٥	١٦	٥,٣	٩٢,٩	٦	٣٦٨,٣٥٥		
١٤	يتم حصر نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات عند وضع خطة المدرسة.	٢٢٧	٧٤,٧	٥٥	١٨,١	٢٢	٧,٢	٨٩,١	١٧	١٣٨,٢٣٩		
١٥	تُبنى خطة المدرسة في ضوء احتياجات وتوقعات جميع المعنيين.	٢٥٣	٨٣,٢	٣٣	١٠,٩	١٨	٥,٩	٩٢,٤	٧	٦١٢,٣٤١		
١٦	الاهتمام بصياغة خطة المدرسة وتطويرها ومراجعتها وتحديثها باستمرار.	٢٣٦	٧٧,٦	٣٩	١٢,٨	٢٩	٩,٥	٨٩,٤	١٦	٩٤١,٢٦٨		
١٧	تتوافر خطط فعالة لإدارة عمليات المدرسة التعليمية.	٢٦٤	٨٦,٨	٢٧	٨,٩	١٣	٤,٣	٩٤,٢	٤	٦٥١,٣٩٢		
١٨	تتوافر خطط فعالة لإدارة التحسين المستمر للعمليات التعليمية والخدمية بالمدرسة.	٢٢٨	٧٥	٥٢	١٧,١	٢٤	٧,٩	٨٩,٠٣	١٨	٣٦٨,٢٢٤		
١٩	تتوافر برامج وخطط التنمية المهنية لتدريب وتطوير أداء العاملين بالمدرسة.	٢٤٣	٧٩,٩	٣٢	١٠,٥	٢٩	٩,٥	٩٠,١	١٣	١٢٥,٢٩٧		
٢٠	استخدام وتطبيق آليات معاصرة لتقويم وتطوير أداء العاملين بالمدرسة.	٢٣١	٧٦	٣٧	١٢,٢	٣٦	١١,٨	٨٨,٠٤	٢٠	٨٨٨,٢٢٤		
٢١	التخطيط الفعال لتقوية وتحسين العلاقات مع المستفيدين الخارجيين.	٢٥٩	٨٥,٢	٣٣	١٠,٩	١٢	٣,٩	٩٣,٨	٥	١٥١,٣٧٠		
٢٢	التخطيط الفعال لإدارة التكنولوجيا ونظم المعلومات والمعرفة بالمدرسة.	٢٣٩	٧٨,٦	٣٨	١٢,٥	٢٧	٨,٩	٨٩,٩	١٤	١٣٨,٢٢٨		

**دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

ومن الجدول (٥) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات هذا المحور، وقد جاءت كافة الفروق لصالح البديل (متحقق بدرجة كبيرة).

ويمكن ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها على النحو التالي:

■ جاءت العبارة (١، ٧، ١١، ١٧، ٢١) ومضمونهم على الترتيب (يتوافر التخطيط الفعال لإدارة التكنولوجيا ونظم المعلومات والمعرفة بالمدرسة، يوجد اهتمام ببناء رؤية ورسالة المدرسة وتحديد قيمها بمشاركة المعنيين، تتوافر خطط فعالة لإدارة المخاطر والأزمات التعليمية، تتوافر خطط فعالة لإدارة عمليات المدرسة التعليمية، التخطيط الفعال لتقوية وتحسين العلاقات مع المستفيدين الخارجيين) في المراكز الخمسة الأولى لترتيب العبارات؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لهم (٩٧،٥، ٩٧،٢، ٩٤،٧، ٩٤،٢، ٩٣،٨).

■ وفي المراكز الخمسة الأخيرة جاءت العبارات (١٦، ١٤، ٢٠، ٨، ١٢) ومضمونهم على الترتيب (الاهتمام بصياغة خطة المدرسة وتطويرها ومراجعتها وتحديثها باستمرار، يتم حصر نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات عند وضع خطة المدرسة، استخدام وتطبيق آليات معاصرة لتقويم وتطوير أداء العاملين بالمدرسة، تبني الأنماط القيادية المعاصرة والسلوكيات الداعمة لتحقيق التنوع بالمدرسة، تتوافر خطط فعالة وشاملة لتطبيق الحوكمة وتطوير الأداء المدرسي)؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لهم على الترتيب (٨٩،٤، ٨٩،١، ٨٨،٠٤، ٨٧،٧، ٨٥،٤).

نتائج البحث:

- يتطلب إدارة التنوع الاتصال الفعال الذي يتم من خلاله نقل البيانات والمعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بهدف الوصول إلي تحقيق الأهداف.
- إن تطوير معارف ومهارات العاملين الفردية والجماعية من خلال الدورات التدريبية المستمرة، تؤدي إلي زيادة مدركات العاملين لإدارة التنوع، وكسب مهارات جديدة وتحسين ثقة المسؤولين في أنفسهم.
- التنوع يعطي المؤسسة التعليمية سمة إيجابية تنعكس علي أدائها وميزاتها التنافسية.
- التكامل والتناغم بين العاملين بالمؤسسة التعليمية وبالتالي يمكن من خلالها معالجة العديد من القضايا التي تؤدي إلي تشكيل قوي عاملة.
- تنمية فكرة العمل الجماعي وتبادل الأفكار المختلفة داخل المؤسسة يساهم في تحقيق نتائج عالية ومرضية من خلال تقديم أفكار متنوعة بين العاملين.
- تنوع التجارب والخبرات والمهارات حيث أن هذا التنوع بين العاملين في المؤسسة يؤدي إلي تقديم اقتراحات وحلول ابتكارية متنوعة تعود علي المؤسسة بما يساهم في التكيف مع ظروفها المتغيرة.
- التخطيط في التعامل مع مصادر التنوع المختلفة داخل المؤسسة يؤدي إلي إيجاد بيئة منتجة قادرة علي استيعاب جميع طاقات القوي العاملة ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠١) حول "متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول "متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع" وقد جاءت الفروق لصالح إدارة غرب المنصورة مقارنة بكافة الإدارات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) حول "متطلبات تطوير أداء المدارس في ضوء مدخل إدارة التنوع " طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

قائمة المراجع:

- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠١٨): تنمية الموارد البشرية من خلال إدارة تنوعها: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، المجلد السادس، العدد (١٢).
- أحمد، كمال عبدالوهاب (٢٠١٤): دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الاستفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية، مجلة التربية، جامعة عين شمس، م(١٧) ع(٥٠). ٨٢-٥٧.
- التركي، مريم عبدالكريم منصور (٢٠١٧): العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم الابتدائي في محافظة البكيرية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية، م(١٨) ع(٥٧).

الحداد، مصطفى أحمد محمد (٢٠١٥): تطوير نظام التدريب العملي في المدارس الثانوية الصناعية في مصر في ضوء خبرات كل من ألمانيا وإنجلترا والهند. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية: جامعة المنوفية.

الرشيد، سعد غالي (٢٠١٧): درجة ممارسة مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لإدارة التنوع وعلاقتها بالتفاوت الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة مؤتة: الأردن.

الزبون، محمد سليم، والصريري، محمد بن سالم (٢٠١٥): برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة الدراسات الجزائرية، (٣٤).

الزبون، محمد سليم، والصريري، محمد بن سالم (٢٠١٥): برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة الدراسات الجزائرية، (٣٤).

زيدان، رندا صالح (٢٠١٦): تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الصناعي في ضوء المعايير القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دراسة حالة بمحافظة الفيوم. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية: جامعة الفيوم.

سمارة، نسرين شاكر (٢٠١٧م): واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة.

عبد الحميد، رنا محمد (٢٠١٩): ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عبد الحميد، رنا محمد (٢٠١٩): ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عبد النبي، أحمد عزام (٢٠١٧): دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، المجلد الرابع، العدد (١٦).

غرباني، عبد الحميد (٢٠١٦): إدارة التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات، مجلة الحوار الثقافي، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاجتماعية، المجلد (٥)، العدد (٢).

الليمن، عودة عطية (٢٠١٨): ممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المحاسنة، فاطمة نايف (٢٠١٨): واقع إدارة التنوع في جامعات محافظات الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية. رسالة ماجستير. عمادة الدراسات العليا: جامعة مؤتة.

المصطفى، يزن، وعويدات، عبد الله (٢٠٢١): درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية لإدارة التنوع وعلاقتها بالانفتاح الفكري لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مجلة عمان العربية للبحوث، المجلد السادس، العدد الأول.

منصور، طاهر محسن؛ الخفاجي، نعمة عباس (٢٠١٥): نظرية المنظمة (مدخل استراتيجي)، دار البارودي، الأردن.

مهدي، وفاء حسين سالم (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية: الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-
- المولد، عبدالله بن مان عبدالله (٢٠١٥): إمكانية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية الإدارية في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية: جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- نداء، دعاء مسعد بيومي بيومي (٢٠١٩): متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية: جامعة الإسكندرية.
- Dike, P (2013): **"The impact of workplace on organization"**, Unpublished" Master's Thesis. ARCD university. Helsinki.
- Ordu, Aydan (2015): Diversity in high schools and diversity management: A qualitative study, Educational Research and Reviews, **Academic Journal**, 10(7), 839-849.
- Ordu.A(2016): "The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teacher", **Academic journal**, 105-112.
- Saylik, Ahmet; Polatcan, Mahmut (2016): **Diversity Management and Respect for Diversity at Schools**, International Journal of Progressive Education, 12(1), 59-72.