

متطلبات تطبيق إدارة التنوع في المدارس المتوسطة بالملكة الأردنية الهاشمية " دراسة ميدانية "

مازن محمد حسن الهيرس

مقدمة:

إن العالم اليوم يسير بسرعة هائلة وكبير نحو التعددية والتنوع، فعدد سكان العالم اليوم أكثر من سبعة مليارات من البشر، يتوزعون على 189 دولة، ويتوزعون على الألف من الأعراق والجماعات والديانات المتنوعة ويتحدثون عشرات الآلاف من اللغات الرسمية وغير الرسمية. وتنتهي هذه المليارات من البشر إلى حوالي ستة آلاف جماعة إثنية أو أولية مختلفة يشترك أبنائها في صفة معينة واحدة على الأقل، مثل الدين أو العرق، أي أن عدد الجماعات يفوق عدد الدول في العالم.

إن التنوع هو الوضع الطبيعي للمجتمعات البشرية في مختلف دول العالم وهو يجسد شكل المجتمع والواقع الحقيقي له ، ونادرا ما تجد دولة تتصف بتجانس سكانها، إذ إن 70% من دول العالم لا تزيد نسبة أكبر جماعاتها الإثنية عن 65% من السكان، في حين أن الدول التي تشكلت جماعاتها الإثنية 90% من السكان لا تزيد نسبتها عن 18% من دول العالم والإقرار بالتعددية هو الوسيلة التي من خلالها تنظم

لقد اضحى التعليم من اولى اولويات الامم والشعوب قاطبة ، لما له من اهمية كبيرة في تعظيم الاستفادة من المورد البشري وتطوير فرص التنمية في راس المال البشري ، اذ يلتحق بالمدارس عدد كبير من السكان خصوصا في الدول النامية، ومن اجل ذلك فان معظم الدول تقوم برصد مبالغ كبيرة في موازنتها من اجل تطوير التعليم في المدارس.

ويعتبر التعليم في الاردن من أهم المجالات التي ترعاها الدولة ، وقد نصت المادة الأربعين في الدستور الاردني على أن التعليم حق للاردنيين، تكفله الدولة وهو إلزامياً حتى إنهاء المرحلة الثانوية، بينما ما بعدها من مراحل اختيارية لا إلزامية ، وقد مر التعليم بمرحلتين الأولى تمثلت بالفترة ما قبل التعليم النظامي وهي التعليم بواسطة الكتاتيب والثانية تمثلت بالمدارس النظامية ويرجع تاريخ أولى المدارس النظامية إلى عام 1911 حيث أنشئت أول مدرسة نظامية في مدينه السلط وبعدها انتشرت المدارس في جميع مناطق الاردن.

العلاقات بين افراد المجتمع (Fearon,2003)، والدول العربية ليست استثناء خصوصا الدول النفطية ومنها الاردن التي يدرس في مدارسها عشرات الجنسيات سواء العربية او غيرها.

ويجب على قيادة المدرسة وإدارتها ان تدير التنوع الموجود في داخلها، خصوصا التنوع الثقافي والاثني، واحترام قيم الأخر، وان مدير المدرسة بما يمتلكه من مهارة تمكنه من إدارة التنوع بكل كفاءة من خلال نشر الوعي وادارة الحوار وممارسة الادارة بروح الفريق واشراك الاخرين في صنع القرار وتعميم الولاء للمدرسة.

ان ادار التنوع في المدارس تزيد من تفاعل الادارة المدرسة مع بعضها البعض ومع الطلبة بشكل عام ، وممكن ان تترك اثرا حتى على المجتمع المدني ، ان احترام قيم الطالب الدينية والثقافية والاجتماعية وكل ما يتعلق باللون والجنس وغير ذلك ، يعطي الطالب الثقة في من حوله ويتفاعل معهم بشكل طبيعي مما يزد من ادائه العام.

مشكلة البحث وتساؤلاته

ان إدارة التنوع تتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين الأعضاء وتقدرها وتؤمن أن كل شخص متفرد في ذاته، وتتمحور مشكلة الدراسة

حول مدى امتلاك مدراء المدارس القدرة على إدارة التنوع، وقدرتهم على الاستفادة منها في تطوير العملية التربوية، وما يستلزم ذلك من بث لروح التسامح وقيم المحبة ونبذ الفرقة والاختلاف بين الطلاب ، وان القدرة على إدارة التنوع تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية. بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتراف بها.

كما وتتطلب إدارة التنوع مهارات كثير تستلزمها الثقافات المختلفة وحجم الفارق في الإدراك ومنظومة القيم والاتجاهات المختلفة بين الطلاب والمتناقضة في بعض الأحيان.

ان المقدرة على إدارة التنوع تسهم في إيجاد ذلك النسق المتناغم المبني على الجوانب المعرفية، العاطفية، والجوانب السلوكية، وثقة أعضاء هيئة التدريس، والتركيز الأكاديمي، والفعالية الجماعية والتي هي إدراك المعلمين في المدرسة أن جهود أعضاء هيئة التدريس كان لها تأثير إيجابي على الطلاب.

ان المدارس في الاردن تتميز بوجود عدد من الطلبة والمدرسين غير الاردنيين ، مما يتطلب الاخذ بعين الاعتبار احترام

خصوصياتهم الثقافية والدينية ، ومراعاتهم وعدم تمييزهم عن أقرانهم الآخرين ، وهذا يقع بالدرجة الأولى على ادارة المدرسة ، التي يتطلب منها ادارة هذا التنوع، ولقد لمس الباحث ذلك كونه معلما في حقل التعليم المتوسط .

وبالتالي فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع؟
٢. ما المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع لمديري المدارس المتوسطة بالمملكة الاردنية الهاشمية؟
٣. ما متطلبات تطبيق ادارة التنوع في المدارس المتوسطة بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟

أهداف البحث

يستهدف البحث الراهن محاولة صياغة لمتطلبات تفعيل مديري المدارس المتوسطة بالمملكة الاردنية الهاشمية لإدارة التنوع.

أهمية البحث

تتعلق أهمية الموضوع من كونه يبحث موضوعا في غاية الأهمية ويتعلق بإدارة التنوع لدى المدراء داخل المدرسة، وما يستلزم ذلك من ترشيد عملية التفاعل مع الثقافات المختلفة واحترام قيم الآخرين، وان هذه التوجهات تؤثر على الجو التعليمي،

فاحترام اتجاهات الآخرين تحدث فرقا كبيرا في الأداء الأكاديمي للطلاب، من خلال تأهيل الأكاديميين وعملية التعلم لمتطلبات إدارة التنوع، والتي تتطلب الثقة بأولياء أمور الطلاب والتعاون بين الجميع في العملية التربوية ، وبالإيمان بالتغلب على الصعوبات والصمود والمثابرة. و جاءت أهمية الدراسة العملية في ان ادارة التنوع لدى المدراء في الاردن ستساهم في تحسين المناخ التعليمي داخل المدرسة مما يؤثر ايجابياً على التفاعل الأكاديمي ، كما يمكن ان توجه الدراسة الجهات القائمة على الشؤون التعليمية في الاردن الى ضرورة تبني مدونة للسلوك داخل المدارس خصوصا بين الجنسيات المختلفة.

مصطلحات البحث (إجرائياً)

تضمنت الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات وهي :

التعرف الاجرائي لإدارة التنوع هو : ادارة الفروق الفردية بين الطلبة وتقديرها وتعظيم اثرها الايجابي ، وهي تعني معرفة أن كل طالب متفرد في ذاته ، واشكال التنوع كثيرة منها ما يتعلق بالسلالة أو العرق أو النوع أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو العمر أو القدرات النفسية أو المعتقدات الدينية أو المعتقدات السياسية أو غير ذلك من الأيديولوجيات .

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة في المملكة الاردنية الهاشمية في محافظة البلقاء والبالغ عددهم بحدود ٢٥٠٠ مدرس. وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة وفقاً للأساليب العلمية المعتمدة في اختيار العينات .

حدود الدراسة:

تم اجراء الدراسة على معلمي المدارس المتوسطة في محافظة البلقاء من العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨

الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناولت متغير ادارة التنوع، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات وفقاً لمتغيراتها وتسلسلها الزمني من الاقدم الى الاحدث.

١- دراسة : (Alexander, 2009)

Dealing With Diversity In The Classroom: Teachers'perspectives

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق ادارة التنوع في الصفوف الدراسية ، تم تطبيق هذه الدراسة على خمسين من معلمي المدارس الابتدائية في شبه جزيرة كيب في جنوب أفريقيا.

وتقع هذه الدراسة ضمن موضوع التنوع والممارسات الصفية في سياق التغيير الاجتماعي والسياسي في جنوب أفريقيا، خصوصا ان الفصول الدراسية اليوم في جنوب أفريقيا تشمل مجموعة من الأجناس واللغات والتقاليد والنظم العقائدية والأديان ، وهذا يعكس تحولا من ماضي الفصل العنصري، مع هذا التحول في التركيبة السكانية واجه المعلمين قضايا متعددة ومعقدة في كثير من الممارسات التعليمية.تم الكشف عن فهم المعلمين لموضوع ادارة التنوع و من خلال الاستبيانات والمقابلات ومجموعات التركيز.

أظهرت الدراسة أن موضوع التنوع كان مفهوما من قبل المعلمين كمفهوم شامل حول أنماط العدالة اجتماعية، والتعددية الثقافية ، لفتت الدراسة الانتباه إلى الترابط بين العرق والعوامل الاجتماعية والاقتصادية، واللغة، والدين، والأساليب والموارد باعتبارها القضايا الرئيسية التي تواجه المعلمين في الفصول الدراسية .

دراسة : العرموطي واخرون ، (٢٠١٣) وهي بعنوان

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

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع، من خلال

العاملين لديها، ويمكنها كذلك من تحقيق قيم مضافة، وإن كان هنالك تمييز فيفضل أن يكون تمييزاً إيجابياً.

٢- دراسة: (Guillaume, Yves R F, Dawson, Jeremy F, 2014 Priola, Vincenzo Sacramento, Claudia A Woods, Stephen A Higson) وهي بعنوان:

Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research

ان سياسات وإجراءات إدارة التنوع في المنظمات غالباً ما تكون متناقض ولا تمتلك القدرة على تسليط الضوء على فعالة إدارة التنوع، او تحديد العوامل التنظيمية والمجتمعية التي تسهل أو تعيق تنفيذها. ومن أجل توفير رؤية شاملة ومتماسكة لإدارة التنوع في المنظمات، تم تطوير نموذج متعدد المستويات يأخذ بعين الاعتبار الهوية الاجتماعية ودوافع العمل، والظروف المختلفة التي يعمل من خلالها العمال والمتعلقة بالابتكار والفعالية والرفاه، وبناء على هذا النموذج الجديد تم تحديد العوامل المؤثرة على كفاءة العمل (المناخ والقيادة، الإشراف)، والعوامل التنظيمية (على سياسات وإجراءات إدارة التنوع، ومعتقدات التنوع للإدارة العليا)، والعوامل الاجتماعية (القوانين، الحالة الاقتصادية والاجتماعية،

استطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس المنتمين لبرنامج الإدارة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية التابع للجامعة بمدينة العين كعينة مبحوثة، والبالغ عددهم (٤٤) مفردة. وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة بين متغيري استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع المقدمة من جامعة أبو ظبي فرع العين، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط (person) (0.473) وبمعنوية بلغت (٢٠,٠٠) وهو دال إحصائياً على مستوى (٠,٠١). كذلك أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات ارتباط قوي بين متغيري تطبيق سياسات التنوع وحسن إدارة التنوع، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط (person) (0.134) وبمعنوية بلغت (٠,٤٠٣) وهو دال إحصائياً على مستوى (٠,٠١). كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير (العمر، الجنس، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية). وقد أوصت الدراسة بأن تواصل الجامعة في تطوير وتطبيق استراتيجياتها سياستها، والتي يراها الباحثان رشيدة، تجاه المساواة والعدالة وعدم التمييز في التعامل مع العاملين، بالشكل الذي يمكنها من جني العديد من الثمار، ويكسبها اللحمة والثقة بينها وبين

Higson) فقد تناولت مجالات التنوع
كعوامل تنظيمية ومجتمعية.

أما موقع الدراسة الحالية بين هذه
الدراسات، فقد تم دراسة متطلبات ممارسة
مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في
دولة الكويت لإدارة التنوع، ولحد علم
الباحث لا يوجد دراسة مشابهة لهذه الدراسة.

واتفقت الدراسة الحالية مع معظم
الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة
رئيسية لمعرفة درجة مستوى ممارسة
مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في
دولة الكويت لإدارة التنوع.

وتمت الاستفادة من الدراسات
السابقة في تطوير مشكلة الدراسة وصياغتها
بأسلوب رصين، وتطوير استبانة الدراسة،
وتطوير محتويات الاطار النظري
واختيار عينة مجتمع الدراسة والطرق
الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة
، ومناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات
السابقة.

وإن ما يميز هذه الدراسة عن
الدراسات السابقة، هو أنها بحثت
متطلبات ممارسة مديري المدارس في
المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لإدارة
التنوع.

والثقافة) التي من المحتمل أن تساهم في
الإدارة الفعالة للتنوع في المنظمات. قدمت
الدراسة مجموعة من المقترحات لتكون
بمثابة دليل للبحث في المستقبل، وبحثت
الدراسة عدد من القيود المحتملة للنموذج
والآثار العملية لإدارة التنوع في المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات السابقة، تبين
انها تتناول متغيرات كثيرة وهي تشمل
المتغيرات التي تناولتها دراستنا ، إلا أنها
اشتركت بموضوع ادارة التنوع .

فالدراسات كانت ضمن قطاع
الشركات والجامعات والمدارس ، فمثلا
دراسة (Alexander, 2009) و
(العمومي واخرون) اظهرت التنوع
كمفهوم شامل حول أنماط العدالة الاجتماعية،
والتعددية الثقافية ، اما دراسة (الصريصري
، ٢٠١٣) تناولت مجالات التنوع وهي
مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص
الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، ومجال
إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة،
ومجال التعامل مع تحديات التنوع، ومجال
توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من
مختلف الثقافات ، اما دراسة (Guillaume,
Yves R F Dawson, Jeremy F
Priola,2014 Vincenza Sacramento,
Claudia A Woods, Stephen A

الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية

للقيادة المدرسية دور بارز في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة تتمثل في أداء التلاميذ للإختبارات المدرسية، فضلاً عن المناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية العلاقة بين العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي وقد أشار رينولدز (Renolds, 2009,p14) إلى أن أهم ما يميز المدارس الفعالة عن المدارس غير الفعالة هو اهتمامها بالجوانب الأكاديمية، ووجود الإدارة المدرسية الكفؤة والمتفهمة لدورها ، والثقة المتبادلة بين العاملين. (Aigare, & koyumdzhieva, 2011,p41)

وإن إدارة التنوع تتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن أن كل شخص منفرد في ذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منها للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتفاء بها (معيقل ، نورة، ٢٠١٧، ص ٢٣)

كما سيعرض الباحث مفهوم إدارة التنوع ومدى أهميتها ، وما يميز إدارة النوع عن غيرها من الأنواع الأخرى للإدارة ، ومبررات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، وأخير يطرق الفصل إلى متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية.

المحور الأول: إدارة التنوع (النشأة - المفهوم - الأهمية - الممارسات والأنشطة) أولاً: نشأة إدارة التنوع:

استخدم مفهوم التنوع منذ ١٩٧٠م في الأصل للإشارة إلى الأقليات والنساء في القوة العاملة ولفترة طويلة كان من الشائع للمديرين أن التنوع في مكان العمل هو زيادة المساواة بين الجنسين، والتمثيل الوطني والأثني في قوة العمل ، وبناء على التعديلات الدستورية الجديدة في عام (١٩٧٤م-١٩٧٥م) طالبت حكومة الولايات المتحدة المؤسسات بشدة توظيف مزيداً من النساء والأقليات ومنحهم المزيد من الفرص في التنقل في التسلسلات الهرمية لمؤسسة (السنباني، ٢٠١٢م، ص ٢٨١) .

ومنذ ذلك الوقت تزايدت القوى العاملة في الولايات المتحدة وأصبحت أكثر تنوعاً في الأصل القومي أو العرق أو الجنس

الإعاقة ، أو الدين European, (2011,p61).

مما سبق فإن إدارة التنوع ليس حالة تمثل جنسيات أو أعرق مختلفة ، ولكن هو عملية إيجاد مزيد من الموارد البشرية عن طريق زيادة الإبداع والإنتاجية ، وأن إدارة التنوع تعني تهيئة البيئة التنظيمية لانطلاق هذه الموارد وتطورها .

وقد ظهر اتجاه إدارة التنوع منذ التسعينات من القرن العشرين انعكاساً لهذه التطورات في تنوع قوة العمل ومن أجل تحقيق هدفين رئيسيين هما: تحسين نوعية التفاعل بين الناس من مختلف الفئات، وتمكين ودعم جميع الموظفين ، وأصبحت إدارة التنوع إحدى مجالات الإدارة التنظيمية التي نالت اهتماماً كبيراً مع بداية القرن الحادي والعشرين، بوصفها وسيلة لمساعدة المؤسسات على الاستجابة للتنوع المتزايد والواضح في أسواق العمل المعاصرة ورغبة من المؤسسات في ضمان عدم تعرض أي شخص أو مجموعة للتمييز على أساس السن، أو العرق، أو الجنس، أو الإعاقة، أو الدين، كما أن إدارة التنوع ليست مجرد تطبيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص في العمل، ولا هي ببساطة اسم آخر للعمل الإيجابي، وإنما تشمل إدارة التنوع إدارة البيئات والنظم الاجتماعية، جنباً إلى جنب مع المناخ

أو العمر، وقد أظهرت الإحصاءات أن نسبة البيض في القوى العاملة أنخفضت ، مقابل ارتفاع النسب المئوية للأمريكيين من أصل أفريقي ولاتيني وأسيوي، كما أظهرت الإحصاءات أيضاً أن نسبة النساء في مكان العمل آخذ في الارتفاع مقارنة بنسبة الرجال، ويعزي إلى أنماط إجتماعية معينة مثل : تقلص في العمال الأصغر سناً ، وأصبحت قوانين الهجرة أقل تقييداً ، وإصدار التشريعات الجديدة بشأن حماية حقوق الموظفين المعاقين ، ودخول عدد متزايد من العمال مهن أخرى بعد التقاعد المبكر، وظهر اتجاه إدارة التنوع في التسعينات القرن العشرين انعكاساً لهذه التطورات في تنوع قوة العمل ومن أجل تحقيق هدفين رئيسيين هما : تحسين نوعية التفاعل بين الناس من مختلف الفئات ، وتمكين ودعم جميع الموظفين (Neck, 2009,9172).

وبذلك أصبحت إدارة التنوع إحدى مجالات الإدارة التنظيمية التي نالت اهتماماً مع بداية القرن الحادي والعشرين ، بوصفها وسيلة لمساعدة المؤسسات على الاستجابة للتنوع المتزايد والواضح في أسواق العمل المعاصرة، ورغبة من المؤسسات في ضمان عدم تعرض أي شخص أو مجموعة للتمييز على أساس السن، أو العرق، أو الجنس، أو

والإجراءات التنظيمية، كما أنها تعني الاعتراف والانفتاح، والاستفادة من الاختلافات البشرية، والهدف هو إيجاد بيئة عمل إيجابية لجميع الموظفين.

ثانياً: تعريف إدارة التنوع:

ويوجد اختلاف بين الكتاب والمنظرين حول تحديد مفهوم إدارة التنوع، وتوجد تعريفات متعددة لإدارة التنوع نذكر منها ما يلي :

تعرف إدارة التنوع بأنها : تطوير مجموعة من الأنشطة وتوجيهها نحو المستقبل ، من خلال القيادة الاستراتيجية ، واستخدام عمليات الإدارة والاتصال واستخدام بعض أوجه الشبه والاختلاف باعتبارهما مصدرًا محتملاً في المؤسسة ، وهي العملية التي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة " (Keil, 2007,p271)

وتعرف إدارة التنوع : مجموعة الإجراءات التنظيمية التطوعية التي تهدف إلى مزيد من ضم الموظفين ومن خلفيات متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة " (European Commission , 2011,p92)

فإدارة التنوع تعني: قبول مجموعة متنوعة من الأفراد لتشكيل القوة العاملة

وتحقيق إمكانات الجميع ، وليس لصالح أي مجموعة " (بشير، ٢٠١٢م، ص٨٤).

وتعرف إدارة التنوع بأنها: كل ما يسهم في دمج الأفكار وممارسة التنوع يوماً بعد يوم في كل العمليات الإدارية والأنشطة التعليمية بالمؤسسة وبيئتها ، وذلك في جو من الثقة والتقبل والتقدير، ومناقشة القرارات التي ينبغي اتخاذها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، ٢٠١٤م، ص ١١٨)

وتعرف ادارة التنوع بأنها: التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة (Claudia H,2013,p52)، وتعبر خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي، كما تعني إدارة التنوع "تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني (العامري، ٢٠٠٨م، ص ١٣٤)

وتعرف إدارة التنوع بأنها: عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة

التنافسية لها وبالتالي تحقيق النجاح والبقاء في دنيا الأعمال .

- يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية إلى تطوير بيئة الأعمال وتحسينها سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي

وبذلك تعرف إدارة التنوع اجرائياً

بأنها: " عملية إيجاد مناخ داخل المدارس المتوسطة بالمملكة الأردنية ، وتتم الاستفادة من خلاله من التنوع البشري والاجتماعي في مواردها البشرية، بما يسهم في تحقيق جودة الأداء وزيادة رضا وولاء المستفيدين بما يمكن المدرسة من التنفيذ الفعال للخدمات الأساسية لتلاميذها ومجتمعاتها ذات الاحتياجات المتنوعة.

ثالثاً: أهمية إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية:

من أهم ما يبرز أهمية ادارة التنوع ما يلي:

1. تساعد ادارة التنوع المؤسسات التعليمية على تعميق تعلم الطلاب، والتعامل والعيش مع احتياجاتهم وصراعاتهم، وشعورهم بمزيد من الراحة نتيجة زيادة التفاهيم بين هذه الفئات المتنوعة من الطلاب وبين بعضهم البعض، وبينهم وبين أعضاء هيئة التدريس، والمجتمع المدرسي، وبالنسبة للمؤسسات التي

العمل والاختلاف بينها وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والعجز والديانة والتوجهات وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمات وعدم التمييز لجماعة على حساب جماعة أخرى (معقيل، نورة، ٢٠١٧م، ص٣٩) .

من خلال التعريفات السابقة تظهر بعض المحددات في تعريف إدارة التنوع وهي كالتالي :

- إدارة التنوع تسعى إلى التعزيز والتطوير المؤسسي .

- نجاح إدارة التنوع مرهون بتوفر مناخ من الثقة .

- إدارة التنوع عبارة عن أفكار وممارسات إدارية .

- يوفر هذا المدخل للمنظمات الخبرات والمهارات المتنوعة ويساهم في تطويرها لتواكب المتغيرات العملية المعاصرة ، ويثري القدرات والسياسات الإدارية ، كما يزيد من فرص الإبداع والإبتكار والتطوير مما يحسن المركز التنافسي لها ، ويعظم ويدعم القدرة

تتبنى ممارسات إدارة التنوع فإنها سوف تحظى بسمعة طيبة بين الدارسين ، ومن ثم تصبح مصدر جذب للطلاب (Egbo, 2009,p2)

٢. تؤكد أهمية التنوع وجود معهد لإدارة التنوع في الولايات المتحدة الأمريكية. كذلك هناك العديد من الشركات التي أفردت إدارة التنوع ووضعها بالهيكل التنظيمي مثل شركة (IBM) ، ومن ثم فإن أهمية إدارة تنوع قوة العمل تزيد القدرة على الأبداع والابتكار نظرا لوجود خبرات وأهداف مختلفة لقوي بشرية متنوعة القدرات والخصائص وبالتالي تزيد من حدة الصراع التنظيمي بالمنظمة. كما تزداد إدارة التنوع أهمية في المنظمات متعددة الجنسيات.

٣. شهد التعليم في العقود الأخيرة توسعاً هائلاً في جميع أنحاء العالم، وكثيراً ما ارتبط التوسع في نظام التعليم بزيادة أعداد السكان وتوزيعهم، وقليلاً ما ارتبط بتنوعهم (Stech,2014, p32)، ومن المعلوم أن المدارس من أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها وذلك لما تحتله من مكانه في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى دورها في

صناعة المعرفة ونشرها لذلك تعتبر إدارة المدارس في الوقت الحالي من الأمور المهمة ، مما يجعل ضبطها وتطويرها من أهم واجبات القائمين على التعليم إذا ما أرادت الرقي والريادة . (حمودة، ٢٠٠٥م، ص ٣٠).

٤. الوصول إلى جودة التعليم في جميع أنحاء العالم يتطلب الانفتاح ومسيرة العولمة التي تقدم العديد من الفرص للمدارس، ومن هذه الفرص تنوع الموارد البشرية، وهي ظاهرة تساهم في إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم، إذ تؤكد إدارة التنوع في مؤسسات التعليم على الارتباط بين تنوع الإدارة ، وتنوع الأداء التنظيمي مما ينعكس على التفاعل الأكاديمي (Chawawa, 2014,p81).

يتضح مما سبق ان إدارة التنوع لها أهمية وفوائد كبيرة للمؤسسات التعليمية منها : فوائد داخلية مثل الوصول إلى المواهب والقدرات الفردية المختلفة، وتحسين عمليات التواصل بين الأفراد المختلفين، وتعزيز قيم التسامح وقبول الآخر، والمنافسية بدلاً من الصراع، وزيادة الانتاجية وغيرها ، وفوائد خارجية تتمثل في تحسين سمعة المؤسسة التعليمية، واكتساب حصة سوقية أكبر ، وفهم أكبر لاحتياجات المستفيدين وغيرها من

الفوائد التي توضح وتؤكد أهمية إدارة التنوع للمؤسسات التعليمية .

تطبيق إدارة التنوع (المبررات - الفوائد - السلبيات - المعوقات - المتطلبات)

أولاً: مبررات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية:

تتضمن فلسفة ما وراء تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية العديد من المبررات، بعضها له علاقة بالناحية النفسية، وبعضها ذو علاقة بالنواحي الاجتماعية، والبعض الآخر يتصل بالمنظور الاقتصادي، وكذلك السياسي، وأخيراً توجد مبررات ذات طبيعة دستورية، وقانونية، وتوضيح ذلك على النحو الآتي:

١. المبررات النفسية:

تسهم إدارة التنوع في إشباع بعض الحاجات النفسية للعاملين مثل الرضا الوظيفي؛ وهو ما أشارت إليه إحدى الدراسات العلمية في تناولها لقياس الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي ومدى تأثيرها بتنوع الموارد البشرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نوعية العمالة تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي: حيث وجدت أن العمالة الوافدة أكثر رضاً من العمالة الوطنية في معظم عناصر الرضا الوظيفي؛ كما وجد تأثير النوع على أبعاد الرضا الوظيفي لصالح

النساء مقارنة بالرجال، وخاصة في الأبعاد الخاصة بالرواتب والتطوير الوظيفي والتدريب والأمان والاستقرار والولاء في العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذي يحملون مؤهلات عليا أكثر رضا وظيفيا من المؤهلات الأخرى الأقل، بما يشير إلى تأثير المستوى التعليمي للعاملين على الرضا الوظيفي. (القحطاني، ٢٠١١، ص ص ٥٤-٥٥)

٢. المبررات الاجتماعية:

وهي تلك المبررات المتصلة بتطوير المجتمع وواقعه، وكذا المتصلة باحتياجات المجتمع على اختلاف وتنوع أفراد وطبقاته ومؤسساته، وهي في مجملها مبررات قوية لتطبيق إدارة التنوع بمؤسسات التعليم؛ على أساس التفاعلات الحادثة والمستمرة بين تلك المؤسسات والخلفية الاجتماعية للأفراد الملتحقين بها والمستفيدين منها، ومن أمثلة هذه المبررات: المساواة وتكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية، والتوزيع العادل للخدمات التعليمية وضمان جودتها للجميع، والتنوع الاجتماعي بكل عناوينه، لا يدار بالقهر والعنف والقسوة، بل يدار بالتفاهم والمدارة، وتدوير الزوايا والحوار العميق والمفتوح على كل الحلول والمعالجات بعيداً عن نزعات الغلبة والسجلات التي تبقى الجميع في المربع الأول، وهو ما تحتاجه

المؤسسات المعاصرة في الوقت الحالي.
(نصر، ٢٠٠١م، ص ٥١)
٣. المبررات السياسية:

يقصد بالمبررات السياسية تلك المبررات ذات الطبيعة والخلفية الفكرية والحزبية، وهي - لاشك - مبررات لها واجهتها، بسبب الدور المهم الذي لعبته وتلعبه العوامل السياسية في تشكيل ملامح أي مجتمع، بحيث يبدو مجتمعاً ديمقراطياً، يراعي التنوع والاختلافات الداخلية، على أساس مبدأ المواطنة.

ولم تكن لتظهر تلك الاختلافات - بشكل كبير - خلال مراحل تاريخية قديمة، وذلك راجع لعدم تبلور وعي قومي؛ حيث لم يكن متاحاً لأي مجموعة بشرية التفكير في اختلافها أو الشعور بتميزها (بشيء)، جيدرو حاج، ٢٠١٢م، ص ٣)

٤. المبررات الدستورية والقانونية:

الأساس السليم لحزمة المبررات القانونية الضامنة لتطبيق مضامين التنوع بالمؤسسات هو النص الدستوري؛ لحماية الحقوق والحريات الشخصية والمعتقدات، وهو ما يعد من أهم الوسائل القانونية لإدارة التنوع الرئيس داخل أي مجتمع، والواقع أن جل الدساتير والقوانين في عدد من دول العالم تعترف بالتنوع داخل مجتمعاتها

وتضمن للجماعات المتنوعة الحصول على حقوقها، وبصورة ليس عليها غبار، غير انه تبقى المشكلة في عدم تطبيق النصوص القانونية والدستورية، والضمانة الحقيقية لتطبيقها ومنع أي انتهاك لها هي "العمل على خلق مجتمع ورأي عام قوي يعي حقوقه ويتصدى لأي محاولة للمساس بها من قبل السلطة"، وربما كان هذا النوع من المبررات بمثابة المرجعية التنظيمية لأي مؤسسة التي تستند في عملها إلى مجموعة من القوانين واللوائح المنظمة. (سرحان، ٢٠١١، ص ص ٤-٦)

المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية :

أشار Patrick & kumar (٢٠١٢م) إلى العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع ومنها :

١. انخفاض وعي وإدراك بعض المسؤولين لأهمية التنوع ، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية ، كذلك انخفاض الإدراك لمختلف جوانبه وأبعاده .
٢. التحيز لعرقيات أو جنسيات معينة بافتراض أنها أكثر تفوقاً على جنسيات أخرى

٣. وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع
٤. ضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل .
٥. ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع .
٦. مخاوف بعض فئات قوة العمل من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم .
٧. ضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلائم مع مقتضيات تطبيق مدخل إدارة التنوع .
- وذكر (Vashanti,2012,p48) إن تنفيذ سياسات التنوع في مكان العمل، يمكن أن يكون التحدي الأكبر لجميع دعاة التنوع ومن المتوقع عند الأخذ بالمقترحات الإجرائية لتطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم ، وجود بعض الصعوبات مثل:
١. الأوضاع السياسية السيئة السائدة الآن في جل الأقطار العربية، وانعكاسات ذلك على سياساتها التعليمية.
٢. ارتفاع تكاليف الحراك الطلابي وأعضاء هيئة التدريس بين مؤسسات التعليم العربية؛ بسبب انخفاض الدخول في بعض الأقطار العربية وارتفاع مستوى المعيشة في البعض الآخر.
٣. تباين اللوائح والقوانين المنظمة لعمل مؤسسات التعليم ، بحيث يمنع هذا التباين من تبادل الخبرات البشرية والعلمية بين هذه المؤسسات أو لا يشجعها على ذلك.
٤. عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات بينية على مستوى مؤسسات التعليم، تسمح بالتبادل الثقافي والخبرات بينها.
٥. انتشار ثقافة مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين الذين يرفضون غالباً قبول التغيير .
٦. عدم وجود منظومة اتصالات إلكترونية، حيث تعد مطلباً لاجتياز حواجز الإدراك الحسي والثقافي واللغوي التي يجب التغلب عليها لتحقيق برامج التنوع الفعالة.
- متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية:**
- بالإطلاع على الأدبيات أمكن للباحث رصد مجموعة من متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية على النحو الآتي:
١. **متطلبات ثقافية واجتماعية:**
- هناك العديد من المتطلبات الثقافية والاجتماعية التي تساعد علي تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية لعل أهمها:

أ-التأكيد على قيم المجتمع الثقافية والاجتماعية:

لعل من نافلة القول بأن التنوع- في حد ذاته- قيمة إنسانية، بل قيمة كونية مست جميع الكائنات والمخلوقات، وإذا كان الأمر كذلك فيجب احترام هذه القيمة والتأكيد عليها من خلال ترجمتها إلى سياسات وإجراءات عملية على أرض الواقع.

ونتيجة لذلك- ومع التطور البشري والحضاري- ظهرت المجتمعات المتعددة ثقافياً واجتماعياً، كما وجدت بكل مجتمع مؤسساته المتباينة نسبياً فيما بينها، والأكثر تبايناً فيما بينها وبين غيرها من المؤسسات في مجتمعات آخر، وهو ما ينسحب على مؤسسات التعليم.

ب- الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين:

يتطلب نجاح تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية تبني برنامج رعاية للعاملين صحياً واجتماعياً مثل صناديق رعاية العاملين، وجدول العمل البديلة، وتحديد يوم يتم فيه إجراء فحص شامل للأسر العاملين، ومساعدة الأمهات الحوامل، والأمهات حديثي الولادة على الرضاعة الطبيعية لأطفالهن، وتنقيهن وإسداء المشورة لهن من خلال أخصائيي الرضاعة المدربين، وبرامج التدريب والتوجيه والحياة الأسرية

بههدف مساعدة العاملين على تحقيق التوازن بين الوظيفة والاحتياجات الشخصية، وبرامج أخرى مختلفة للاستجابة للاحتياجات المتنوعة للعاملين مثل مساعدة العاملين في شراء المنزل الأول، والمساعدة في رعاية الأطفال، واستبدال جزئي للمدفوعات الطبية للأسرة، والمساعدة في رعاية المسنين للعاملين الذين يعيشون مع الآباء والأمهات المسنين.

٢.متطلبات إدارية:

ومن أهم المتطلبات الإدارية التي تحتاجها تطبيق إدارة التنوع:

أ- قيادة واعية ترعى الفروق الفردية بين العاملين:

من المؤكد أن الفروقات الموجودة بين العاملين تنعكس على سلوكياتهم وتسهم في بناء شخصيتهم وأساليب تفكيرهم؛ لذا يجب مراعاتها وتوظيفها لصالح المؤسسة، وما من مؤسسة إلا ويعمل فيها عاملون من مختلف الأعمار فهناك شباب، وهناك من تخطى الخمسين، وهناك رجال ونساء، وهناك الأبيض والأسود وهناك العربي وغير العربي والمسلم وغير المسلم، ناهيك عن الانحدارات العشائرية والمعتقدات الدينية والاتجاهات الفكرية المختلفة، كذلك هناك فئة من العاملين حرمت من نعمة يتمتع بها

في تعلم مهارات جديدة في التعامل مع الأفراد وإدارتهم لأنهم يدركون أن تنوع العملاء يمكن أن يؤثر على نجاح أو فشل أي مؤسسة وأن المؤسسات تتنافس لإرضاء هؤلاء العملاء (Orellous, 2015,p41)

ويتضح مما سبق أن مشاركة العاملين بالمؤسسات التعليمية مطلب آخر مهم لإنجاح تطبيق إدارة التنوع بها، إلا أن ذلك موقوفاً على حجم المشاركة ونوعيتها ومستوياتها، ونتائج المشاركة ووضعها موضع التنفيذ، فضلاً عن وجوبية مشاركة جميع العاملين بلا تمييز.

ج-الإصلاح الإداري:

يستوجب الإصلاح الإداري وضع رؤية استراتيجية تشتمل على منظومة من الأهداف والغايات والرؤى الإدارية لمعالجة حالة التخلف الإداري مع إيجاد الدافعية لدى المشاركين في التنمية خاصة القياديين، كما لا يهمل عنصراً الخبرة والتدريب باعتبارهما أساسيين قويين لبناء ثقة بالنفس، وهما عاملان مهمان كذلك لغرس الرغبة والاستعداد لتحمل قدر من المخاطر عند تخطيط وتنفيذ برامج التنمية؛ لان الإفراط في الحذر والركون إلى الاستقرار وعدم أخذ زمام المبادرة مسيء للإداري الحديث وكذا توفير مهارات الاتصال مع الآخرين من أجل

أسوياء العاملين ممن يتمتعون بقابلية بدنية كاملة وهم المعوقون باختلاف درجة إعاقاتهم، كل هذا التنوع يحتاج إلى إدارة واعية تراعي مشاعر كل فئة وتمنع أي تجاوز على خصوصياتها من ناحية، والعمل على دمجهم وخلق نسيج متكامل يزيد من فاعلية الميزة التنافسية من ناحية أخرى ، إن طبيعة وجود فروق فردية بين العاملين بأي مؤسسة يؤكد على حاجة المؤسسة الماسة إلى الأخذ بإدارة التنوع، ولذا ينبغي على قيادات مؤسسات التعليم عمل الآتي: (Orellous, 2015,p41)

- الاعتراف بالتنوع والسعي لتنظيم الاستفادة منه.

- تبنيتهم سياسات التنوع والتأكد من فعاليتها.

- وضع خطة استراتيجية لتفعيل مبادرات التنوع وإدماج سياسات التنوع في كل جانب من جوانب المؤسسة وأهدافها.

ب-مشاركة العاملين:

مشاركة العاملين هي المفتاح الرئيس لنجاح مبادرات التنوع؛ حيث يجب على المؤسسات النظر إلى مشاركة العاملين كجزء ضروري من مبادرات التنوع، وذلك من أجل تقديم والحفاظ على سياسات تنوع فعالة؛ حيث يجب تشجيع العاملين على الاستمرار

التسويق والتواصل مع المستهلكين (قوى)،
(٢٠١١، ص ١٣١)

د-الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال أحد مطالب تطبيق إدارة التنوع، كما أنه- في ذات الوقت- أحد ملامح الإصلاح الإداري؛ حيث يجب أن يكون الاتصال "متعدد الاتجاهات داخل وعبر الإدارات"، ويستهدف الاتصال الفعال بناء إطار مرجعي يعتبر أساساً قوياً لمناقشة التنوع ووضع خطط عمل من أجل القضاء على التحيز والعوائق التي تحول دون تطبيقه، ويمكن استخدام قنوات الاتصال بفعالية لنشر رسالة التنوع وتشتمل هذه القنوات على: البيانات والنشرات الإخبارية والاجتماعات، وبرامج التدريب، والمواقع على شبكة الإنترنت، والشبكات الداخلية.

ه-تمكين العاملين:

أن إدارة التنوع تعني "تمكين كل فرد من أداء العمل وفقاً لإمكاناته"، كما أنها لا تعتمد على قائد واحد، ولذلك لا بد من تمكين العاملين في عمليات إدارة التنوع، كما أن القدرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي تتطلب الاستفادة الكاملة من مهارات ومواهب جميع العاملين لتقديم خدمة أفضل للعملاء، وزيادة رضا العاملين، وتلبية احتياجات المجتمعات المتنوعة (Teixeira

2012,p29 & Others) ، ومن هنا يجب على جميع العاملين العمل بشكل مستقل وبشكل جماعي لتحقيق هذه الغاية، وهي تمكينهم من الأداء بفاعلية.

ويتحقق تمكين العاملين بأي مؤسسة من خلال "تشجيع الأفراد للعمل في بيئة تقوم على الثقة المتبادلة، والاحترام، والانفتاح، والصراحة، والعمل الجماعي، والابتكار، وتقبل المخاطر، والتكامل، وتشجيع وتقدير التنوع" ، وأيضاً من خلال إعطاء العاملين الفرص للانطلاق، وتحول شعورهم من التبعية والضعف إلى الشعور بالاستقلالية والقدرة.

■ تعقيب:

يواجه التعليم وتطويره الكثير من التحديات والمتطلبات ، منها وجود إدارة مدرسية حديثة ممثلة في مدير المدرسة الذي ينظر إليه على أنه ممثل للسلطة ، وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في أداء مدرسته وتنظيمها فغحساسه بالمسؤولية يهيئه ليكون عضواً بارزاً في مجال مهنة التربية والتعليم ، لذلك عليه أن يكون مبدعاً في خطته ، ويعمل على تحسين نوعية الحياة المدرسية لجميع من فيها .

لقد تغيرت أدوار الإدارة المدرسية واتسع مجالها ، فلم تعد مجرد عملية روتينية

تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تركز على النواحي الإدارية ، بل أصبحت تعني بكل ما يتصل بالعملية التربوية من تلاميذ ، ومدرسين ، وطرائق تدريس ، وأنشطة مدرسية ، وتوثيق العلاقة بالمجتمع المحلي .

وإن الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب توافر مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهله للقيام بأعباء هذا الدور على المستوى العلمي ، والثقافي ، والخبرة العملية ، وتوفير الصحة الجيدة والذكاء ، والقدرة ، والسمات الشخصية ، ولا بد من أن ينطلق مدير المدرسة من دراية معرفية ويكون لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل ، ولا بد أن يكون قادراً على تفعيل الأنظمة والقوانين بدلاً من أن يكون عبداً لها ، وأن يطور نوعاً من التميز يعزز من خلاله مكانته في التعامل مع الآخرين ، وإقناعهم بحكمته وإدارته ودرابته ، وأن يؤمن بأن أي إصلاح تربوي يتطلب وقتاً لتصحبه وتنفيذه وتجسيده ، وأن الأمور لا تتم بالتسرع أو القفزات المفاجئة غير المدروسة ، وإنما بالتدرج ، والمرحلية الواعية المدركة، ويجب أن تكون لدى مدير المدرسة ممارسات تكيفية، وتوقعات عالية ومتواصلة ومراقبة دائمة لأداء التلاميذ، وتقويم لأداء امدرسة ، وتطوير مستمر

للجهاز التعليمي وفقاً لحاجات المدرسة وأن تكون لديه رؤية مشتركة . وهذه خصائص جوهرية ، إذا ما وجدت في مدير المدرسة تقود إلى تحسين أداء امدرسة ، وتؤدي إلى التغيير .

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تناولت الدراسة فيما سبق الأطر النظرية لها، فقد تم تناول إدارة التنوع من حيث تعريفها، وأهميتها بالمؤسسات التعليمية، وأهم مزايا إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، وفوائد وسلبيات تطبيقها، ومبررات تطبيقها، والمعوقات التي تواجه مدخل إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، وأهم متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، كما تم تناول ممارسات وأنشطة إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية.

ويتناول هذا الجزء وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الجانب العملي من الدراسة، متضمناً مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، إضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وإجراءات اختبار الصدق والثبات لها، والخطوات التي تم إتباعها في مرحلة التنفيذ، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة النهائية، وفيما يلي وصفاً لذلك:

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية إلي تحقيق عدة أهداف أهمها:

- ١- الكشف عن واقع تحقق إدارة التنوع في المدارس المتوسطة بالمملكة الأردنية الهاشمية من حيث (الأبعاد الداخلية الشخصية - الأبعاد الخارجية)
- ٢- تحديد المعوقات التي تواجه إدارة التنوع لمديري المدارس المتوسطة بالمملكة الأردنية الهاشمية ومتطلبات تحقيقها.

ثانياً: خطوات الدراسة الميدانية:

١- مجتمع الدراسة :

تم جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بإدارة التنوع لمديري المدارس المتوسطة بالمملكة الأردنية الهاشمية ودورها في تحقيق التفاعل الأكاديمي المدرسي، من خلال دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وكل الأنشطة التي تتبناها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية في محافظة البلقاء والبالغ عددهم بحدود (٢٥٠٠) معلم.

٢- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة وفقاً للأساليب العلمية المعتمدة في اختيار العينات وتكونت العينة من (٣٣٤) معلم من المعلمين العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية في محافظة البلقاء، حيث تم توزيع (٥٠٠) استبانة علي العاملين، وتم جمع (٣٨٧) استبانة وبعد استبعاد الاستبانات الناقصة والغير مكتملة أصبح العدد (٣٣٤) وهو ما يوافق العدد المحدد في الأساليب العلمية المعتمدة لاختيار العينات.

٣- أداة الدراسة:

تم بناء استبانته للكشف عن واقع تحقق إدارة التنوع في المدارس المتوسطة بالمملكة الأردنية الهاشمية من حيث (الأبعاد الداخلية الشخصية - الأبعاد الخارجية)، ورصد واقع تحقق التفاعل الأكاديمي المدرسي، وأهم مظاهره بالمدارس المتوسطة في المدارس المتوسطة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

وتم تحكيمها من قبل أساتذة متخصصين بالمجال، وتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، بالأساليب الإحصائية المعروفة. وتطبيقها على عينة الدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للعينة.

حيث تم الاعتماد في بناء الاستبانة - أداة الدراسة - على عدة مصادر اشتمت منها العبارات التي تضمنتها الاستبانة ، وتتمثل تلك المصادر فيما يلي :

- الإطار النظري الذي تعرض لمتغيرات الدراسة (إدارة التنوع).
- الدراسات السابقة التي تمت في مجال (إدارة التنوع)، في المرحلة الحالية والمراحل الأخرى.
- المقابلات الشخصية مع مديري ومسؤولي بعض المدارس، والمعلمين بها.

وتم تصحيح الاستبانة وفق الأوزان الموضوعية لتدرج الإجابة غالباً، وأحياناً، ونادراً وذلك للتعرف على درجة توافر العبارة أو القيام بها داخل الجمعية ومؤسساتها، كما يتضح في الجدول التالي :

جدول (٢)

طريقة تصحيح الاستبانة

العبارة	غالباً	أحياناً	نادراً
-	٣	٢	١

وحيث أن الاستبانة تحتوي على (٤٠) عبارة فإن النهاية العظمى لدرجة الاستبانة (١٢٠) ، والنهاية الصغرى للاستبانة هي (٤٠) .

أ- حساب صدق الاستبانة :

للتأكد من صدق الاستبانة استخدم الباحث أنواع الصدق التالية:

• الصدق الظاهري :

ويقصد بالصدق الظاهري مدى مناسبة الاستبانة ظاهرياً للغرض التي وضعت من أجله ، من خلال الفحص المبدئي لمحتوى الاستبانة (خطاب، ٢٠٠٧، ص ٣٠٤)، فقد راعى الباحث ما يلي :

- وضوح تعليمات الاستبانة .
- صلاحية العبارات التي تهدف الاستبانة لقياسها .
- إمكانية طبع الاستبانة وتطبيقها وتصحيحها وتفسير نتائجها بسهولة ويسر .
- صدق المحكمين :

حيث عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين (١) من أساتذة أصول التربية، بهدف التأكد من صدقها ، وقد أشار السادة المحكمين إلى بعض الملاحظات والتي قد تم تعديلها في ضوء آرائهم والتي كان من أهمها تعديل بعض الصياغات ، هذا وقد اتفق المحكمون

1 - ملحق () : قائمة المحكمين .

جدول ()
معاملات الارتباط بين عبارات استبانته إدارة
التنوع بالمدارس ودرجات المحاور كل
محور على حده

إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة	
العبرة	معامل ارتباط العبرة بالدرجة الكلية للمحور
١	**٠,٩٣١
٢	**٠,٧٩٨
٣	**٠,٨٤٦
٤	**٠,٩٥٨
٥	**٠,٨٩٩
٦	**٠,٩٤٤
٧	**٠,٩٧٢
٨	**٠,٩٣١
٩	**٠,٥٨٦
١٠	*٠,٢٩٣
١١	**٠,٧٣٢
١٢	**٠,٧٧١
١٣	**٠,٨٢٧
١٤	**٠,٩٥٧
١٥	**٠,٩٥٠
١٦	*٠,٢٦٩
١٧	**٠,٩٧٦
١٨	**٠,٩٤٣
١٩	**٠,٧٧٤
٢٠	**٠,٩٢٤
٢١	**٠,٩٠١

(^{**) دالة عند مستوى (٠,٠١)})

(^{*} دالة عند مستوى (٠,٠٥))

على أن عبارات الاستبانة مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه، هذا وقد استيق الباحث على العبارات التي اتفق على صلاحيتها السادة المحكمين بنسبة ٨٠% فأكثر.

وبعد إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون والتي تضمنت تعديل في صياغة بعد عبارات الاستبانة ، فقد أصبحت الاستبانة في صورته النهائية بعد إجراء تعديلات السادة المحكمين مكون من (٢١) عبارة عن إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة.

يتم استجابة المفحوصين على الاستبانة من خلال ثلاثة استجابات (غالباً - أحياناً - نادراً) (٣ - ٢ - ١) للعبارات .

• صدق الاتساق الداخلي للاستبانة :

تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال التطبيق الذي تم للاستبانة على العينة الاستطلاعية التي قوامها (١٠٠) مدرس من المعلمين العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية في محافظة البلقاء ، كما يلي:

١. حساب معاملات الارتباط بين عبارات

الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابع

لها :

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لكل بعد تراوحت ما بين (٠,٢٦٩) ، و(٠,٩٥٩) وجميعها دالة إحصائية .

٢. حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية

لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة :

جدول () معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة

والدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محاور الاستبانة
٠,٠١	**٠,٩٩٣	إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة

يتضح من الجدولين السابقين أن معاملات الارتباطات بين العبارات والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة كلها دالة إحصائية وهذا يدل على ترابط وتماسك العبارات والمحاور والدرجة الكلية ؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي .

ب- حساب ثبات الاستبانة :

يعد الثبات من الشروط السيكومترية الهامة التي تعبر عن الدقة في قياس ما يدعى قياسه ، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بعدة

طرق وهي معامل الفا كرونباخ ، والتجزئة النصفية ، وإعادة التطبيق كما يلي :

• معامل الفا كرونباخ :

استخدم الباحث هذه الطريقة في حساب ثبات الاستبانة وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠٠) مدرس من نفس مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأساسية من المعلمين العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية في محافظة البلقاء، ويوضح الجدول معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك الدرجة الكلية باستخدام معامل الفا ، وقد كانت معاملات الفا كرونباخ للأبعاد على التوالي كما يلي : في محور إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة كان ٠,٩٧٢ .

• التجزئة النصفية :

كما تم حساب معامل ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات المعلمات على النصف الفردي من الاستبانة ودرجاتهم على النصف الزوجي ، ثم تم استخدام معادلة جوتمان ، والجدول التالي () يوضح معاملات الثبات :

جدول ()

قيم معامل الثبات لكل بعد من أبعاد استبانة التنوع لمديري المدارس

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل جوتمان
إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة	٢١	٠,٩٧٢	٠,٩٨٥	٠,٩٨٢

وتدل هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات لقياس واقع تحقق واقع تحقق إدارة التنوع، ويتضح من الجدول أن القيم مناسبة يمكن الوثوق بها وتدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق .

• إعادة التطبيق :

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق Test-retest ، حيث قام الباحثة بإعادة تطبيق الاستبانة على عدد (١٠٠ مدرس) من المعلمين العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية في محافظة البلقاء .

جدول ()

يوضح معاملات ثبات أبعاد استبانة التنوع لمديري المدارس بطريقة إعادة الاختبار

م	أبعاد الاستبانة	الثبات بإعادة التطبيق
١	إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة	٠,٩٣٦**

** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

وتدل هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لقياس واقع تحقق إدارة التنوع، بمدارس المرحلة المتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية في محافظة البلقاء .

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ver.22 في إجراء التحليلات الإحصائية ، والأساليب المستخدمة في هذا البحث هي:

- معادلة كوبر Cooper لإيجاد نسب الاتفاق بين المحكمين .
- أسلوب الفا كرونباخ والتجزئة النصفية وإعادة التطبيق لحساب مدى ثبات الاستبانة .
- معامل ارتباط بيرسون pearson بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي
Boynton, P. M., & Greenhalgh,
(T. 2004) :

جدول (٦) ميزان تقديري وفقاً لمقياس
ليكرت الثلاثي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
عدم الموافقة	من ١ إلى ١,٦٦	نادراً
المحايدة	من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣	أحياناً
الموافقة	من ٢,٣٤ إلى ٣	غالباً

وعليه تم استخدام المتوسط المرجح
لإجابات الأفراد (عينة البحث) على الأسئلة
بإستخدام مقياس ليكرت الثلاثي بغرض
تعرف واقع إدارة التنوع لمديري المدارس
المتوسطة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

• **عرض النتائج ومناقشتها :**

وتم عرض النتائج من خلال الاستبيان
كالتالي :

الذي تنتمي إليه؛ وذلك لتقدير الاتساق
الداخلي للاستبانة .

• معادلة ستيفن تامبسون **Steven K. Thompson**
لحساب حجم العينة.

• التكرارات والنسب المئوية، المتوسط
الحسابي، والانحراف المعياري لإجراء
المعالجة الإحصائية للاستبانة .

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)
وقد تم عرض نتائج الدراسة الميدانية
وفقاً للمحاور التالية:

إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة ويتضمن:

- أولاً: الأبعاد الداخلية " الشخصية "
- ثانياً: الأبعاد الخارجية
- ثالثاً: الأبعاد التنظيمية

وتم استخدام المعالجات الإحصائية
المناسبة كحساب التكرارات والنسب المئوية،
وكذلك حساب المتوسط الحسابي، وحساب
الانحراف المعياري. حيث تم الاعتماد على

أولاً: الأبعاد الداخلية " الشخصية "

جدول () التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري للآراء
عينة الدراسة حول البعد الأول المتضمن بالمحور الأول من استبانة التنوع
لمديري المدارس لتحقيق التفاعل الأكاديمي المدرسي

(أولاً: الأبعاد الداخلية)

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غالباً	أحياناً	نادراً	مضمون العبارة
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
عالية	٠,٤٣٧	٢,٨٦	٣٠٠	٢٢	١٢	١. تعتبر ان المعلمون الأكبر سناً أكثر إلتناء للمدرسة
			٨٩,٨	٦,٦	٣,٦	
منخفضة	٠,٢٤١	١,٠٤	٣	٨	٣٢٣	٢. يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في المدرسة
			٠,٩	٢,٤	٩٦,٧	
منخفضة	٠,٢٦٤	١,٠٥	٤	٨	٣٢٢	٣. تقدم المدرسة الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة
			١,٢	٢,٤	٩٦,٤	
عالية	٠,٣٦٦	٢,٩٠	٣٠٧	٢٠	٧	٤. تراعي إدارة المدرسة عدم التمييز بين العاملين بالمدرسة في المعاملة على خلفية الأصل .
			٩١,٩	٦,٠	٢,١	
عالية	٠,٣٢٥	٢,٩٣	٣١٥	١٣	٦	٥. لا توجد خلافات بين العاملين بالمدرسة على خلفية الأصل
			٩٤,٣	٣,٩	١,٨	
منخفضة	٠,٢٧٥	١,٠٥	٥	٦	٣٢٣	٦. تراعى إدارة المدرسة عدم التمييز بين العاملين بالمدرسة حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها
			١,٥	١,٨	٩٦,٧	
عالية	٠,٢٧٠	٢,٩٦	٣٢٤	٥	٥	٧. المنطقة الجغرافية (داخل القطاع) لها أثر في التعامل بين العاملين بالمدرسة وبعضهم البعض
			٩٧,٠	١,٥	١,٥	
متوسطة	٠,٧١٤		٢,١١			المتوسط المرجح للبعد الأول

يتضح من المؤشرات الإحصائية للبعد الأول المتضمن بالمحور الأول لاستبيان إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة أن :

١. المتوسط العام : والذي يساوي (٢,١١) مع انحراف معياري (٠,٧١٤) ؛ وهو يؤكد على وجود ميل في وجهة نظر عينة الدراسة على وجود ممارسة بصورة متوسطة لوقوعها ضمن فئة المقياس (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) وهي تعتبر محايدة من وجهة نظر عينة الدراسة.

المرتبة الأولى : يوجد مستوى ممارسة بدرجة عالية على نطاق العبارات (١ ، ٤ ، ٥ ، ٧) وهي عبارات تعتبر ان المعلمون الأكبر سناً أكثر انتماء للمدرسة، المنطقة الجغرافية (داخل القطاع) لها أثر في التعامل بين العاملين بالمدرسة وبعضهم البعض، لا توجد خلافات بين العاملين بالمدرسة على خلفية الأصل، تراعي إدارة المدرسة عدم التمييز بين العاملين بالمدرسة في المعاملة على خلفية الأصل، بمتوسطات تراوحت بين (٢,٨٦ إلى ٢,٩٦) وهي من مؤشرات الفئة الثالثة للمتوسط (٢,٣٤) إلى (٣) والتي تؤكد على وجود ممارسة من الدرجة العالية على نطاق تلك العبارات ، وأن وجهة نظر عينة الدراسة تميل إلى الاتجاه الإيجابي .

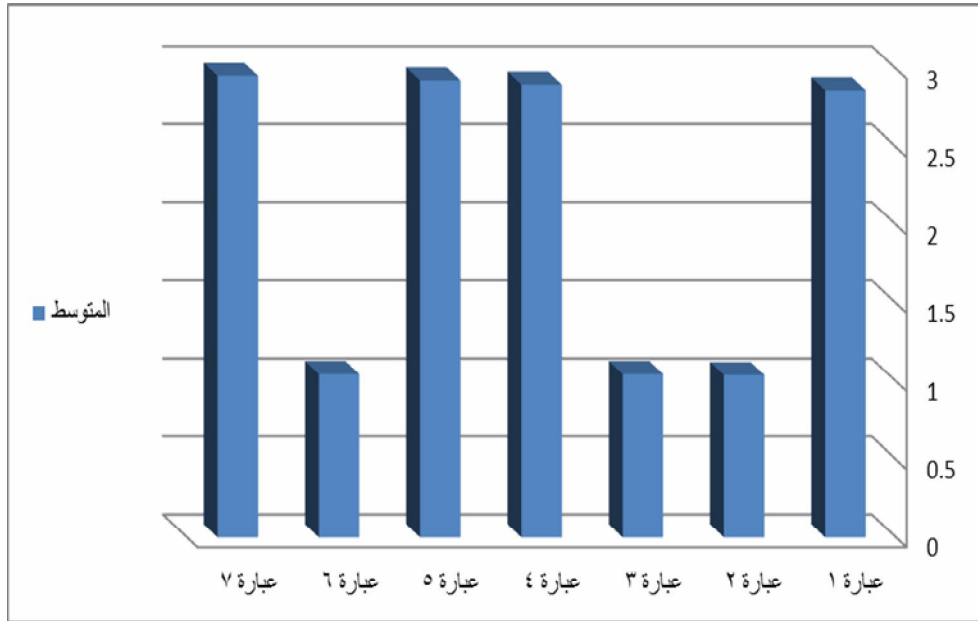
ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى شعور عينة الدراسة أن المعلمون الأكبر سناً قد عاشوا بالمدرسة أكثر، ويرتبطون بها نتيجة تعلقهم بها وقضاء سنوات عمرهم بها، بخلاف أولئك الذين يأتون من مناطق بعيدة في بداية تعيينهم الي مدارس لظروف التعيين، ومن الملاحظ أن المنطقة الجغرافية تتأثر بالتعامل فالمناطق الريفية يزيد فيها المعاملات بخلاف مناطق الحضر، ومن الملاحظ تمتع المملكة الأردنية تسود فيها روح المواطنة، ولا تتعدد الأصول كثيراً، فغالبية العاملين بالمدارس يرجعون إلي أصول واحده، مما ينعكس علي إدارة المدرسة التي لا تميز بين المعلمين وإن وجود غريب بالمدرسة لا ينتمي الي المنطقة يعامل مثل بقية المعلمين.

المرتبة الثالثة : يوجد مستوى ممارسة بدرجة منخفضة على نطاق البنود (٢ ، ٣، ٦) وهي بنود: يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في المدرسة، وتقدم المدرسة الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة، تراعي إدارة المدرسة عدم التمييز بين العاملين بالمدرسة حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها. بمتوسطات تراوحت بين (١,٠٤ إلى ١,٠٥) وهي من مؤشرات الفئة الأولى للمتوسط (١)

عدد الحصص لهم أو مراعاة لظروفهم في توزيع الجدول، كما أن الإدارة المدرسية لا تتعامل مع الموظفين بنفس الكيفية في حاله اختلاف المنطقة الجغرافية التابعين إليها، فالموظف القريب السكن من المدرسة تتعامل معه الإدارة بصورة أفضل من البعيد نسبياً، فيمكنه الذهاب إلي منزله أو التواصل مع الجميع بصورة أفضل من البعيدين جغرافياً، وقد تهب الإدارة لساكني المناطق الحضرية بعض الميزات التي لا يحصل عليها ساكني الريف من نفس المدرسة في جدول الحصص، وفي الأنشطة التي يتولونها.

إلى 1,66) والتي تؤكد على وجود ممارسة من الدرجة المنخفضة على نطاق تلك العبارات ، وأن وجهة نظر عينة الدراسة تميل إلى الاتجاه السلبي .

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن لا تختلف المهام باختلاف النوع، فالوظائف داخل المدرسة يتحملها الفرد ذكراً أو أنثى، وتوزع المهام تبعاً للتخصصات والقدرة علي القيام بها وليس بحسب النوع، كما أن المدرسة لا تراعي في كثير من الأحيان كون الموظف من ذوي الاحتياجات الخاصة، فلا توجد أجازات استثنائية لهم، ولا يتم خفض



شكل () المدرج التكراري لمتوسطات عبارات البعد الأول الخاص بالإبعاد الداخلية (الشخصية) المتضمن بالمحور الأول من الاستبانة

ثانياً: الأبعاد الخارجية

جدول () التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري للآراء عينة الدراسة حول
البعد الثاني المتضمن بالمحور الأول من استبانة التنوع لمديري المدارس لتحقيق التفاعل
الأكاديمي المدرسي

(ثانياً: الأبعاد الخارجية)

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غالباً	أحياناً	نادراً	مضمون العبارة
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
عالية	٠,٣٥٥	٢,٩٢	٣١٧	٨	٩	١. تراعى ادارة المدرسة عدم التمييز بين الموظفين حسب الإنتماء السياسي عند الاختيار والتعيين
			٩٤,٩	٢,٤	٢,٧	
عالية	٠,٢٥٧	٢,٩٤	٣١٧	١٥	٢	٢. تفاوت مستويات الدخل لدى العاملين في المدرسة عن مستوى الدخل في مدرسة أخرى له أثر إيجابي على الأداء وعلاقات العمل .
			٩٤,٩	٤,٥	٠,٦	
منخفضة	٠,١٩٦	١,٠٣	٢	٥	٣٢٧	٣. تتبنى إدارة المدرسة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.
			٠,٦	١,٥	٩٧,٩	
منخفضة	٠,٢٦٥	١,٠٤	٥	٤	٣٢٥	٤. يؤثر محل الإقامة على سلوك وقسم وثقافات العاملين بالمدرسة
			١,٥	١,٢	٩٧,٣	
عالية	٠,٣٣٩	٢,٩٣	٣١٨	٨	٨	٥. تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.
			٩٥,٢	٢,٤	٢,٤	
منخفضة	٠,٣٤٨	١,٠٧	٩	٦	٣١٩	٦. تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي
			٢,٧	١,٨	٩٥,٥	
عالية	٠,٤٢٩	٢,٨٨	٣٠٧	١٤	١٣	٧. أعتقد في حالة وجود عاملين بالمدرسة من ديانات مختلفة لن يكون هناك تمييز ضدهم .
			٩١,٩	٤,٢	٣,٩	
متوسطة	٠,٨٢٨		٢,١٢			المتوسط المرجح للبعد الثاني

يتضح من المؤشرات الإحصائية للبعد الثاني المتضمن بالمحور الأول لاستبانة إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة أن :

١. المتوسط العام : والذي يساوي (٢,١٢) مع انحراف معياري (٠,٨٢٨) ؛ وهو يؤكد على وجود ميل في وجهة نظر عينة الدراسة على وجود ممارسة بصورة متوسطة لوقوعها ضمن فئة المقياس (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) وهي تعتبر محايدة من وجهة نظر عينة الدراسة.

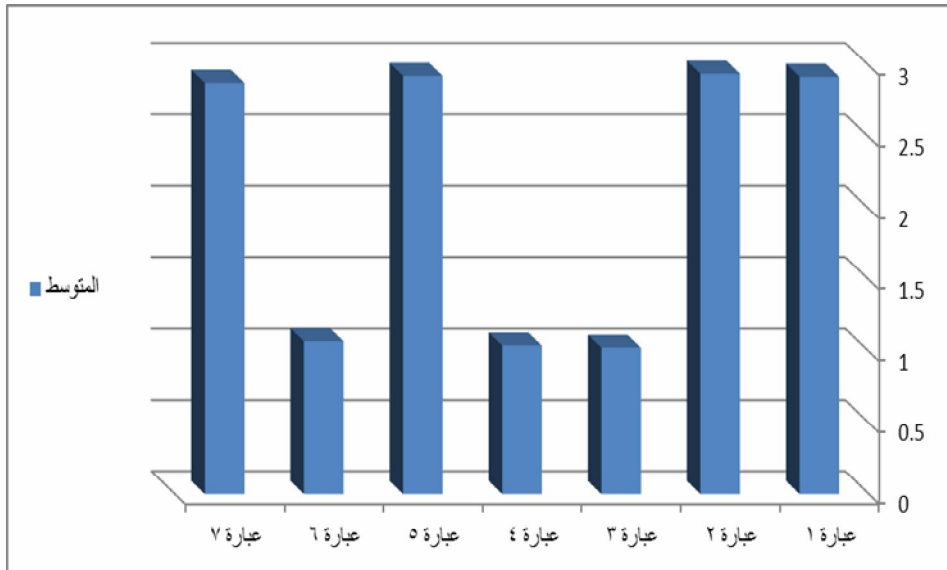
٢. المرتبة الأولى : يوجد مستوى ممارسة بدرجة عالية على نطاق العبارات (١) ، ٢ ، ٥ ، ٧) وهي عبارات: تراعى إدارة المدرسة عدم التمييز بين الموظفين حسب الانتماء السياسي عند الاختيار والتعيين، تفاوت مستويات الدخل لدى العاملين في المدرسة عن مستوى الدخل في مدرسة أخرى له أثر إيجابي على الأداء وعلاقات العمل، تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل، أعتقد في حالة وجود عاملين بالمدرسة من ديانات مختلفة لن يكون هناك تمييز ضدهم، بمتوسطات تراوحت بين (٢,٨٨ إلى ٢,٩٤) وهي من مؤشرات الفئة الثالثة للمتوسط (٢,٣٤ إلى ٣) والتي تؤكد على وجود ممارسة من الدرجة العالية

على نطاق تلك العبارات ، وأن وجهة نظر عينة الدراسة تميل إلى الاتجاه الإيجابي .

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن يعمل النظام التعليمي بعيدا عن التوجهات السياسية فالمدرسة لا تتدخل في التوجهات السياسية أو الحزبية للموظفين ولا تقيّمهم علي أساس ذلك فعند الاختيار والتعيين لا يتطلب من الموظف توضيح توجهه السياسي، بل تعمل الدولة علي عزل التوجهات السياسية عن التدخل في شؤون التعليم، كما أن تفاوت مستويات الدخل وزيادتها يؤدي بالمعلم إلي مزيدا من الجهد، فكلما كان الراتب أكبر والدخل أكثر ساعد ذلك في تهيئة الموظف للعملية التعليمية، وساعده علي الجد والاجتهاد والتفرغ للعملية التعليمية، كما أبدى كثير من المعلمين ضجرهم من بعض العادات الشخصية لزملائهم في العمل كالتهاون في تأدية العمل، والتأخر فيه، والتكاسل والتساهل في التكاليف المطلوبة، وكما تحرص إدارات المدارس علي عدم التفريق بين المعلمين علي أساس التوجهات السياسية فإنها لا تفرق بينهم علي حسب الديانات أيضا، فالشعب الأردني ينعم بالمواطنة والتوافق والتناسق، ولا توجد به نزعات طائفية دينية.

٣. المرتبة الثانية : يوجد مستوى ممارسة بدرجة منخفضة على نطاق البنود (٣، ٤، ٦) وهي: تتبنى إدارة المدرسة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز، يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العاملين بالمدرسة، تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي، بمتوسطات تراوحت بين (١,٠٣ إلى ١,٠٧) وهي من مؤشرات الفئة الأولى للمتوسط (١ إلى ١,٦٦) والتي تؤكد على وجود ممارسة من الدرجة المنخفضة على نطاق تلك العبارات ، وأن وجهة نظر عينة الدراسة تميل إلى الاتجاه السلبي .

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن فنظام المكافآت في المدارس شبيه بالروتين فلا توجد حوافز تشجيعية تساعد علي الابتكار والتميز في العمل، ولا توجد حوافز للمتميزين، بل يعامل الجميع معاملة واحده داخل المدارس خاصة الحكومية، يكتسب الإنسان قيمه ومبادئه وثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، وتختلف طباع البشر باختلاف بيئتهم التي نشأوا فيها فمحل الإقامة والسكن يؤثر على سلوك وقيم وثقافات العاملين بالمدرسة، ويلاحظ أن كثير من المعلمين من يعمل بما لا يتناسب مع مؤهله العلمي فقد يقوم معلم بتدريس مادة لا تتوافق مع مؤهله نتيجة لوجود عجز في التخصص.



شكل () المدرج التكراري لمتوسطات عبارات البعد الثاني الخاص بالإبعاد الخارجية المتضمن بالمحور الأول من الاستبانة

ثالثاً: الأبعاد التنظيمية

جدول () التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لآراء
عينة الدراسة حول البعد الثالث المتضمن بالمحور الأول من استبانة التنوع لمديري
المدارس لتحقيق التفاعل الأكاديمي المدرسي

(ثالثاً: الأبعاد التنظيمية)

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	غالباً	أحياناً	نادراً	مضمون العبارة
			العدد %	العدد %	العدد %	
عالية	٠,٣٦٩	٢,٩١	٣١٣	١٢	٩	١. يتفاوت العاملون في مكاتهم الاجتماعية وفقاً للمستوى الوظيفي.
			٩٣,٧	٣,٦	٢,٧	
منخفضة	٠,٣٤٣	١,٠٧	٨	٩	٣١٧	٢. تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي.
			٢,٤	٢,٧	٩٤,٩	
عالية	٠,٣٨٣	٢,٩٠	٣١٢	١٢	١٠	٣. تراعى إدارة المدارس في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين .
			٩٣,٤	٣,٦	٣,٠	
منخفضة	٠,٣٨٠	١,٠٩	١٠	١١	٣١٣	٤. يوجد تطابق بين سياسات إدارة المدرسة حول التنوع وممارساته على الواقع
			٣,٠	٣,٣	٩٣,٧	
منخفضة	٠,٣٠٠	١,٠٦	٦	٧	٣٢١	٥. تعطي إدارة المدرسة قيمة للتنوع وتدرج ذلك ضمن سياساتها.
			١,٨	٢,١	٩٦,١	
عالية	٠,١٨٨	٢,٩٨	٣٢٨	٤	٢	٦. تعتبر موضوع التنوع في الموارد البشرية قضية غالباً ما يتم تجاهلها في المدارس.
			٩٨,٢	١,٢	٠,٦	
منخفضة	٠,٢١٧	١,٠٣	٣	٤	٣٢٧	٧. تقوم إدارة المدرسة بتحقيق التنوع في القوى العاملة وتقديم الدعم المناسب له.
			٠,٩	١,٢	٩٧,٩	
متوسطة	٠,٦٣٥		١,٨٦			المتوسط المرجح للبعد الثالث

يتضح من المؤشرات الإحصائية للبعد الثالث المتضمن بالمحور الأول لاستبانة إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة أن :

١. المتوسط العام : والذي يساوى (١,٨٦) مع انحراف معياري (٠,٦٣٥) ؛ وهو يؤكد على وجود ميل في وجهة نظر عينة الدراسة على وجود ممارسة بصورة متوسطة لوقوعها ضمن فئة المقياس (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) وهي تعتبر محايدة من وجهة نظر عينة الدراسة.

المرتبة الأولى : يوجد مستوى ممارسة بدرجة عالية على نطاق العبارات (١ ، ٣ ، ٦) بمتوسطات تراوحت بين (٢,٩٠ إلى ٢,٩٨) وهي عبارات: يتفاوت العاملون في مكانتهم الاجتماعية وفقاً للمستوى الوظيفي، تراعى إدارة المدارس في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين، تعتبر موضوع التنوع في الموارد البشرية قضية غالباً ما يتم تجاهلها في المدارس، وهي من مؤشرات الفئة الثالثة للمتوسط (٢,٣٤ إلى ٣) والتي تؤكد على وجود ممارسة من الدرجة العالية على نطاق تلك العبارات ، وأن وجهة نظر عينة الدراسة تميل إلى الاتجاه الإيجابي .

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أنه يلاحظ أن المستوى الوظيفي يؤثر في المكانة

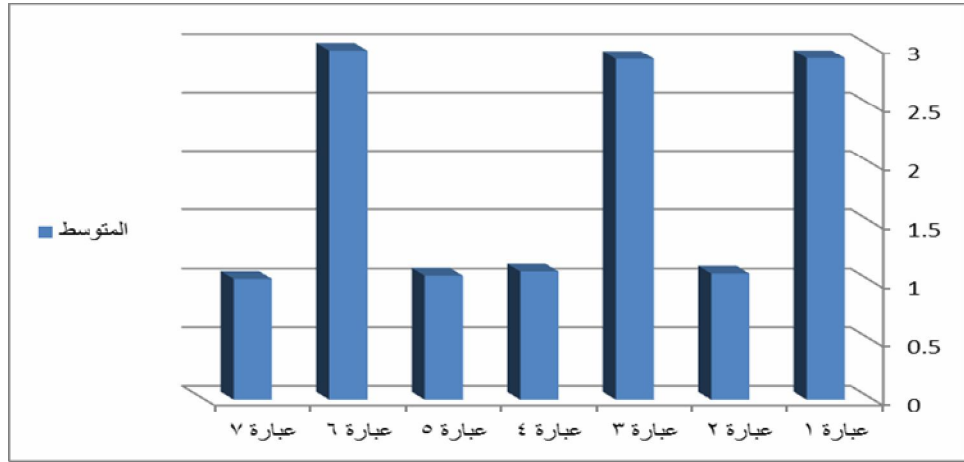
الاجتماعية للفرد، فتختلف المكانة الاجتماعية للعمال في المدرسة عن تلك التي ينالها المعلمون عن تلك التي يحصل عليها مدير المدرسة، فكلما كان المستوي الوظيفي أعلى كانت المكانة أعلى، والعكس صحيح، كما أن التدرج الوظيفي يتم طبقاً للأقدمية وليس طبقاً للكفاءة، فالمعلم يتم ترقيته بحسب الخبرة التي حصل عليها بالأقدمية، لا تحرص إدارة المدرسة على تنوع الموارد البشرية فيها فلا تشترط التنوع للتعيين أو التوظيف بل يتم الأمر بصورة روتينية بحثه، وذلك بسبب انتشار المحسوبيات في التعيين، والنظر إلي المؤهل والدرجة الاعلى، دون مراعاة للتنوع.

المرتبة الثانية : يوجد مستوى ممارسة بدرجة منخفضة على نطاق البنود (٢، ٤، ٥، ٧) بمتوسطات تراوحت بين (١,٠٣ إلى ١,٠٩) عبارات: تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي، يوجد تطابق بين سياسات إدارة المدرسة حول التنوع وممارساته على الواقع، تعطي إدارة المدرسة قيمة للتنوع وتدرج ذلك ضمن سياساتها، تقوم إدارة المدرسة بتحقيق التنوع في القوى العاملة وتقديم الدعم المناسب له، وهي من مؤشرات الفئة الأولى للمتوسط (١ إلى ١,٦٦) والتي تؤكد على وجود ممارسة من الدرجة المنخفضة على نطاق تلك

أكبر من غيرهم، ونجد أسياسات المدرسة حول التنوع سلبية وهو ما يتطابق مع ما تقوم به، فلا تحرص عليه ولا تؤيده، ولا تعطي له قيمة، ولا تحرص علي تحقيق التنوع، لأن التنوع ليس من شروط التعيين أو التوظيف بها، وليس من أولوياتها.

العبارات ، وأن وجهة نظر عينة الدراسة تميل إلى الاتجاه السلبي .

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن فنجد أن المستويات الوظيفية العليا تنعم بمرتبات وحوافز أكبر من غيرهم، وتكون أعباءهم الوظيفية أقل فينعمون برضا وظيفي



شكل () المدرج التكراري لمتوسطات عبارات البعد الثاني الخاص بالإبعاد التنظيمية المتضمن بالمحور الأول من الاستبانة

أبعاد الاستبانة ككل :

جدول () المتوسط والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول المحور الأول ككل المتضمن في استبانة التنوع لمديري المدارس لتحقيق التفاعل الأكاديمي المدرسي

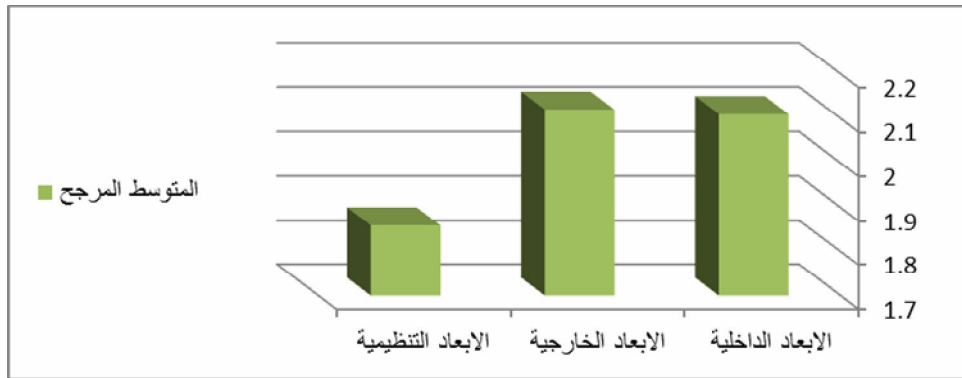
(المحور الأول ككل : إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة)

مضمون البعد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الأبعاد الداخلية	٢,١١	٠,٧١٤	متوسطة
الأبعاد الخارجية	٢,١٢	٠,٨٢٨	متوسطة
الأبعاد التنظيمية	١,٨٦	٠,٦٣٥	متوسطة
المحور الأول ككل	٢,٠٣	١,١٥٩	متوسطة

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمحور الأول ككل لاستبانة إدارة التنوع بالمدارس المتوسطة أن :

المتوسط العام : والذي يساوى (٢,٠٣) مع انحراف معياري (١,١٥٩) ؛ وهو يؤكد على وجود ميل في وجهة نظر عينة الدراسة على وجود ممارسة بصورة متوسطة لوقوعها ضمن فئة المقياس (١,٦٧) إلى (٢,٣٣) وهي تعتبر محايدة من وجهة نظر عينة الدراسة. كما جاءت استجابة عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد المحور

بدرجة متوسطة لوجودها ضمن فئة المقياس (١,٦٧) إلى (٢,٣٣) ؛ وقد جاء في المرتبة الأولى الأبعاد الخارجية بمتوسط مرجح قيمته (٢,١٢) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢٨) ، ثم تلي ذلك الأبعاد الداخلية بمتوسط مرجح قيمته بلغت (٢,١١) وانحراف معياري قدره (٠,٧١٤) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الأبعاد التنظيمية بمتوسط مرجح قيمته (١,٨٦) وانحراف معياري قدره (٠,٦٣٥) . وهو ما يتضح من خلال الشكل التالي () :



شكل () المدرج التكراري لتوزيع المتوسط المرجح لتكرارات أبعاد المحور الأول بالاستبانة

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية جميعها، لا تشجع علي التنوع، ولا تدل علي تواجده داخل المدارس، ولا تهتم به إدارة المدرسة، فكثير من العبارات جاءت بالسلب لتدل علي تجاهل فكرة التنوع داخل المدارس، وعدم تبنيها من قبل القائمين علي

التعليم، مما يستدعي الاهتمام بها ودراستها، والعمل علي تطبيقها، ومراعاتها في المستقبل، كما تدل النتائج علي أن الأبعاد الخارجية والداخلية متقاربة في نتائجها بعكس التنظيمية التي تكاد تكون منخفضة جدا عنهما، فالأبعاد التنظيمية التي تحكم العمل لا تتبني فكرة التنوع ولا تحبذها،

المجلة العلمية للدراسات التجارية
والبيئية ، ٤ (١) ، ٢-١

٥. بشير، حيدر حجاج. (٢٠١٢) إدارة
التنوع الأثني والتعدد اللغوي في بلجيكا
(د.ط) كلية الجزائر: جامعة قاصدي
مرباح بورقلة .

٦. جيدر حجاج بشي(٢٠١٢)، إدارة
التنوع الإثني والتعدد اللغوي في بلجيكا،
كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة
قاصدي مرباح بورقلة

٧. حمودة، عبدالناصر. (٢٠٠٥). إدارة
التنوع الثقافي . (د.ط) القاهرة :
المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

٨. راولي ، دانييل جيمس وشيرمان
هيربيرت (٢٠٠٦)، من التخطيط إلى
التغيير- تطبيق الخطة على مستوى
التعليم العالي، (ترجمة) ياسين كلاس،
مكتبة العبيكان، الرياض

٩. سرحان ،كريم (٢٠١١)، "التنوع
وإدارته ومكافحة التمييز في الدستور"،
(إدارة التنوع ومكافحة التمييز- نحو
دستور مصري جديد، رؤى وتجارب)،
سيمنار منتدى البدائل العربي للدراسات،
روافد للنشر والتوزيع، القاهرة

١٠. سليم ، إيمان علي وآخرون(٢٠١١)،
"دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع

ويرجع ذلك إلي اندثار زمن هذه القوانين
وجمودها وعدم مواكبتها للفكر التربوي
الحديث، فأصبحت بالية تحتاج إلي إعادة
صياغة، وإعادة تدوير بما يتناسب ومتطلبات
العصر، والنقد العلمي والتربوي
والتكنولوجي الحديث.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أحمد ، كمال بالوهاب(٢٠١٤)، " دراسة
وصفي لتطبيق نموذج دول الاتحاد
الأوروبي لإدارة التنوع وغمكانية الاستفادة
منها مؤسسات التعليم العالي العربي"،
مجلة التربية ، المجلد(١٧)، العدد(٥٠)

٢. البرعمي و سمية وطناش ، سلامة
(٢٠٠٨) فاعلية المدرسة الأساسية
الحكومية في سلطنة عمان ، دراسات
الجامعة الأردنية ٣٥ (١)، ٣٧-٥٦

٣. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون
مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم،
تقرير المعرفة العربي لعام ٢٠١٤:
الشباب وتوطين المعرفة، المكتب
الإقليمي للدول العربية، دار الغرير
للطباعة والنشر، دبي، ٢٠١٤.

٤. البشوتي، رحاب محمد لطفي (٢٠١٣)
دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية
تنوع الموارد البشرية : دراسة ميدانية ،

- المعرفة في دعم الميزة التنافسية
لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية
السعودية"، مجلة دراسات المعلومات،
عدد (١٢)، جمعية المكتبات والمعلومات
السعودية..
١١. السنباني، أمين على صالح . (٢٠١٢)
استراتيجيات الموارد البشرية ودورها
في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع
التعليم العالي بالجمهورية اليمنية (رسالة
دكتوراه غير منشورة) جامعة قناة
السويس، القاهرة .
١٢. صالح مهدي العامري (٢٠٠٨)، "إدارة
تنوع القوة العاملة في الشركات
الكبرى"، صحيفة الاقتصادية
الإلكترونية. Retrieved, May 20,
2013
<http://www.aleqt.com>
١٣. صالح مهدي العامري، "إدارة تنوع القوة
العاملة في الشركات الكبرى"، صحيفة
الاقتصادية الإلكترونية. Retrieved,
May 20, 2013
<http://www.aleqt.com>
١٤. الصباغ، أيهم (٢٠١١) إدارة التنوع
حلول ناجعة للتحديات اليومية (د.ط)
الرياض: العبيكان للنشر
١٥. الطبال ، عبد الله عبد الله أحمد
(٢٠١١)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة
الموارد البشرية في المنظمات العالمية-
مدخل إدارة التنوع دراسة نظرية"،
مجلة المدير الناجح، عدد (١٣٥)،
جمعية إدارة الأعمال العربية
١٦. طه، طارق (٢٠٠٨) السلوك التنظيمي
في بيئة العولمة والانترنت (د.ط)
الاسكندرية : إدارة الجامعة الجديدة
١٧. <http://content.mandumah.com/download?t=c85ccf8f87701ffc11f3df4fa03fb7a477e1f80f&f=WyVMuMXJjggFrsNDUmk9NccTul8qB4oe3xLmLT0fbaw=&s>
_ftnref8 - 1 = العامري ، صالح
مهدي (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال،
ط٢، دار وائل للنشر، عمان - الأردن
١٨. العجاتي، محمد وآخرون (٢٠١١)، "المشاركة المجتمعية عبر المجالس المحلية في مصر، دراسات منتدى البدائل العربي ومؤسسة الحكومة المحلية بالدممارك، روافد للنشر والتوزيع، القاهرة
١٩. القحطاني ، علي (٢٠١١)، "قياس الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي ومدى تأثيرها بتنوع الموارد البشرية- دراسة تطبيقية"، مجلة المدير الناجح، عدد (١٣٢)، جمعية إدارة الأعمال العربية.

المجلة العربية للعلوم السياسية، عدد
(٢٦)، الجمعية العربية للعلوم السياسية
بالتعاون مع مركز الدراسات العربية.

1. Aigare, Thomas & koyumdzhieva T. (2011). Diversity Management in higher Wducation institutions :Key Motivators, research paper, jonkop in G international Business school .
2. ashanti, Sai Parimi(2012), "Diversity Management Time for A New Approach in An Organization", Council of Europe and European, Commission Research Seminar Resituating Culture - Reflections IOSR, Journal of Business and Management, Volume 3, Issue 3 .
3. Cao, Guangming, & Others, "Diversity management in organizational change: to wards a systemic frame work", Systems Research and Behavioral Science, Vol. 20, Iss. 3, May/ June 2003. Research and Behavioral Science , Vol. 20, Iss. 3, May/June 2003.
4. Chawawa, Morgan, (2014) Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana journal of Education and practice, 5, (18), 31- 46

٢٠. قوق ، علي(٢٠١١)، إدارة الأقاليم والتجارب المستفادة عربيا- حالة ماليزيا- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

٢١. كيني ،جراهام (٢٠٠٧)، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء (ترجمة) هند السديري، مكتبة العبيكان، الرياض.

٢٢. معقل، نورة (٢٠١٧)، "إدارة التنوع تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا". موقع مجلة المعرفة . تاريخ الاطلاع : ٢٠١٧/٠٩/١٥ الموقع :

٢٣. منتدى الفكر العربي (١٩٩١) تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين " الكارثة أو الأمل"

٢٤. نصر ، محمد علي (٢٠٠١)، "تفعيل بعض مخرجات التعليم الجامعي في عصر تعدد مصادر المعرفة- مؤشر مخرجات التعليم الجامعي في ضوء معطيات العصر"، (مخرجات التعليم الجامعي في ضوء معطيات العصر) المؤتمر القومي السنوي الثامن.

٢٥. نوفل ، أحمد سعيد (٢٠١٠)، "متحدون في التنوع: الاتحاد الأوروبي بين القدرات والتحديات"،

-
- http://ec.europa.eu/education/highereducation/doc/bolognagoals_en.pdf
10. Egbo P. (2008). Teaching for Diversity In Canadian Schools, Pearson Canada Inc., Toronto, Ontario
 11. Hellriegel, Den and Slocum John (2010). Management, 3rd ed. London, Adelson - Wesley publishing
 12. Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K & von Unruh, K (2007). Training manual for diversity management. Washington, DC: International Society for Diversity Management
 13. Kitagawa & Oba J (2010). Managing differentiation of higher education system in Japan: connecting excellence and diversity, higher education. 59(4) : 507-524
 14. Lumadi, M (2008) Managing Diversity At Higher Education And Training institutions: A Daunting Task, journal of diversity Management 3(4)
 15. Neck, Ch (2009) Thought self-leadership: A self-Regulatory Approach to diversity Management. Journal of managerial psychology, (12), 190-203
 16. Neck, P, and Others, (2013) "Thought Self-
 5. Claudia Hoge, (2003) Cultural diversity in organizations, Master thesis, Unbruka University, school of management,.
 6. Daniel, Francis, & Bushardt, C. Stephen, Managing Diversity from a Strategic Perspective: A Competing Values Approach, Retrieved, April 20 2013 http://www.swdsi.org/swdsi05/Proceedings05/paper_pdf/Managing%20Diversity%20by%20F_Daniel%20and%20S_Bushardt%20%28F4C3%29.pdf
 7. David, Fatima, & Abreu, Rute (2007) "The Bologna Process: Implementation and Developments in Portugal ", Social Responsibility Journal, Vol. 3, No, 2, .
 8. Edward, K. (2009). Building the case for cultural competency in healthcare practice and higher education, journal of cultural diversity 16, (4)
 9. European, C, (2011) The EU and Bologna process- shared goal shared commitments supporting growth and jobs-An Agenda for the modernization of Europe's higher education systems, Office for official publications of the European communities, Luxembourg. Retrieved: November 10, 2016, From :
-

-
- In Achieving Workforce Diversity, Benchmarking Study, U.S. Department of Commerce and Vice President AL Gore's National
21. Teixeira, Pedro Nuno & Others,(2012) "Competition and Diversity in Higher Education: An Empirical Approach to Specialization Patterns of Portuguese Institutions", High Education, No. 63 .
 22. Voegtler, E. and Others,(2011):" To what extent does transnational communication drive cross-national policy convergence? The impact of the Bologna-process on domestic higher education policies", Higher Education, Vol. 61. No. 1.
 23. Wrench, J (2002) Diversity Management, Discrimination and ethnic minorities in Europe clarifications, Critiques and research agendas. University of southern Denmark.
 - leadership : A Self-regulatory Approach to Diversity Management", Journal of Managerial Psychology, Vol. 12 No. 3,
 17. Orellous Walker, Principal & Benton,(2015)David, Best Practices In Achieving Workforce Diversity, Benchmarking Study, U.S. Department of Commerce and Vice President AL Gore's National
 18. Patrick, H., & Kumar. V, (2012) Managing workplace diversity: issues and challenges. Sage Open, 2(2)
 19. Rollinson, D. & Broadfield A (2002) organizational Behavior and analysis: an integrated Approach. Financial Times-prentice Hall.
 20. Stech, S,(2011),"The Bologna Process as a New Public Management Tool in Higher Education". Journal of Pedagogy, Vol. 2, No. 2,2011. Orellous Walker, Principal & Benton, David, Best Practices