

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

د. عزام عبد النبي أحمد

ملخص:

هدفت الدراسة التوصل لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من أستراليا وكندا، وذلك من خلال عرض لإدارة التنوع من حيث أبعاد إدارة التنوع ومبرراته وأسس وفوائده ومداخله وآلياته، مظاهر ومبررات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي المصري، وآليات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي بكل من كندا وأستراليا، والتحليل المقارن لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة والاستفادة منها في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري. استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من الآليات العامة والآليات الخاصة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، والتدريب والتطوير لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري وكذلك متطلبات تطبيقها و معوقات التطبيق وسبل التغلب عليها.

A comparative study of diversity management strategies in pre-university education in Canada and Australia and to benefit from them in Egypt

The study seeks to suggest strategies for managing diversity in Egyptian pre-university education in the light of the experiences of Canada and Australia. including diversity management in terms of its dimensions, rationale, foundations, benefits, and approaches, Aspects and rationale of diversity management in pre-university education in Egypt, diversity management strategies in pre-university education in Canada and Australia, and comparative analysis of similarities and differences between the two countries and we may benefit from them in Egypt. The study has reached a set of strategies related to strategic planning, organization, leadership, monitoring, training and development relevant to diversity management in pre-university education in Egypt. The study employed the comparative approach. The study has also identified implementation requirements, as well as barriers to implementation and how they may be overcome

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

إعداد

د. عزام عبد النبي أحمد*

مقدمة:

تتأثر مؤسساتنا التعليمية اليوم بمتغيرات العصر، وخاصة التغيرات في التركيبة السكانية للمجتمع، وتزخر مؤسساتنا التعليمية بالعديد من مظاهر التنوع الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والبيولوجي، كما أنها أصبحت معنية بإدارة التنوع؛ سواء للعاملين أو الطلاب، وخاصة أن التنوع في القدرات العقلية، والجسمية، والنوع، والموقع الجغرافي، والمستوى الاجتماعي والثقافي، يتطلب إدارة واعية لهذه المؤسسات، تستطيع أن تُوظف هذه الاختلافات وتستفيد منها بما يساعد على تهيئة بيئة داعمة للابتكار والإبداع وبما يحقق أهداف وغايات المؤسسة، ويضمن لها الريادة والتميز بين المؤسسات المختلفة.

ويعد التنوع ظاهرة ملازمة للمجتمع البشري، وأحد ثوابت الحياة المعاصرة، كما أصبح التنوع في الموارد البشرية ظاهرة واضحة في مؤسساتنا التعليمية، مما يستلزم إدارته للاستفادة من مزاياه، وتجنب سلبياته المحتملة، ومراعاة التنوع هو أن نكون قادرين على تقدير الاختلافات، واحترام الفروق بما يضمن دمج المجموعات المختلفة في بيئة تعليمية واحدة تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وتراعي قدراتهم واختلافاتهم، من خلال فهم كيف يمكن تعبئة الاختلافات والتشابه بين الناس لمصلحة الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

وفي الميدان التعليمي والتربوي يعد تقدير الاختلافات والاعتراف بها في الميدان التعليمي والتربوي أمرًا حاسمًا ومساعدًا في العمل معًا في عالم يتصف بالعمولة، ومن الخطأ الاعتقاد أن طريقة واحدة أو ثقافة واحدة هي الصحيحة، ويأتي اعتراف المنظمة بالاختلافات الثقافية لتشجيع بيئة أكثر ثراءً وإبداعًا وإنتاجيةً في العمل، من خلال تسخير كافة إمكانات الموظفين وقدراتهم المتنوعة، وإيجاد بيئة مجتمعية خاصة في

* مدرس التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة بني سويف.

العمل تشجع الناس، بغض النظر عن الفروق الفردية لتطوير كامل قدراتهم الشخصية. (Stevens & Hurt, 2009)

ولقد تزايد الاهتمام بالتنوع في المؤسسات التعليمية بهدف تمكينها من تقديم خدمة متميزة لعملائها، والحفاظ على القدرة التنافسية، بل تطور الاهتمام بالتنوع والاستفادة منه بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً (Orellous & Benton, 2013). وقد استخدمت إدارة التنوع - كاتجاه تنظيمي معاصر في معظم دول العالم المتقدم - لتحسين وتنمية الموارد البشرية، وتلبية الاحتياجات من خلال تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية المختلفة، وانتشرت العديد من أفكار إدارة التنوع في دول العالم، وحظيت باهتمام كبير؛ حيث نظمت برامج متنوعة هدفت إلى مكافحة التمييز، وتحسين توظيف العمالة من المهاجرين والأقليات العرقية في أوروبا. (Wrench & Others, 2008)

إن تطبيق إدارة التنوع داخل المؤسسات يساعدها على مواكبة التغيرات الحديثة والمتسارعة، غير أنه يمكن أن تواجه هذه المؤسسات العديد من الصعوبات المتمثلة في تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المؤهلة، نظراً لكونها مهمة شاقة تستلزم مثابرة والتزاماً وتفانياً، وتوفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع والابتكار (Lumadi, 2008) ومن ثم تسعى إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية إلى إيجاد بيئة متنوعة وشاملة تقدّر خبرات ووجهات نظر ومساهمات كافة الموظفين والطلاب والعائلات؛ فاحترام الخلفيات والأفكار المتنوعة في إدارة المؤسسات التعليمية هو عامل حاسم للتميز الأكاديمي. ونتيجة لذلك، تسعى إدارة المؤسسات التعليمية لتعزيز بيئة شاملة حيث يتم تقيّم واحترام الاختلافات الفردية، ويتم النظر إليها على أنها مصدر قوة يثري الإدارة. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم آليات مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في مصر، اعتماداً على الاستفادة من بعض الخبرات العالمية.

مشكلة الدراسة:

يلقى التنوع اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر، نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك أهمية التنوع والخليط الثقافي لنهضة ونمو المؤسسة، وأهمية الاستفادة منه وتوظيفه بشكل إيجابي؛ ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع، ومعزز للقدرة التنافسية من جهةٍ أخرى. ويعد التنوع في التعليم تحدياً دولياً، ليس لأن أغلب المجتمعات الإنسانية متنوعة ثقافياً فقط، بل أيضاً لأن هذا التنوع

إذا لم يتم تقديره ومعالجته في النظام التعليمي سينتج عنه توترًا وتهديدًا للتماسك الاجتماعي. (عبد الجليل أكاري، 2012)

وتشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة التنوع غير واضحة، أو غير معمول بها في المؤسسات التعليمية العربية بصفة عامة، والمصرية بصفة خاصة، فضلًا عن أن نظرة قيادات هذه المؤسسات نحو مواردها البشرية يشوبها القصور، وأن هياكل هذه المؤسسات تخلو من وحدة متخصصة لإدارة الموارد البشرية يراعى بها فلسفة التنوع، كما أن هناك حاجة لتلك المؤسسات في تنوع برامجها التعليمية والتدريبية المختلفة؛ لتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع المتنوعة، وبالتالي هناك فجوة بين الوضع الراهن للمؤسسات التعليمية، وبين الوضع المأمول لها حالما تهتم بإدارة تنوع مواردها وبرامجها. (كمال عبد الوهاب، 2014)

كما يشير الواقع أن ثمة ضغوطًا ناشئة، واختلالات وظيفية متراكمة تواجه المؤسسات التعليمية، وتدعو في نفس الوقت للإصلاح، أما الضغوط فتتعلق بحاجات تلك المؤسسات إلى تحسين قدراتها التنافسية في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة، وتوفير الخدمات التعليمية على النحو المناسب لعدد متزايد من الطلاب، وأما الاختلالات الوظيفية، فتشمل؛ قلة المجالات المتاحة للطلاب وفرص الوصول إليها، وضعف نوعية المدخلات والعمليات التعليمية، مما يسبب العديد من أوجه القصور في المخرجات، مقارنة باحتياجات سوق العمل. (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي، 2010)

وقد شهد التعليم قبل الجامعي المصري العديد من التغيرات التي تؤكد مدى الحاجة إلى وجود إدارة للتنوع بالتعليم من أبرزها: ضعف ارتباط المناهج الدراسية ببيئة المتعلمين، وتعميق الفارق الاجتماعي بين تعليم وتعليم، وانتشار المدارس الخاصة، وانتشار الدروس الخصوصية في كافة مراحل التعليم يُعمق الفوارق الاجتماعية بين القادرين وغير القادرين، بالإضافة إلى وجود أشكال تدعم الاختلاف تتصل بوجود تعليم مدني وتعليم ديني، وانخفاض جودة التعليم في المدارس الحكومية، ووجود مدارس تقدم تعليمًا بغير اللغة العربية، وخريجوها مطلوبون أكثر في سوق العمل، ومن شأن هذه المدارس بناء نمط من المواطنين يختلفون عن نظرائهم أبناء المدارس العامة الذين

يتعلمون باللغة العربية (أحمد حجي، 2009)، كما يعد التمايز في فرص التعليم أو نوعيته على أسس خارج منطقة القدرة على التعليم والتعلم يشير إلى خلل في مفهوم العدالة الاجتماعية (حامد عمار، 1997)، ويصبح من الضروري تحقيق العدالة الاجتماعية في التعليم، سواء في الالتحاق بالتعليم والمشاركة فيه، أو توزيع الخدمات التعليمية توزيعاً مناسباً من أجل الحصول على نوعية جيدة من المخرجات. (جمعة سعيد، 2008)

ومن ثم فقد يساعد تطبيق إدارة التنوع على سد هذه الفجوة؛ حيث إنها توائم وتواكب سياسات التطوير التنظيمي، وتعظم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية في المؤسسات، وهي إحدى الإستراتيجيات التنافسية الفعالة التي تدعم التميز التنافسي للمؤسسات في ظل التطورات العالمية المعاصرة (عبد الله الطبال، 2011)، ولقد خطت العديد من دول العالم مثل كندا وأستراليا خطوات واسعة في تطبيق إدارة التنوع، كمدخل إداري للاستفادة الكاملة من التنوع في العنصر البشري، سواء كان معلمين أو طلاب أو أولياء أمور بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بما يوفر لها بيئة تشجع على الإبداع والابتكار، ويكسبها ميزة تنافسية، ويضمن لها القدرة على المنافسة مع باقي المؤسسات الأخرى، ومن ثم تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من كندا وأستراليا؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس الفكرية لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي؟
- 2- ما مظاهر ومبررات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري؟
- 3- ما آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا؟
- 4- ما أوجه التشابه والاختلاف بين خبرة كل من كندا وأستراليا في إدارة التنوع؟
- 5- ما الآليات المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من أستراليا وكندا؟

أهداف الدراسة - تهدف الدراسة الحالية:

- 1- التعرف على الأسس الفكرية والنظرية لإدارة التنوع، وأهدافها، وخصائصها، ومميزاتها، والأسس التي تستند عليها.

- 2- رصد مظاهر ومبررات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري.
- 3- عرض آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف.
- 4- وضع آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من أستراليا وكندا.
- أهمية الدراسة - تنطلق أهمية الدراسة من:**

مساهمتها للتوجهات العالمية لموضوع إدارة التنوع الثقافي، والاحترام المتبادل التي تتبناها اليونيسكو، وغيرها من المؤسسات الدولية، وقطاعات المجتمع المدني، والجهات الرسمية، ومؤسسات التعليم، كما قد تسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري حول إدارة التنوع، وأهميته في تحقيق التميز المؤسسي، وتعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال الاستفادة من تنوع الموارد البشرية بالمؤسسة، وتعظيم الفائدة منها، وتتمثل **الأهمية التطبيقية** للدراسة في تقديم آليات مقترحة لمتخذي قرارات تطوير النظم التعليمية في مصر لتطبيق إدارة التنوع، من خلال وضع مجموعة من الإجراءات التي تساعد على تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية في مصر.

منهج الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج المقارن**، والذي يسير وفق الخطوات الإجرائية التالية: (شاكر فتحي، وهمام بدرابي، 2003)
- 1- دراسة الظاهرة التعليمية موضوع الدراسة (إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري)، وعلاقتها بالظاهرة التعليمية الأخرى ذات العلاقة في الدول المختارة، (آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا).
- 2- تحليل الظاهرة موضوع الدراسة (آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كندا وأستراليا) في ضوء القوى والعوامل الثقافية المسؤولة عن الوضع الراهن لها في الدول المختارة.
- 3- عقد المقارنة لإظهار أوجه التشابه والاختلاف في واقع الظاهرة التعليمية (آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي) بالدول المختارة (كندا وأستراليا)، ثم تفسيرها في ضوء بعض مفاهيم العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالظاهرة.

4- إصلاح الظاهرة التعليمية من خلال وضع آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من كندا وأستراليا.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية لآليات إدارة التنوع على خبرة كل من كندا وأستراليا، باعتبارهما من أقدم وأكبر الدول تطبيقاً لمفهوم التنوع وإدارته، وذلك نظراً للتنوع السكاني والجغرافي والثقافي الكبير الذي تشهده، بالإضافة إلى وجود العديد من القوانين والتشريعات التي تنظم وتتعامل مع هذا التنوع، وتؤكد على أهمية احترامه والاستفادة منه لصالح المجتمع، كما يمتلكان العديد من الآليات والإجراءات في مجال إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي يمكن الاستفادة منها في مصر. وتقتصر الدراسة على عرض إطار نظري حول أبعاد ومبررات إدارة التنوع، بالإضافة إلى عرض السياق الثقافي لكل خبرة، ثم نماذج لآليات إدارة التنوع في بعض مؤسسات التعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا، ومظاهر ومبررات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري.

مصطلحات الدراسة:

1- التنوع DIVERSITY:

التنوع في اللغة - كما ورد في قاموس المعاني الجامع - يرجع إلى أصل الفعل (نَوَعَ)، وتنوع تنوعاً فهو متنوع، وتنوعت المأكولات على المائدة أي اختلفت أنواعها، ويقال تنوعت البضائع أي تصنفت وصارت أنواعاً، وتنوع الأشخاص أي حدوث فروق بين الأشخاص والجماعات والأعراق بتأثير عوامل مختلفة. (معجم المعاني الجامع (<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>) ويعرف التنوع بأنه: الاختلافات بين البشر، وتشمل؛ السن، والعرق، والطبقة، والنوع، والقدرات البدنية والعقلية، والدين، والمستوى التعليمي، والموقع الجغرافي، والدخل، والحالة الاجتماعية، وخبرات العمل (Egbo, 2008)، والتنوع هو المنظومة الكبيرة من الاختلافات الجسمية والثقافية المُشكِّلة لمجموعة الاختلافات البشرية (Hunsaker & Alessandra, 2010)، والتنوع بمفهومه الواسع أكثر من مجرد المساواة بين الجنسين، ولكن يشمل؛ الاختلافات مثل: العمر، والخلفية العرقية، والمستوى التعليمي، ويشمل القبول والاحترام، وفهم أن كل فرد هو فريد من نوعه، ولذلك يجب الاعتراف بالفروق

الفردية بينهم، كما تشمل الاختلافات أيضاً الوضع الاجتماعي والاقتصادي، والعمر، والقدرات البدنية، والمعتقدات الدينية والسياسية، والأيدولوجيات الأخرى (Vashanti, 2012)، كما يعرف بأنه "الأساليب المعيرة عن ثقافات ومؤهلات وخبرات الفئات الاجتماعية والمجتمعات والتباين فيها، ويعد مصدراً رئيسياً من مصادر الإبداع". (Cramer, 2011)

وتتبنى الدراسة التعريف الإجرائي التالي: التنوع هو الاختلاف الذي يتميز به كل فرد عن الآخر، سواء أكان هذا الاختلاف في النوع، أو العمر، أو القدرات العقلية والجسمية، أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي، وغيره من الاختلافات، وأن نكون قادرين على تقدير الاختلافات الإنسانية والثقافية، واحترام خبرات الآخرين وثقافتهم ومؤهلاتهم.

2- إدارة التنوع DIVERSITY MANAGEMENT:

تعرف إدارة التنوع بأنها مدخل إداري، يستهدف إحداث تطوير شامل لبيئة العمل لجميع العاملين على كافة المستويات، سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية. (Murphy & Garthwaite, 2005) وتعرف بأنها: "إجراءات إدارية تعالج مصادر التباين في الموارد البشرية، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في المؤسسات المختلفة (Ivancevich & Gilbert, 2000, p. 22)، وتعرف بأنها جواب رد فعل المنظمة تجاه تنوع مواردها البشرية، وهي تتضمن إجراءات تهدف إلى خلق بيئة تمكنهم من الوصول إلى أقصى طاقاتهم تحقيقاً لأهداف المنظمة، من خلال إيجاد ثقافة مشتركة من خلالها يستطيعون التعامل مع مختلف الثقافات. (Seymen, 2006)

كما تعرف بأنها الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها، وتغيير الثقافة التنظيمية، وهي نهج واقعي، وخطة التغيير يتم من خلالها استغلال الاختلافات البشرية وتنوعها، لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بمهاراته وأدائه من خلال التركيز على التخطيط الدقيق في التعامل مع مصادر التنوع في المنظمات (الزبون، والصريري، 2015)، ويمكن تعريفها على أنها عملية مستمرة لخلق بيئة شاملة تُقدر فيها مواهب وكفاءات كل أفرادها. (Rosado, 2006)

وتتبنى الدراسة التعريف الإجرائي التالي: إدارة التنوع هي العملية التي يمكن من خلالها تقدير الاختلافات بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، من معلمين وطلاب وأولياء

أمور، من خلال التخطيط الجيد، ورسم سياسات تنظيمية واضحة ومحددة، وقيادة واعية وداعمة، تعمل على 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.

3- آليات إدارة التنوع:

تعرف آلية في معجم المعاني الجامع بأنها: اسم مؤنث منسوب إلى آلة، بمعنى وسيلة، أو إمكانية يجب الالتزام بها. ويقال **آلية التحكم**: بمعنى وسيلة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق أهداف العمل، أو لضمان الالتزام بعملية معينة. وأمثلة آليات التحكم تشمل السياسات، والإجراءات، والأدوار وغيرها. وآلية التحكم تسمى في بعض الأحيان إجراءً مضاداً أو إجراءً حماية. ويقال أيضاً **آلية الدفع**: أي وسيلة أو أداة أو نظام يمكن أن يتمّ بواسطته تحويل الأموال، كالنقود والشيكات والبطاقات الائتمانية، وتحويل الأموال عبر الوسائل الإلكترونية، وأجهزة الصراف الآلي، وطرفيات نقطة البيع. (معجم المعاني الجامع <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>)

ومن ثم فإن آليات إدارة التنوع يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "مجموعة من السياسات، والإجراءات، والممارسات، التي تمارس من خلالها المؤسسة التعليمية أدوارها في التخطيط الإستراتيجي، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير، للتعامل مع تنوع المجتمع المدرسي بها (طلاب - معلمين - عاملين - أولياء أمور)، بما يضمن تحقيق أهدافها، وتحقيق أفضل النتائج والمخرجات، ويعزز من قدراتها التنافسية".

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع إدارة التنوع من أبعاد مختلفة، حيث هدفت دراسة محمد عزب (2003) إلى التعرف على مفهوم إعداد معلم لتعليم متنوع الثقافات وفلسفته، وكيفية إعداد معلمين لتعليم متنوع الثقافات، وكيفية الاستفادة منها في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن مصر تحتاج تعليمًا متنوع الثقافات، وبالتالي تحتاج إلى إعداد معلم للتنوع الثقافي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتضمن برامج إعداد المعلم بُعد التعليم من أجل التنوع الثقافي. كما كشفت دراسة دهامي (Dhami, 2007)

عن تصورات المعلمين عن إدارة التنوع وفقاً لعدة متغيرات ديمغرافية. أجريت الدراسة على (36) مدرسة ابتدائية في نيبال، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع تصورات المعلمين عن إدارة التنوع جاءت مرتفعة، وحاولت دراسة لومادي (Lumadi, 2008) الكشف عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التدريب في جنوب أفريقيا، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية اتباع إدارة التنوع داخل المؤسسات لمواكبة التغيرات الحديثة والمتسارعة في النواحي الأكاديمية، وبينت صعوبة اتباع إدارة التنوع في مكان العمل، وتوفير سياسات أفضل، كصنع القرار وتعزيز الإبداع، وأهمية التدريب على اتباع إدارة التنوع لأثره الإيجابي على الاحتفاظ بالموظفين وزيادة الإنتاجية. وهدفت دراسة بيكان استنك (Bekyan, Satenik, 2010) إلى تحليل مفهوم تنوع القوى العاملة وتكافؤ الفرص التعليمية، واستكشاف إستراتيجيات وممارسات المديرين، للتعامل مع التنوع المتزايد من القوى العاملة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة استخدام أدوات وأساليب جديدة للاستفادة من تنوع القوى العاملة والاحتفاظ بها، من خلال تدريب وتطوير وإدارة المواهب متعددة الثقافات الجديدة على نحو أكثر فاعلية، وتوحيد الجهود بشكل مستمر نحو إنشاء وترسيخ ثقافة تنظيمية تهتم بالتنوع. كما حاولت دراسة (الطبال، 2011) تحليل العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية، وتعظيم القدرة التنافسية في الشركات العاملة في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مدخل إدارة التنوع في الموارد البشرية يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة، وأن إدارة التنوع بالمنظمة لها تأثير ملموس على المساهمات التي تقدمها الموارد البشرية أثناء عملية تقديم الخدمة، من خلال تحسين التزامهم وبقائهم في المنظمة. وهدفت دراسة (فادي الرتيمة، 2012) إلى التعريف النظري بثقافة المنظمة وإدارة التنوع، وقياس العلاقة بين ثقافة المنظمة وإدارة التنوع في البنوك التجارية الأردنية، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في تطوير ثقافة المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى وضع مقترحات تسهم في تطوير ثقافة المنظمة، وأكدت دراسة (Vashanti, Sai Parimi, 2012) على أهمية إدارة التنوع بالنسبة للمؤسسات، وتحديد مفهوم إدارة التنوع وفوائد تطبيق هذا المدخل، والتحديات التي تواجه تطبيقها، وكشف المبادئ التي يجب مراعاتها لمقابلة تلك التحديات، وتوصلت الدراسة إلى أن

هناك مزيداً من أوجه التنوع بين القوى العاملة عن أي وقت مضى، ويتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في القرن الواحد والعشرين، مما جعل المديرين يبحثون عن الأساليب المختلفة والمجربة في كيفية التعامل بشكل أكثر فاعلية مع زيادة تنوع القوى العاملة، بينما هدفت دراسة دايك (DIKE, 2013) إلى اكتشاف كيفية إدارة تنوع القوى العاملة في المنظمة وأثره عليها، وأظهرت النتائج أن التنوع في مكان العمل يلعب دوراً فعالاً في بعض المنظمات، ويساهم في زيادة الإنتاجية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الكبرى تعتبر تنوع القوى العاملة أمراً مهماً وأساسياً، وترى تنفيذه كقاعدة، وتسعى لتحسين إدارة التنوع. وهدفت دراسة رادمبو، وشووا (Rudhmbu & Chawaw, 2014) إلى تحديد كيفية فهم التنوع وإدارتها في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية أعضاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديهم معرفة كافية عن التنوع وإدارة التنوع، وأن هذه المؤسسات تدير التنوع بفاعلية، كما أن سياسات إدارة التنوع تتسم بوضوح الأهداف وتحديد الأدوار ومسئوليات الإدارة في إدارة تنوع الموارد البشرية. ومع وجود سياسات التنوع الواضحة إلا أنها تفشل في المعالجة الكافية والفعالة في الاختلافات بين الجنسين، وخصوصاً في تقلد النساء للمناصب القيادية. وتؤكد نتائج الدراسة على أنه توجد سياسات لأجور ومكافآت متساوية بين جميع العاملين في نفس المستوى ونفس المؤهلات. هدفت دراسة (كمال عبد الوهاب، 2014) إلى الوصول لمجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية، لإمكانية تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي العربية على ضوء نموذج الاتحاد الأوروبي والواقع المجتمعي، وعرض نماذج الاتحاد الأوروبي المطبقة له، وكيفية الاستفادة من هذا النموذج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية، لإمكانية تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي العربية. وهدفت دراسة (الزبون، والصريصري، 2015) إلى بناء برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، والتعرف على واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع، وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لتطبيق إدارة التنوع، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن جميع مجالات إدارة التنوع (مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين

ينتمون إلى ثقافات مختلفة، ومجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، ومجال التعامل مع تحديات التنوع، ومجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات) حصلت على درجات متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق البرنامج التدريبي المقترح.

وفي ضوء ما سبق وتعقيباً على الدراسات السابقة، أكدت جميعها على أهمية مدخل إدارة التنوع داخل المؤسسات التعليمية وغير التعليمية لمواكبة التغيرات المعاصرة والمتسارعة، ودوره في نجاح المؤسسات الأكاديمية والاستفادة من الموارد البشرية وتنوعها؛ مما يحسن أداء المؤسسة، ويضمن لها تدعيم القدرة التنافسية، حيث توصلت الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مدخل إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية لها (DIKE, 2013، والطبال، 2011)، ويجعل لها تأثيراً ملموساً على المساهمات التي تقدمها الموارد البشرية من خلال تحسين التزامهم وبقائهم في المؤسسة. (Bekyan, Satenik, 2010, Lumadi, 2008)

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة التنوع، وإمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية، كما استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

وتختلف الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج المقارن، كما تختلف الدراسة الحالية في تناولها لمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصري، وإمكانية تطبيق إدارة التنوع بها، حيث إن معظمها تناول تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، وكذلك في مؤسسات الأعمال المختلفة، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عرضها لخبرات كل من كندا وأستراليا في إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، وإمكانية الاستفادة منها في إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية المصرية، من خلال اقتراح آليات تساعد على تطبيق إدارة التنوع بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصري في ضوء الخبرات التي تم تناولها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الإطار النظري الذي قدمته الدراسات السابقة ونتائجها.

خطوات السير في الدراسة:

- **الخطوة الأولى:** الإطار العام للبحث، ويتضمن؛ (مقدمة الدراسة، مشكلته، أهدافه، أهميته، منهجه، مصطلحاته، الدراسات السابقة والتعليق عليها).
- **الخطوة الثانية:** الإطار النظري ويتضمن؛ إدارة التنوع من حيث أبعاد إدارة التنوع، ومبرراته، وأسس، وفوائده، ومدخله، وآلياته.
- **الخطوة الثالثة:** مظاهر ومبررات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي المصري.
- **الخطوة الرابعة:** آليات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي بكل من كندا وأستراليا.
- **الخطوة الخامسة:** التحليل المقارن لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة، والاستفادة منها في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري.
- **الخطوة السادسة:** آليات مقترحة لتطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري، في ضوء الاستفادة من خبرات دول المقارنة.

المحور الأول - إدارة التنوع "الأبعاد، والمبادئ، والمدخل، والآليات":

إن وجود تنوع في الموارد البشرية يصاحبه تنوع وثراء في المعرفة وتصورات فريدة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي، من حيث آليات اتخاذ القرارات، وكيفية التواصل الفكري، وسبل تحقيق الأهداف، وطرق تحفيز الموظفين، وغيرها من الممارسات، مما يشجع على إحداث التغييرات في توجهات وممارسات المؤسسة حينما يتطلب الأمر ذلك. وعندما تسمح المؤسسات للتنوع أن يكون ذا تأثير جوهري على ممارسات العمل وافترضاياته الأساسية، حينها فقط سيشعر القادة بالثقة بضرورة وفائدة وجود قوة عاملة متنوعة (Francesca (Beddie, 2010)، ومن ثم فإنه ينبغي للقادة أن يدركوا ماهية التنوع وطرق تعزيزه لتحقيق الأهداف المؤسسية الموضوعة. ويتطلب هذا التنوع إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين الأعضاء وتقدرها، وتؤمن أن كل شخص متفرد في ذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية (Mary Godwyn, 2015))، ومن أجل تحقيق ذلك ظهر اتجاه إدارة التنوع؛ حيث تؤدي عملية التعلم إلى استجابة قوة العمل المتنوعة بفاعلية للتحديات والفرص على حد سواء، وتتم عملية التعلم بثلاث مراحل مختلفة، هي: مرحلة الوعي؛ حيث تعترف

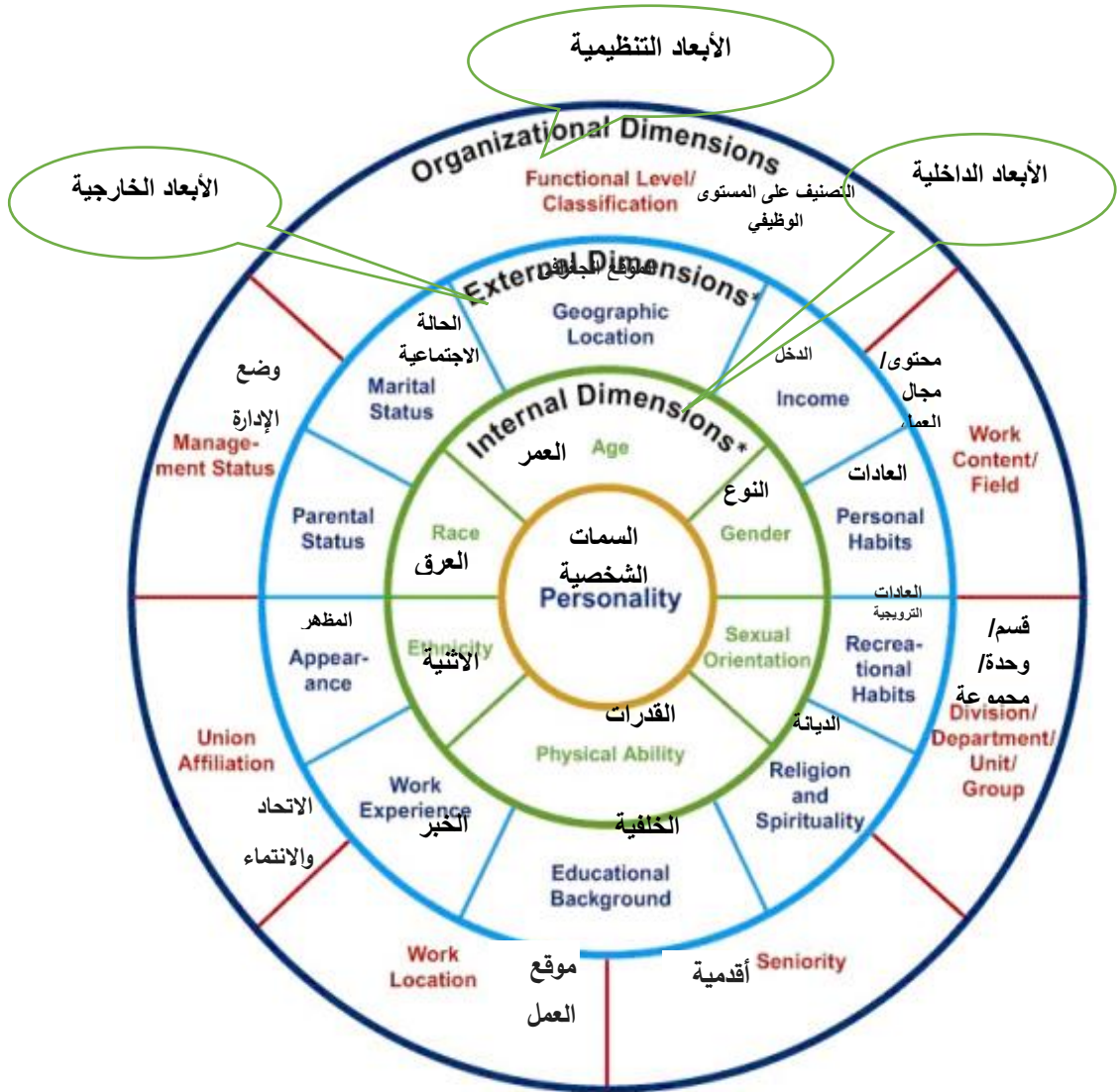
المنظمة بأهمية قوة العمل المتنوعة، ومرحلة الفهم؛ يبدأ فيها التنظيم لفهم المسائل المتعلقة بقضايا التنوع، ومرحلة خطوات العمل؛ وتعرف بأنها مرحلة الاستعداد للتكيف، ويمكن أن تبدأ المؤسسة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لخلق بيئة شاملة للقوة العاملة (Cox, 2001). ويتناول المحور الحالي أبعاد إدارة التنوع، ومراحل تطوره، ومميزاته، ومبررات الأخذ به، ومبادئه، ومداخله، وآلياته، وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً - أبعاد إدارة التنوع:

ظهر مفهوم إدارة التنوع واكتسب زخماً في الولايات المتحدة في أواسط ثمانينيات القرن العشرين، وفي هذا الوقت اشترك المتخصصون المعينون من قبل الشركات الأمريكية جنباً إلى جنب مع مستشاري المساواة في إقامة الحجة على أنه يجب النظر إلى التنوع في القوى العاملة كميزة تنافسية، وليس كقيود قانونية، وكانت رسالتهم الأساسية هي: لا تعزز التنوع لأنه أمر قانوني، بل لأنه في صالح العمل، ومنذ ذلك الحين شرع الباحثون في اختبار افتراضات استفادة العمل من التنوع، وإدارة التنوع، وبينت هذه الدراسات أن العائد على الاستثمار قد بلغ 163% لكل دولار أنفقته بعض الشركات في التدريب على إدارة التنوع، كما في شركة Nextel الأمريكية. (Soner Polat, 2012)

ويميز لومادي (Lumadi) بين الأبعاد الأساسية والأبعاد الثانوية للتنوع، وتشير الأبعاد الأساسية إلى الخصائص التي لا يمكن تغييرها، مثل: العنصر، أو العرق، أو السن، أو النوع، وهي الأبعاد التي تولد مع الفرد، وتؤثر عليه طوال حياته، بينما تكون الأبعاد الثانوية للتنوع هي الصفات التي يمتلكها الفرد أثناء حياته؛ فهي صفات مكتسبة وقابلة للتغيير، وهي أيضاً أقل فاعلية وتأثيراً من الأبعاد الأساسية، ويمكن تعديلها أو التخلص منها في بعض الأحيان. وتشمل هذه الجوانب؛ المستوى التعليمي، واللغة الأساسية، والمعتقدات الدينية، ومستوى الدخل، وأسلوب العمل، وخبرة العمل، والموقع الجغرافي، والانتماءات، والتفضيلات السياسية (Lumadi, 2008, 1-2). وبشكل عام يوضح Gardenswartz & Rowe's الخصائص التي تمثل التنوع في نموذج مكون من ثلاثة أبعاد (طبقات)، كلما أزلنا طبقة منها اقتربنا من اللب وكشفنا عن الجوهر. وهذه الأبعاد أو الطبقات هي: الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية؛

فبالنسبة للأبعاد الداخلية فهي تلك التي لا يمكن تعديلها، بينما تتكون الأبعاد الخارجية من عدة عوامل يمكن أن يؤثر كل منها في الآخر، وأخيراً الأبعاد التنظيمية، والتي ترتبط بعوامل موجودة بالمنظمة، ويمكن توضيح هذه الأبعاد في الشكل التالي:



الشكل رقم (1) يوضح الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية لتنوع المصدر:
(Gardenswartz, 1998)

يتضح من الشكل السابق أن التنوع له العديد من الأبعاد، سواء كانت داخلية تتمثل في: (النوع، العرق، العمر، القدرات)، أو أبعاد خارجية تتمثل في: (الديانة، المظهر، الخلفية التعليمية، الخبرات المهنية، الحالة الاجتماعية، الدخل، العادات الشخصية، الموقع الجغرافي.. إلخ)، أو أبعاد تنظيمية تتمثل في: (مجال العمل، الموقع في العمل، الانتماء والاتحاد، الأقدمية، القسم أو الوحدة، المستوى الوظيفي، وضع الإدارة). ويتضح من ذلك أن التنوع له أبعاد متنوعة، تجعل مفهوم التنوع واسعاً وشاملاً لكل الاختلافات والفروق بين الأفراد، سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي أو التنظيمي.

وأوضح دافت (Daft, 2010, 347) التنوع من خلال أبعاد عديدة، بشكل أوسع من النظرة التقليدية إلى التنوع، وأورد ذلك المعنى من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (2) يوضح أبعاد التنوع (Daft, 2010, 347)

يتضح من الشكل السابق أن التنوع يتضمن العديد من الأبعاد، أو الجوانب، التي تمثل الفروق أو الاختلاف بين الأفراد، والتي تحدد لأي مؤسسة مدى التنوع الموجود لديها، فقد يكون التنوع من أحد الجوانب التالية: (العرق، الجنسية، مستوى الدخل، الجدارات، الوالدين، اللغة، الجنسية، نمط الحياة، نوع العمل، المركز الوظيفي، الوظيفة، الخبرة الشخصية، الشخصية).

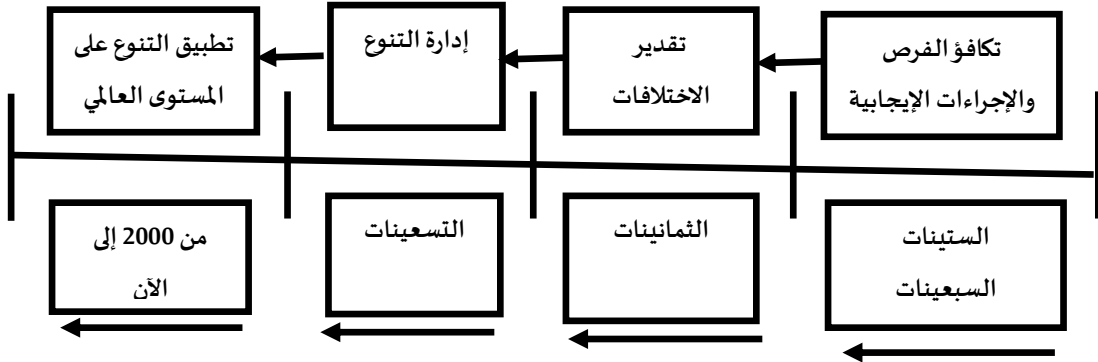
وصنف هانبي، وإيجار (Hanappi - Egger, 2007, 159) أبعاد التنوع إلى:

- 1- عوامل ديموغرافية: كالعمر والجنس والعرق.
 - 2- عوامل معلوماتية: كالتعليم والخبرة.
 - 3- عوامل سلوكية: لها علاقة بالشخصية والرغبات والتوجهات.
- وهناك أنواع عديدة للتنوع كل منها له تأثير على قدرة الناس على العمل معاً بنجاح، وهذه الأنواع تمثل أبعاد التنوع المختلفة، وهي: (Lombardo, 2008)
- أ- **التنوع الاجتماعي:** ويتعلق بالاختلاف في الخصائص الديموغرافية، مثل: السن، والعرق، والأخلاق، والجنس، ولديها القدرة على التأثير على مجموعة الاتصال والتماسك.
 - ب- **التنوع المعلوماتي:** ويعرف بالتنوع التنظيمي، ويشير إلى التنوع في الخلفية، مثل: المعرفة، والتعليم، والخبرة الوظيفية. وهذا التصنيف لديه خطر التسبب في صراعات مختلفة تتعلق بالمهارة الوظيفية العالية، وكذلك تؤثر على مجموعة الاتصال والتماسك.
 - ج- **التنوع القيمي:** ويعرف أيضاً بالتنوع النفسي، ويشمل؛ الفروق الشخصية، والمواقف، ويمكن أن يؤثر في الاتصالات في المنظمة ككل.
 - د- **التنوع الثقافي:** وهو شكل من أشكال تقدير الاختلافات بين الأفراد، وهو مجموعة متنوعة من الأفراد من ثقافات ومجتمعات مختلفة، وعادة يؤخذ في الاعتبار الاختلاف في اللغة، أو الدين، أو العرق، أو الجنس، أو العمر.
- ومما سبق يتضح أن التنوع له العديد من الأبعاد، التي تؤكد على أن التنوع ليس قاصراً على الجنس أو النوع أو العمر أو الدين أو اللغة، وإنما يمتد ليشمل القدرات العقلية والبدنية، والخصائص الجسمية والشخصية، والخبرات المهنية، والمستويات

الاجتماعية والاقتصادية، والعادات والتقاليد، مما يؤكد على أن إدارة التنوع يجب أن تشمل كل هذه الاختلافات، وتعمل على الاستفادة منها وإدارتها بشكل يعظم الفائدة منها ويتجنب التهديدات المحتملة، وبما يضمن أداءً جيداً من العاملين داخل المؤسسة من خلال الاستفادة من التنوع في قدرات العاملين العقلية والبدنية وخبراتهم الشخصية والمهنية. ومن ثم فإن التنوع يشمل تفرد كل شخص، وخبرته وشخصيته، ويؤثر على الأداء بشكل كبير، لذلك من المهم إدارة أي مشكلات قد تتجم عن الصراعات الشخصية، ويحدد التنوع أيضاً كيفية تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين.

ثانياً - مراحل تطور إدارة التنوع:

مرت إدارة التنوع بمراحل مختلفة بدءاً بمرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية، ومروراً بمرحلة تقدير الاختلافات، ومرحلة إدارة التنوع، وانتهاءً بمرحلة تطبيق التنوع على المستوى العالمي كما في الشكل التالي:



شكل رقم (3) يوضح مراحل تطور إدارة التنوع، المصدر: (Rosado, 2006)

أ- مرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية: وهي من أقدم الطرق للتعامل مع التنوع، حيث يتم التركيز على تحصيل فرص متساوية في المنظمة، وهو في بعض الدول يأتي كمتطلب قانوني إلزامي، وهو إجراء يهدف لإعطاء الإدارة فرصة لتصحيح عدم التوازن، وعدم المساواة، والتحيز في المنظمة. وظهرت هذه المرحلة نتيجة لحركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، ويستخدم مصطلح تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية لوصف الأحداث في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، التي بدأت في منتصف الخمسينيات، والتي سعى الأمريكيون من

أصل أفريقي للحصول على المساواة السياسية وتحسين شروط الحياة الاجتماعية والاقتصادية. ولقد أدت هذه الحركة إلى تحسين بيئة العمل وتضمن شرط تكافؤ الفرص فيما يتعلق بشروط وظروف العمل. وأدت هذه المرحلة إلى تنوع أكبر في القوى العاملة، سواءً من الأمريكيين من أصل أفريقي أو من الأقليات الأخرى (Macdonald, 2010). ولقد ركزت هذه المرحلة على القضاء على التمييز، وتحقيق العدالة، من خلال سن التشريعات التي شملت المساواة في الأجور وحقوق الإنسان. ولكن هذه المرحلة تجاهلت الفروق الفردية، وقدمت نظرة نمطية محددة عن المجموعات التي تثير الصراعات داخل المنظمات. Sayers, (2012)

ب- **مرحلة تقدير الاختلافات:** يتم التركيز على تقدير وتثمين الاختلاف والتنوع، وخلق بيئة يشعر فيها الجميع بأنهم مقدرين ومقبولون في المنظمة، فهي تتضمن تغييراً ثقافياً يوجه باتجاه رؤية فروق الأفراد كمصدر للإسهام في تحقيق نجاح المنظمة، وتظهر هذه الإجراءات من خلال قياس آراء وتوجهات الأفراد. ونشر معهد هرسون تقرير باركر وجونسون عام 1987 عن التغيرات الديمغرافية المشكلة للقوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أكد تخوف مديرو الشركات حول كيفية التعامل مع مجموعه متزايدة من الموظفين المتنوعين. وأشارت الإحصاءات إلى أن القوى العاملة من البيض سيصبحون أقلية بحلول عام 2005. كما أن طبيعة العمل نفسها مرت بتغيرات واسعة، وتنوعت أساليب العمل استجابة لتنوع حاجات المستهلكين. كما تعددت احتياجات الموظفين وازدادت أدوارهم العملية والأسرية، مما زاد من عوامل الاختلاف بينهم. ولقد استفادت المنظمات والشركات من الاختلافات في القوى العاملة من خلال الحصول على قوة عمل متنوعة، وأكثر مهارة وإبداعاً، مما ساعدها على وضع إستراتيجيات أفضل لرفع الإنتاجية (Macdonald, 2010). ولكن هذه المرحلة تجاهلت الطبيعة الاجتماعية والسياسية للأفراد، وظهرت اللامساواة في العمل؛ مما أدى لزيادة الصراعات داخل المنظمة. (Sayers, 2012)

ج- **مرحلة إدارة التنوع:** تهدف هذه الإجراءات إلى بناء مهارات محددة، وخلق سياسات للتعامل مع التنوع، وتظهر هذه الإجراءات من خلال تقدم المنظمة وتحقيق أهدافها، وتمكن هذه الإجراءات الأفراد من استغلال طاقاتهم من خلال جعل ثقافة المنظمة تستوعب تباين أفرادها، وتستفيد من ميزات هذا التباين، ويمكن وصفها بالنقاط التالية:

◆ تعتبر توجّهاً إستراتيجياً لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

◆ تستفيد من هذه الإجراءات المنظمة كاملة، الأمر الذي يزيد من إنتاجيتها.

وتميزت مرحلة إدارة التنوع بتحريك أكثر فاعلية من جانب الإدارات العليا، للحصول على ميزة تنافسية من خلال دمج النظم على مستوى المنظمة والمبادرات التي تستفيد من تنوع القوى العاملة داخل المنظمة. كما تطلبت هذه المرحلة من المديرين تقديم التزامات طويلة المدى للتغيير في العقلية الإدارية الحالية، نحو الاستفادة من تنوع القوى العاملة ومدى أهميتها (Macdonald, 2010). ولقد ركزت هذه المرحلة على مواءمة الثقافة التنظيمية، والأهداف العامة للمؤسسة، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية والخدمية للمنظمة، وذلك لتحقيق الاستدامة والانسجام بين مختلف الثقافات الموجودة فيها. كما ركزت على مبادرات التوازن بين مسؤوليات العمل والحياة. ولقد تميزت بحصول المرأة على القبول في تقلد المناصب القيادية والعمل في المهن غير التقليدية. (Sayers, 2012)

د- **مرحلة تطبيق إدارة التنوع على المستوى العالمي:** انتشر مفهوم إدارة التنوع في أوروبا وبقية دول العالم. ولقد اهتمت الشركات العالمية بتنوع القوى العاملة لديها استجابة لتنوع السوق العالمية وتنوع احتياجات العملاء (Macdonald, 2010) **ومما سبق؛** فإن إدارة التنوع مرت بمراحل مختلفة حيث إن بدايتها كانت مرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية، والتي جاءت استجابةً لثورة الأمريكيين من أصل أفريقي، والذين طالبوا بالمساواة السياسية، وتحسين شروط الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والمساواة في العمل، وأدت إلى سنّ تشريعات لتحقيق العدالة، مثل: المساواة في الأجور، ثم جاءت مرحلة تقدير الاختلافات، حيث إن المرحلة الأولى لم

تغير النظرة النمطية للمجموعات في بيئة العمل، ولم تركز على الاستفادة من الاختلافات، ولقد جاءت هذه المرحلة نتيجة التغيرات الديموغرافية وتنوع أساليب العمل وتنوع حاجات المستهلكين، وتميزت المرحلة بالإبداع والإنتاجية، ولكن تجاهلها لطبيعة الأفراد السياسية والاجتماعية أدى إلى ظهور الصراعات في المنظمات نتيجة اللامساواة في العمل. ثم جاءت مرحلة إدارة التنوع والتي ركزت على الاستفادة من مبادرات التنوع كميزة تنافسية، وتميزت بالتوازن والإبداع والعدل والمساواة في تقلد المناصب، مما أثر في الإنتاجية بصورة إيجابية، ثم انتشرت إدارة التنوع في أوروبا وكل دول العالم نتيجة العولمة، وذلك للاستفادة من مبادرات تنوع الأفراد في بيئة العمل.

ثالثاً - مبررات الأخذ بإدارة التنوع:

من مبررات الأخذ بإدارة التنوع في المؤسسات التعليمية قدرته على جعل بيئة العمل أكثر دعمًا وشمولًا، من خلال تحسين العمل الجماعي، وتقديم خدمات للعملاء أكثر تميزًا وإنتاجية، كما تشجع على الإبداع والتفكير بطرق مختلفة لتحسين عملية صنع القرارات، كما أنه يساعد على تحسين وحل المشكلات وزيادة الإبداع والابتكار، وزيادة تنوع المهارات، وتحسين السمعة التنظيمية. (Cox, 2001)

ويرى البعض أن من مبررات تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية ما يلي:

(كمال عبد الوهاب، 2014)

◆ **مبررات نفسية:** تسهم إدارة التنوع في إشباع بعض الحاجات النفسية للعاملين، مثل: الرضا الوظيفي، حيث تشير إحدى الدراسات في تناولها لقياس الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي ومدى تأثيرها بتنوع الموارد البشرية، إلى أن نوعية العمالة ونوعها ومستواها التعليمي يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، كما تشير دراسة أخرى إلى أن إدارة التنوع تساعد في التعامل مع بعض المواقف النفسية التي تعوق فاعلية الموظف، وتتمكن من جميع الموظفين مع مرور الوقت مثل: العزلة، والإجهاد النفسي، والتعصب، والإحباط، والتعامل، وذلك من خلال مساعدتهم على إدارة الذات. كما أن إدارة التنوع بإيجابية في حل هذه المشكلات النفسية للعاملين بالمؤسسة، تساعد على رفع الروح المعنوية لديهم، مما يؤكد على الفوائد النفسية التي يمكن أن يحققها تطبيق إدارة التنوع بأي مؤسسة.

- ◆ **مبررات اجتماعية:** هي تلك المبررات المتصلة بتطور المجتمع وواقعه، وكذا المتصلة باحتياجات المجتمع على اختلاف وتنوع أفراد وطبقاته ومؤسساته، وهي في مجملها مبررات قوية لتطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية؛ 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.
- ◆ **مبررات سياسية:** ويقصد بها تلك المبررات ذات الطبيعة والخلفية الفكرية والحزبية؛ حيث تلعب العوامل السياسية دوراً مهماً في تشكيل ملامح أي مجتمع، بحيث يبدو مجتمعاً ديمقراطياً، يراعي التنوع والاختلافات الداخلية، على أساس مبدأ المواطنة.
- ◆ **مبررات دستورية وقانونية:** مارست بعض المجتمعات في فترات تاريخية معينة ألواناً من التمييز والانتقاء لصالح بعض أفراد من المواطنين على حساب مواطنين آخرين، وربما كانت هذه الممارسات مقننة وممنهجة، وعلى النقيض تتطلب مكافحة سياسات التمييز والانتقاء مراجعة القوانين المرتبطة بها، وإدخال التعديلات المناسبة عليها وفق الظروف والمستجدات، وهذا كله يدخل في حزمة المبررات القانونية، والأساس 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.
- ومن المبررات الأخرى التي تعد دافعاً قوياً للأخذ بإدارة التنوع بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ما تحققه من فوائد وميزات لهذه المؤسسات، حيث يعتبر التنوع في القوة العاملة تربة صلبة للانفتاح على ما هو جديد من أفكار إبداعية، وتتجاوز إدارة التنوع المساواة وتكافؤ الفرص، لتقدم مساهمات إيجابية وإستراتيجيات لنجاح المؤسسات، ويجب أن يثبت التنوع الأهمية الإستراتيجية، وهو ما يعني المساهمة في تعزيز القدرة على

توفير قيمة في المؤسسة. **إدارة التنوع تحقق للمؤسسات التعليمية ما يلي:** (Mor
(M, 2005, Barak

- تضمن وجود قوة عمل متوازنة.
 - تعزز قدرة المؤسسة على استقطاب وتنمية والاحتفاظ بالعاملين الأكثر تأهيلاً.
 - تضمن التعددية ومشاركة الجميع في وضع السياسات.
 - تدعم النكامل الهيكلي للأقليات ممثلة في كل المستويات.
 - تعمل على إزالة الفروقات والتحيز.
 - تُقلل من النزاعات الهدامة داخل المؤسسة.
 - تُحسن أداء الموظف، ومن ثم أداء المؤسسة.
- وأكدت العديد من الأدبيات أن إدارة التنوع:** (Mulholland & others, 2005)
(& Vashanti, 2012
- تساعد على تعزيز رأس المال التنظيمي والبشري فضلاً عن رأس المال المعرفي، وهي أصول رئيسة غير ملموسة تستخدمها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية وقيمة مضافة.
 - تمكن الأفراد من العمل بكامل طاقاتهم المحتملة في بيئة عمل أكثر ثراءً، وأكثر إبداعاً، وأكثر إنتاجية.
 - تضمن توفير وتشجيع التطوير المستمر لتتويج قوة العمل، من خلال مزج هذه الاختلافات الفعلية والمحتملة بين العاملين لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.
 - تتطوي على إيجاد ثقافة داعمة وفعالة لجميع الموظفين.
- وتحقق إدارة التنوع مجموعة من الفوائد سواء كانت داخل المؤسسة أم خارجها:
(Fawcelt, 2012) **فوائد إدارة التنوع الداخلية** ترتبط بمكان العمل، وتتمثل في:
- الوصول إلى المواهب المتنوعة، والوصول إلى مجموعة واسعة من نقاط القوة والخبرات الفردية.
 - استخدام وجهات النظر والأفكار المختلفة لزيادة الإبداع.
 - تحسين التواصل مع مجموعات متنوعة.
 - بناء أفضل الممارسات.

- انخفاض معدل دوران الموظفين وزيادة الحماس والدافع والقدرة التنافسية.
 - الحد من الغياب والإجازات المرضية.
 - إنتاجية أكبر وريحية أفضل.
- وأما **الفوائد الخارجية** فهي الفرص التي تبحث في خارج المؤسسة، وتتمثل في:
- تحسين الصورة التنظيمية للمنظمة.
 - تحسين إدارة العلاقة مع العملاء والموردين.
 - فهم أكبر لمتطلبات واحتياجات قاعدة عملاء متنوعة على نحو متزايد.
 - فتح أسواق جديدة محتملة.

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الأخذ بإدارة التنوع كأحد المداخل الإدارية الحديثة، سواء كانت مبررات نفسية أو اجتماعية أو سياسية أو دستورية أو تنظيمية، أو مواكبة للتغيرات العالمية الاجتماعية أو الاقتصادية، حيث تحقق إدارة التنوع للمؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، العديد من الفوائد والميزات سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى المؤسسة ككل؛ حيث تحفز الأفراد وتشجعهم على الإبداع والابتكار، وتوفر البيئة المناسبة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وتضمن للمؤسسة القدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى، كما أن للتنوع أهمية كبيرة للمؤسسات ولاسيما التعليمية منها، حيث يعتبر التنوع ضرورة أخلاقية وتنظيمية وميزة تنافسية وقوة إضافية للمؤسسات المختلفة، وذلك من خلال تنوع المهارات والكفاءات ووجهات النظر المختلفة من زوايا مختلفة وأفكار متنوعة، حيث تؤدي إدارة التنوع إلى تحسين في الأداء وزيادة في الجودة وفعالية القوى العاملة، وتعزيز المرونة والإبداع، وتحسين توظيف واستبقاء الأشخاص ذوي المهارات العالية والموهوبين، وزيادة فهم العملاء، ويساهم التنوع في جعل بيئة العمل أكثر دعمًا وشمولًا من خلال تحسين العمل الجماعي، وتقديم خدمات للعملاء أكثر تميزًا، كما تشجع على الإبداع والتفكير بطرق مختلفة لتحسين عملية صنع القرارات.

رابعًا - مبادئ إدارة التنوع:

إن إدارة التنوع تستند إلى مبادئ يجب اتباعها للوصول إلى الفاعلية المنشودة من قبل المؤسسات، والتي تتمثل في: (Russel & Tolbert, 2010)

1- **المعرفة:** إن أفضل طريق للتعرف على الآخرين ومعرفة أفكارهم هي أن يتعرف المديرين على الحقيقة كاملة عنهم، وأن يكون لديهم الكثير من المعارف والأفكار، ولزيادة الوعي والإدراك والمعرفة عن ثقافة الآخرين فيمكن من خلال القيام ببعض الأنشطة، مثل: زيارة متاحف العرقية، والنصب التذكارية، ودراسة فنون الطهي، وتعلم اللغات، والحضور إلى أماكن ودور العبادات المختلفة، ومشاهدة الأفلام أو قراءة الكتب لمعرفة المزيد من الأفكار وطرق تفكير الآخرين، ومشاركة الناس في أفكارهم ونمط حياتهم ومشاركة أفرانهم وسعادتهم، ومشاركة الآخرين في المناسبات العائلية والخاصة.

2- **الفهم والإدراك:** الركن الثاني للتنوع حيث إنه بمجرد امتلاك البعض المعرفة والوعي سوف يساعد ذلك على معرفة تصرفات الآخرين المختلفين والمتوعين، مما يسهل فهمهم وفهم تصرفاتهم وسلوكهم في مواقف معينة.

3- **القبول والموافقة:** إن تقبل اختلافات وسلوكيات الآخرين لا يعني أن يتخلى الفرد عن سلوكياته وقيمه الثقافية، ولكنها تمكن الفرد من إقامة علاقات مترابطة مع الآخرين المختلفين عنه، حيث إنه يجب على الفرد أن يتمتع بعقل متفتح حتى يستطيع التعامل مع العوامل المشتركة التي تربط بين أفكارهم، وذلك حتى يقرب المفاهيم لتقليل الصدامات والاختلافات بينهم. فيجب أن تبنى العلاقات على الاحترام المتبادل كي يزيد الاحترام بين الطرفين، مما يساهم في زيادة فرص التواصل الفعال فيما بينهم.

4- **السلوك:** الركن الرابع للتنوع، وهو الهدف الرئيسي الذي يسعى إليه المديرين وهو الوصول إلى السلوك الإيجابي بين الأفراد بعضهم البعض داخل المؤسسة، مما يساهم في إيجاد بيئة عمل شاملة ومتنوعة وإيجابية.

وتستند إدارة التنوع في مؤسسات التعليم قبل الجامعي على اعتبار أن الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المختلفة، مما يؤدي بالنهاية إلى إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع طاقات ومواهب القوى العاملة لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم، من خلال زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين ذوي الكفاءات المرتفعة، ورفع الروح المعنوية للموظفين. (الزبون، والصريصري، 2015)

ويتضح مما سبق أن إدارة التنوع تستند على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تضمن نجاح المؤسسات في إدارة التنوع، وتتضمن هذه الأسس؛ المعرفة والوعي الكامل بطبيعة وأفكار وآراء الأفراد العاملين، مما يمكن المديرين من تكوين صورة واضحة عنهم، يمكن في ضوئها التعامل معهم، من خلال الإدراك الواضح لأبعاد التنوع الموجودة في العنصر البشري المتوفر في المؤسسة، كما يعد تقبل الاختلاف والاحترام أحد الأسس التي تسهم في إدارة التنوع بشكل يساعد الأفراد على إقامة علاقات طيبة ومرتبطة رغم الاختلافات القائمة بينهم، ويأتي في النهاية ترجمة كل هذه الأسس في السلوك الإيجابي الذي يتمتع به العنصر البشري داخل المؤسسة، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.

خامساً - مداخل إدارة التنوع:

تقوم إدارة التنوع على بعض الفلسفات التي تتبناها إدارة المؤسسات، ويمكن

توضيحها فيما يلي: (Bogaret & Vloeberghs, 2005, 484-485)

1. **مدخل النقص:** يفترض هذا المدخل أن فئات معينة كالنساء والأقليات يفتقرون إلى مهارات معينة وظيفية خاصة بالعمل، حيث يؤدي هذا النقص إلى عدم تمكينهم من تطبيق وتحقيق ما هو مطلوب منهم وما يتوقعونه، لذا فهذا المدخل يركز على تحسين مؤهلات الفئات المختلفة.
2. **مدخل التمييز:** يتعامل هذا المدخل مع إزالة الحكم السابق (والذي يعرف بأنه الاتجاه السلبي نحو مجموعة، أو فئة معينة)، والتمييز (والذي يعني معاملة فئة معينة معاملة غير عادلة مع غيرهم من الفئات على أساس اختلاف الصفات، أو الأصول، بدلاً من المؤهلات الشخصية)، فهذا المدخل يهدف إلى تشجيع المنظمة والمديرين ليأخذوا مسؤولياتهم في المهام الإدارية كالأستقطاب والتعيين والتقييم والمكافآت، وذلك بأن تبنى تلك السياسات على أساس القدرات والمؤهلات، وليس على أساس الصفات الشخصية والأصول العرقية وغيرها من الصفات غير المهنية.
3. **المدخل الثقافي:** يركز هذا المدخل على الفروق بين مختلف الثقافات، والتي يمكن تحويلها إلى فوائد، فالأفراد المنتمون إلى ثقافات مختلفة لديهم اتجاهات

وإدراكات متباينة، ويتصرفون بناء عليها بشكل مختلف، لذا فعلى المنظمة توفير برامج تدريبية لكيفية الاتصال والتواصل عبر الثقافات المختلفة، لأن هذا التدريب يساعد الأفراد على إدراك أن قيمهم الثقافية وسلوكهم هو نتاج ثقافتهم؛ فيدركوا ويتفهموا أن سلوك الأفراد الآخرين أيضًا هو نتاج ثقافتهم فيتعلموا سلوكهم، ثم إن التدريب يوجه إلى إكساب الأفراد مهارات التعامل مع الفروق الفردية.

4. **المدخل الفردي:** هنا يتم النظر إلى التنوع على المستوى الفردي والتركيز على الفروق بين الأفراد، وبالتالي تكون الإجراءات على مستوى إدارة الموارد البشرية، كمرونة ظروف العمل، والتوازن بين العمل والأمور الأسرية، والدوام الجزئي، ويهدف هذا المدخل إلى خلق أجواء عمل تمكن الفرد من تحقيق رغباته وطاقاته، من خلال الاستفادة من صفاته وقدراته الشخصية.

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

في ضوء ما سبق يجب على المؤسسة أن تحدد الفلسفة التي تتبناها في التعامل مع التنوع الموجود لديها في العنصر البشري، والذي على أساسه يتحدد الأسلوب الإداري المناسب لإدارة هذا التنوع، فقد تكون الفلسفة قائمة على وجود نقص في المهارات لدى بعض العاملين، ومن ثم فإن المدخل هنا يركز على تحسين مهاراتهم وتمييزها، أو قد تكون الفلسفة قائمة على تمييز فئة على أخرى بسبب الأصول أو المستوى الاجتماعي أو الثقافي، ومن ثم يجب التعامل معه بأن يكون معيار التمييز الوحيد هو الكفاءة والجدارة في العمل، أما إذا كانت الفلسفة تستند على التنوع الثقافي واختلاف الأفراد نظرًا لثقافتهم، فهنا يجب على المؤسسة أن توفر البرامج التدريبية للتقريب بين هذه الثقافات، وتحقيق الاتصال والتواصل الفعال بين الأفراد، وأخيرًا فهناك المدخل الفردي الذي يعمل على مراعاة الأفراد وفقًا لظروفهم واحتياجاتهم، بما يضمن بيئة عمل إيجابية ومشجعة.

سادسًا - آليات إدارة التنوع:

تختلف وجهات نظر العلماء في تحديد آليات إدارة التنوع التي يمكن الاستفادة منها في تفعيل إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، حيث يجمل البعض هذه الآليات فيما يلي: (Reichenberg, 2001)

- تطوير العمليات المباشرة في المنظمة، والتي تتضمن القوانين والقواعد والإجراءات والموارد البشرية والمالية التي تدعم المنظمة.
 - تركيز جهود الإدارة مع جهود الأفراد في توفير المتطلبات ورسم خطط العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير خططهم ومقدراتهم، ويزيد من حس المسؤولية لديهم.
 - تزويد فريق العمل بالتدريب وتطوير الكفاءات، وعدم جعله محصورًا بالمديرين، مما يؤدي إلى نتائج جيدة للمنظمة.
 - توحيد أهداف القوى العاملة نحو الأهداف العامة للمنظمة، مما يخدم مصلحة المنظمة ومصالحهم الشخصية.
 - إيجاد روح الالتزام بين الأفراد، وتطوير الإستراتيجيات نحو الأداء التنظيمي مما يساعد في زيادة سرعة التطور لديهم ولمسار عمل المنظمة.
 - البحث عن المهارات والقدرات الأساسية التي تحتاجها المنظمة، والعمل على تطوير هذه المهارات لدى الأفراد.
- وأشار كريتز (Kreitz, 2007) إلى أن أفضل آليات إدارة التنوع تتمثل في الإجراءات التالية:

- إيجاد التزامًا إداريًا عاليًا من خلال بناء ونشر رؤية التنوع إلى جميع الأفراد في المنظمة، من خلال مستوى عال من الإدارة.
- استخدام التنوع كجزء من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وذلك لتعزيز مخرجات الإدارة وتحقيق الأهداف.
- ربط أداء الأفراد بالفهم والوعي، والذي بدوره يكون أكثر تنوعًا، ويؤدي إلى تحسين وتطوير الأفراد والأداء التنظيمي.

- التخطيط للنجاح من خلال القيام بوضع تخطيط لإبراز أهداف المنظمة من قبل أفضل المديرين وأكثرهم مهارة وإبداعاً.
- وتتضمن آليات إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية: (التخطيط الإستراتيجي، التنظيم، القيادة، الرقابة وتقييم الأداء، التدريب والتطوير)، وتتضمن كل آلية مجموعة من الآليات الفرعية، كما سيتضح فيما يلي:
- أ) **التخطيط الإستراتيجي لإدارة التنوع:**
- إن التخطيط الإستراتيجي للتنوع يركز على إيجاد إجراءات للتنوع تكون قابلة للقياس، وتدعم التوجه الإستراتيجي للمنظمة وأهدافها طويلة وقصيرة الأجل، وذلك من خلال: U.S. (Department of Commerce, 1999)
- **الربط بين التنوع والخطط الإستراتيجية:** إن القادة يدركون أهمية وضع خطة تنوع ناجحة وفعالة، وأنه يجب أن يكون التنوع متنسق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مع تقديم الدعم اللازم لتحقيقها ولاتخاذ القرارات التنفيذية، وبعض المؤسسات تخطط لإدارة التنوع على ثلاث مراحل، هي:
- **الإطار:** ويشمل تعريف التنوع، وتوضيح الرؤية والسياسات، وتحديد أفضل الممارسات في المنظمات الأخرى، ورأي الخبراء الاستشاريين.
- **جمع البيانات:** يتم جمع بيانات محدثة ودقيقة بصورة منتظمة من خلال جمع آراء القوى العاملة، وآراء الموظفين الجدد حول السياسات والممارسات التي تقوم بها المؤسسة فيما يخص عملية التنوع.
- **الخطة الإستراتيجية:** وتشمل خطة عمل لإدماج إدارة التنوع، ووضع خطة لإجراء المراجعة الثقافية، ووضع خطة التدريب، وتحديد معايير الفعالية، وتحديد المساءلة، وتحليل نظام التقييم والمكافآت.
- **التنفيذ:** ويشمل تقييم مواطن القوة والمعوقات الثقافية، ووضع إستراتيجية تسويقية لنشر مبادرات إدارة التنوع.
- **المساءلة في إدارة التنوع:** وتعتبر من العناصر الأساسية لضمان نجاح أي مبادرة تنظيمية، وتحقق المساءلة من خلال جعل القادة أنفسهم مسئولين عن التنوع، وتساعد المساءلة على ضمان أن الجميع يسيرون على طريق واحد، ويشاركون بنشاط في عملية

التنوع. ويمكن أن تشمل خطة عمل لتحسين المساواة الإدارية على التنوع لمبادرات تهدف إلى: (U.S. Department of Commerce, 1999)

- نشر عناصر المساواة الإدارية في الخطة الإستراتيجية لإدارة التنوع.
- إنشاء نظام لإدارة تنوع بيئة العمل لمساعدة وحدات الأعمال على تقييم ومعالجة الأداء وقضايا التنوع بطريقة مستمرة.
- الإسراع في معالجة شكاوى تكافؤ فرص العمل والتنظيمات الإدارية.
- التحليل الموسع لبيانات التوظيف، وتقييم الأداء، والإجراءات التأديبية، ونسب الشكاوى، والمهام الرئيسية، والترقيات، وتحديد عوائق التنوع أو التمييز.
- إعادة النظر في تقييم الأداء لكي يركز على تنوع المهارات الإدارية والإجراءات.
- **تصميم نظم تعليمية تستوعب التنوع:** من خلال وضع سياسات تعمل على إيجاد بيئة تعليمية إيجابية توفر فرصًا تعليمية للجميع، وتستوعب جميع الطلاب من جميع الفئات والطوائف، وأن تكون بيئة متميزة ترحب بالجميع. (Ghosh, 2010 & Reva Josheem, 2013).

ب) التنظيم - ويتم من خلال وضع سياسات لمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص:

يتم التنظيم للتنوع من خلال وضع سياسات لمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص، ويجب أن تبنى السياسات على فهم مختلف الفئات وسلوكهم، والانتباه للإشاعات والأحكام السابقة، والتحيز ضد فئة معينة، ومن خلال هذه السياسات يجب أن تتم إزالة العوائق والحوجز للإنجاز والنقد المهني أمام جميع الفئات، كما يجب أن ترسم المنظمة سياسات أو طريقًا واضحًا لإدارة التنوع من خلال سياساتها التنظيمية المعتمدة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقات الأفراد بعضهم بعضًا، ويتم ذلك من خلال: (Ghosh, 2013 & Reva Josheem, 2010)

- **مناخ تنظيمي يحترم التنوع:** وضع سياسات تضمن إقامة علاقات آمنة ومحترمة ومتبادلة بين جميع الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، يمكن من خلالها دعم أفكار ومشاعر الطلاب.

- **تدعيم الثقافة التنظيمية التي تحترم التنوع:** يجب أن تلتزم الإدارة العليا باحترام التنوع الذي يظهر في ممارسات وقيم ومعتقدات القادة، مما يوفر البيئة الداعمة للتنوع وتشجع على احترام جميع الأفراد في المؤسسة له وتلتزم به.

(ج) التزام القيادة ودعمها:

إن التزام القيادة بالتنوع أمر هام؛ لأن إدارة التنوع تشمل العديد من جوانب العملية الإدارية، والتي تحتاج إلى الدعم من الإدارة العليا مادياً ومعنوياً، ومن خلال الإجراءات والقوانين والسياسات الضرورية لإدارة فعالة للتنوع، وإيجاد التزاماً إدارياً من خلال بناء ونشر رؤية التنوع إلى جميع الأفراد في المؤسسة، من خلال مستوى عال من الإدارة، ومن ثم تقوم القيادة بـ: (علي المصاروة، 2011)، (U.S. Department of Commerce, 1999)

- **مشاركة الرؤية:** إن أفضل القادة هم الذين يوفرون الرؤية الواضحة والوقت والموارد اللازمة لحدوث التنوع، أي يجب أن يكون التنوع على رأس الأولويات في المؤسسة، كما أن كبار القادة في هذه المنظمات يشاركون شخصياً في مساعدة مجالس الإدارات، والعاملين، وغيرهم من أصحاب المصلحة، والمجتمعات المحلية، على فهم أن مبادرة التنوع تبني نظاماً أكثر عدالة للأفراد وتحقق فوائد للجميع.

- **التمكين من خلال القيادة:** فالتنوع لا يعتمد على قائد واحد، لذلك تدرك القيادات العليا أهمية إشراك جميع العاملين في عملية التغيير، كما تدرك أيضاً أن القدرة على المنافسة يتطلب الاستفادة الكاملة من مهارات ومواهب جميع العاملين، لتقديم خدمة أفضل للعملاء، وزيادة رضا العاملين، وتلبية احتياجات المجتمعات المتنوعة. إن القيادة الناجحة تؤمن بأن إشراك العاملين وردود أفعالهم عن التنوع تعد من العناصر الضرورية لتحقيق أهداف التنوع، ولذلك تسعى هذه القيادات لإشراك العاملين بفاعلية من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق ذلك، كما تؤمن المؤسسات عالمية التنوع بأنه يجب تحقيق ثلاثة أهداف تنظيمية أساسية، وهي: تحقيق أقصى قدر من الرضا عن العمل لجميع العاملين، الحفاظ على مستوى عال للقوى العاملة، تهيئة بيئة داعمة للتعلم المستمر.

- **توفير فرص متساوية للتعليم دون تمييز:** حيث تعمل القيادة على توفير فرص متساوية لجميع الأفراد دون تمييز، وهذا شرط من الشروط الأساسية لبناء مجتمع يتسم بالعدالة، وبالتالي يجب الاهتمام بالتعليم ومكافحة التسرب المتزايد من

الدراسة، كما تعمل على وجود مدارس يتم فيها جمع الأولاد والبنات في الصف المدرسي، ويعاملون نفس المعاملة في المدرسة دون تمييز، ولهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات.

د) الرقابة وتقييم الأداء:

هناك حاجة إلى إعادة النظر في طرق تقييم الأداء حيث يجب أن تعكس تلك الإجراءات الحاجة إلى إدارة التنوع، الأمر الذي يعني أن النجاح سيكون مبنياً على متطلبات ومواصفات جديدة، فهذا التقييم يجب أن يكون موضوعياً ومبنياً على احتياجات العمل، وأن يكون عادلاً لكل أفراد المؤسسة دون أي تمييز لأحد بسبب صفاته الشخصية أو العرقية. (علي المصاروة، 2011)، ويتضمن مجموعة من الآليات الفرعية، تتمثل فيما يلي: (U.S. Department of Commerce, ((Morgen Chawawa, et al, 2014 1999)

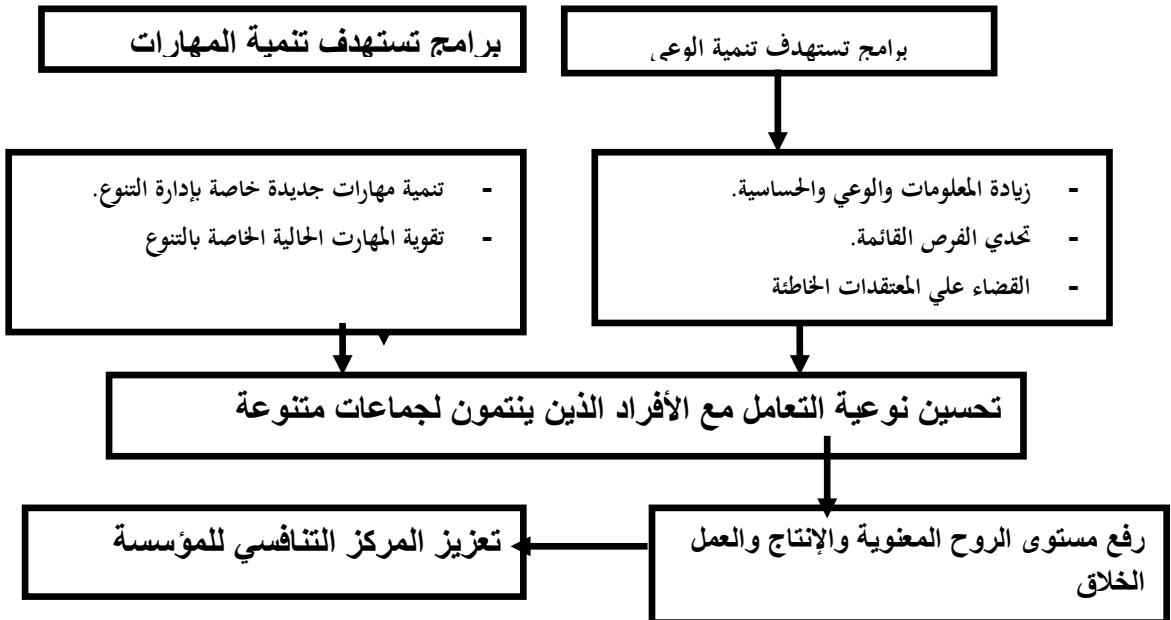
- **ضمان تنفيذ سياسات التنوع:** تمتلك المؤسسة مجموعة من السياسات التي تضمن بها إجراء عمليات المساواة والمحاسبية لسلوكيات الأفراد ضد عميلة التنوع، بما يضمن لها البيئة الإيجابية المشجعة على إدارة التنوع والاستفادة منه.
- **التقدير والتقييم في إدارة التنوع:** إن ضمان نجاح عملية التنوع لا يمكن أن يتحقق دون إجراء تقيماً دورياً، وتقييم حالة وإنجازات عملية التنوع، وترى المنظمات عالمية التنوع أن تقدير وتقييم عمليات التنوع يعد جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارتها. ولا بد أن تتضمن أي إستراتيجية للتنوع معايير محددة جداً لتقييم الفعالية، وتقييم ما إذا كانت النتائج المحققة تدعم أهداف المنظمة، كما يجب أن تكون هذه المعايير واضحة وغير مبهمة حتى يتسنى لجميع العاملين والقادة أن يفهموا بوضوح ما هو متوقع، كما يجب أن تكون المنظمات على استعداد لتقديم مكافآت للأفراد والجماعات التي تحقق أهداف المنظمة، وكذلك يجب معاقبة الذين يفشلون في ذلك. وتقوم بعض المنظمات باستخدام بطاقات الأداء scorecards لتقييم التقدم المحقق في التنوع، وتشمل بطاقات الأداء ثلاثة مجالات، هي:

- التدريب كأداة لبناء الوعي حول التنوع واستمرار هدف المنظمة لتعميم التنوع.
- خطة تمثيل القوى العاملة.
- أنشطة العاملين.

ويتم وضع مقاييس محددة لكل مجال في بداية العام، ويتم إدراجها في بطاقة الأداء التي تضم أيضًا وصفًا للأنشطة التي تدعم أهداف كل مجال، ومساحة فارغة تدون فيها الأداء الحالي، ويقوم فريق من الإدارة العليا بفحص نتائج بطاقة الأداء من أجل تحديد التقدم. كما تضع الإدارة العليا خططًا للتنفيذ تركز على التنمية الداخلية، والنقل بين الوظائف والاحتفاظ بالكفاءات، والاستقطاب الخارجي، ويناقش التقدم الذي تحققه خطة كل مدير في آخر كل شهر في اجتماع على مستوى الإدارة العليا.

- **الرقابة والتقارير المنتظمة:** تمتلك المؤسسة نظامًا رقبياً تستطيع من خلاله التأكد من مدى تحقق أهدافها، فيما يرتبط بموضوع التنوع، وذلك من خلال تقديم تقارير توضح مدى التقدم الذي أحرزته، والذي في ضوءه يتم اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تعزيز عملية التنوع بالمؤسسة.
 - **الاستجابة إلى الطلاب:** يجب أن تظهر نتائج تقييم الأداء مدى استجابة المؤسسة إلى الطلاب وقدرتها على تلبية رغباتهم وميولهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
- هـ) التدريب والتطوير:**

إن الهدف من التدريب والتطوير هو ضمان تحسين أداء الأفراد في المؤسسات، لذا يجب ألا تقتصر إجراءات المؤسسات على الاستقطاب والتعيين، بل يجب أن تشمل على كيفية الاحتفاظ بال جيد والمميز من الموارد البشرية، ويمكن أن تقسم هذه البرامج إلى نوعين كما في الشكل رقم (4).



شكل رقم (4) يوضح أنواع البرامج التدريبية اللازمة لإدارة التنوع

(جرينبرغ، وروبرت، 2004)

يتضح من الشكل السابق أن برامج التدريب والتطوير تشمل نوعين من البرامج، الأول: برامج تستهدف تنمية الوعي، والثاني: برامج تستهدف تنمية المهارات، وتحقق كلتا البرامج تحسين نوعية التعامل مع الأفراد الذين ينتمون لجماعات متنوعة، وبالتالي ينعكس ذلك على الأفراد، ورفع روحهم المعنوية، وزيادة الإنتاج والعمل، كما ينعكس على المؤسسة بما يساعد على تعزيز مركزها التنافسي.

ومن ثم فإن برامج التدريب والتطوير هذه تؤثر على العمل من خلال طريقتين: الأولى عبر تحسين مهارات الفرد الضرورية لنجاحه بعمله وتحسين قدراته على القيام بأداء أفضل، وهي البرامج التي تستهدف تنمية مهارات وتحسين فاعلية الأفراد، والثانية: تستهدف تنمية الوعي وتجعلهم واعين للافتراضات التي يحملونها، وجعلهم أكثر حساسية للفئات الأخرى، وإكسابهم مهارة الانفتاح على مختلف الثقافات والفئات، وفي هذا مساعدة للموارد البشرية في الكشف عن تحيزهم الخفي، والذي يوجه تفكيرهم وتصرفاتهم نحو أفراد وجماعات معينة، وهذا ما تحرص عليه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناجحة حين تقوم بتصميم برامج تدريبية لمساعدة العاملين على النهم الكامل لثقافات الشعوب المختلفة. (مؤيد السالم، 2009:51) وتتضمن هذه الآلية مجموعة من الآليات الفرعية تتمثل فيما يلي: (Schargel, Thacker & Bell, 2007)

- **تدريب وتطوير هيئة التدريس:** من خلال إكسابهم مهارات التعامل مع التنوع واحترامه، حيث يقوم كافة أعضاء هيئة التدريس بتعليم التلاميذ أهمية الاحترام المتبادل، سواء في الصف الدراسي أو في المجتمع.
- **تطوير المناهج الدراسية الداعمة للتنوع:** من خلال تقديم مناهج دراسية متنوعة تقابل احتياجات المجتمع المحلي بمختلف الثقافات المتواجدة فيه، وإعداد كتب مدرسية لا تميز بين الجنسين وتمثل التنوع؛ حيث يجب أن تعكس الكتب المدرسية صورة المساواة في المجتمع والتنوع فيه.

- إنشاء وحدات للتنمية والتدريب المستمر: داخل المؤسسات التعليمية توفر برامج للتطوير المهني، مرتبطة بموضوع التنوع وإدارته لجميع الأفراد داخل المؤسسة، وتوفير فرص للمشاركة في التنمية المهنية الداعمة لأهداف إدارة التنوع.
- تطوير الممارسات المرتبطة بالتنوع: من خلال تدريب كافة أفراد المؤسسة التعليمية على الممارسات التي تدعم التنوع وتؤكدده، سواء من قبل المعلمين أو الإداريين أو الطلاب أنفسهم.

ويرى البعض أن الكفاءة في إدارة التنوع تشمل الممارسات التالية: (Ingrid Harrington, 2013)

- تبني الاحتواء البيئي للأفراد والجماعات ذات الصفات الشخصية المختلفة عن شخصيتك والقدرة على إدراكهم بالطريقة التي تعبر عن صفاتهم الشخصية.
- القدرة على التعلم من الأفراد المختلفين عنك في شخصيتهم وتجاربهم وخلفيتهم الاجتماعية.
- القدرة على تقبل التنوع في الأفكار والسلوكيات والتعلم من هذا التنوع.
- الإيمان بأن هذا التنوع مصدر من مصادر الابتكار والتجديد.
- القدرة على احتضان وتطوير عقلية ذهنية منفتحة، واتجاهات شخصية تؤكد احترامك للأفراد من مختلف الشعوب والثقافات والخلفيات، ودعم هذا الاحترام في مجال العمل.
- القدرة على التواصل والالتزام بالعمل مع الأفراد بناء على مهاراتهم وعطائهم بغض النظر عن صفاتهم وخلفياتهم الشخصية.
- القدرة على أخذ المبادرة القيادية في مواجهة التحيز الظاهر وتشجيع التنوع.
- القدرة على تطبيق القوانين والإجراءات الحكومية والسياسات التنظيمية بشأن التنوع في القوى العاملة بالمناصب والوظائف المختلفة في المنظمة.

ومما سبق يتضح أن نجاح إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية يتطلب تبني مجموعة من الآليات والممارسات أو الإجراءات والتي تتمثل في التخطيط الإستراتيجي لإدارة التنوع والقيادة ودعمها والتنظيم والرقابة والتدريب والتطوير، وتحتوي كل آلية على مجموعة من الإجراءات أو الآليات التي تساعد على تطبيق التنوع وإدارته بشكل ناجح وفعال، حيث تسهم هذه الآليات في إيجاد روح الالتزام لدى القيادة العليا والأفراد نحو

تطبيق إدارة التنوع، وتضمن التنوع ضمن رؤية ورسالة المؤسسة وخطتها الإستراتيجية، ووضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي بين الأفراد وتحقق التنظيم الفاعل لإدارة التنوع، وتدريب العاملين على تقبل الآخرين واحترام التنوع الموجود بين الأفراد، بما يوفر بيئة داعمة وحافزة للابتكار والإبداع، بالإضافة إلى تبني الاحتواء البيئي للأفراد والجماعات والقدرة على التعلم من الأفراد المختلفين، كل هذه الآليات تساعد على تطبيق إدارة التنوع وتحقيق أهدافها.

المحور الثاني - مظاهر ومبررات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري:

تعتبر الإدارة من العوامل المهمة التي تلعب دوراً فعالاً في نجاح العمل في أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، ولهذا تحتل الإدارة مكانة هامة في المجتمع وتزداد أهميتها في مجال التعليم؛ لأن تحقيق أهداف التعليم وتلبية احتياجات المجتمع إنما يتوقف على طبيعة الإدارة والقائمين عليها، فلم تعد إدارة المؤسسة التربوية تهدف إلى تسيير شئون المؤسسة التربوية بشكل روتيني وفق قواعد وتعليمات محددة وإجراءات وأساليب تقليدية، بل أصبحت قيادة تربوية تهدف إلى توفير جميع الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، قادرة على الإبداع، والتطوير في الوسائل، والأساليب التربوية، والمدرسية، والإدارية، واستشراف المستقبل، وتحدياته (طارق البديري، 2001)، وبالتالي تعد إدارة التعليم قبل الجامعي، وخاصة على المستوى المدرسي من العوامل الهامة التي تستطيع التعامل مع التنوع داخل المؤسسة، والاستفادة منه، بما يحقق أهداف المؤسسة ويعظم من قدراتها التنافسية ويشجع على توفير بيئة داعمة للابتكار والإبداع.

ونظراً لندرة الدراسات حول إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية بمصر، سوف يتم تناول واقع إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري من خلال عرض للسياق الثقافي، ومظاهر التنوع الثقافي بالتعليم قبل الجامعي المصري ومظاهر التنوع فيه، ومبررات تطبيقه، وفيما يلي توضيح لذلك.

أولاً . السياق الثقافي:

يشير العامل السكاني إلى أن الزيادة السكانية في مصر تمثل تحدياً كبيراً ما لم تستغل كمصدر قوة لقد بلغ عدد سكان مصر في عام 2012م بالداخل والخارج 91

مليون نسمة، منهم 83 مليون نسمة بالداخل، وثمان ملايين نسمة بالخارج. ويشكل سكان الحضر 43% من جملة السكان مقابل 57% كسكان الريف، وقد بلغت نسبة الذكور 51.1%، والإناث 48.9% في تعداد عام 2013م ونوّه الإحصاء السكاني إلى أن المجتمع المصري يعتبر مجتمعاً فنيّاً، حيث تشكل الفئة العمرية حتى 14 عاماً ثلث السكان تقريباً بنسبة 31%، وقد بلغ معدل الإعالة العمرية الإجمالي 55.1% في بداية عام 2013م (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 2014 . 2030)

كما يشير العامل الجغرافي إلى أن مصر - أو رسمياً جمهورية مصر العربية - هي دولة تقع في أقصى الشمال من قارة أفريقيا، يحدها من الشمال الساحل الجنوبي الشرقي للبحر المتوسط، ومن الشرق الساحل الشمالي الغربي للبحر الأحمر، ومصر دولة تقع معظم أراضيها في أفريقيا غير أن جزءاً من أراضيها وهو شبه جزيرة سيناء يقع في قارة آسيا، فهي دولة عابرة القارات، والمسافة بين شمال وجنوب البلاد تزيد على 1000 كيلومتر، وبين شرق البلاد وغربها 1240 كيلومتر، ولهذه الأبعاد الكبيرة أهميتها عند التخطيط لتقديم الخدمة التعليمية، فعلى الرغم من هذه المساحة الكبيرة، فإن غالبية المجتمع السكاني يعيش على 7% تقريباً من هذه المساحة، ويتركز في شريط ضيق على جانبي مجرى النيل بطول البلاد، وتعيش نسبة محدودة في مجتمعات مغلقة سكانياً في المحافظات الحدودية التي تغلب عليها البيئة الصحراوية. (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 2014 . 2030)

كما يشير العامل الاجتماعي إلى أن المجتمع المصري يشهد تغيرات في البناء الطبقي الاجتماعي نتيجة اتباع الدولة سياسات اقتصادية نتج عنها فوارق جمة بين الطبقات، أدت إلى انقسام شرائح المجتمع إلى أغنياء وفقراء، وزيادة في نسبة الفقر، وتآكلت الطبقة الوسطى بالمجتمع المصري، وقد أدى ذلك إلى اتجاه الطبقات القادرة للاقبال على التعليم الخاص والأجنبي، بينما اتجهت الطبقات الفقيرة إلى التعليم الرسمي، الأمر الذي يتعارض مع مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية. إن هذا السياق المجتمعي يشير إلى الحاجة إلى إستراتيجية تهدف إلى إزالة التفاوت في مجال التربية والتعليم، وتوفير الخدمات التعليمية للفقراء والأطفال، والعاملين، وسكان الريف، والمناطق العشوائية والنائية، كما أنه يتعين على المجتمع أن يوفر لجميع المتعلمين ما يحتاجونه من تغذية

مدرسية، ورعاية صحية، ودعم بدني، ووجداني، لتمكينهم من المشاركة الفعالة فيما يتلقونه من تعليم، والاستفادة منه والإفادة به. (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 2014 . 2030)

ويشير العامل الثقافي إلى أن التنوع الثقافي في مصر وما تحويه من تراث غير مادي، نجد أن هناك خصوصية تتميز بها بعض الأقاليم المصرية ثقافيًا، فمجتمع الصحراء الغربية حيث مطروح وسيوة والوادي الجديد وغيرها، نجد أن لهم ثقافات من فنون وآداب وعادات بنمط خاص يتميزون به، ويمتد إلى ما بعد حدود الدولة ليتجاوزها إلى المغرب العربي، وإذا نظرنا إلى الجنوب حيث أسوان والنوبة ومثلث حلايب فيه ما يميزه ثقافيًا، وقد يمتد إلى السودان والعمق الأفريقي، وكذلك يندرج الحال على شبه جزيرة سيناء حيث الأنماط الثقافية والعادات التي تميزها وتمتد بها إلى ما بعد حدود الدولة حيث المشرق العربي والشام، وكذلك ما نراه في صعيد مصر والوجه البحري من أنماط وتنوع ثقافي يميزه عن غيره، مما يستدعي إظهار تلك الثقافات وبصفة مستمرة ومتوازنة؛ لأنها من مكونات الشخصية المصرية التي تعتمد على عبقرية المكان وفطنة الإنسان. (سلامة الرقيعي، 2008)

يتضح مما سبق أن مصر تمتلك مجموعة من القوى والعوامل الثقافية التي تهيئ البيئة الملائمة لتطبيق إدارة التنوع؛ حيث إن مصر لديها العديد من مظاهر التنوع، سواء كان جغرافيًا في وجود بيئات جغرافية متنوعة ساحلية وصحراوية وزراعية، وهذا التنوع ينعكس على تنوع السكان وثقافتهم، ومن ثم يظهر هذا التنوع داخل المؤسسات التعليمية، والذي يتطلب معه الأخذ بمدخل إدارة التنوع، كما أن النظام التعليمي المصري متنوع يضم تعليم عام وتعليم ديني وتعليم خاص، بالإضافة إلى التنوع الاجتماعي والسياسي الذي يشهده المجتمع المصري، ومن ثم فإن إدارة التنوع تعد ضرورة ملحة للنظام التعليمي في الوقت الراهن، لتوفير بيئة تعليمية تستفيد من هذا التنوع بما يساعد على تقديم تعليم عالي الجودة، وتحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات التعليمية.

ثانيًا - مظاهر التنوع في التعليم قبل الجامعي المصري:

ينقسم نظام التعليم قبل الجامعي المصري إلى مرحلتين، مرحلة التعليم الأساسي ومدته 9 سنوات، و تضم حقتين، الحلقة الابتدائية (6 سنوات)، والحلقة الإعدادية (3 سنوات)، ومرحلة التعليم الثانوي ومدته (3 سنوات)، ويهدف التعليم الأساسي إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ، وإشباع ميولهم، وتزويدهم بالقيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العملية والمهنية التي تتفق وظروف البيئات المختلفة، بحيث يمكن لمن يُتم هذه المرحلة أن يواصل تعليمه في مرحلة أعلى، أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد لكي يكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعه، كما تهدف مرحلة التعليم الثانوي إلى إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي، أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية. (أحمد إسماعيل حجي، 2009)

أما المسار الثاني من التعليم الثانوي فهو يعرف بالثانوي الفني، ومدته من ثلاث إلى خمس سنوات، ويعد الطالب للالتحاق بسوق العمل، ويتحدد قبول الطلاب بأي من المسارين على أساس الأداء في اختبار نهاية الحلقة الإعدادية، وعلى رغبة الطالب والأماكن المتاحة بكل من المسارين. وينظر التعليم الثانوي المرحلة العمرية من 15 . 17 سنة. وقد أضاف دستور 2014 المرحلة الثانوية إلى التعليم الإلزامي، ومن ثم أصبح التعليم الإلزامي يضم التعليم الأساسي والتعليم الثانوي بشقيه العام والفني. (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 2014 . 2030)

أما الأطفال الذين تجاوزوا سن الالتحاق بالتعليم الابتدائي (ثمان سنوات)، أو تسربوا منها، فيتم توجيههم للالتحاق بمدارس الفصل الواحد، أو مدارس المجتمع، وهي مدارس حكومية تابعة لنظام التعليم العام، أنشئت في التسعينيات، وتعرف بمدارس الفرصة الثانية، بمساعدة منظمة يونيسف ووزارة التربية والتعليم والمجتمع المحلي. ويتم افتتاحها في الغالب في المناطق محدودة السكان المحرومة من المدارس والمؤسسات التعليمية، وتتميز بنظام مرن يسمح بتدريس أكثر من مستوى في نفس الفصل. هناك أشكال مختلفة من هذه المدارس التي تم تطويرها كي تستجيب إلى حاجات محددة مرتبطة بالمجتمع المحلي، أو بالوضع الاجتماعي، أو الجغرافي. وتقدم مدارس المجتمع

في المناطق الريفية المحرومة مستوى تعليمياً معادلاً لحلقة التعليم الابتدائي. (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 2014 . 2030)

وتتمثل مظاهر التنوع في التعليم قبل الجامعي المصري في وجود أكثر من نظام للتعليم، فيوجد تعليم مدني تابع لوزارة التربية والتعليم في شكل مدارس حكومية ومدارس اللغات التجريبية، وآخر تشرف عليه هذه الوزارة في شكل مدارس خاصة ومدارس اللغات الخاصة، ووجود تعليم ديني يتبع الأزهر الشريف، ويشرف عليه أيضاً، بجانب بعض المدارس الأجنبية الدولية.

- **تعليم قومي**، ويتمثل في: تعليم ديني تمثله المدارس الأزهرية والمدارس الخاصة الإسلامية والمدارس المسيحية، وتعليم مدني وتمثله المدارس الحكومية والمدارس الخاصة - عربي، وتعليم اللغات وتمثله المدارس التجريبية، ومدارس اللغات الخاصة، ويتميز كل نوع من المدارس السابقة بثقافة خاصة تميزه عن النظم الأخرى، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه المؤسسات تشترك جميعها في عموميات الثقافة، فاللغة العربية هي لغة أولى في جميع المدارس، كما أن مادة الدراسات الاجتماعية مادة أساسية وتدرس باللغة العربية، وتلتزم جميع المدارس بمنهج موحد بما في ذلك مدارس اللغات، ولذلك تندرج جميع المدارس السابقة تحت مسمى تعليم قومي. (ناهد عبد الرازق، 2012)

- **التعليم الديني في الأزهر الشريف** تشرف عليه الدولة، ويتضمن هذا التعليم الابتدائي والتعليم الإعدادي والتعليم الثانوي، وتجمع الدراسة في المعاهد الأزهرية بين بعض ما يدرس في مدارس وزارة التربية والتعليم، وبعض المواد الدينية. ويلتزم طلاب المعاهد الأزهرية بدءاً من التحاقهم بها في سن السادسة بالزي الرسمي (الجبة والقفطان والعمامة)، مقابل ارتداء تلاميذ المدارس الابتدائية التابعة للوزارة (المريلة). ويتبع التعليم الأزهرى مدارس نموذجية تقدم تعليمًا باللغات الأجنبية أسوة بالمدارس التجريبية للغات، وتختلف عنها في تقديمها لمواد شرعية دينية. (أحمد حجي، 2009)

- **المدارس التجريبية** وهي تعد مجالاً لتطبيق التجارب التعليمية الجديدة تمهيداً لتعميمها، ومعنى ذلك أن هذه المدارس التجريبية تتيح فرص تجريب الجديد، أو

المستحدثات في التعليم، للوقوف على جدواه وكفاءته تمهيداً لتعميمه أو الإقلاع عنه، وقد بدأ إنشاء مدارس تجريبية للغات في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، وأن تكون هذه المدارس مكاناً لتجريب التعليم باللغات الأجنبية والوقوف على فاعليته، إلا أن هذه المدارس ما تزال قائمة حتى الآن، بل إنها زادت زيادات كبيرة من حيث عددها وعدد فصولها وأعداد تلاميذها ومعلميها. (أحمد حجي، 2009)

- **تعليم أجنبي متعدد الروافد** وتمثل في المدارس الدولية الأمريكية الفرنسية والكندية والألمانية والإنجليزية، ويلتزم كل نظام تعليمي من الأنظمة السابقة بتدريس مناهج الدولة التابع لها، وفي هذه الأنظمة تعتبر اللغة الإنجليزية أو الألمانية أو الفرنسية هي اللغة الأولى، بينما يخير التلاميذ بين اللغة العربية ولغة أجنبية أخرى كلغة ثانية، وعادة ما يختار التلاميذ العرب اللغة العربية كلغة ثانية، ويتم تدريس المنهج الوزاري في اللغة العربية، ولكن يتم ذلك في أضيق الحدود، حيث يكتفي بتدريس أجزاء محدودة من كتاب الوزارة. (ناهد عبد الرازق، 2012)
- **قواعد القبول الخاصة:** إن ظاهرة المدارس الخاصة ومدارس اللغات الأجنبية الدولية في مصر، تعتمد قواعد القبول غير المكتوبة وغير المعلنة في الأغلب، إن لم يكن في جميع هذه المدارس، على توافر بعض الصفات الموروثة في الأطفال المقبولة، مثل: المستوى الاجتماعي والاقتصادي ووظائف ومهن الآباء وثقافتهم، وكذلك في بعض الأحيان على ديانتهم، وهكذا تنشأ الطبقة الاجتماعية الثقافية من خلال الطبقة التعليمية التي تصنف الأطفال حسب مستوياتهم، وينقسم المجتمع التعليمي إلى طبقات اجتماعية وثقافية متعددة ومتباينة. (ناهد عبد الرازق، 2012)

ومما سبق يتضح أن التعليم قبل الجامعي المصري يضم أشكالاً متنوعة ومختلفة من المدارس، مدارس حكومية تعلم باللغة العربية، ومدارس حكومية تعلم بلغة أجنبية، ومدارس خاصة بعضها يقدم تعليمًا باللغة العربية، والبعض الآخر يقدم تعليمًا بلغة أجنبية، ومدارس خاصة تقدم برامج دراسية تؤدي للحصول على شهادات أجنبية، ومدارس دينية يشرف عليها الأزهر، ومدارس دينية داخل الأديرة والكنائس يشرف عليها رجال دين من رهبان وراهبات، مما يجعل التعليم قبل الجامعي تعليمًا متنوعًا يقدم فرصًا تعليمية متنوعة

لجميع الأفراد، وفقاً لتنوعهم الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، مما يؤكد ضرورة وأهمية وجود نظام إداري واضح المعالم يهتم بالتنوع الموجود في المجتمع، والذي ينعكس داخل المؤسسات التعليمية مما يساعد على تدعيم هذا التنوع وتعزيزه والاستفادة منه إلى أقصى درجة ممكنة، من خلال مجموعة من الآليات التي تساعد على تطبيقه بنجاح بالتعليم قبل الجامعي.

ثالثاً - مبررات الأخذ بإدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي المصري:

يواجه التعليم قبل الجامعي المصري العديد من المشكلات والتحديات التي تمثل مبررات تدعو لتطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري، كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد على مواجهة مشكلات الإتاحة وتكافؤ الفرص التعليمية والعدالة الاجتماعية، ويقصد بالإتاحة مدى قدرة النظام على توفير فرصاً متكافئة للسكان في سن التعليم للالتحاق بالنظام التعليمي، دون اعتبار للنوع أو المستوى الاقتصادي والاجتماعي أو أي اختلافات أخرى، وتستهدف النظم التربوية والمبادرات الدولية، كالتعليم للجميع، استيعاب جميع الأطفال في سن التعليم، ولم يستطع التعليم قبل الجامعي المصري من أن يحقق هذه الإتاحة بالشكل المطلوب، كما أن هناك قصوراً في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والعدالة الاجتماعية، ويظهر ذلك من خلال:

- **عدم المساواة في الإنفاق:** حيث تكشف البيانات الخاصة بتوزيع الموازنات التعليمية على المستويات التعليمية المختلفة انحياز التوزيع نحو التعليم الثانوي والعالي، على حساب تلاميذ التعليم الأساسي، كما أن توزيع موازنة التعليم قبل الجامعي على المحافظات تبين أنها لا ترتبط بعدد السكان في المحافظات، بما يعني عدم المساواة في كفاءة نظام التعليم، ويظهر الأمر في تفضيل المحافظات الحضرية مقابل قلة مخصصات محافظات الصعيد. (أحمد حجي، 2009)
- **الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية:** حيث أخل التعليم قبل الجامعي المصري بمبدأ تكافؤ الفرص من خلال الخدمة التعليمية المقدمة للأفراد، حيث تباينت نوعيات هذه الخدمة فيما بينها تبايناً كبيراً؛ فكان التعليم الخاص والأجنبي والحكومي بمصروفات، والذي يؤهل خريجه لأعمال ذات دخول مرتفعة. (محمد إبراهيم المنوفي، 2009)

- **الفرص التعليمية غير المتكافئة بين المناطق الريفية والحضرية:** حيث أشارت بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لعام 2013م، أن غالبية سكان المجتمع المصري يعيشون في الريف حيث يمثلون نسبة 59.1% بينما سكان الحضر يمثلون 45% (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2013)، إلا أن الفرص التعليمية غير متكافئة بين المناطق الريفية والحضرية، والمباني التعليمية في المناطق الريفية موزعة توزيعاً غير متكافئ، هذا بالإضافة إلى مستوى الأبنية التعليمية منخفض جداً بالمقارنة مع ما نجده في المناطق الحضرية، كما أن التعليم الذي يقدم لسكان الريف والعاملين في الزراعة لا يتلاءم من حيث فلسفته ونظمه ومؤسساته مع حياتهم وعملهم، فهو تعليم منقول عن نظم التعليم الغربية حيث يهدف إلى تكوين الصفوة الحاكمة، ويفصل بين التعليم العام والتعليم المهني، ويحتقر التعليم المهني والعمل اليدوي والعمل الزراعي. (الإمام محمود مرسي، 2015)، كما أكدت إحدى الدراسات على أن التعليم المصري ما زال عاجزاً عن تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين المناطق والطبقات الاجتماعية، فما زالت الأرياف والمناطق النائية محرومة من الكثير من الخدمات التعليمية، وذلك لحساب الحضر والعواصم، كما أن الفرص التعليمية المتاحة أمام أبناء القادرين والأثرياء أكبر بكثير من تلك الفرص المتاحة أمام أبناء الفقراء والمهمشين. (ضياء الدين زاهر، 2003)
- **الانحياز ضد توفير خدمات التعليم في المناطق الريفية:** إذا كانت الدراسات تبين عدالة توزيع المدارس الابتدائية في الريف والحضر، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للتعليم الإعدادي، بل يظهر أكثر بالنسبة للمدارس الثانوية، حيث يحظى الحضر بحوالي 66% منها، مقابل 34% للمناطق الريفية، ويظهر أثر هذا التحيز في معدلات القيد ومستوى التعليم.
- **التحيز ضد الفقراء:** ويعتبر تحيز النظام التعليمي ضد الفقراء أمراً خطيراً، حيث توجد فجوات كبيرة في التعليم والتدريس بين الفقراء والأغنياء، ويتبين أن الأطفال لا يذهبون إلى المدرسة بعدم القيد، أو الرسوب، والتسرب من أبناء الفقراء في زيادة. (أحمد حجي، 2009: 375)

- **طبقيّة التعليم:** حيث يتخذ التعليم قبل الجامعي المصري شكلاً طبقيّاً يعكس التقسيم الطبقي للمجتمع، وأن فرص الاستمرار في التعليم غير متاحة إلا للقادرين فقط، وأن أبرز ما يميز طبقيّة التعليم تلك المصروفات الباهظة التي يتكلفتها التعليم عن طريق الدروس الخصوصية والكتب الخارجية مما يجعل التعليم متاحاً فقط للقادرين.
 - **عجز التعليم عن تحقيق الحراك الاجتماعي:** حيث أعاد التعليم قبل الجامعي المصري توزيع الدخل لصالح الطبقة العليا في المجتمع، وفي نفس الوقت عجز عن تحقيق الحراك الاجتماعي المساعد لأبناء الطبقة الفقيرة، ومن ثم يعيد التعليم إنتاج التمايزات الطبقيّة والعلاقات الاجتماعيّة السائدة. (محمد إبراهيم المنوفي، 2009)
 - **تردي حالة المدارس في المناطق الريفية:** والتي تتمثل في ارتفاع كثافة الفصول، ونقص كفاءة التدريس، وسوء التغذية، وأن غالبية هذه المناطق محرومة من المدارس الثانوية أو الإعدادية مما يحول دون التحاق الأبناء بأي نوع من التعليم، وإذا أرادوا التعليم فعليهم أن يسيروا مسافات بعيدة، والذي يُعتبر بدوره عائقاً دون الالتحاق بالتعليم على الأخص لأبناء الفقراء، والبنات منهم بصفة خاصة، نظراً لبُعد المدرسة عن الكتلة السكانية. (إلهام محمود مرسي، 2015)
 - **الفجوة في تحقيق العدالة الاجتماعيّة:** هناك فجوات في تحقق العدالة الاجتماعيّة متمثلة في فرص الالتحاق بالتعليم والاستمرار فيه، وفجوات في التحصيل الدراسي، وفجوات في الإنفاق العام على التعليم وتوزيع خدماته بين المحافظات المختلفة (الوجه البحري، الوجه القبلي، القاهرة، والحيزة). (مراد صالح زيدان، 2004)
- ومما سبق يتضح أنّ التعليم قبل الجامعي المصري يواجه العديد من المشكلات التي تعد مبررات للأخذ بإدارة التنوع، ومن أهمها؛ الإخلال بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليميّة، والعدالة الاجتماعيّة، وضعف التوازن في توزيع الموارد الماليّة، وقصور الإنفاق التعليمي، ونقص موارد التمويل، والتحيز للحضر على حساب الريف والمناطق النائيّة، ولصالح الذكور على الإناث، وانخفاض نوعية التعليم بالمحافظات الريفية، ثم ارتفاع نسب العجز في المدارس. ومن ثم تمثل هذه المشكلات دلائل على عدم قدرة النظام التعليمي على إدارة التنوع الموجود بداخله، والتحيز لفئات دون أخرى، أو محافظات دون أخرى،

أو طبقات اجتماعية دون أخرى، كما تم توضيحه سابقاً، مما انعكس على جودة العملية التعليمية وعدم قدرتها على توفير البيئة التعليمية الملائمة وفقاً لهذا التنوع، وكذلك عدم القدرة على توفير الفرص التعليمية المناسبة لجميع أفراد المجتمع وفقاً لظروفهم واحتياجاتهم وقدراتهم وبيئاتهم، مما يتطلب البحث عن آليات يمكن من خلالها إدارة التنوع داخل مؤسساتنا التعليمية، وتعد خبرة كل من كندا وأستراليا من الخبرات المفيدة في هذا المجال، حيث تمتلك مجموعة من الآليات المختلفة التي تساعد على تطبيق إدارة التنوع بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصري، وهو ما تحاول الدراسة توضيحه في المحور التالي.

المحور الثالث - آليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا:

طبقت العديد من دول العالم مدخل إدارة التنوع كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تتناسب مع متغيرات العصر وطبيعة المجتمعات؛ حيث ينظر لإدارة التنوع على أنها إستراتيجية تعمل على الاستفادة الكاملة من إمكانات العاملين بالمؤسسة، بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات، ومن هذه الدول أستراليا وكندا، وفيما يلي تناول لهاتين الخبرتين في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي من خلال عرض السياق الثقافي، وآليات وممارسات إدارة التنوع لكل دولة.

أولاً - الخبرة الكندية في إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي:

يعتبر التنوع في كندا سياسة حكومية ناجحة؛ لأنها تشجع على الوحدة الوطنية والتماسك الاجتماعي من خلال وضع جميع الثقافات في مستوى واحد. فهي تقوم بإيجاد قيم مشتركة، مثل التسامح الذي يمكن التشارك به من قبل الأعضاء المختلفين في المجتمع، رغم أن العديد من المواطنين تعود أصولهم إلى أماكن عديدة، وخلفيات دينية متباينة، فإن إدارة التنوع تعد توجهاً يهدف إلى مساعدة المهاجرين والأقليات في الانخراط والاندماج داخل المجتمع، وإزالة المعوقات أمام مشاركتهم في الحياة الكندية، وجعلهم يشعرون بترحيب أكبر في المجتمع الكندي؛ مما يؤدي إلى شعور أقوى بالانتماء والوحدة الوطنية. (Parliament House of Commons, 2005)

وتم تبني التنوع من خلال قانون التعددية الثقافية كسياسة رسمية عام 1971م، وهي ترتكز على الاحترام المتبادل بين الكنديين من كافة الخلفيات، ويهدف قانون التعددية الثقافية إلى الاعتراف بالتنوع الثقافي والعرقي للمجتمع الكندي، وفي الوقت نفسه دعم الفكرة بأن التعددية الثقافية بحد ذاتها هي ميزة أساسية للتراث والهوية الكندية، **وتستهدف سياسة التعددية الثقافية تحقيق أربعة أهداف، وهي: (Statistics Canada, 2005)**

- دعم الجماعات الثقافية كافة في كندا؛ بغية تطوير ثقافتها من خلال توفير الموارد اللازمة، وذلك إذا عبّرت أيّة جماعة منها صراحةً عن رغبتها وسعيها نحو تطوير مقدراتها على الإسهام في تعزيز تطور المجتمع الكندي وازدهاره.
- مساعدة أعضاء مختلف الجماعات الثقافية على تجاوز المعوقات الثقافية التي تحول دون مشاركتهم الكاملة في المجتمع الكندي.
- تشجيع التبادل البنّاء بين شتّى الجماعات الثقافية على النحو الذي يخدم الوحدة الوطنية.
- مساندة المهاجرين الجدد في إتقان إحدى اللغتين الرسميتين للدولة على الأقل، وذلك في سبيل تحقيقهم للمشاركة التامة في المجتمع الكندي.

أ) السياق الثقافي لإدارة التنوع في كندا:

تعد كندا دولة فيدرالية، يحكمها نظام ديمقراطي تمثيلي وملكية دستورية؛ حيث الملكة إليزابيث الثانية قائدة الدولة. وهي دولة ثنائية اللغة؛ حيث اللغة الإنجليزية والفرنسية لغتان رسميتان على المستوى الاتحادي، ومن الناحية الجغرافية فإن كندا إحدى دول أمريكا الشمالية، وتتألف من عشر مقاطعات وثلاثة أقاليم، وتقع في القسم الشمالي من القارة، وتمتد من المحيط الأطلسي في الشرق إلى المحيط الهادئ في الغرب، وتمتد شمالاً في المحيط المتجمد الشمالي. وهي البلد الثاني عالمياً من حيث المساحة الكلية. حيث تبلغ مساحتها 9.984.670 كم²، كما أن حدود كندا المشتركة مع الولايات المتحدة من الجنوب والشمال الغربي هي الأطول في العالم، وأراضي كندا مأهولة منذ آلاف السنين من قبل مجموعات مختلفة من السكان الأصليين، ومع حلول أواخر القرن الخامس عشر بدأت الحملات البريطانية والفرنسية استكشاف المنطقة، ومن ثم استوطنتها على طول ساحل المحيط الأطلسي. (كندا/

و**طبيعية** متنوعة انعكست على خصائص المجتمعات التي تقطن هذه الأماكن؛ ومن ثمّ فإنّ كندا تتمتع بتنوع بيئي مميز انعكس على الأفراد، وشكل سلوكياتهم وثقافتهم المميزة لكل مجتمع سكاني عن الآخر.

ومن **الناحية السكانية** فإن عدد سكان كندا وصل إلى 31,612,897 نسمة عام 2006م، وازداد تعداد سكان كندا بين 1990م - 2008م بنحو 5.6 مليون، ويعود النمو السكاني الكندي لسبب الهجرة، وإلى حد أقل إلى النمو الطبيعي، ووفقاً لتعداد عام 2006م، أكبر العرقيات المذكورة هي الأصل العرقي الكندي (32%)، ثم الإنجليز (21%)، والفرنسيون (15.8%)، والأسكتلنديون (15.1%)، والأيرلنديون (13.9%)، والألمان (10.2%)، والإيطاليون (4.6%)، والصينيون (4.3%)، والأمم الأولى (4.0%)، والأوكرانيون (3.9%) والهولنديون (3.3%)، وتمتلك كندا أحد أعلى معدلات الهجرة للفرد في العالم، والذي يقوده السياسة الاقتصادية، وجمع شمل الأسرة. كما تستقبل كندا أعداداً كبيرة من اللاجئين؛ حيث توطن كندا أكثر من عُشر اللاجئين في العالم. (كندا/ <https://ar.wikipedia.org/wiki>) ومع حلول نهاية القرن العشرين، كان التدفق على نحو متزايد من المهاجرين الصينيين، والهنود، والفيتناميين، والجامايكيين، والفلبينيين، والعرب (اللبنانيين، والمصريين، والعراقيين بشكل خاص) والهايتيين. واعتباراً من عام 2006م يوجد لدى كندا أربع وثلاثون جماعة من الجماعات والإثنيات العرقية، ولا يقل أي واحد منها على الأقل عن مائة ألف عضو، مع وجود أحد عشر ديناً، لكل منها أكثر من مليون نسمة، وتمثل العديد من الآخرين بأعداد أقل من 16.2% من السكان ذاتهم محددین كأقلية مرئية. (UNESCO World Report, 2009) تتيح من العالم السكاني مدى التنوع الكبير في السكان، وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية المتباينة، والذي يعد من أكبر العوامل المؤدية لتبني إدارة التنوع؛ حتى تساعد في تكوين مجتمع متماسك يستطيع أن ينهض بالدولة، ويحقق أهدافها، ويستفيد من هذا التنوع الهائل في السكان.

ومن **الناحية الثقافية** تنتشر في كندا هويات ثقافية ولغوية متنوعة قدمت من إيطاليا، وألمانيا، وأسكتلندا، وإسبانيا، والبرتغال، وتمتد إلى بلدان أخرى في العالم.

وتمتلك كندا مزيجًا من جنسيات وثقافات مختلفة، ويكفل الدستور حمايتها، ويسن السياسات التي تشجع التعددية الثقافية. والهوية الثقافية في كيبك قوية، حيث يذكر الكثيرون من الناطقين بالفرنسية أن ثقافتهم في كيبك تتميز عن الثقافة الكندية الإنجليزية، ومع ذلك فإن كندا كلها عبارة عن فسيفساء ثقافية، ومجموعة من عدة ثقافات فرعية إقليمية ومن السكان الأصليين، وتأثرت كندا تاريخيًا بالثقافات البريطانية والفرنسية، وساهم السكان الأصليون عبر ثقافتهم وفنونهم ولغاتهم وموسيقاهم في التأثير على الهوية الكندية. (كندا/ <https://ar.wikipedia.org/wiki>)

ومن الناحية التعليمية فمنذ عام 2000م، أصبحت كندا رائدةً على مستوى العالم في إستراتيجية مستدامة للإصلاح مدفوعة مهنيًا بنظامها التعليمي ليس فقط لطلابها، وتؤدي بشكل جيد على الرغم من وضعها الاجتماعي والاقتصادي. (Gerhard Stickel, 2009) وتتولى المقاطعات والأقاليم الكندية مسؤولية التعليم، والأنظمة متشابهة بينما يعكس كل منها تاريخ المنطقة، وثقافتها، وجغرافيتها. ويكفل الدستور الكندي حق التعليم لجميع المواطنين، حيث ينص (الميثاق الكندي للحقوق والحريات) في مادته رقم 23 تحت عنوان (الحقوق التعليمية بلغة الأقلية) على البنود التالية: (Tidridge Nathan, 2010)

- 1- يحق للمواطنين الكنديين الذين كانت لغتهم الأولى التي تعلموها وما زالوا يفهمونها هي لغة جماعة أقلية إنجليزية أو لغة جماعة أقلية فرنسية في المقاطعة التي يقيمون فيها؛ أو الذين تلقوا تعليمهم في المدارس الابتدائية في كندا إما باللغة الإنجليزية أو اللغة الفرنسية، وقيمون في مقاطعة تكون فيها اللغة التي تلقوا بها تعليمهم لغة جماعة أقلية إما إنجليزية أو فرنسية؛ أن يتلقى أطفالهم التعليم في المراحل الابتدائية والثانوية بتلك اللغة في تلك المقاطعة.
- 2- يحق للمواطنين الكنديين الذين تلقوا أو يتلقى أحد أطفالهم تعليمه في المرحلة الابتدائية والثانوية في كندا إما باللغة الإنجليزية أو اللغة الفرنسية أن يتلقى جميع أطفالهم التعليم في المراحل الابتدائية والثانوية بنفس اللغة.

3- إن حق المواطنين الكنديين، بمقتضى الفقرتين الفرعيتين (1) و(2)، في تلقي أطفالهم التعليم في المدارس الابتدائية والثانوية بلغة الجماعة الأقلية الإنجليزية أو الفرنسية الموجودة في تلك المقاطعة:

- ينطبق في أي مكان في المقاطعة التي يوجد بها عدد كاف من الأطفال الذين لديهم هذا الحق لتبرير تزويدهم، من الأموال العامة، بالتعليم بلغة الأقلية.
- يشمل - إذا كان عدد الأطفال يُبرر ذلك - حق أطفالهم في تلقي التعليم في مؤسسات التعليم التابعة للأقلية اللغوية التي يتم تمويلها من الأموال العامة.

ومما سبق يتضح أن السياق الثقافي لكندا يشير إلى وجود العديد من العوامل التي وفرت البيئة المناسبة لتطبيق مدخل إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية؛ حيث إن المساحة الكبيرة، والتنوع الجغرافي، والسكاني، والثقافي، واللغوي، والديني كلها عوامل ساعدت على الأخذ بإدارة التنوع كأحد المداخل الإدارية التي لديها القدرة على التعامل مع هذا التنوع الكبير بين فئات المجتمع، والذي ينعكس داخل المؤسسات التعليمية، والذي يضمن لها تقديم تعليم عالي الجودة لجميع الأفراد دون تمييز أو تفرقة على أساس الدين أو اللغة أو اللون أو العرق، وتعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والمساواة بين المواطنين، كذلك تساهم إدارة التنوع في الاستفادة الكاملة من هذا التنوع في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشهدها كندا.

• آليات إدارة التنوع بالمدارس الكندية:

• مدارس ريني ريفر بأونتاريو: Rainy River schools

يسعي مجلس مدارس ريني ريفر Rainy River إلى تحقيق التنوع بالمدارس التابعة لها، والتنوع في إدارتها من خلال التنوع في أعضاء هيئة التدريس، والذي يعمل على زيادة الفاعلية بين الطلاب وأعضاء التدريس من خلال تلبية متطلباتهم، والقدرة على تقدير الأمور، وتجنب المشكلات التي توجد من قلة التنوع باستئثار فئة واحدة فقط في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية؛ فالتنوع يقلل من التمييز الوظيفي بين العاملين، ومن ثمَّ عدم تجاهل الأقليات في عملية صنع القرار، بل مشاركتهم في صنع القرار، والتواجد المستمر في إدارة العمل بغض النظر عن اختلافهم. (Government of

(Ontario, 2008)، ويقع مجلس التعليم في منطقة ريني ريفر الريفية في أونتاريو، ويتبع المجلس حوالي (14) مدرسة، وهم:

- مدرسة فرانسيس فورت الثانوية Fort Frances High School
- مدرسة أتيكوكان الثانوية Atikokan High School
- مدرسة ريني ريفر الثانوية Rainy River High School
- مدرسة روبرت موور العامة Robert Moore Public School
- مدرسة وولكر العامة J.W. Walker Public School
- مدرسة نورث استار North Star Community School
- مدرسة كروس روود الابتدائية Crossroads Elementary School
- مدرسة دونالد يانج Donald Young School
- مدرسة نيسنور فولس الابتدائية Nestor Falls Elementary School
- مدرسة استارجيون كريك الابتدائية Sturgeon Creek Elementary School
- مدرسة استارجيون كريك للبرامج Sturgeon Creek Alt. Program
- مدرس إم سي كروسون تروفيل الابتدائية McCrosson-Tovell Elementary School
- مدرسة ريفيوو الابتدائية Riverview Elementary School
- مدرسة مايبين سنتر Mine Center School

1) سياسات مجلس مدارس ريني ريفر لإدارة التنوع:

سياسات المدرسة هي قواعد ولوائح توضع لضمان السلوك المقبول من الطلاب والعاملين في المدرسة لمصلحة جميع المعنيين، بهدف تقديم نوع من التعليم الجيد، ويستوعب جميع الأطفال دون التمييز أو التفرقة، وتم وضع هذه السياسة لضمان توفير بيئة صحية وآمنة وداعمة للعمل والتعلم لكل طالب وموظف في المدرسة. هذه السياسة هي طريقة إرشادية لكيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض في المدارس، وتوجيه الطلاب والموظفين لإظهار المراعاة، والاهتمام، واحترام الاختلافات الفريدة وقيمة كل فرد، وتشمل هذه السياسة قاعدة "ارفعوا أيديكم عن" إذا لم يكن هناك اتصال جسدي مع

طالب آخر، فلن يكون هناك أي التباس حول النية، وتتضمن هذه السياسة ما يلي:

((Ministry of Education School Councils, 2009

- ثقافة أكثر انفتاحًا وشاملةً تعزز نشاط المساواة والتنوع في جميع المسارات بما فيها: الجنس، والعرق، والعمر.
- تعيين النساء، وذوي الإعاقة وخاصة السود، في المناصب القيادية على جميع المستويات.
- تخبر المدرسة دائمًا الآباء أو أولياء الأمور بالأنشطة المدرسية، من خلال نشر المدرسة رسائل إخبارية تحتوي على ملاحظات ومذكرات هامة، أو تنشر إعلانًا على موقع المدرسة الإلكتروني، ويتم تشجيع الآباء على قراءة الرسائل الإخبارية أو زيارة الموقع الإلكتروني من أجل أن يكونوا على دراية تامة بما يحدث داخل المدارس.
- توفير الاحترام والسلامة للأطفال، والمعلمين، والموظفين، وممتلكات المدرسة، كما أنه غير مسموح بممارسات التمييز، والعنصرية، والتحرش، فلا يمكن أن يحدث سوء معاملة لفظية أو جسدية بين الطلاب والموظفين. وبصفة عامة، يسود المدارس اللطف والإنصاف؛ فلا يتعرض الطلاب لعقاب جسدي، ولا يتم التسامح مع العنف تحت أي ظرف من الظروف.
- تلتزم المدرسة بالمساواة بين الجنسين، ويعد الاختلاف الطلابي موضع احترام وقبول، ويلتزم النظام المدرسي باحترام الطلاب من جميع الخلفيات العرقية، والثقافية، والمعتقدات الدينية.

(2) آليات إدارة التنوع بمجلس مدارس ريني ريفر:

تطبق مدارس ريني ريفر إدارة التنوع من خلال مجموعة من الآليات التي تتمثل

فيما يلي: (Council of Ministers of Education, 2002 & Ratna Ghosh,)

(Schargel, Thacker, & Bell, 2007) (2013 & Reva Josheem, 2010

&

(أ) التخطيط الإستراتيجي لإدارة التنوع، وذلك من خلال الآتي:

- تصميم نظم تعليمية تستوعب التنوع: يتطلب التزامًا من جميع شركاء التعليم العمل على إيجاد بيئة تعليمية إيجابية تعمل على إيجاد فرصًا تعليمية للجميع،

وتستوعب جميع الطلاب من جميع الفئات والطوائف، وأن تكون بيئة متميزة تحرب بالجميع، ويتم ذلك من خلال تقديم الدعم اللازم من إدارة المدرسة والمعلمين بها.

ب) التزام القيادة ودعمها، وذلك من خلال الآتي:

- توفير فرص متساوية للتعليم دون تمييز؛ حيث تهدف المدرسة إلى توفير فرص متساوية للجميع، وهذا شرط من الشروط الأساسية لبناء مجتمع يتسم بالمساواة، فإذا كنا نريد ضمان مستقبل متكافئ لأبنائنا، فينبغي الاهتمام بالتعليم، ومكافحة التسرب المتزايد من الدراسة.
- إنشاء مدرسة للجميع؛ حيث تتجاوز الأولاد والبنات في الصف المدرسي، ويعاملون نفس المعاملة في المدرسة دون تمييز، ولهم نفس الفرص، وعليهم مراعاة نفس المقاضيات. فالمدرسة هي المكان المميز لإلغاء التصنيف النمطي على أساس الجنس، ونشر العلاقات القائمة على المساواة. إن تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين أساس نظامنا التعليمي.

ج- الرقابة، وتتم من خلال:

- ضمان تنفيذ سياسات التنوع: هناك عدم تسامح مطلق مع أي سلوك ينطوي على العنف، وإساءة المعاملة، والتمييز، والترهيب، والاعتداء الجنسي، والتهديدات، والتعدي على ممتلكات الغير، وحياسة الأسلحة. وتعتمد الإجراءات التأديبية على شدة وتكرار الإساءة، ويمكن أن تشمل: التحذيرات، والاحتجاز ظهراً أو بعد المدرسة، والاتصال بالوالدين، والأعمال المدرسية الإضافية، والمقابلات، والحرمان من الأنشطة اللاصفية، أو الفصل والتعليق من المدرسة، ولا يسمح للمعلمين في كندا استخدام العقاب البدني مع الأطفال.

د) التدريب والتطوير: وتتم من خلال:

- تطوير المناهج الدراسية بما يدعم التنوع: بحيث تتنوع المناهج الدراسية المقدمة من المدرسة لتقابل احتياجات المجتمع المحلي بمختلف الثقافات المتواجدة، وتحتوي وثائق السياسات للمناهج المنقحة قسماً عن التعليم لمكافحة التمييز؛ حيث يشجع المعلمين على التعرف بتنوع خلفيات الطلاب، والمصالح،

والتجارب، ودمج مجموعة متنوعة من وجهات النظر في أنشطة التعلم والمناهج والمقررات، وتقديم برامج تعريفية للمعلمين الجدد؛ لتطوير مهاراتهم التي تحتاج إلى إنشاء بيئة تعليمية شاملة ليتناول موضوعات، مثل: العدالة، والجنس، والعرق، والثقافة.

- تطوير ممارسات وأداء هيئة التدريس: من خلال برامج للتطوير المهني مرتبطة بالتنوع وممارساته، حيث يكسب كافة أعضاء هيئة التدريس القدرة على تعليم التلاميذ أهمية الاحترام المتبادل، في إطار علاقات الصداقة أو العلاقات العاطفية، سواء في الصف الدراسي أو في المجتمع، وفي مقدورهم أيضًا جذب انتباههم إلى أهمية اللجوء إلى التفاوض في حالة حدوث صراعات في العلاقات، وذلك تجنبًا لمخاطر العنف بكافة أشكاله.
 - إعداد كتب مدرسية لا تميز بين الجنسين، وتمثل التنوع: يساهم نظام التعليم في تعزيز المساواة بين الجنسين ودعم التنوع، ويتلقى كل من الأولاد والبنات تعليمًا محايدًا خاليًا من أي تصنيف نمطي على أساس الجنس، ويهدف إلى نشر العلاقات القائمة على المساواة، ويتم إعداد الكتب المدرسية بصورة تعكس المساواة في المجتمع، والتنوع في كيبك، والممارسات والإجراءات الإيجابية الداعمة له، فالجماعات الإثنية والثقافية ممثلة تمثيلاً جيدًا في هذه الكتب.
- ومما سبق يتضح، أن مجلس مدارس ريني ريفر طبق مدخل إدارة التنوع من خلال مجموعة من الآليات التي تساعده على تحقيق أهدافه في تقديم تعليم متميز لجميع الطلاب، دون تمييز أو تفرقة؛ من خلال توفير بيئة تعليمية مشجعة على التعلم، وخالية من أي تهديدات أو مخاطر، وذلك من خلال هيئة تدريس مدربة ومؤهلة ومتنوعة، وكذلك مناهج دراسية، وكتب تدعم التنوع، ونظام للمحاسبية والمساءلة تضمن عدم التمييز أو التفرقة، كما أن هذه الآليات تعمل على توفير فرص تعليمية متساوية دون تمييز من خلال نظام تعليمي عادل وشامل يستوعب جميع الطلاب من جميع الفئات والثقافات.

• المجلس الإقليمي لمدارس هاليفاكس Halifax Regional Schools Board

يعد المجلس الإقليمي لمدارس هاليفاكس هو المسئول عن المدارس العامة في مدينة هاليفاكس الكندية، ويخدم المجلس 48 ألف طالبٍ من ثقافات وعرقيات مختلفة، ويدرسون في 137 مدرسة. ويقر المجلس بأن بعض الفئات في المجتمع الكندي يتم التعامل معها بطريقة غير عادلة، كما تواجه هذه الفئات تحيزات من الأفراد ومن الأنظمة، وذلك لأسباب متعددة، مثل: العرق، والجنس، واللون، والثقافة، والدين، والمعتقد، واللغة، والقدرات العقلية والبدنية، والطبقة الاجتماعية والاقتصادية، والعمر، والنسب، والأصل القومي، والوضع العائلي والحالة الاجتماعية. كما يدرك المجلس أن هذه التحيزات منعكسة بصورة كبيرة داخل المجتمع المدرسي أيضًا، ويبدل المجلس جهودًا كبيرةً في القضاء على جميع أشكال التمييز، ولذلك يضع أولوية عالية لتطبيق إدارة التنوع في المدارس العامة في هاليفاكس. (Halifax Regional Schools Board, 2008)

وفي ضوء إدارة التنوع؛ فإن المجلس يقدم خدمة دعم المدارس لتكون مكان عمل شامل ومحترم لجميع فئات المجتمع، ويقوم قسم إدارة التنوع في المجلس بتطوير وتنفيذ نهج شامل وإستراتيجي لإدارة التنوع؛ وذلك لتحقيق المساواة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي، كما يعمل القسم على توفير بيئة إيجابية تسودها علاقات الاحترام، والود المتبادل، لجميع الأفراد الذين ينتسبون إلى عرقيات وثقافات مختلفة، كما يساعد القسم على توفير فرص عمل، وتدريب، وتقدم وظيفي لجميع الفئات التي تعتبر محرومة، مثل: ذوي الإعاقات، والنساء، وغيرهم. كما يضمن القسم أن تكون ممارسات جميع الأقسام في المدارس تتوافق مع سياسات إدارة التنوع. (Halifax Regional Schools Board, 2008)

(1) سياسات مجلس مدارس هاليفاكس لإدارة التنوع: (Halifax regional schools board, 2008)

تعتبر سياسة إدارة التنوع هي الأداة التي يستخدمها مديرو المدارس في مدينة هاليفاكس لاجتذاب القوى العاملة المتنوعة، والتي تعكس تنوع المجتمعات المحيطة بالمدرسة والاحتفاظ بهم، وهي ضمان لتوفير بيئة مدرسية شاملة ومتنوعة، وتحترم جميع

الثقافات. وتطبق سياسة إدارة التنوع على جميع العاملين والطلاب بالمدرسة، وتعتمد سياسة إدارة التنوع على التزام المجلس الإقليمي بتوفير القوى العاملة المتنوعة والمؤهلة والممثلة لكل فئات المجتمع الذي تخدمه المدرسة. ولتحقيق أهداف إدارة التنوع بالمدرسة، يقوم المجلس الإقليمي بالآتي:

- اعتماد نهج الإجراءات الإيجابية؛ لتوظيف وتشجيع الفئات المهمشة التي تتضح من خلال إجراء مسح شامل لآراء القوى العاملة الحالية.
- تنفيذ نهج شامل وإستراتيجي لتحقيق أهداف إدارة التنوع.
- تنفيذ الممارسات لضمان معاملة جميع العاملين وطالبي العمل دون تحيز أو تمييز.

وتهدف سياسة إدارة التنوع إلى:

- تطوير وتنفيذ ودعم نهج شامل وإستراتيجي لإدارة التنوع (التخطيط، والبرامج، والموارد، والاتصالات، والتدريب، والتطوير، وتقديم التقارير، والرصد)؛ لتحقيق أهداف المساواة في العمل.
 - توفير مناخ من الاستيعاب والاحترام من خلال دعم العلاقات العرقية الإيجابية، والتفاهات الثقافية، وتقدير حقوق الإنسان بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
 - توفير بيئة إيجابية تعمل على تذليل العقبات التي يواجهها الباحثون عن عمل، أو عوائق التدريب والتقدم الوظيفي التي يواجهها الموظفون داخل المدارس.
 - ضمان أن جميع ممارسات إدارات المدارس مع الموظفين والمتقدمين لشغل وظائف داخل المدرسة يتم في إطار عملية الإجراءات الإيجابية.
- ومما سبق يتضح، أن سياسة إدارة التنوع بمجلس مدارس هاليفاكس تقوم على وضع وتطوير نهج شامل وإستراتيجي لإدارة التنوع وتوفير بيئة تعليمية تحقق المساواة بين جميع العاملين، وتوفير مناخ من الاستيعاب والاحترام لأعضاء المجتمع المدرسي، كما تتضمن السياسة وجود نظام للمساءلة، يضمن تطبيق هذه السياسات، ومن ثم تمتلك هذه المدارس إطارًا عامًا يتم في ضوئه تطبيق إدارة التنوع، وتحقيق أهدافه.

(2) آليات إدارة التنوع في مدارس هاليفاكس: (Halifax regional schools board, (2008

تتكون آليات إدارة التنوع التي صممها المجلس الإقليمي لمدارس هاليفاكس من خمسة إجراءات رئيسية، وهي:

- (أ) **التخطيط الإستراتيجي لإدارة التنوع:** يقوم كبار الموظفين بالمدرسة بتطوير خطة إدارة التنوع لمدة خمس سنوات بناءً على معلومات تم الحصول عليها من الملف الشخصي للموظفين، ومن مراجعة أنظمة العمل من خلال عملية منظمة لجمع البيانات، ويتم خلالها جمع بيانات محدثة ودقيقة بصورة منتظمة وذلك من خلال ما يلي:
- **مسح القوى العاملة:** يتم مسح آراء القوى العاملة، وآراء الموظفين الجدد بناءً على استبيان مصمم من قبل إدارة الموارد البشرية، وسيقوم منسق إدارة التنوع بالمدرسة بالاحتفاظ بنتائج المسح على اعتبار أنها معلومات سرية.
 - **الملف الشخصي للقوى العاملة:** وهو معلومات تم الحصول عليها من خلال مسح آراء القوى العاملة، وسيتم استخدامها من قبل محلل بيانات المدرسة لإعداد تقارير شخصية عن كل موظف بالمدرسة.
 - **مراجعة أنظمة التشغيل:** وهي دراسة دقيقة لممارسات إدارة المدرسة وسياساتها المكتوبة وغير المكتوبة، الرسمية وغير الرسمية في التوظيف والاختيار، وأوضاع العمالة والاحتفاظ بهم، والتطوير المهني والتدريب، والترقيات. ويقوم منسق إدارة التنوع بالمدرسة بإجراء مراجعة شاملة لأنظمة العمل بالمدرسة كل خمس سنوات؛ لتحديد أولويات التطوير، وإزالة العقبات التي تحول دون التوظيف، أو الاحتفاظ بموظفين من جماعات معينة.
 - وتحدد الخطة الأهداف والإستراتيجيات المصممة لتحسين تمثيل الفئات المهمشة، ودعم الجهود الرامية إلى تشجيع ثقافة الاحترام في مكان العمل. وتشتمل خطة إدارة التنوع على الآتي:

- الأهداف الإستراتيجية قصيرة وطويلة الأجل.
- جدول زمني معقول لتحقيق الأهداف.
- تفاصيل بشأن خطة الإدارة لتحقيق أهدافها.
- معلومات عن كيفية إدارة وقياس التقدم الذي أحرزته.

ويقوم كبار الموظفين بتحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة خلال عملية التخطيط السنوي لإدارة المدرسة.

ب) **الاتصالات:** يعمل قسم الاتصالات مع جميع الأقسام الإدارية، فهو يساعد في وضع خطة الاتصالات لدعم أهداف إدارة التنوع بالمدرسة، كما تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات في الوقت المناسب، وتوفير التطوير المهني للموظفين؛ لدعم أهداف التنوع في المدرسة، ويتم نشر التقارير المرحلية السنوية على الموقع الإلكتروني للمدرسة.

ج) **الرقابة والتقارير المنتظمة:** يقوم منسق إدارة التنوع بالمدرسة بتقديم ملف عن القوة العاملة لإدارة المدرسة سنويًا، على أن تقوم إدارة المدرسة بتقديم معلومات للمشرف ليتم تضمينها في تقرير خطة تقدم إدارة التنوع، ويقوم المشرف بتقديم تقرير مرحلي سنوي إلى المجلس الإقليمي، وتتم عملية المساءلة والرقابة بالمدارس وفق الإجراءات التالية:

- المشرف هو الشخص المسؤول عن عملية الرقابة والمساءلة في المدرسة ويقوم بالآتي:

1- إنشاء عملية التخطيط الشاملة، وتحديد الأولويات واعتماد إستراتيجيات إدارة التنوع.

2- الموافقة على خطة لجنة إدارة التنوع بالمدرسة.

3- الموافقة على تعيين أعضاء لجنة إدارة التنوع بالمدرسة.

- تشترك لجنة الخدمات وإدارة الموارد البشرية في تنفيذ سياسات إدارة التنوع بالمدرسة.

- يقوم المشرف بتطوير إجراءات عملية تدعم سياسة إدارة التنوع بالمدرسة.

د) **التدريب والتطوير المستمر:** يقوم منسق إدارة التنوع بالمدرسة بتوفير دورات التطوير المهني المرتبطة بموضوع المساواة والعدالة لجميع الموظفين في المدرسة، كما تقوم الإدارة بتوفير فرص تقدم وظيفي للموظفين، وفرص للمشاركة في التنمية المهنية الداعمة لأهداف إدارة التنوع.

ومما سبق يتضح أن مدارس هاليفاكس تعتمد على خمس آليات يتم من خلالها تطبيق إدارة التنوع، وتشمل: جمع بيانات حديثة ودقيقة عن العاملين بالمدرسة؛ بما يساعد في وجود نظام معلوماتي دقيق عن جميع العاملين ومستويات أدائهم، بالإضافة إلى مراجعة نظم وإجراءات التشغيل؛ بما يضمن تطبيق سياسة المدرسة في إدارة التنوع، بالإضافة إلى وضع خطة إستراتيجية للمؤسسة لإدارة التنوع، وتحتوي على رؤية، ورسالة، وأهداف إستراتيجية، وخطة تنفيذية يتم في ضوءها تطبيق إدارة التنوع، وكذلك وجود نظام للرقابة يتأكد من مدى تنفيذ الخطط؛ وذلك من خلال توفير نظام جيد للاتصالات والتنمية المهنية، وترتبط هذه الآليات بعمليات الإدارة؛ مما يضمن التطبيق الناجح لإدارة التنوع، ومن ثم فإن الاستفادة من هذه الخبرة تتمثل في وضع آليات أكثر ارتباطاً بعمليات الإدارة، وهذا ما سيتضح بشكل أكبر في المحور الخامس الخاص بالآليات المقترحة لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري.

ثانياً: الخبرة الأسترالية في إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي:

تعد أستراليا واحدة من أكثر البلدان المتنوعة ثقافياً على مستوى العالم؛ حيث ساهمت العولمة في التقريب بين المجتمعات عبر الحدود الوطنية، وأصبح من الضروري ترسيخ مبدأ التفاعل بين الثقافات باعتباره قيمة أساسية من قيم المواطنة العالمية. وترى وزارة التعليم بأستراليا أن تحقيق الانسجام والتنمية داخل المجتمعات المحلية والعالمية مرهونٌ بمدى كفاءة الشباب وقدرتهم على إقامة العلاقات بين مختلف الثقافات. وفي الوقت الحالي، تنظر الهيئة الأسترالية للمناهج الدراسية، والتقييم، وإعداد التقارير إلى "التفاهم بين الثقافات" باعتباره أحد "القدرات العامة"، وأنه لا يقل في أهميته عن الحساب والقراءة اللازمين لتطور مستوى الطلاب. (James & Gerry McNamara, 2010)

وتعد خبرة أستراليا في إرساء مبادئ العدالة الاجتماعية من خلال التعلم من الخبرات الناجحة؛ وهذا يرجع لما حققته من تقدم ملحوظ في توفير الفرص المتكافئة في التعليم بين أبناء هذا البلد؛ فقد كانت أستراليا تواجه مشكلة كبيرة في توفير فرص متكافئة تساوي بين السكان الأصليين والسكان غير الأصليين فيها، وكانت الإحصائيات ولا تزال تشير إلى تفاوت ملحوظ بين معدلات دخول المدارس والجامعات بين السكان

الأصلين والسكان البيض. (Australian Human Rights Commission, 2009)

وهكذا فإن خبرة أستراليا في إدارة التنوع بمنظومة التعليم جديرة بالدراسة، بكل ما تحمله من سياسات، وآليات. فالنجاحات التي حققتها الدولة من خلال التعليم تجعل من التجربة بارقة أمل للعديد من مجتمعاتنا العربية التي ما زالت تعاني من الانقسامات والصراعات الداخلية.

أ) السياق الثقافي لإدارة التنوع بأستراليا:

من الناحية الجغرافية فإن أستراليا قارة تقع في أقصى الجنوب الشرقي من قارة آسيا، وتتكون من ست ولايات أكبرها فيكتوريا، ونيوساوث ويلز. وتبلغ مساحتها الإجمالية حوالي 7,7 مليون كيلو متر مربع، ويحدها المحيط الهندي من الغرب، والمحيط الهادئ من الشرق، ويفصلها عن آسيا بحر آرافورا وبحر تيمور، ويفصلها بحر تسمان عن نيوزيلندا، ويفصلها المحيط المتجمد الجنوبي عن القارة القطبية الجنوبية، وتعتبر أستراليا أصغر قارة في العالم، وسادس أكبر دولة في العالم حسب المساحة (<https://ar.wikipedia.org/wiki/أستراليا>) وعلى الرغم من مساحتها الكبيرة؛ إلا أن خمسة أمداس القارة صحراء، وأكثر من ثلثي السكان يعيشون في المدن الكبرى، ويتركز أكثر من 50% منهم في ملبورن، وسيدني، وبريزبن. وتعتبر أستراليا دولة ديموقراطية، وبها ثلاث مستويات للحكم: فيدرالي، وإقليمي، ومحلي، (Anderson, et al, 2007) وانعكس ذلك على تنوع البيئات الجغرافية والطبيعية للمجتمع، وتنوع المناخ؛ مما ساعد في وجود مجتمعات سكانية متنوعة في مختلف الولايات التي تتكون منها أستراليا، وتطلب ذلك وجود إدارة فاعلة لهذا التنوع الجغرافي المنعكس على الأفراد.

ومن الناحية الاجتماعية فإن دولة أستراليا دولة مهاجرين؛ فحتى السبعينات من القرن الماضي كان أغلب المهاجرين إلى أستراليا يأتون من أوروبا، ثم آسيا. أمّا في عام 1996م فقد تضاعف عدد المهاجرين من أفريقيا، ووسط آسيا؛ ولذلك تتصف أستراليا بالتنوع السكاني (Department of Foreign Affairs and Trade, 2014) ، وقد ساهم ارتفاع أعداد المهاجرين إلى أستراليا في خلق تنوع سكاني، كما أدى إلى انفتاح الأنشطة الاقتصادية لتدخل التنافس العالمي، ورفع مستوى دخل الدولة؛ مما أدى إلى رفع مستوى التعليم بشكل عام والاهتمام بالطلاب (Anderson, et al, 2007)

ويتضح من ذلك أن أستراليا لديها تنوع اجتماعي كبير جدًا يظهر من خلال وجود مجتمع سكاني من بيئات اجتماعية وثقافية مختلفة، وحتى تحقق هذه المجموعات السكانية المتنوعة التماسك الاجتماعي وتشكل مجتمع واحد يراعي هذا التنوع الكبير كان لابد من وجود إدارة للتنوع في مختلف مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، بل وعلى مستوى المؤسسات الحكومية والخاصة؛ بما يضمن تماسك المجتمع واستقراره. وتعد المؤسسات التعليمية أحد أهم هذه المؤسسات التي تربي النشء على احترام التنوع وتقديره والاستفادة منه.

ومن الناحية السكانية فإن عدد سكان أستراليا في 2010 وصل إلى 20.971.000، ومنذ عدة أجيال والنصيب الأكبر للمهاجرين لأستراليا جاء من بريطانيا، ومعظم الأستراليين بصفة عامة من أصول بريطانية وإيرلندية، وفي إحصاءات 2006 كانت نسبة الأستراليين في أستراليا 37.13% والإنجليز (32%) والإيرلنديين (9%) والأسكتلنديين (8%)، والإيطاليين (4%)، والألمان (4%)، والصينيين (3%)، والإغريق (2%)، وتضاعف عدد سكان أستراليا أربعة أضعاف بعد نهاية الحرب العالمية الأولى، نتيجة الزيادة الكبيرة في الهجرة، بعد الحرب العالمية الثانية، وحتى عام 2000 هاجر 5.9 مليون نسمة إلى أستراليا، وسكنوا بها كمهاجرين جدد، وهذا يعني أن كل اثنين من سبعة أستراليين جاؤوا من الخارج. (<https://ar.wikipedia.org/wiki/أستراليا>) ويتضح من ذلك أن أستراليا لديها تنوع كبير في السكان من مختلف القارات؛ مما جعل المجتمع الأسترالي غني بمظاهر التنوع السكاني، والذي يتطلب وجود إدارة تستفيد من هذا التنوع في الموارد البشرية الذي تزخر به البلاد، والذي يعد من عوامل نجاحها وتقدمها ومن مقومات التنمية التي تحققها البلاد.

ومن الناحية التعليمية فإن التعليم في أستراليا إجباري من عمر خمس أو ست سنوات حتى ست عشرة سنة، ولغة التدريس الرسمية هي اللغة الإنجليزية، وهناك تعاون بين القطاع التعليمي الحكومي والخاص بهدف تطوير مخرجات التعليم، ويوفر نظام التعليم الأسترالي للطلاب المهارات الأساسية لمواءمتها مع متطلبات سوق العمل، كما يتخلل مراحل التعليم تدريب إجباري، والذي يعتبر استعدادًا للمسار المهني المناسب

(Department of Foreign Affairs and Trade, 2014)، ولا يوجد نظام مدرسي واحد في أستراليا، فهناك المدارس الحكومية، والمدارس غير الحكومية، أو الدينية ومنها المدارس الكاثوليكية، بالإضافة إلى المدارس الخاصة (Education System Australia, 2015)، ويهدف التعليم المدرسي في أستراليا إلى تحقيق الآتي:

1- **المساواة الديمقراطية:** ويقصد بها إعداد جميع الطلاب ليكونوا مواطنين فاعلين ومؤهلين، ويكون ذلك من خلال العدالة، والمساواة الاجتماعية.

2- **الكفاءة الاجتماعية:** وتكون بإعداد الطلاب ليكونوا مواطنين منتجين، ويمكنهم الاستفادة من اقتصاد الدولة؛ وبالتالي يعود الناتج الاقتصادي بالفائدة على الجميع.

3- **الحراك الاجتماعي:** وذلك بإعداد الطلاب وتزويدهم برصيد يؤهلهم للمكانة الاجتماعية التي يطمحون لها (Cranston, et al, 2010). وقد وضع تقرير مكتب التعليم الكاثوليكي أنه في المدارس في فيكتوريا، يوجد العديد من الطلاب المجيدين من بين المهاجرين الجدد، واللاجئين، والطلاب الذين يأتون من الجزر، وعلى المعلم أن يكون لديه مستوى من الوعي للخلفية اللغوية، والثقافات المختلفة، ويأخذها بعين الاعتبار عند القيام باكتشاف الطلاب المجيدين. (Catholic Education Office, 2013)

ومما سبق يتضح، أن أستراليا لديها العديد من العوامل والقوى الثقافية التي دفعتها للأخذ بإدارة التنوع كأحد الطرق التي تساعد على التعامل مع التنوع الكبير الموجود لديها في مؤسساتها التعليمية، وبما يمكنها من توفير بيئة تعليمية مشجعة ومحفزة على الإبداع والابتكار. فالمساحة الشاسعة والتنوع الثقافي والاجتماعي، واعتبار دولة أستراليا دولة مهاجرين يجعل من إدارة التنوع أمراً لا بد منه، وضرورة ملحة للمؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة؛ حتى يمكنها من تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، والعدالة الاجتماعية، والمساواة بين جميع الطلاب وفقاً للأهداف التعليمية التي تسعى إلى تحقيقها.

ب) آليات إدارة التنوع بالمدارس الأسترالية:

• المدارس التابعة لولاية فكتوريا:

يبني التنوع في مدارس فكتوريا على مبدأ المساواة في فرص العمل لتشمل الاختلافات المتأصلة، مثل: الجنس، والعمر، والعرق، والخلفية الثقافية واللغوية والفكرية، والقدرة الجسدية. ويشير التنوع أيضًا إلى الاختلافات الأخرى بين الناس، مثل: تجارب الحياة، والخلفيات الاجتماعية، والاقتصادية، والشخصية، والحالة الاجتماعية، والمعتقدات الدينية، والمسئوليات الأسرية. وتؤكد إدارة التنوع في المدارس على الاعتراف بقيمة الفروق الفردية؛ للاستفادة من قدرات وإمكانيات جميع الموظفين، ومساعدة الإدارة على تحقيق جميع أهدافها؛ من أجل توفير بيئة تعليمية مبنية على احترام التنوع، وتساعد الطلاب على تطوير قدراتهم ومهاراتهم؛ ليكونوا مواطنين صالحين.

(Department of Education (Employment and Training, 2001

وتعترف إدارة التعليم في فكتوريا بأهمية التنوع الثقافي، واللغوي، والاختلافات العرقية بين الطلاب، والموظفين، وأولياء الأمور. فالتنوع يجلب فوائد تعليمية هامة لجميع الطلاب، والمعلمين، والإداريين، والمجتمع ككل. وتسعى الإدارة إلى توفير بيئات تعليمية مبنية على احترام التنوع الثقافي واللغوي، وتثري تجارب الحياة المختلفة، ووجهات النظر المتنوعة والمبدعة، كما تساعد هذه البيئات على إكساب الطلاب المهارات اللازمة للعمل، والحياة الاجتماعية. كما يمكن أن تكون المدارس نموذجًا مصغرًا لما يجب أن يكون عليه المجتمع المحلي من احترام متبادل، ووثام وتسامح.

(Department of Education (Employment and Training, 2001

وتتنوع مدارس أستراليا ما بين مدارس الأولاد والبنات، والمدارس الدينية، وتشمل: المدارس الإسلامية، والكاثوليكية، واليهودية، كما توجد المدارس المستقلة، ويظهر ذلك من خلال مجموعة من المدارس التابعة لولاية فيكتوريا بأستراليا (Victoria Government, 2014

- مدرسة جنوب جيبسلاند المتخصصة South Gippsland Specialist School
- مدرسة ولاية أتيكنفال Aitkenvale State School
- مدرسة أرميدال الثانوية Armidale High School
- مدرسة كرونولا الثانوية Cronulla High School

- مدرسة إليزابيث ماك آرثر الثانوية Elizabeth Macarthur High School
- مدرسة إيليمينتي الابتدائية Elliminyt Primary School
- مدرسة كينج زوود الابتدائية Kingswood Primary School

إن المنهج متماثل في كل هذه المدارس من حيث المبدأ، لكنّ الدروس المتعلقة بالدين أو المذهب الفكري مختلفة؛ لأنه يمكن أن يكون للدين تأثير على أمور، مثل: الملابس، والسلوك، والطقوس، والعطل الدينية. ويمكن أن تختلف المدارس أيضًا فيما يتعلق بهذه الأمور، ويتحمل مديرو المدارس مسؤولية العمل مع أفراد المجتمع المدرسي؛ للتحقق من معرفة وفهم الحقوق، والمعتقدات، والثقافات التقليدية للسكان الأصليين. ويملك جميع الطلاب في كافة المجتمعات - بما في ذلك مجتمعات السكان الأصليين، والمجتمعات متعددة الثقافات والأديان في المدن الكبرى، والريف، والأقاليم، والمناطق النائية بأستراليا - الحق في الحصول على التعليم الذي يجعل منهم متعلمين مستنيرين، ومواطنين مبدعين يتحلون بثقة النفس، والدافعية، والمسئولية، ويشمل هذا الحق الطلبة المعرضين للمخاطر، وذوي الاحتياجات والقدرات المتفاوتة. (Australian Bureau of Statistics, 2010)

1) سياسة إدارة التنوع بمدارس ولاية فيكتوريا الأسترالية:

- تستند إدارة التنوع بالمدارس الأسترالية على مجموعة من الأسس تمثل سياسة إدارة التنوع بها ومن أهمها ما يلي: (Emma Stringfellow, 2012)
- تُقَدِّمُ العوامل المميزة لحضارة ما، والاعتراف بأثرها على سلوك الفرد.
 - التعرف على الكيفية التي تؤثر فيها القيم المرتبطة بالعمل داخل المدرسة.
 - فهم الأفراد ذوي الخلفيات الحضارية، والتوجهات المتنوعة.
 - الاتصال بلغات مختلفة وتحديدًا لغة من يعمل معهم.
 - الكفاءة في التعامل مع فرق العمل، والطلاب متعددة الثقافات؛ وهي تعني قدرة الفرد على تطوير ودعم وتسهيل وقيادة المجموعات المختلفة في المنظمة لتحقيق أهدافها.

وفيما يتعلق بإدارة التنوع في المدارس أصدرت إدارة التعليم والتوظيف والتدريب بولاية فيكتوريا في الحكومة الأسترالية إستراتيجية خاصة تعنى بتنوع القوى العاملة في

مكان العمل تحت مسمى "المبادئ التوجيهية لإدارة التنوع الثقافي واللغوي في المدارس" حيث تعمل كدليل تستفيد منه جميع المدارس الحكومية في ولاية فكتوريا. والتي وضعت فيها إستراتيجية شاملة للتعامل مع التنوع من خلال سياسة واضحة تمثلت في النقاط التالية: (Department of Employment and Training, 2001)

- تعزيز قدرات أعضاء المجتمع المدرسي من: موظفين، وطلاب، وأولياء أمور على تقديم أفضل ما لديهم، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لبناء مستقبل مبهر لأستراليا.
- توفير بيئة عمل تقدر وتستفيد من مساهمات الناس من ذوي الخلفيات والخبرات ووجهات النظر المختلفة.
- توفير بيئة عمل داعمة، ومرنة، وعادلة، وتحترم الموظفين والطلاب، وتنتظر على أنهم أحد الأصول التنظيمية.
- تقديم أفضل ممارسات لإدارة التنوع، والتي تساهم في رفع معدل الإنتاجية.
- منع وقوع أي صراع بين الثقافات، ومنع التمييز العنصري.
- مساعدة المدارس على إدارة التنوع الثقافي، واللغوي، والعنقي بنجاح، ومعالجة أي مواقف أو علامات للتعصب أو التمييز العنقي من خلال الكلام أو السلوكيات والتي قد تهدد الانسجام الاجتماعي داخل المدارس.
- وضع مبادئ توجيهية لإدارة التنوع في المدارس، تساعد على بناء علاقة إيجابية بين المدرسة والمجتمع، وتعزز مساهمات الموظفين، والطلاب، وأولياء الأمور.
- تحسين نوعية البرامج التعليمية، والخدمات، وفرص التدريب، والتطور الوظيفي.
- العمل على استبقاء الموظفين، وتعزيز الإنتاجية، والحد من التمييز في عمليات التوظيف.

ومن هنا يمكن القول: إن أستراليا استطاعت أن تحدد سياسة واضحة لإدارة التنوع بمدارسها، تقوم على مجموعة من الأسس والتوجيهات التي تضمن لها تحقيق المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص بين الطلاب، والعاملين، وجميع أعضاء المجتمع المدرسي؛ حيث تستند إلى تعزيز قدرات أعضاء المجتمع المدرسي من: موظفين، وطلاب، وأولياء أمور؛ لتقديم أفضل ما لديهم، وتوفير بيئة عمل تقدر وتستفيد من

مساهمات الناس من ذوي الخلفيات والخبرات، ووجهات النظر المختلفة، وتوفير بيئة عمل داعمة، ومرنة، وعادلة، وتحترم الموظفين والطلاب، وتقدم أفضل ممارسات لإدارة التنوع؛ والتي تساهم في رفع معدل الإنتاجية، ومنع وقوع أي صراع بين الثقافات، ومنع التمييز العنصري، ومن ثم فإن لديها إطارًا سياسيًا يحقق لها تطبيق إدارة التنوع في مدارسها.

2) آليات إدارة التنوع بمدارس ولاية فكتوريا:

تستند مدارس ولاية فكتوريا على مجموعة من الآليات في تطبيق إدارة التنوع بها تتمثل فيما يلي:

أ) التخطيط الإستراتيجي لإدارة التنوع، ويتم من خلال الآتي:

- تصميم نظم تعليمية ذات توقعات عالية وإنصاف: من خلال تخطيط جيد لإدارة التنوع يستند على قيم ومعتقدات المدرسة الملزمة بالإنصاف، حيث إن جميع الطلاب لديهم القدرة على النجاح بغض النظر عن الظروف والقدرات الخاصة، ويحقق الطلاب التقدم عندما يتخذون هم وأسرهم والمدرسة توقعاتٍ عالية متعلقة بالإنجاز التعليمي، وعندما تلاحظ المدرسة وتتصرف مع العوائق التي يتعرض لها الطلاب في تحقيق النجاح التعليمي حيث يقومون بتحديد التطبيقات التي تساهم في عدم المساواة، وبذلك يقومون بصنع قرارات منهجية تنمي الشمول والمشاركة لدى جميع الطلاب، وعندما يطورون معرفتهم المهنية ومهاراتهم، وعندما يعملون بالمشاركة مع الطلاب والأسر والمجتمعات، وتتأثر المدرسة بجهد من أجل تصميم هذه النظم والتوصل إلى طرق منصفة وفعالة لكي يضمنوا حصول الطلاب على فرصٍ تساعدهم على تحقيق النتائج التعليمية المرغوبة.
- **الشراكة مع الأسر:** أحد أهم الآليات التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الإستراتيجي؛ حيث يتوقف تحقق النتائج التعليمية المرجوة عندما تعمل المدرسة بشراكة مع الأسر. فالمدرسة تدرك أن الأسر هي معلّم الطلاب الأكثر تأثيرًا، فتقوم المدرسة بخلق المناخ الأكثر ترحيبًا حيث يتمتع الطلاب وأسرهم بالاحترام، وحيث يشجعون بجدية على التعاون مع المدرسة بالنسبة لقرارات متعلقة بالمنهج التعليمي؛ من أجل ضمان أن تكون التجارب التعليمية ذات مغزى، وترتكز

الشراكة على أساس فهم توقعات وموقف الآخر، كما تركز علاقة الشراكة الحقيقية ما بين الأسرة والمدرسة على تقدير معرفة الآخر عن كل طالب، وتقدير مساهمتهم في حياة الطالب والدور الذي يلعبونه، والثوق ببعضهم البعض، والتواصل بحرية واحترام مع بعضهم البعض، ومشاركة المفاهيم والتوقعات المتعلقة بكل طالب، والعمل سويًا من أجل اتخاذ القرارات. (Morgen Chawawa, et al, 2014)

ب) التنظيم، ويتم من خلال الآتي:

- **تدعيم الثقافة التنظيمية التي تحترم التنوع:** تلتزم إدارة المدرسة باحترام التنوع ضمن المنهج، وهذا يعني تقدير وانعكاس ممارسات وقيم ومعتقدات الأسر، وتحترم المدرسة وإدارتها بإجلال تاريخ وثقافة ولغة وتقاليد وممارسات تربية الطلاب، وخيارات نمط الحياة التي تتخذها الأسر، وهم يقدرون قدراتهم وإمكانياتهم المتنوعة، ويحترمون الاختلاف في حياة الأسر، وعندما تقوم المدرسة باحترام مسألة التنوع في العائلات والمجتمعات والطموحات التي تكتمها للطلاب؛ يمكنهم عندئذٍ تبني حافز الطلاب في التعلّم، وتعزيز إحساسهم الشخصي بأنهم تلاميذ قادرين. ويقومون أيضًا باتخاذ قرارات متعلقة بالمنهج التعليمي، والتي تدعم حقوق الطلاب في المحافظة على ثقافتهم وهويتهم، وإمكانياتهم وصلابتهم المعترف بها والمقدّرة، ويمكنهم التجاوب مع حياة الطلاب والأسر المعقّدة. وتدقق المدرسة بالفرص والتحديات التي يمكن أن تنتج عن التنوع، ويقومون بالإجراءات اللازمة لكي يتخلصوا منها، ويقومون بتوفير الفرص لكي يتعلّم الطلاب عن مسائل التشابه والاختلاف، وعن الاستقلالية الذاتية، وكيف يمكننا أن نتعلّم أن نعيش سويًا. (Lolita wikander, 2009).

- **مناخ تنظيمي يحترم التنوع:** تضع المدرسة مجموعة من السياسات التي تدعم بها المتقهمون لأفكار ومشاعر الطلاب، فهم يتفاعلون بشكلٍ إيجابي مع تعلّم الطلاب، ويطوّر الطلاب الثقة والشعور بالاحترام من خلال شبكة موسعة من العلاقات الثابتة؛ حيث يصبحون أكثر قدرة على إدراك واحترام مشاعر الآخرين، وعلى التفاعل الإيجابي معهم، ويمكن للمربين الذين يوفرّون الأولوية لتغذية العلاقات والذين يمنحون الطلاب دعمًا معنويًا متناسقًا مساعدة الطلاب على

تطوير المهارات، والإدراك اللازم للتفاعل الإيجابي مع الآخرين، وهم يساعدون الطلاب أيضًا على معرفة واجباتهم تجاه الآخرين، وعلى تقدير ارتباطهم واستقلاليتهم الشخصية كتلاميذ، وعلى أن يقدروا التعاون والعمل الجماعي.

(ج) الرقابة، وتتم من خلال الآتي:

- **تقييم الأداء في ضوء الاستجابة لحاجات ورغبات الطلاب:** تلبى المدارس رغبات الطلاب ومهاراتهم ومعارفهم، فهم يقدرونها وينموها؛ لكي يضمنوا دافع مشاركة الطلاب في تعلمهم، وهم يتجاوزون مع خبرة الطلاب، ومع الانتقال الثقافي، وطرق المعرفة واللغات المتعددة التي يتحدثون بها خصوصًا التابعة لأطفال السكان الأصليين، وسكان جزر مضيق توريس وللإستراتيجيات المتبعة من قبل الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة لمناقشة حياتهم اليومية. كما أنها تتجاوز أيضًا مع أفكار الطلاب ومع وسائل تعليمية متنوعة والتي تشكل أساسًا مهمًا لاتخاذ قرارات تختص بالمنهج التعليمي، واستجابة مع أفكار ورغبات الطلاب المتطورة تقوم المدرسة بتقييم وتوقع وتوسيع مجال تعلم الطلاب من خلال طرح أسئلة مفتوحة، ومن خلال توفير الملاحظات، وإثارة التحدي لطريقة تفكيرهم، وتوجيه طريقة تعلمهم، فهم يستفيدون من "لحظات تعليم" تلقائية من أجل بناء وصقل عملية تعلم الطلاب. (Victoria Government, 2014).

(د) التدريب والتطوير، ويتم من خلال الآتي:

- **تطوير ممارسات أعضاء هيئة التدريس بما يحقق التنوع:** من خلال تقديم برامج تدريبية متنوعة تنمي لدى أعضاء هيئة التدريس مهارات التعامل مع التنوع، وتكسبهم مجموعة غنية من الممارسات من أجل تعزيز تعلم الطلاب وقبول الآخر، ومن أهم هذه المهارات والممارسات ما يلي (Victoria Government, 2014):
 - تخطيط وتنفيذ التعلم من خلال وضع آليات متعددة الجوانب والاتجاهات.
 - توفير التعليم الموجّه نحو أهداف متعددة.
 - تصميم بيئة تعليمية اجتماعية وطبيعية يكون لها وقع إيجابي على تعلم الطلاب.
 - تقدير النواحي الثقافية والاجتماعية الخاصة بالطلاب وأسرتهم.

- توفير الاستمرارية في تجارب الطلاب؛ لكي يتمكنوا من الحصول على التحوّل الناجح.
- تقييم وضبط تعلم الطلاب؛ من أجل دعم الطلاب في تحقيق نتائج التعلم المرغوبة.
- **تطوير طرق استيعاب وتقدير الاختلاف:** من خلال تطوير إدارة المدرسة للممارسات والإجراءات التي تتبعها في التعامل مع التنوع بحيث يكون لديها القدرة على احترام الثقافة المتعددة المتعلقة بالمعرفة، والرؤية، والعيش، ولديهم القدرة على استيعاب وتقدير الاختلاف بإجلال، والنظر إلى ثقافة وسياق الأسر كعنصر أساسي عند شعور الطلاب بكيانهم وبعائمتهم، وتحقيق النجاح في التعلم على مدى الحياة، وتلجأ المدرسة أيضًا إلى تعزيز جدارة الطلاب الثقافية، فالجدارة الثقافية تتعدى مرحلة إدراك الاختلاف الثقافي؛ فهي القدرة على الفهم والتواصل والاختلاط الفعّال مع الأشخاص عبر الثقافات، وتشمل: إدراك الرأي الشخصي عن العالم، وتطوير مواقف إيجابية تجاه الاختلاف الثقافي، واكتساب المعرفة المتعلقة بالممارسات الثقافية المختلفة والآراء العالمية، وتطوير المهارة من أجل التواصل والتفاعل عبر الثقافات.
- كما تطبق أستراليا هذه الآليات من خلال مجموعة من الأدوار تم تحديدها للمستويات الإدارية المختلفة المسؤولة عن إدارة التنوع، وفيما يلي توضيح لتلك الأدوار: (Department of Employment and Training, 2001)
- أ- **على مستوى إدارة التعليم والتوظيف والتدريب:** تلتزم الحكومة الأسترالية ممثلة في إدارة التعليم والتوظيف والتدريب في ولاية فكتوريا بتوفير الخدمات التعليمية لجميع المدارس بدون أي تمييز. وتلتزم الإدارة بما يلي:
 - الحفاظ على مسؤوليات الطلاب والموظفين، وحققهم في التعلم والعمل في بيئة تؤكد على التنوع.
 - الاستمرار في تطوير البرامج التعليمية التي تعزز الاتجاهات الإيجابية للمجتمع نحو احترام التنوع.
 - الاستمرار في تطوير وتنفيذ الممارسات التي تدعم حقوق جميع الطلاب والموظفين، والاعتراف باختلافاتهم الثقافية واللغوية.

- وضع إستراتيجيات للتعامل مع حالات الصراع بين الثقافات أو العنصرية والتمييز، وإطلاع جميع الأعضاء على الشكاوى والتعويضات.
 - توفير نسخ مطبوعة للمبادئ التوجيهية لإدارة التنوع الثقافي واللغوي إلى جميع المديرين الإقليميين؛ لمساعدتهم على زيادة وعيهم بحقوقهم ومسئولياتهم.
 - متابعة مدى التزام المديرين الإقليميين في تنفيذ المبادئ التوجيهية لإدارة التنوع الثقافي واللغوي.
 - توفير فرص التدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين.
 - تحديث السياسات القائمة والجديدة؛ لتتسق مع المبادئ التوجيهية لإدارة التنوع الثقافي واللغوي.
 - توفير نسخ مطبوعة للمبادئ التوجيهية لجميع أعضاء المجالس المدرسية، وجميع الموظفين والطلاب.
- ب- على مستوى الإدارة الإقليمية:** تؤدي الإدارة الإقليمية دورًا مهمًا في تطبيق وتنفيذ المبادئ التوجيهية لإدارة التنوع، ولضمان تنفيذ المبادئ التوجيهية فإن المديرين الإقليميين ملتزمون بما يلي:
- الاعتراف بالتنوع الثقافي واللغوي وتعزيزه وتأكيد كما ورد في المبادئ التوجيهية لإدارة التنوع الثقافي واللغوي، وذلك بالنسبة لكل مدرسة يشرفون عليها.
 - توفير نسخ مطبوعة للمبادئ التوجيهية لجميع مديري المدارس؛ حتى يكونوا على بينة بحقوقهم ومسئولياتهم.
 - ترشيح منسق لإدارة التنوع على مستوى كل منطقة تعليمية.
 - تسهيل عملية التدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين.
 - دعم حقوق أعضاء المجتمع المدرسي في التقدم بأي شكوى تتعلق بالتمييز العنصري.
- ج- على مستوى المدارس الحكومية:** يلتزم أعضاء المجتمع المدرسي بتطبيق إجراءات وممارسات إدارة التنوع الثقافي واللغوي وفق ما يلي:
- 1- **المجالس المدرسية:** تقوم المجالس المدرسية بأداء أدوار مهمة في تطبيق وتنفيذ المبادئ التوجيهية لإدارة التنوع، فهي تلتزم بما يلي:

- الاطلاع على التشريعات التي تدعم إدارة التنوع، مثل: دليل المبادئ التوجيهية لإدارة التنوع الثقافي واللغوي، وقانون مكافحة التمييز وسياسة التعددية الثقافية في فكتوريا، وغيرها من القوانين الداعمة.
- التأكد من أن ميثاق المدرسة وخطتها وسجلاتها تعكس مدى التزام الإدارة بإدارة التنوع الثقافي واللغوي.
- تعزيز وتأكيد قيم التنوع بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- المساهمة في إنجاح إستراتيجيات المدرسة التي تدعم التنوع الثقافي واللغوي، وتناهض العنصرية.
- تشجيع وتسهيل مشاركة الآباء في أنشطة المجتمع المدرسي، وفي عملية صنع القرارات، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة بالمجتمع المحيط، والذي يتميز بالتنوع الثقافي واللغوي والعرقي.
- التأكد من أن سياسات المدرسة تشجع وتعزز احترام الذات، والاعتراف بالاختلافات بين الطلاب.
- التأكد من أن جميع السياسات المدرسية الحالية والمستقبلية تتسق مع المبادئ التوجيهية لإدارة التنوع.

2- مديرو المدارس: يلتزم مديرو المدارس بتطبيق وتنفيذ المبادئ التوجيهية

- لإدارة التنوع الثقافي واللغوي من خلال ما يلي:
- التأكد من أن الممارسات القيادية والإدارية والمناهج الدراسية تدعم وتعزز مبادئ التنوع الثقافي.
- توفير نسخ مطبوعة للمبادئ التوجيهية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي؛ حتى يكونوا على بينة بحقوقهم ومسئولياتهم.
- المشاركة في تدريب جميع الإداريين بالمدرسة على إدارة التنوع، وتسهيل فرص التدريب، والتطوير المهني لجميع الموظفين.
- التأكد من توفر الوسائل والمناهج الدراسية، وفرص التنمية المهنية المرتبطة بإستراتيجيات التعددية الثقافية لمدارس فكتوريا.
- مراقبة البيئة المدرسية من حيث خلوها من أي مظاهر للتمييز العنصري.

- التأكد من وجود إجراءات عملية للتعامل مع الشكاوى.
 - العمل على نمذجة السلوك المناسب، وتعزيز مناخ من الاحترام المتبادل.
 - توفير نسخ مترجمة للمبادئ التوجيهية لإدارة التنوع الثقافي واللغوي؛ لتكون في متناول جميع أعضاء المجتمع المدرسي الذين ينتمون لخلفيات لغوية مختلفة.
- 3- **العاملون في المدرسة:** يلتزم جميع العاملين بالمدارس بتطبيق وتنفيذ المبادئ التوجيهية لإدارة التنوع من خلال الالتزام بما يلي:
- المشاركة في تعزيز وتأكيد التنوع في جميع جوانب وممارسات العمل، والتفاعل مع الطلاب، وأولياء الأمور، والموظفين.
 - الاستفادة من المناهج الدراسية في دعم سياسة التعددية الثقافية لمدارس فكتوريا.
 - الاستفادة من فرص التطوير المهني المتاحة.
 - المساعدة في مراقبة البيئة المدرسية من حيث: المواقف، والسلوكيات العنصرية، ومساعدة جهود المدرسة في القضاء على التمييز العنصري.
 - العمل على نمذجة السلوك المناسب، وتعزيز مناخ من الاحترام المتبادل.
- 4- **طلاب المدرسة:** يلتزم جميع الطلاب بالمدارس بتطبيق وتنفيذ المبادئ التوجيهية لإدارة التنوع الثقافي واللغوي من خلال ما يلي:
- الالتزام بقواعد السلوك الطلابي ولاسيما المبادئ المعينة في القضاء على التمييز القائم على أساس الاختلاف في: الثقافة، والعرق، واللغة، والجنس.
 - المشاركة في زيادة الوعي الثقافي، ومكافحة التمييز.
 - المشاركة الفعالة في الإستراتيجيات الداعمة إلى زيادة احترام التنوع الثقافي في المناهج الدراسية.
- وفي ضوء ما سبق، فإن أستراليا تمتلك خبرة جيدة في إدارة التنوع؛ حيث استطاعت - نظراً للعوامل الثقافية التي تعيشها - أن تطبق إدارة التنوع في مؤسساتها التعليمية من خلال وضع إستراتيجية شاملة، ومتكاملة للتعامل مع التنوع داخل**

المدارس، بالإضافة إلى اتباعها مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساعدها على تطبيق إدارة التنوع سواء على مستوى إدارة التعليم، أو الإدارة الإقليمية، أو الإدارة المدرسية، حيث حددت مجموعة من الأدوار التي يجب على مديري المدارس، والمعلمين، والطلاب القيام بها؛ لتضمن تطبيق إدارة التنوع، والاستفادة منها في توفير بيئة عمل أكثر شمولاً ودعمًا، وتساعد على تحسين العمل الجماعي، وتقديم خدمات أكثر فاعلية لأعضاء المجتمع المدرسي؛ مما يساهم في تشجيع المزيد من الإبداع والابتكار والتميز، وتنوع طرق التفكير. ويمكن الاستفادة من خبرة أستراليا في تحديد مجموعة من الأدوار والمسؤوليات لمديري المدارس والمعلمين والطلاب تساعد على تطبيق إدارة التنوع داخل المدارس، وهذا ما سيتضح في المحور الخاص بالآليات المقترحة لتطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري.

ثالثًا - التحليل المقارن لخبرات دول المقارنة (أوجه التشابه والاختلاف):

أ) من حيث السياق الثقافي:

تتشابه دولتنا المقارنة في السياق الثقافي؛ حيث يوجد لديهما العديد من القوى والعوامل الثقافية التي ساعدت على تطبيق وتبني مدخل إدارة التنوع كأحد المداخل الإدارية الحديثة، والتي تساعد على الاستفادة من هذا التنوع من خلال توفير بيئة تعليمية ملائمة، وتشجع التنوع وتعززه وتستثمره إلى أقصى درجة ممكنة؛ مما يخدم المجتمع، ويحقق تماسكه وتقدمه. ويرجع هذا التشابه إلى الهجرة؛ حيث تعد كندا وأستراليا من أكبر الدول التي تستقبل المهاجرين وتشجع على ذلك. فعلى امتداد التاريخ انتقل الناس من بلد إلى آخر لأسباب كثيرة، فقد يسعى المهاجرون لعمل أفضل، أو للبحث عن أرض جديدة لزراعتها، أو للهروب من الاضطهاد بسبب العقيدة الدينية، أو السياسية، وقرت أعداد كبيرة من الناس من مواطنها بسبب الكوارث، مثل: المرض، والمجاعة، والحرب. فالخروج من البلد الأم للاستقرار في بلد آخر يسمى هجرة، وتمثل الهجرة عنصرًا رئيسًا من عناصر الدراسات الديمغرافية، بوصفها إحدى أبرز العمليات الحيوية المرتبطة بتغير الحجم، والتوزيع الجغرافي لسكان أي منطقة أو إقليم، وهي بالتالي تسهم في الزيادة الطبيعية في نمو السكان، وتكوينه ديموغرافيًا، واجتماعيًا، وسكانيًا. (سالم سليمان، 2012)

ففي كندا تعود أصول العديد من المواطنين إلى أماكن عديدة، وخلفيات دينية متباعدة. وبالتالي فإن إدارة التنوع تعد توجهاً يهدف إلى المساعدة في انخراط المهاجرين والأقليات داخل المجتمع، وإزالة المعوقات أمام مشاركتهم في الحياة الكندية وجعلهم يشعرون بترحيب أكبر في المجتمع الكندي، ممّا يؤدي إلى شعور أقوى بالانتماء والوحدة الوطنية، وفي أستراليا يأتي أغلب المهاجرين من أوروبا، وآسيا، وأفريقيا، ووسط آسيا؛ ولذلك تتصف أستراليا بالتنوع السكاني.

ب) من حيث سياسات إدارة التنوع:

تتشابه أستراليا وكندا في وجود سياسات واضحة ومحددة لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي تمثل إطاراً مرجعياً للعمل داخل هذه المؤسسة، وتستند جميعها على فلسفة التنوع في صياغتها لأهداف هذه السياسات، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم السياسة التعليمية حيث تعرف بأنها: "مجموعة المبادئ والأسس والمعايير التي تحكم نشاط قطاع التعليم، وتوجه حركته داخل إطار من العلاقات المتفاعلة مع مؤسسات المجتمع الأخرى، وتتحكم هذه السياسة في عمليات صنع واتخاذ وتنفيذ القرار التعليمي". (عبد اللطيف محمود، 2010)

ويعد من أهم وظائف السياسة التعليمية أنها تشكل إطاراً مرجعياً وأيديولوجياً يوجه النظام التعليمي، وتأتي كتعبير عن مجموعة من الرؤى والطموحات الاجتماعية من التعليم، كما أنها تحدد صلة التعليم بالثقافات والحضارات المعاصرة، وتحدد حركة التعليم صوب المستقبل الذي يستشرفه المجتمع، كما تحدد الهياكل والأهداف للمراحل التعليمية، وتحدد الأدوار والمسئوليات داخل المنظومة التعليمية. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2011)

ومن ثم فإن وضع سياسة عامة لإدارة التنوع في كل من كندا وأستراليا أمر ضروري وحاسم في نجاح تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي، وتحقيق أهدافها. **وتختلف كل من كندا وأستراليا في هدفها من وضع السياسات التعليمية المرتبطة بإدارة التنوع حيث إن سياسة إدارة التنوع في كندا تقوم على وضع وتطوير نهج شامل وإستراتيجي لإدارة التنوع، وتوفير بيئة تعليمية تحقق المساواة بين جميع العاملين، وتوفير**

مناخ من الاستيعاب والاحترام لأعضاء المجتمع المدرسي، كما تتضمن السياسة وجود نظام للمساءلة؛ يضمن تطبيق هذه السياسات.

بينما استطاعت أستراليا أن تحدد سياسة واضحة لإدارة التنوع بمدارسها، تقوم على مجموعة من الأسس والتوجيهات التي تضمن لها تحقيق المساواة، والعدالة، وتكافؤ الفرص بين كل من: الطلاب، والعاملين، وجميع أعضاء المجتمع المدرسي؛ حيث تستند إلى الاعتراف وتعزيز قدرات أعضاء المجتمع المدرسي من: موظفين، وطلاب، وأولياء أمور على تقديم أفضل ما لديهم، وتوفير بيئة عمل تقدر وتستفيد من مساهمات الناس من ذوي الخلفيات والخبرات ووجهات النظر المختلفة، وتوفير بيئة عمل داعمة، ومرنة، وعادلة، وتحترم الموظفين والطلاب، وتقديم أفضل ممارسات لإدارة التنوع، والتي تساهم في رفع معدل الإنتاجية، ومنع وقوع أي صراع بين الثقافات، ومنع التمييز العنصري، ومن ثم فإن لديها إطاراً سياسياً يحقق لها تطبيق إدارة التنوع في المدارس بنجاح.

ج) من حيث آليات إدارة التنوع:

تتشابه كل من كندا وأستراليا في تبنيهما لمجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي، والتي تعد بمثابة أدوار واضحة ومحددة لتطبيق إدارة التنوع، سواء كانت هذه الأدوار مرتبطة بالعمليات الإدارية داخل المدرسة كما في كندا أو أدوراً للمستويات الإدارية المختلفة للنظام التعليمي كما في أستراليا وتمثلت في آليات مرتبطة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، والتدريب، والتطوير، ومشاركة الأفراد. ويمكن تفسير ذلك في ضوء مفهوم تكافؤ الفرص التعليمية، حيث يقصد بمفهوم تكافؤ الفرص التعليمية تساوي الفرص التعليمية التي تساوي مختلف المواطنين في الحصول على حق التعليم، وأن يكون أمام كل فرد نفس الفرص التي تتاح لغيره دون أي عقبات في الحصول على حق الالتحاق بالتعليم بصرف النظر عن المستوى الاجتماعي، والاقتصادي، والجنس، وحقه في مواصلة تعليمه للمراحل العليا طالما كانت ميوله وقدراته واستعداداته تسمح بذلك (حسين مجبل الرشيد، وآخرون، 2012)، كما أن تكافؤ الفرص يعني "الإتاحة الكاملة لجميع أفراد الشعب على قدم المساواة، ودون تفرقة في أي مجال من مجالات الحياة؛ فهو يعني تنوع الفرص وتعددتها ولا يعني تساويها وتمائلها" (أحمد محمود، 2009)، وفي ضوء ذلك فإن كل من كندا

وأستراليا قامت بوضع مجموعة من آليات إدارة التنوع التي تحقق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لمختلف فئات المجتمع، والتي تساعد على توفير الفرص التعليمية لجميع أفراد المجتمع دون تمييز، أو تحيز لفئة دون أخرى، وتوفير بيئة تعليمية داعمة للتنوع ومراعية للاختلاف الموجود بين الأفراد.

وتختلف كل من كندا وأستراليا في آليات تطبيق إدارة التنوع؛ حيث إن كندا قامت بتحديد مجموعة من الآليات التي ترتبط بعمليات الإدارة، وهي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة؛ مما يساعد على إدارة التنوع من جميع جوانبها، وعلى مختلف المستويات الإدارية. بينما قامت أستراليا بتحديد آليات مرتبطة بالمستويات الإدارية المختلفة داخل النظام التعليمي من خلال تحديد مجموعة من الأدوار والمهام التي يجب أن يتم تنفيذها على مستوى الإدارة الإقليمية، والمجالس المدرسية، ومديري المدرسة، والمعلمين، والطلاب. كما اختلفا في طريقة تنفيذ كل آلية من الآليات المعروضة سابقاً حيث نجد:

1- **بالنسبة لآلية التخطيط الإستراتيجي:** ففي كندا يتم تحقيقها من خلال تصميم نظم تعليمية تستوعب التنوع، ووضع خطط لإدارة التنوع في ضوء البيانات التي تم جمعها عن المدارس. بينما في أستراليا يتم تحقيقها من خلال تصميم نظم تعليمية ذات توقعات عالية وإنصاف، فعلى الرغم من اختلاف طرق تنفيذ الآلية إلا أنه تم الاتفاق على أهمية وجود التخطيط الإستراتيجي لإدارة التنوع.

2- **بالنسبة لآلية التنظيم:** اتفقت كلتا الخبرتين على وضع سياسات تمنع التحيز، وتحقق العدالة والمساواة من خلال العديد من الإجراءات، وظهر ذلك في السياسات التي تم تبنيها لكل مدرسة وعلى الرغم من ذلك لم تمتلك كندا آليات محددة بالنسبة لهذا البعد، بينما استطاعت أستراليا تحقيق هذه الآلية من خلال: تدعيم الثقافة التنظيمية التي تحترم التنوع، ووجود مناخ تنظيمي يحترم التنوع.

3- **بالنسبة لآلية القيادة:** اتفقت كل من كندا وأستراليا على أهمية دعم القيادة العليا لعملية التنوع ودوره في نجاح تطبيق إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، ولكنهما اختلفتا في طرق تحقيق هذه الآلية؛ حيث قامت كندا بدعم توفير فرص متساوية للتعليم دون تمييز، وإنشاء مدرسة للجميع، ووجود نظام جيد للاتصال بين الأفراد

داخل المؤسسات التعليمية. بينما أستراليا حققت ذلك من خلال تحديد واضح للأدوار في المستويات الإدارية المختلفة؛ لتطبيق التنوع وإدارته بالمؤسسات التعليمية.

4- بالنسبة لآلية الرقابة: استطاعت كندا أن تحقق الرقابة على تنفيذ التنوع من خلال المحاسبية عن طريق ضمان تنفيذ سياسات التنوع، بالإضافة إلى وجود تقارير منتظمة عن أداء الأفراد، ومدى التزامهم بالسياسات الداعمة للتنوع، بينما تقوم أستراليا بعملية تقييم الأداء في ضوء الاستجابة لحاجات ورغبات الطلاب.

5- بالنسبة لآلية التدريب والتطوير: تدرك كل من كندا وأستراليا أن نشر ثقافة التنوع، وتغيير ممارسات الأفراد يتطلب وجود العديد من البرامج التدريبية التي تحقق ذلك، بالإضافة إلى تطوير في المناهج والممارسات التي ينتهجها الطلاب، والمعلمون. وتقوم كندا بتطوير مناهج دراسية تدعم التنوع، وتطوير مستوى الهيئة التدريسية، ووضع كتب مدرسية لا تميز بين الجنسين، وتمثل التنوع، بالإضافة إلى وجود دورات للتطوير المهني لجميع الموظفين بالمدرسة. بينما تقوم أستراليا بتطوير ممارسات أعضاء هيئة التدريس؛ بما يحقق التنوع، وتطوير طرق استيعاب وتقدير الاختلاف بين الأفراد.

وأظهرت الدراسة التحليلية المقارنة أن أحد مبررات تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي هو مراعاة الاختلاف الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي بين الأفراد؛ بما يساعد على الاستفادة من هذا التنوع داخل المؤسسة، وتحقيق أهدافها. كما أظهرت أن تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي يساعد على توفير بيئة تعليمية تشجع على الإبداع والابتكار، وتراعي الفروق الفردية بين الطلاب، وأخيراً فإن إدارة التنوع تكسب المؤسسة القدرة على المنافسة؛ من خلال توفير البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي للعاملين، وتشجيع التطوير المستمر بما يحقق أعلى معدلات من الأداء. وفي ضوء التحليل السابق فإنه يمكن الاستفادة من خبرة كل من كندا وأستراليا في وضع مجموعة من الآليات التي تسهم في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري، سواء كانت آليات عامة أو آليات مرتبطة بالعمليات الإدارية، ودور الإدارة المدرسية في تطبيقها وهذا ما سوف يتضح في المحور التالي.

المحور الرابع - آليات مقترحة لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري:

يتطلب تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري وضع مجموعة من الإجراءات والتي تمثل آليات إدارة التنوع في ضوء ما تم عرضه من آليات لإدارة التنوع بكل من كندا وأستراليا، وسوف تحاول الدراسة في هذا المحور صياغة مجموعة من الآليات العامة التي تساعد على تطبيق إدارة التنوع، بالإضافة إلى مجموعة من الآليات الخاصة بعمليات الإدارة، وصعوبات التطبيق، وسبل التغلب عليها. وتستند هذه الآليات إلى مجموعة من المنطلقات التي تتمثل في التوجهات العالمية، والاهتمامات الدولية والمحلية بقضايا التنوع بصفة عامة والتنوع الثقافي بصفة خاصة، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسات التعليمية بقضايا الجودة، والتحسين المستمر؛ ومن أهم هذه المنطلقات ما يلي:

- 1- تزايد الاهتمام العالمي بقضايا التنوع، والذي يتضح في تزايد اهتمام اليونسكو بقضايا التنوع؛ فجاءت اتفاقية "حماية التراث الثقافي غير المادي" عام 2003م، ثم تلتها اتفاقية "حماية التنوع وتعزيز أشكال التعبير الثقافي" عام 2005م، والتي تعد نتويجة للإعلان العالمي لليونسكو بشأن التنوع الثقافي عام 2001م.
- 2- الاهتمام المتزايد لدى معظم الدول العربية بقضايا الجودة، والتميز، والريادة، والتحسين المستمر على مستوى جميع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة؛ من خلال التوجه نحو الحصول على الاعتماد الأكاديمي من هيئات دولية معترف بها، وكذلك عن طريق إنشاء هيئات قومية للاعتماد وضمان الجودة بها.
- 3- التوجه العالمي نحو مراعاة التنوع بأبعاده المختلفة، وخاصة ما يتعلق بالقدرات العقلية والجسمية، من خلال دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة مع أقرانهم من الطلاب العاديين في مؤسسات تعليمية واحدة؛ بما يوفر لهم بيئة تعليمية آمنة وجاذبة تنمي قدراتهم، وتشبع رغباتهم، وتلبي احتياجاتهم.
- 4- العولمة الاقتصادية والتنافس الدولي بين المؤسسات؛ ممّا جعل المؤسسات تتعامل مع بيئات متعددة الثقافات، والخلفيات. فإدارة التنوع تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات،

الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسات على تقديم ما يرضي المجتمع بتنوعه، كما تؤدي دورًا هامًا في استقطاب الكفاءات، وتعزيز الإبداع والابتكار.

5- إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي تقوم على مراعاة الاختلافات بين الأفراد أيًا كان نوعها (اجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وثقافية، وجغرافية، وعقلية، وبدنية) وتقديرها؛ بما يحقق أهداف المؤسسة، ويكسبها قدرة وميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات.

6- يؤدي تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري إلى توفير بيئة تعليمية مشجعة على الإبداع، ومحفزة على الابتكار، وملبية للحاجات، ومراعية للقدرات، ومقدرة للاختلافات؛ حيث يعتبر التنوع في القوة العاملة تربة صلبة للانفتاح على ما هو جديد من أفكار إبداعية. وتتجاوز إدارة التنوع المساواة وتكافؤ الفرص، لتقدم مساهمات إيجابية وإستراتيجيات لنجاح المؤسسات، وتشجيع التطوير المستمر لتنوع قوة العمل، من خلال مزج هذه الاختلافات الفعلية والمحتملة بين العاملين لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.

أ) آليات عامة لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي، وتتمثل فيما يلي:

- نشر الوعي بأهمية إدارة التنوع لدى المعلمين ومديري المدارس من خلال: ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات؛ بما يساعد على تكوين وعي وإدراك واضح لديهم، ويمكنهم من الاستفادة من كل أشكال التنوع؛ لشحذ الإبداع، وتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم.
- رعاية الفكر السوي الذي يدعم تقبل الاختلاف والتنوع وتعزيزه، ويؤمن أن هذا التنوع هو مجال خصب لنمو الوطن وازدهاره، من خلال إيمان إدارة المدرسة وقادة التعليم قبل الجامعي بالتنوع، وأهمية إدارته داخل المؤسسات التعليمية.
- تحويل المدارس إلى بيئة حاضنة للتوازن، والتنوع، والحوار، وتقبل الآخر، واحترام تميزه وخصائصه التي قد تكون مختلفة عمًا لدينا، حيث يعد ذلك حجر الأساس لقيام وطن متماسك، ومجتمع متناغم، واقتصاد مزدهر؛ من خلال إدارة واعية، وسياسة معلنة وواضحة للتنوع بها.

- تكوين علاقات آمنة ومحترمة ومتبادلة داخل المدرسة من خلال دعم المدرسة وتفهمها لأفكار ومشاعر الطلاب، ومساعدة الطلاب على تطوير المهارات، والإدراك اللازم للتفاعل الإيجابي مع الآخرين، ومعرفة واجباتهم تجاه الآخرين وأن يقدرُوا التعاون، والعمل الجماعي.
- تحقيق مبدأ المساواة والعدالة؛ حيث تؤمن المدرسة أن جميع الطلاب لديهم القدرة على النجاح بغض النظر عن الظروف والقدرات الخاصة، كما يجب على المدرسة أن تتعامل مع المشكلات التي يتعرض لها الطلاب في تحقيق النجاح التعليمي، وتعمل المدرسة بجهد من أجل التوصل إلى طرق منصفة وفعالة؛ لكي يضمنوا حصول الطلاب على فرصٍ تساعدهم على تحقيق النتائج التعليمية المرغوبة.
- تحديد مجموعة من الممارسات من أجل تعزيز تعلم الطلاب التنوع، وقبول الآخر من خلال: الاعتراف بتفرد كل طالب من ناحية إيجابية، والإحساس بإنجازات الفردية وإنجازات الآخرين، والحفاظ على توقعات عليا لقدرات كل طالب، وتحفيز وتشجيع الطلاب على النجاح عندما يواجهون التحديات، والتحدث مع الطلاب بطرق محترمة حول أوجه الشبه والاختلاف بين الناس.
- توفير فرص تعليمية متساوية لجميع باختلاف قدراتهم، ومستوياتهم، وبيئاتهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية؛ حيث يعد ذلك ضماناً لبناء مجتمع يتسم بالمساواة، والعمل على بناء بيئة تعليمية متميزة ترحب بالجميع.

ب) آليات خاصة لإدارة التنوع المرتبطة بعمليات الإدارة:

ترتبط الآليات المقترحة بالعمليات الإدارية لإدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية والتي تم التوصل إليها من خلال ما تم عرضه في المحاور السابقة، وفيما يلي توضيح لهذه المحاور:

1- التخطيط لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي:

يعد التخطيط أحد أهم العمليات الإدارية لأي مؤسسة تعليمية، ولتطبيق إدارة التنوع لابد من التخطيط له؛ بما يساعد على تحقيق الهدف منه، حيث إن التخطيط للتنوع يركز على إيجاد أساليب للتنوع تكون قابلة للقياس، وتدعم التوجه الإستراتيجي

للمؤسسة وأهدافها طويلة وقصيرة الأجل. ولوضع خطة تنوع ناجحة وفعالة، فإنه يجب أن يكون التنوع متسقاً مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع تقديم الدعم اللازم لتحقيقها، لاتخاذ القرارات التنفيذية. **ولنجاح التخطيط لابد من الآتي:**

- القيام بوضع خطط توضح أهداف المؤسسة من قبل أفضل المديرين وأكثرهم مهارة وإبداعاً.
- تركيز جهود الإدارة مع جهود الأفراد في توفير المتطلبات، ورسم خطط العمل؛ الأمر الذي يؤدي إلى تطوير خططهم وقدراتهم، ويزيد من إحساس المسؤولية لديهم.
- توحيد أهداف القوى العاملة نحو الأهداف العامة للمنظمة؛ مما تخدم مصلحة المؤسسة، ومصالحهم الشخصية.

ويشمل التخطيط الإستراتيجي لإدارة التنوع ما يلي:

أ- **رؤية ورسالة المدرسة:** تضع إدارة المدرسة رؤية ورسالة في ضوء مبادئ التنوع وأهدافه، ومن خلال إشراك المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي؛ بما يساعد على تطوير رؤية ورسالة للمدرسة تتبنى التنوع، ومن ثم يعمل ذلك على أن يؤدي جميع العاملين أدوارهم بما يخدم رؤية ورسالة المدرسة؛ باعتبارها الموجه والمحرك للعمل داخل المدرسة.

ب- **القيم والمبادئ الحاكمة للمدرسة:** على المدرسة وضع خطتها الإستراتيجية في ضوء مجموعة من القيم والمبادئ الحاكمة للعمل، والتي تتضمن بداخلها قيماً تحقق التنوع، وتساعد على إدارته، مثل: العدالة، والمساواة، والشفافية، والمساءلة، واحترام كرامة الأفراد، والثقة المتبادلة، والمصادقية، والتحسين المستمر، والتطوير الشخصي، والاعتراف بالاختلافات بين الأفراد، وتقدير الاختلاف واحترامه.

ج- **الخطة الإستراتيجية للمدرسة:** حيث تقوم إدارة المدرسة بوضع الخطة الإستراتيجية من خلال المراحل المختلفة للتخطيط الإستراتيجي من: تحليل بيئي، وتحديد للأهداف، ووضع الإستراتيجيات والخطط التنفيذية في إطار يراعي التنوع داخل المدرسة وخارجها، وفي ضوء الرؤية والرسالة والمبادئ

الحاكمة؛ بما يساعد على تطبيق إدارة التنوع، وتحقيق الهدف منها في توفير ميزة تنافسية للمدرسة، وتوفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار، وتشمل خطة إدارة التنوع على:

- الأهداف الإستراتيجية قصيرة وطويلة الأجل.
- جدول زمني معقول لتحقيق الأهداف.
- تفاصيل بشأن خطة الإدارة لتحقيق أهدافها.
- معلومات عن كيفية إدارة وقياس التقدم الذي أحرزته.

وسيقوم كبار الموظفين بتحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطة خلال عملية التخطيط السنوي لإدارة المدرسة.

2- التنظيم وإدارة التنوع بالمدرسة:

تلتزم إدارة المدرسة بتبني أنظمة عمل داعمة للتنوع، وقائمة على أساس العدل، والمساواة، وعدم التحيز، والتمييز لأي فرد من أفرادها لأسباب تتعلق بأمور، مثل: الجنس، والثقافة، والدين، والمعتقد، واللغة، والقدرات العقلية، والبدنية، والطبقة الاجتماعية والاقتصادية، والعمر، والنسب، وغيرها. وتدعم الثقافة التنظيمية التي تحترم التنوع، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يدعم التنوع. وللوصول إلى نظام يقدر ويحترم الاختلافات، ويدعم التنوع فإنه يجب أن تلتزم إدارة المؤسسة بوضع سياسات واضحة تكون ميثاقاً تلتزم به في جميع عملياتها الإدارية، ويلتزم به جميع أعضاء المجتمع المدرسي في تعاملاتهم المختلفة، وعلى سبيل المثال تلتزم إدارة المؤسسة بتحقيق الآتي:

- دعم التنوع مادياً ومعنوياً في جميع التعاملات في المدرسة.
- منع التمييز، والتحيز، وعدم العدالة، وتساوي الفرص، وإزالة العوائق والحواجز التي تمنع الإنجاز والتقدم المهني أمام جميع الفئات.
- وضع مواصفات ومؤهلات واضحة ومعلنة لعمليات استقطاب واختيار وتعيين الأفراد، وتقييمهم وتطويرهم المهني.
- تطبيق سياسات عادلة في تحفيز جميع العاملين بالمدرسة بدون تمييز.

3- القيادة وإدارة التنوع بالمدرسة:

تعد قيادة المدرسة من أهم العناصر الفاعلة في إدارة التنوع، ولها العديد من الأدوار التي تساعد على تطبيق إدارة التنوع ونجاحه داخل المدرسة، وتتمثل تلك الأدوار في الآتي:

- **الالتزام بالتنوع:** تلتزم إدارة المدرسة بتعزيز ونشر ثقافة التنوع من خلال دمجها في جميع العمليات الإدارية، والقيم الأساسية في المؤسسة، وتوفير الرؤية الواضحة، والموارد اللازمة لإدارة تنوع ناجحة في المؤسسة التعليمية.
- **تمكين العاملين وإشراكهم:** التنوع لا يعتمد على قائد واحد، لذلك يجب إشراك جميع أعضاء المجتمع المدرسي في عملية التغيير والتطوير، وإعطائهم الصلاحيات اللازمة للانتقال إلى مرحلة إدارة التنوع من خلال الاستفادة الكاملة من مهاراتهم، ومواهبهم، وقدراتهم، وثقافتهم، وخبراتهم ليساهموا في تحسين الأداء العام للمدرسة، وزيادة الرضا الوظيفي، وتلبية احتياجات المجتمع المدرسي. والقيادة الناجحة تؤمن بأن إشراك العاملين وردود أفعالهم عن التنوع يعد من العناصر الضرورية لتحقيق أهداف التنوع، ولذلك تسعى هذه القيادات لإشراك العاملين بفاعلية من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق ذلك.
- **المساءلة الإدارية:** تعتبر المساءلة الإدارية من العناصر الأساسية لضمان نجاح أي عمل إداري، وتحقيق المساءلة من خلال جعل القادة أنفسهم مسئولين عن التنوع، وذلك من خلال ربط عناصر تقييم الأداء، والتنفيذ الناجح، وتحقيق الأهداف، والتقدم في العمل بعضها ببعض. فالمساءلة الإدارية تساعد في التأكد من أن الجميع يسيرون في نسق واحد، ويشاركون بإيجابية في عملية التنوع بالمدرسة.
- **الاتصالات:** يساهم القادة في بناء نظام اتصالات جيد وفعال وداعم للتنوع، وفي زيادة وعي وإدراك أعضاء المجتمع المدرسي فيما يتعلق بأهداف المدرسة، ومعاييرها، ورؤيتها، وقيمها، واتجاهاتها، وسياساتها المختلفة، كما يساهم في توفير فرصة للإبداع والابتكار من خلال إتاحة الفرصة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي في طرح أفكارهم وآرائهم المختلفة، والتي تساعد على تحسين العمل في المدرسة. ويساعد نظام الاتصالات الفعال في توصيل التطورات والمستجدات

التربوية والقرارات الجديدة بصورة سريعة؛ مما يولد شعورًا بالرضا الوظيفي، والعدل، والمساواة لدى الجميع. كما تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات في الوقت المناسب، وتوفير التطوير المهني للموظفين؛ وذلك لدعم أهداف التنوع في المدرسة.

- **التنمية المهنية والتطوير المستمر:** إن الهدف من برامج التنمية المهنية والتطوير المستمر ضمان تحسين أداء الأفراد في المؤسسات؛ لذا يجب توفير دورات التطوير المهني المرتبطة بموضوع المساواة والعدالة لجميع العاملين في المدرسة، وتوفير فرص للمشاركة في التنمية المهنية الداعمة لأهداف إدارة التنوع. وتحقق برامج التدريب والتطوير المستمر العديد من الأهداف؛ حيث تعمل على تحسين مهارات الفرد الضرورية لنجاحه بعمله، وتحسين قدراته على القيام بأداء أفضل، وتنمية الوعي، وإكسابهم مهارة الانفتاح على مختلف الثقافات والفئات.

4- الرقابة وإدارة التنوع بالمدرسة:

تعد الرقابة على تطبيق إستراتيجيات التنوع من المراحل الهامة التي تكشف مدى التزام المدرسة بتطبيق ما تم التخطيط له، ومن ثم فإن ضمان نجاح عملية التنوع لا يمكن أن يتحقق دون إجراء تقييم دوري، وتقييم حالة وإنجازات عملية التنوع. ولا بد أن تتضمن إستراتيجية التنوع بالمدرسة معايير محددة جدًا لتقييم الفعالية، وتقييم ما إذا كانت النتائج المحققة تدعم أهدافها. كما يجب أن تكون هذه المعايير واضحة؛ حتى يتسنى لجميع العاملين والقادة أن يفهموا بوضوح ما هو متوقع منهم، كما يجب أن تكون إدارة المدرسة على استعداد لتقديم مكافآت للأفراد والجماعات التي تحقق أهدافها، وكذلك يجب محاسبة وتدريب الذين يفشلون في ذلك.

ولضمان نجاح تطبيق هذه الآليات بالمدارس فهناك مجموعة من الأدوار التي

يجب أن يقوم بها كل من: المدير، والمعلم، والطالب، وتمثل في الآتي:

بالنسبة لمدير المدرسة:

- 1- تشجيع مشاركة الآباء في أنشطة المجتمع المدرسي، وفي عملية صنع القرارات، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة للمجتمع المحيط.

- 2- تدريب جميع الإداريين في المدرسة على إدارة التنوع، وتسهيل فرص التدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين.
 - 3- التأكد من توفر الوسائل، والمناهج الدراسية، وفرص التنمية المهنية المرتبطة بإستراتيجيات إدارة التنوع.
 - 4- التأكد من وجود إجراءات عملية للتعامل مع الشكاوى.
- بالنسبة للمعلم:**

- 1- المشاركة في تعزيز وتأكيد التنوع في جميع جوانب وممارسات العمل، والتفاعل مع الطلاب، وأولياء الأمور، والموظفين.
- 2- المساعدة في مراقبة البيئة المدرسية من حيث: المواقف والسلوكيات العدائية غير المرغوبة، ودعم جهود المدرسة في القضاء على التمييز بأنواعه المختلفة.
- 3- العمل على نمذجة السلوك المناسب، وتعزيز مناخ من الاحترام المتبادل.
- 4- الاستفادة من فرص التطوير المهني المتاحة.

بالنسبة للطالب:

- 1- الالتزام بقواعد السلوك الطلابي ولاسيما المبادئ المُعينة على القضاء على التمييز القائم على أساس الاختلاف في الثقافة، والجنس، والبيئة الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو القدرات العقلية.
- 2- المشاركة الفعالة في الإستراتيجيات الداعمة إلى زيادة احترام التنوع في المناهج الدراسية.

ج) متطلبات نجاح تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي:

- 1- **نشر ثقافة التنوع:** لإيجاد التزام إداري من القيادات العليا، وتغيير الثقافة السائدة من خلال بناء ونشر رؤية للتنوع، وأهدافه، وأهميته بالنسبة لجميع الأفراد في المؤسسات التعليمية، وعقد ورش عمل، وندوات؛ لزيادة الوعي والإدراك لمفهوم التنوع، وأبعاده المختلفة، وبما يمكن من تطبيق إدارة التنوع.
- 2- **التخطيط لإدارة التنوع:** واستخدام التنوع كجزء من التخطيط الإستراتيجي للنظام التعليمي، من خلال تضمين التنوع ضمن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي،

وربط أداء الأفراد بالفهم والوعي والذي بدوره يكون أكثر تنوعاً، ويؤدي إلى تحسين وتطوير الأفراد والأداء التنظيمي.

3- **تزويد الطلاب بإستراتيجيات**؛ لاتخاذ خيارات مدروسة بشأن تصرفاتهم، والاعتراف بتفرد كل طالب من ناحية إيجابية، وتعزيز شعور الطلاب بالانتماء، والترابط من خلال توفير الفرص للطلاب للانخراط بشكل مستقل مع زملائهم، وضمان أن جميع الطلاب يشعرون بالفخر والثقة في إنجازاتهم، وتوفير المكان والزمان للطلاب للانخراط في تحقيق الأهداف الفردية والمشاركة.

4- **تصميم مناهج دراسية**: تمثل التنوع الموجود في المجتمع وتعمل على تعزيزه من خلال تضمينه العديد من الأنشطة والممارسات التي تشجع على تقبل الآخر، واحترام وتدعيم قيم التسامح، وتقبل النقد والاختلاف في وجهات النظر، وتعليم التلاميذ أهمية الاحترام المتبادل، ونبذ العنف واحترام الآخر، وتدعيم سلوكيات الحوار والتفاوض، بالإضافة إلى احترام التنوع الموجود في المجتمع.

5- **تقديم برامج تدريبية للمعلمين**؛ لتطوير مهاراتهم في إدارة التنوع، بما يساعدهم على بناء بيئة تعليمية شاملة تشجع على الإبداع والابتكار.

6- **تأسيس نظام للمحاسبية والمساءلة**: يضمن تطبيق إجراءات وممارسات إدارة التنوع، وعدم الإخلال بها من خلال منع سياسات وإجراءات التحيز والتمييز والعنصرية والعنف بأشكالهم المختلفة سواء من المعلمين تجاه الطلاب، أو من إدارة المدرسة تجاه المعلمين.

د) صعوبات تطبيق الآليات المقترحة وسبل التغلب عليها:

قد يواجه تطبيق هذه الآليات مجموعة من الصعوبات تتمثل فيما يلي:

1- **نقص التشريعات والقوانين** التي تدعم التنوع وإدارته داخل المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى غياب واضح في السياسات التعليمية حول التنوع وأهميته داخل المؤسسات التعليمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال سن التشريعات والقوانين التي تشجع على الأخذ بالتنوع وإدارته، وتضمن ذلك في السياسات التعليمية للدولة.

2- وجود ثقافة مقاومة للتغيير والتمسك بالنظم الإدارية القائمة لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية باعتبار أنها الأفضل لإدارة التعليم قبل الجامعي وتحقيق أهدافه، وكذلك رفض تغيير هذه الأساليب، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة التنوع، وأهميته في المؤسسات التعليمية، ودورها في تحقيق أهدافها عن طريق: الندوات، والمؤتمرات، والمنشورات الورقية والإلكترونية، وإيجاد ثقافة داعمة لهذا التغيير.

3- ضعف الوعي لدى القائمين على إدارة التعليم قبل الجامعي المصري بإدارة التنوع، وأهميتها في توفير بيئة تعليمية تحفز الإبداع والابتكار لدى المعلمين، وتقديم أفضل ما لديهم وكذلك بالنسبة للطلاب، واكتسابهم القدرة على التفكير الإبداعي، واحترام الآخر، وتقبل النقد. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من ورش العمل عن التنوع، وإدارته، وأهميته بالنسبة للبيئة المصرية؛ مما يساعد على تكوين اتجاه إيجابي نحو إدارة التنوع وأهميتها، ورؤية واضحة نحو كيفية تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي.

4- نقص المهارات الإدارية المرتبطة بتطبيق إدارة التنوع لدى القيادات الإدارية للمؤسسات التعليمية وكذلك مديري المدارس والمعلمين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تصميم برامج تدريبية؛ لإكسابهم هذه المهارات وإدراج هذه البرامج ضمن برامج التنمية المهنية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين.

5- وجود مناهج دراسية لا تدعم التنوع، ولا تشجع عليه. ويمكن التغلب على ذلك من خلال إجراء تعديلات فيها بما يتناسب مع التنوع الموجود في المجتمع، وبما يشجع على إدارته داخل مدارسنا.

المراجع

1. أحمد إسماعيل حجي (2009): التعليم قبل الجامعي الحديث والمعاصر في مصر بين الاتفاق والاختلاف، المؤتمر العلمي السنوي السابع عشر بعنوان "التعليم في العالم الإسلامي المؤتلف والمختلف"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، في الفترة من 31 يناير - 1 فبراير 2009، دار الضيافة، جامعة عين شمس، القاهرة.
2. أحمد محمود محمد عبد المطلب (2009): تكافؤ الفرص في التعليم الجامعي الحكومي والخاص من منظور تشريعي، المؤتمر العلمي التاسع "تحديات التعليم في العالم العربي"، كلية التربية، جامعة المنيا، 10 - 11 نوفمبر.
3. إلهام محمود مرسي (2015): تصور مقترح لتطوير التعليم في الريف المصري في ضوء مؤشرات جودة الأداء التعليمي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد 26، عدد 103، يوليو م 2015، 285 - 320.
4. جمعة سعيد تهامي (2008): دراسة تقييمية لمدى تحقق العدالة الاجتماعية في منظومة التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات المجتمعية المعاصرة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة بني سويف.
5. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، 2014 - 2030.
6. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، تعداد السكان، الكتاب الإحصائي السنوي، القاهرة، 2013.
7. جيرالد جرينبرغ، وبارون روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ، ص 230.
8. حامد عمار (1997): في التوظيف الاجتماعي للتعليم، سلسلة دراسات في التربية والثقافة والعلوم، ط 2، مكتبة الدار العربية، القاهرة.
9. حسين مجبل الرشيد (2012): السياسة التعليمية بدولة الكويت في ضوء مفهوم تكافؤ الفرص التعليمية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع 36، جزء 1، 585 - 614.

10. سالم محمد ميلاد سليمان (2012)، الهجرة الخارجية والتكيف الاجتماعي: دراسة حول ظاهرة هجرة العمالة الأجنبية إلى ليبيا، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس.
11. سلامة الرقيعي (2008): التنوع الثقافي في مصر أم الدنيا، الأهرام، 2008/4/28.
12. شاكر محمد فتحي أحمد، وهمام بدرابي زيدان، التربية المقارنة: المنهج - الأساليب - التطبيقات، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص ص 93 - 97.
13. ضياء الدين زاهر (2003): التعليم العربي وثقافة الاستدامة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص 55.
14. طارق عبد الحميد البدي (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات المدرسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
15. عبد الجليل أكاري (2012)، "التعليم في البرازيل: بين اتجاهي المحافظة والتحولات الجذرية"، في الملف المفتوح، في التنوع الثقافي في النظم التعليمية - رؤى دولية ومقارنة، مستقبلات، المجلد (42)، العدد (162)، يونيو 2012، ص ص 229 - 230.
16. عبد اللطيف محمود محمد (2010): تحليل أداء السياسة التعليمية رؤية نظرية وإطار تطبيقي، المكتبة العصرية، المنصورة.
17. عبد الله عبد الله أحمد الطبال (2011): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية - مدخل إدارة التنوع "دراسة نظرية"، مجلة المدير الناجح، عدد (135)، جمعية إدارة الأعمال العربية، 2011.
18. عبد الناصر حموده (2005)، إدارة التنوع الثقافي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
19. علي أحمد المصاروة (2011): أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي، دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.

20. علي المصاروه، ونعمه الخفاجي (2015): إدارة التنوع منظور الالتزام الوظيفي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
21. فادي أحمد عبد الرحمن الرتيمة (2012): أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التنوع في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
22. كمال عبد الوهاب محمد (2014): دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الاستفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية، مجلة التربية، مجلد 17، العدد 50، نوفمبر، ص 89 - 174.
23. محمد إبراهيم المنوفي (2009): العلاقة بين أزمة التعليم المصري والبناء الاجتماعي: دراسة نقدية، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية بعنوان "أنظمة التعليم في الدول العربية - التجاوزات والأمل" كلية التربية، جامعة الزقازيق، المجلد 2، ص 31 - 49.
24. محمد سليم الزبون، محمد سالم الصريصري (2015): برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة دراسات لجامعة الأغواط - عدد 34 لـ 1 يناير 2015، الجزائر، ص 57 - 82.
25. محمد علي عزب (2003): إعداد المعلمين لتعليم عالمي متنوع الثقافات والاستفادة من ذلك في مصر، مجلة كلية التربية، العدد 52، جزء 2، مايو 2003.
26. مراد صالح زيدان (2004): الاتجاهات الحديثة في توفير الفرص التعليمية لأبناء الأسر الفقيرة، المؤتمر العلمي السنوي الخامس "التربية العربية وتحديات المستقبل"، كلية التربية بالفيوم جامعة القاهرة، في الفترة من 9 - 10 مارس 2004، ص 63 - 68.
27. معجم المعاني الجامع: <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>.
28. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي (2010): مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، التعليم العالي في مصر، القاهرة، 2010.

29. مؤيد سعيد السالم (2006): إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
30. ناهد محمد عبد المقصود عبد الرازق (2012): التعددية الثقافية وانعكاساتها على قيم طلاب المدارس الأجنبية الدولية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع 79، الجزء الأول، مايو 2012.
31. نجلاء حسن جمعة أحمد (2010): استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعددة الجنسيات، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
32. الهيئة القومية لضمان الجودة التعليم والاعتماد (2011): وثيقة المستويات المعيارية لسياسة التعليم قبل الجامعي، القاهرة.
33. Anderson, Michelle; Et, al. (2007). **Australia: Country Background Report**. Melbourne: Australia Council for Educational Research.
34. Australian Bureau of Statistics (ABS) (2010). 1351.0.55.032 –Research Paper: Measuring economic returns to post-school education in Australia’, August, www.abs.gov.au
35. Australian Human Rights Commission, Sex Files: the Legal Recognition: Concluding Paper of the Sex and Gender (2009) www.humanrights.gov.au/sex-files-legalrecognition-concluding-paper-sex-and-gender-2009.
36. Bekyan, Satenik, (2010) **The Challenges of diversity for Human Resource Management**, Unpublished Master Degree, Faculty of Economics & Management, Hogeschool-Universiteit Brussel, 2010.
37. Bogaret, S & Vloeberghs, D.(2005).Differentiated and individualized personnel management: **Diversity management in Belgium**. **European Management Journal**.Vol.23,No.4.pp 483-493.
38. Catholic Education Office (2013). **Gifted and Talented Students: A Resource Guide for Teachers in Victorian Catholic Schools**. Melbourne: Snap West Melbourne.
39. Council of ministers of education, Diversity and how to deal, annual conference ,2001, 15-17 April, www.cmec.ca/en/

40. Cox, T., (2001). **Creating the Multicultural Organization – A strategy to Capturing of the Diversity** , Sanfrancisco, USA and Jossey Bass.
41. Cramer, Y. (2011). **Diversity is a Source of Creativity and Resilience**, Innovation
42. Cranston, Neil; Keating, Jack; Kimber, Megan; Mulford, Bill; & Reid, Alan (2010). Politics and School Education in Australia: A Case of Shifting Purposes. **Journal of Educational Administration**, 48 (2), 182-195.
43. Daft, R. (2010). **New Era of Management. Australia**, South Western Cengage Learning
44. Department of Education, Employment and Training (2001). **Guidelines for Managing cultural and Linguistic Diversity in Schools**. Victoria. Australia.
45. Department of Foreign Affairs and Trade (2014). **Australia in Brief**. Barton: John McEwen Crescent.
46. Dhami, D. (2007). Teacher perceptions of diversity management in Nepalese primary schools, unpublished master thesis, Mahidol University.
47. Dike, P. (2013). **The Impact of workplace Diversity on Organizations**, Arcade University, Helsinki
48. Egbo P. (2008). **Teaching for Diversity in Canadian Schools**, Pearson Canada Inc., Toronto, Ontario.
49. Emma Stringfellow (2012): Trade unions and discourses of diversity management, A Comparison of Sweden and Germany, **European Journal of Industrial Relations**, vol.18, No.4, PP330-345.
50. Fawcett, M. (2012). **Diversity Management in the Canadian Workplace: Towards an Antiracism Approach**, Hindawi publishing corporation, Urban.
51. Francesca Beddie (2010): Diversity and excellence: prompts from the history of the tertiary education sector, National Centre for Vocational Education Research Adelaide, Australian Journal of Adult Learning, Volume50, Number, 3, November 2010, PP.521- 525.
52. Gerhard Stickel (2009): European Federation of national institutions for language, National, regional and minority

- languages in Europe: contributions to the Annual Conference in Diplin, Peter Lang, p47.
53. Government of Ontario, Ministry of Education, Board Directory, Rainy River District School Board, School Board Profiles, Retrieved 2008
 54. Halifax Regional School Board (2008). **Diversity Management plan (2008-2013)**. Canada.
 55. Halifax Regional School Board (2008). **Diversity Management procedures**. Canada
 56. Hanappi-Egger, E., Koellen, T. & Mensi-Klarbach, H. (2007). Diversity management: Economically reasonable or “Only” ethically mandatory? *International Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations*, Vol. 7, No. 3, pp.159-167
 57. <https://ar.wikipedia.org/wiki/كندا>
 58. <https://ar.wikipedia.org/wiki/أستراليا>
 59. Hunsaker, P. & Alessandra, T. (2010). **The New Art of Managing People**. New York, Free Press.
 60. Ingrid Harrington(2013): School-based Learning for Individual Diversity in Education: The SLIDE Project, *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 1, No. 2; October 2013, PP25-28.
 61. Ivancevich, J., & Gilbert, J., (2000) “**Diversity Management: time for a new approach**”, *Public Personnel Management*, 29 (1), 75-93.
 62. James Norman & Gerry McNamara(2010): **Conflicts of Ethos: Issues of Equity and Diversity in Faith-based Schools**, *Educational Management Administration & Leadership Journal* , PP. 537-539 sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav.
 63. Lombardo, J. (2008). Cultural diversity in the workplace: divination, trends and examples. www.study.com.
 64. Lumadi, M. (2008). Managing Diversity at Higher Education and Training Institutions: A Daunting Task, **Journal of Diversity Management**, p 1-10.
 65. Macdonald, D. (2010). **The Evolution of ‘Diversity Management’ in the USA: Social Contexts**, *Managerial*

- Motives and Theoretical Approaches. Daito Bunka University. Tokyo.
66. Magoshi, E. & Chang, E. (2009). **Diversity Management and the effects on employee's organization commitment: Evidence from Japan and Korea.** Journal of world Business. Vol.44, No.1, pp.31-40.
67. Mary Godwyn (2015): Ethics and Diversity in Business Management Education, A Sociological Study with International Scope, Springer Heidelberg New York, PP14-19.
68. Minister of education Ontario (2009) Annual Report, Realizing the Promise of Diversity, An equitable, inclusive education strategies, www.edu.gov.on.ca.
69. Mor Barak, M. 2005, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, Thousand Oaks, California, P.192
70. Mulholland, Gary & Others, (2005): **Managing Diversity Linking Theory and Practice to Business Performance**, Chartered Institute of Personnel and Development.
71. Murphy, F. & Garthwaite, T., **Diversity policy**, Department of veterans Affairs, veterans Health Administration, Washington, (July, 2005).
72. Orellous Walker & Benton, David,: Best Practices In Achieving Workforce Diversity, Banchmarking Study, U.S. Department of Commerce and Vice President AL Gore's Natonal Partnarship for Reinventing Government Press, Retrieved, April 20, 2013, <http://govinfo.library.unit.edu/npr/library/workforce-diversity.pdf>
73. Parliament House of commons, Guide to the Canadian House of commons, Canada, 2005, P4.
74. Ratna Ghosh(2013): **Education and the Politics of Difference**, Canadian Scholars' Press, P102.
75. Rosado, C (2006). What Do We Mean By "Managing Diversity? Sumati Reddy, editor, Workforce Diversity, Vol.3, India.
76. Rudhwmbu, N. & Chwawa, M. (2014). **Diversity Management Practice in Higher Education: Evidence from Private Higher Education Institution in Botswana.** Journal of Education and Practice, Vol.5, No.16.

77. Russell, A & Tolbert, A (2010). **Valuing Diversity**. Compass management group, USA.
78. Sanders, A. (1999). **Diversity Management: A Comparison between the Issues of Diversity Identified By Leaders in the Private Sector & Leaders in the Public Schools**. Stephen F. Austen State University, USA.
79. Sayers, J. (2012). **Managing Diversity**. Bookboon.com
80. Schargel, Thacker, & Bell, 2007, **From at-risk to academic excellence What successful leaders do**. Larchmont, NY: Eye on Education, P78.
81. Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: A literary review. **Cross cultural management: An International journal**. Vol.13, No,4,pp. 296-315.
82. Soner Polat(2012): Organizational Values Needed for Diversity Management, **Educational Sciences journal**, spring issue, Vol. 12, No. 2, PP 1409-1418
83. Statistics Canada. (2005, March). Population diversity of visible minority groups Canada, provinces and regions: 2001–2017. **Statistics Canada catalogue** no. 91-541-XIE. Ottawa: Author.
84. Stevens, H. & Hurt.L.(2009). The Call For Higher Education to Develop Diversity Competencies with the Goal of Preparing Business Students for the Global Marketplace Enterprise Risk Management. Vol.1 , No.2.
85. Tidridge Nathan (2010), Canada's Constitutional Monarchy: An Introduction to Our Form of Government, Minority Language Educational Rights Toronto: Dundurn Press, p. 54,
86. U.S. Department Of Commerce (1999). Best Practices in Achieving Workforce Diversity. Washington. National Partnership for Reinventing Government.
87. UNESCO World Report: Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue Published in 2009 by the United Nations Educational,. Cultural and Scientific, Pp.15-17
88. Vashanti, Sai Parimi,(2012): “Diversity Management Time for A New Approach in An Organization”, Council of Europe and European, Commission Research Seminar Resituating Culture-

- Reflectuions IOSR, **Journal of Business and Management**, Volume 3, Issue 3, Sep-Oct.
89. Victoria Government, Elliminyt Primary School, School policy, Annual report 2014, learning rights. www.elliminyt.vic.edu.au.
90. Wrench, John, & Others,(2008), **Diversity Management and Discrimination: Experiments in Diversity Management in The European Union**, Centre For Diversity and Inclusion, NTNU Social Research Norwegian University of Science and Technology, NO-Trondheim, Norway, 2008.