

**واقع ممارسات إدارة التنوع لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة بدولة**

**الإمارات العربية المتحدة (دراسة تحليلية)**

بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

(تخصص التخطيط الاستراتيجي وسياسات التعليم)

**المحررو**

**الباحثة / أسماء محمد عبيد الحفيتي**

دارسه بمرحلة الدكتوراه

كلية التربية - جامعة حلوان

**المحررو**

**أ.د / نهلة السيد حسن**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة حلوان

**أ.م.د / أمل سعيد حباكة**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة حلوان

## المستخلص

هدف البحث الحالي إلى دراسة واقع ممارسات إدارة التنوع الثقافي لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير إدارة التنوع بمدارس الحلقة الثالثة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى عدة توصيات من أهمها: التوافق بين مديري المدارس والمعلمين لتحقيق التقبل الحاصل في الاختلافات الثقافية واحترام الآخر والتعايش السلمي، والعمل على تدريب مديري المدارس والقادة التربويين على كيفية اختيار أفضل الممارسات لتدريس اللغة العربية بمدارس الإمارات للطلاب على اختلافهم هوياتهم الثقافية.

**الكلمات المفتاحية:** التنوع الثقافي - إدارة التنوع - بيئة العمل - مديري المدارس.

**Abstract:**

The current research aims to study the reality of cultural diversity management practices among principals of third cycle schools in the United Arab Emirates, and to propose measures to develop diversity management in these schools. The research adopts a descriptive approach and reaches several recommendations, including: fostering compatibility between school principals and teachers to achieve acceptance of cultural differences, respect for others, and peaceful coexistence; training school principals and educational leaders on selecting the best practices for teaching Arabic language in UAE schools to students with diverse cultural identities.

**Keywords:** Cultural diversity - Diversity management - Work environment - School administrators.

## المقدمة:

لا يقتصر تعزيز إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات التعليمية على اختيار النموذج الأمثل للغة التي تُدرس بها المقررات أو إقرار كتب دراسية تُمثل جميع فئات المجتمع باختلاف ثقافتهم بشكل مُنصف، أو تقديم أنشطة تنمي ثقافة عمل الفكر وتنمية عواطف التأخي والشعور بالآخر، بل تمتد لتشمل المعلم إعداداً وتنمية بشكل عميق لمتصافر تلك الجهود وتعمل في ظل بيئة مدرسية آمنة تسوسها قيادة تعمل كأداة تغيير داعمة للمعلمين والطلاب على حد سواء لخلق مجتمع ركائزه العدل والمساواة بين أطرافه الثقافية، وأن التنوع الثقافي في المستوى التعليمي والعمر والنوع يتأثر سلباً إذا لم يتم إدارته بشكل جيد. كما أن أكثر جوانب التنوع فعالية يتمثل في المستوى التعليمي والخلفية التعليمية؛ حيث يعزز الابتكار وكفاء العاملين وكفاء أداء الأعمال. (Kyomugisha, 2016, p. 14)

وإن الفهم النظري لأهمية إدارة التنوع الثقافي بالمدارس لا يكفي وحده لإقامة الجسور بين عرقيات الدولة وثقافتها؛ فقد يؤدي ذلك إلى مزيد من الفرقة بين أبناء الوطن الواحد. الأمر الذي يدفع بعض الدول إلى تبني الهيمنة الثقافية للحفاظ على سيادتها وحمايتها. ربما احتاجت تلك الدول إعادة منظورها عن هويتها إذا ما أرادت تعزيز التنوع الثقافي لإنشاء تفاعل حقيقي بين ثقافتها بما يضمن وحدة نسيجها. (الخصر، ٢٠٢٢، ص. ٤٥)

يحتل النظام التعليمي مكانة رفيعة ومتقدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويحظى برعاية القيادة الرشيدة التي تسخر الإمكانيات المالية والبشرية للارتقاء به، فالقيادة الحكيمة لدولة الإمارات تجعل من التعليم أفضل خيار لإنجاز رؤية الدولة الطموحة وتحقيق التنمية الشاملة المستندة إلى مجموعة من الأسس العلمية الصحيحة والقيم الأخلاقية المستمدة من ثقافات الشعوب. تتجه هذه الرؤية لتقدير دور التعليم، وإدراك أهمية دور العاملين في مؤسسات التعليم العام من حيث تأثيرهم ومسؤوليتهم بشكل مباشر وعميق في بناء مستقبل أفضل.

وفي ضوء الحلقة الثالثة/المرحلة الثانوية؛ تتيح "المدرسة الإماراتية مجموعة من المسارات الأكاديمية والتقنية/المهنية في مرحلة التعليم الثانوي، مما يوفر فرصاً متعددة للطالب للالتحاق بما يتوافق مع قدراته وميوله. وتتضمن المسارات الأكاديمية- عدة مسارات تتمثل في (مسار النخبة)؛ وهو مسار ممتد من مرحلة التعليم الأساسي ويقوم على قاعدة علمية متقدمة. (المسار المتقدمة)؛ ويقوم على قاعدة ثقافية عامة، وقاعدة علمية متعمقة، تؤهل الخريج منه لدراسة تخصصات: العلوم والهندسة والطب. (المسار العام)؛ والذي يقوم على قاعدة ثقافية وعلمية عامة تؤهل الخريج منه لدراسة العلوم التطبيقية. كما أن هناك (المسارات التقنية/المهنية)، والمتضمنة كل من المسار التقني

المتقدم/ثانويات التكنولوجيا التطبيقية، والمسار التقني العام/الثانويات الفنية، والأكاديميات المتخصصة، والمسار التطبيقي. (منظومة التعليم الوطني، ٢٠٢٠)

### مشكلة البحث:

وفي ضوء شرح واقع ممارسات إدارة التنوع لدى مديري مدارس الإمارات؛ فالتنوع لدى مديري المدارس يؤثر بشكل كبير على الطلاب والمعلمين. كما يؤثر هذا الاختلاف على شكل البيئة المدرسية والعملية التعليمية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة من حكومة الإمارات ووزارة التربية والتعليم لتطوير إدارة التنوع بالمدارس. في ضوء ما تعانيه مدارس التعليم العام في الإمارات من قيادة الخبراء الغربيين الذين لا يمتلكون خلفية كافية عن المجتمع الإماراتي في ضوء واقع ممارسات إدارة التنوع لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة، ومن ثم تتطلب إستراتيجية مقترحة وذلك لتحسين بيئة العمل في مدارس دولة الإمارات (حكومة الإمارات العربية، ٢٠٢٢)؛ وعليه يمكن تحديد السؤال الرئيس للدراسة: "ما الواقع الحالي لإدارة التنوع لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة بمدارس التعليم العام بدولة الإمارات وفق مئوية الإمارات ٢٠٧١؟".

### أسئلة البحث:

وينتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة التنوع في بيئة العمل وممارساتها؟
٢. ما رؤية الإمارات "مئوية ٢٠٧١" فيما يتعلق بالتنوع الثقافي والتعليم؟
٣. ما الواقع الحالي لإدارة التنوع في مدارس دولة الإمارات؟

### أهداف البحث:

يتضمن البحث الحالي عدة أهداف يمكن إيضاحها على النحو التالي:

١. التعرف على الأسس النظرية لإدارة التنوع في بيئة العمل وممارساتها.
٢. التعرف على التنوع الثقافي والتعليم في رؤية الإمارات "مئوية ٢٠٧١".
٣. دراسة واقع إدارة التنوع الثقافي في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة.

### أهمية البحث:

قد يسهم هذا البحث في:

١. مساعدة مديري مدارس الحلقة الثالثة بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء واقع ممارسات إدارة التنوع من خلال التخطيط الهادف لتعزيز عملية التعلم.
٢. تتزامن الدراسة الحالية مع الجهود الحالية التي تبذلها دولة الإمارات المتحدة لتطوير مؤسسات التعليم بمستوياتها المختلفة؛ لتمكين مدارس الحلقة الثالثة من تكوين بيئة عمل لإدارة التنوع من واقع ممارساتها.
٣. تفيد نتائج هذا البحث في تزويد واضعي السياسة التعليمية بدولة الامارات العربية المتحدة في تعزيز قيم ممارسات إدارة التنوع لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة لتعزيز عملية التعلم.

### حدود البحث:

تتضمن حدود البحث كل من الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية؛ وكما يلي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تناول واقع ممارسات إدارة التنوع لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

**الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مؤسسات التعليم في المنطقة الشرقية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠٢٣.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث على عينة من العاملين بمؤسسات التعليم في المنطقة الشرقية (إمارة الفجيرة) بالإضافة إلى أجزاء من إمارة الشارقة بدولة الإمارات.

### منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي، والذي يهتم ببيان الحالة الحاضرة لظاهرة أو مشكلة مجتمعية معينة من خلال المسح الشامل لفئة معينة من المجتمع أو ناحية من النواحي الاجتماعية من أجل تبرير هذه الظاهرة أو وضع حلول مستقبلية للمشكلة محل الدراسة. (الدليمي، ٢٠١٤، ص. ١٥٠)؛ ومن خلال المنهج الوصفي يتم دراسة واقع ممارسات إدارة التنوع لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة، ومن ثم عمل المقارنات ما بين هذه الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

### الدراسات السابقة:

في ضوء الأدبيات التي تحدثت بشأن واقع ممارسات إدارة التنوع لدى مديري المدارس؛ فقد تطرقت العديد من الأدبيات إلى إدارة التنوع وما يربطها بمديري المدارس

بدولة الإمارات وتباينت فيما يخص التنوع الزمني والجغرافي، وهو ما سوف يتم إبرازه في أهم تلك الدراسات والأدبيات السابقة المتحدة بهذا الشأن؛ وعلى النحو التالي:

١. دراسة سليمان (٢٠١٠)، هدفت هذه الدراسة إلى تطبيقها على قياس درجة تحقق معايير التنوع متمثلة في بعدها الأول؛ قيادة التنوع. الثاني؛ المشاركة في صنع واتخاذ القرار. الثالث؛ إدارة الموارد البشرية. الرابع؛ توفير البيئة الآمنة المشجعة على الإبداع والابتكار، وقياس درجة تحقق معايير التميز المدرسي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية لإدارة التنوع تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمنطقة التعليمية باستثناء سنوات الخدمة يوجد فروق في بُعد قيادة التنوع لصالح العشرة سنوات فأكثر. وأوصت الدراسة بمنح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات؛ لاختيار المستفيدين من المشاريع والمنح والتدريبات وفق معايير موضوعية تحددها الإدارة.

٢. دراسة العرموطي (٢٠١٥)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبوظبي لإدارة التنوع المطبقة من الجامعة، ودراسة إمكانية تحسين التعامل مع التنوع في القوى البشرية داخل الجامعة، ومن أهداف الدراسة اختبار العلاقة بين استخدام استراتيجيات متنوعة وسياسات واضحة ومحددة لإدارة التنوع، وحسن إدارة تنوع إدارة الموارد البشرية في الجامعة، ومن أهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة آراء المعلمين في إدارة التنوع بين أفراد العينة باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، الجنسية، التخصص، التعليم، الدرجة العلمية)، وأوصت الدراسة بأن تستمر الجامعة في تطوير وتنفيذ إستراتيجيتها السياسية، لتحقيق المساواة والعدالة وعدم التمييز في تعاملاتها مع العاملين، حتى تتمكن من تحقيق النتائج وكسب التماسك والعلاقات بينها وبين موظفيها الثقة مما يمكنها من تحقيق قيمة مضافة، إذا كان هناك تمييز، فيجب أن يكون تمييزاً إيجابياً.

٣. دراسة أحمد (٢٠١٧)، هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من أستراليا وكندا، وبعمل التحليل المقارن لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة والاستفادة منها في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات العامة والخاصة المرتبطة بالتخطيط

الاستراتيجي، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، والتدريب والتطوير إدارة التنوع  
بالتعليم قبل الجامعي المصري وكذلك متطلبات تطبيقها وأهم المعوقات  
واقترحات التغلب عليها.

٤. دراسة سمارة (٢٠١٧)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة  
التنوع على الثقافة التنظيمية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم  
النتائج أن هناك علاقة بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في  
الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها  
ضرورة نشر ثقافة التنوع والاختلاف وقبول الآخر بين العاملين والاستفادة  
من التنوع في الموارد البشرية، وكذلك تعزيز الثقافة التنظيمية المتعلقة  
بالتسامح وقبول الآخر والتعرف على المشكلات المتوقعة الناتجة عن  
الاختلاف بين العاملين.

٥. دراسة مهدي (٢٠١٨)، هدفت هذه الدراسة في مجالات تطبيقها في القيادة  
والممارسات الإدارية، وإدارة الموارد البشرية، وبيئة العمل، بالإضافة إلى  
استخدام أسلوب المجموعة البؤرية لصياغة سبل تفعيل إدارة التنوع في  
المدارس الثانوية، وقد أوصت الدراسة بمشاركة المعلمين في حل بعض  
القضايا الإدارية والفنية بالمدرسة بتكوين فريق عمل مشترك لمجموعة من  
المعلمين المميزين؛ بحيث يكون المدير هو قائد الفريق.

٦. دراسة إبراهيم (٢٠٢٠)، هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح أن دولة الإمارات  
لديها تنوع سكاني وعرقي، مما أدى إلى اندماج ثقافات مختلفة وبعيدة في  
أراضي الدولة، مما جلب معها العديد من التأثيرات الثقافية والدينية واللغوية  
التي تشكل مستقبلاً حياً للثقافة الإماراتية والشخصية الإماراتية، فعالم اليوم  
قرية مفتوحة، مما يتطلب إعادة النظر والعمل على تقبل الثقافات المختلفة  
دون التأثير على الثقافة الوطنية.

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



٨. دراسة (Urbanová (2020)، هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم ممارسة إدارة التنوع كعامل لاستدامة الميزة التنافسية فيما يتعلق بعوامل التنوع التي تم فحصها. وقد تم استخدام استبيان استقصائي في ٥٤٩ شركة تشيكية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تكريس اهتمام كافٍ لمجموعات العمال المحتملين الذين تم تجاهلهم حتى الآن. يمكن أن يكون تطبيق إدارة التنوع أداة ناجحة لاكتساب ميزة تنافسية في إدارة الموارد البشرية.

٩. دراسة (Inegbedion (2020)، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة التنوع على الكفاءة التنظيمية من خلال إدارة الصراع والتنوع الثقافي وتصور الموظفين للتمهيش بالإضافة إلى العمل الجماعي وموقف عمل الموظف، وقد تم استخدام تصميم المسح تم توظيف عينة من ١٧٨ مستجيباً من تسع شركات متعددة الجنسيات في جنوب نيجيريا من ثم تحليل بيانات البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، مع إدارة التنوع والكفاءة التنظيمية التي تعمل كمتغيرات كامنة. تم اقتراح الحاجة إلى مديري القوى العاملة المتنوعة لإعطاء الأولوية لإدارة التنوع، لضمان التنفيذ الفعال لها، من بين أمور أخرى.

### **التعليق على الأدبيات السابقة:**

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

#### **أولاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

فيما يخص أوجه الاختلاف بالنسبة للدراسات المرتبطة بواقع ممارسات إدارة التنوع لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة بدولة الإمارات العربية المتحدة، فقد اختلفت أهداف الدراسة الحالية مع بعض أهداف الدراسات السابقة مثل دراسة (سليمان، ٢٠١٠) والتي هدفت إلى قياس درجة تحقق معايير التنوع متمثلة في بُعد قيادة التنوع. كما هدفت إلى قياس معايير التنوع في المشاركة وصنع واتخاذ وقياس درجة تحقق معايير التميز المدرسي، ودراسة (العمروطي، ٢٠١٥) والتي هدفت إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبو ظبي لإدارة التنوع المطبقة من الجامعة، ودراسة إمكانية تحسين التعامل مع التنوع في القوى البشرية داخل الجامعة، ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) والتي هدفت إلى إيضاح أن دولة الإمارات لديها تنوع سكاني وعرقي، وجاء الاختلاف أيضاً في منهجية البحث لدى دراسة (مهدي، ٢٠١٥) في استخدام أسلوب المجموعة البؤرية لصياغة سبل تفعيل إدارة التنوع في المدارس الثانوية.

#### **ثانياً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

فيما يخص أوجه التشابه بالنسبة للدراسات المرتبطة بواقع ممارسات إدارة التنوع لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة بدولة الإمارات العربية المتحدة، اتفقت أهداف الدراسة الحالية مع بعض أهداف الدراسات السابقة، مثل دراسة (أحمد، ٢٠١٧) في آليات التوصل لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من أستراليا وكندا، ودراسة سمارة (٢٠١٧)، فقد اتفقت اهداف هذه الدراسة مع أهداف الدراسة الحالية، والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية، ودراسة (مهدي، ٢٠١٨)، والتي اتفقت مع أهداف الدراسة في مجالات تطبيقها في القيادة والممارسات الإدارية، وإدارة الموارد البشرية، وبيئة العمل، وفيما يخص المنهج المستخدم، فجاءت دراسة (سليمان، ٢٠١٠) لتعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وكذا دراسة (سمارة، ٢٠١٧).

ومما سبق تبين أن جميع الدراسات أكدت 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 تلك الأدبيات إلى أن تطبيق مدخل إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية لها، ويجعل لها تأثيراً ملموساً على المساهمات التي تقدمها الموارد البشرية من خلال تحسين التزامهم وبقائهم في المؤسسة. وفي ضوء ما أفرزته الأدبيات من توصيات؛ فقد أوصى سليمان (٢٠١٠) بمنح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات لاختيار المستفيدين من المشاريع والمنح والتدريبات التطويرية وفق معايير موضوعية تحددها الإدارة؛ وأوصى مهدي (٢٠١٨)، بمشاركة المعلمين في حل بعض القضايا الإدارية والفنية بالمدرسة من خلال تكوين فريق عمل مشترك لمجموعة من المعلمين المميزين؛ بحيث يكون المدير هو قائد الفريق؛ وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية.

### ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

١. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار المنهجي للبحث من حيث مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهميتها وأهدافها.
٢. عمقت الدراسات السابقة أهمية موضوع البحث وذلك باعتبارها تتناول موضوع في غاية الأهمية سواء على صعيد المجتمع أو الدولة، وذلك لما للشاركة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام بدولة الإمارات ومدى تأثيرها بالثورة الصناعية الرابعة.

## مصطلحات الدراسة

- **التنوع The Diversity**: لغةً؛ لفظاً مشتق من الفعل (ن و ع) يقال: تنوع يتنوع تنوعاً، فهو متنوع ويقال تنوعت الاغصان أي تحركت وتمايلت، والتنوع هو: حدوث الفروق بين الأشخاص والجماعات والعروق بتأثير عوامل مختلفة (ناصر، ٢٠٢١، ص. ٢). و**اصطلاحاً**: يشير مصطلح التنوع إلى الاختلاف أو التمييز بين الأشخاص أو الحيوانات أو الأشياء أو التنوع أو اللانهاية أو وفرة الأشياء المختلفة أو الاختلاف أو التفاوت أو التعددية. (عياد، ٢٠١٧، ص. ٢٠)
  - **البيئة environment**: في اللغة: "مصدر مشتق من الفعل بؤأ، ويعني المنزل والمكان". (بدوي، ٢٠٠٧، ص. ٤٣)
  - **بيئة العمل environment Work**: وتعرف اصطلاحاً على أنها "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية. (القيوتي، ٢٠٠٠، ص. ٣٥)
  - **إدارة التنوع Diversity Management**: هي "عمليات تنظيمية تستخدم لتعزيز التنوع والشمول في مكان العمل، وتتضمن هذه العملية تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالتوظيف والتدريب والحوافز، وتتمثل أهداف إدارة التنوع في تعزيز العدالة والمساواة والاستفادة من مزاياها". (Manage, 2021)
- وهناك تعريف إجرائي استخلصه البحث يشير إلى أن إدارة التنوع؛ هي إدارة متعددة الثقافات بواقع الممارسات لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة بدولة الإمارات العربية المتحدة، للوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير إدارة التنوع بمدارس التعليم العام.

- **الحلقة الثالثة The third episode**: هي نسق يتضمن المراحل التعليمية والعمرية مخصصة لطلبة الصفوف من التاسع إلى الثاني عشر، والمرحلة العمرية من ١٤ عام بالصف التاسع، المرحلة العمرية ١٥ عام للصف العاشر، والمرحلة العمرية ١٧ عام للصف الحادي عشر، وتكون ضمن أربعة مسارات تعليمية وهي المسار العام، والمتقدم، ومسار النخبة، والمسار المهني التخصصي. (منظومة التعليم الوطني، ٢٠٢٠، ص. ٥٢)

وسوف تسير الدراسة وفق المحاور التالية:

## المحور الأول

## الأسس النظرية لإدارة التنوع في بيئة العمل وممارساتها

يتضمن المحور الحالي كل من نشأة وأهمية وممارسة إدارة التنوع في بيئة العمل؛ وعلى النحو التالي:

### أولاً: نشأة إدارة التنوع:

تتنوع الثقافات بدولة الإمارات نتيجة لتدفق الهجرة إليها، ومن ثم فهي تحرص على اندماجهم مع المجتمع الإماراتي وتتعرف بحقوقهم إنسانياً وثقافياً وعرقياً، وعليه فإن الاعتراف بهذا التنوع يشكل مدخلاً مهماً لتعزيز عملية التفاعل والثراء بين مختلف المكونات، وبالتالي فهي مكون هام لعملية التطور بالرغم من الجذور المختلفة للثقافات المنتسبة للدولة، وعلى الرغم من الانفتاح الثقافي لدولة الإمارات على الثقافات الأخرى ووجود متغيرات ثقافية جديدة فقد ظهرت تيارات أخرى كالثقافة الليبرالية والعولمة، وهو أمر طبيعي من منطلق تطور نسق الحياة، فالثقافة التي تواكب العصر هي ثقافة قابلة للتطور كأساس وليس فرضاً. (سافيدان، ٢٠١١، ص. ١٩)

لقد ظهر مفهوم إدارة التنوع في الولايات المتحدة الأمريكية في أواسط ثمانينيات القرن العشرين، وفي هذا الوقت اشترك المتخصصون المعنيون 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. (Polat, 2012, P. 1409)

ولقد بدأ استخدام مفهوم التنوع منذ ١٩٧٠ في الولايات المتحدة الأمريكية للإشارة إلى الأقليات والنساء في القوى العاملة، ولفترة طويلة كان من الشائع للمديرين أن التنوع في مكان العمل هو زيادة المساواة بين الجنسين، والتمثيل الوطني للأنثى في قوة العمل، وبناء على التعديلات الدستورية الجديدة في عام ١٩٧٤، طالبت حكومة الولايات المتحدة الشركات والمؤسسات الالتزام بتوظيف مزيداً من النساء والأقليات ومنحهم المزيد من الفرص في التنقل في التسلسلات اليومية للمنظمة. ومنذ ذلك الوقت تزايدت القوى العاملة في الولايات المتحدة وأصبحت أكثر تنوعاً في الأصل القومي أو العرق أو الجنس أو العمر، وأصبحت القوى العاملة الأمريكية تشهد تغييراً جذرياً. (Polat, 2012, P. 1418)

وهكذا وُضعت الأسس القانونية لمنع التمييز في مكان العمل، فإنه يحتاج إلى خطوة أخرى لجعل الأنظمة تعمل بفعالية من أجل الموظفين وأصحاب العمل؛ ولهذا السبب أدخلت فكرة العمل الإيجابي في الولايات المتحدة الأمريكية وسرعان ما أصبحت أداة قيمة تستخدم لتحقيق التوازن في أعداد مجموعات الأقليات عن طريق تحديد الحصص، وهذا الأسلوب لا يزال يستخدم على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية. وفيما يخص نشأة إدارة التنوع في المنظمات؛ فإن التنوع يُعد حقيقة واقعة في كافة المنظمات في الوقت الحالي، حيث إنها تعد مسألة مؤثرة أو سوف تكون مؤثرة بشكل فعلي على كافة العاملين

بمجال التنمية البشرية HR عند نقطة ما خلال مستقبلهم المهني. ظهر مفهوم إدارة التنوع واكتسب زخمًا في الولايات المتحدة في أواسط ثمانينيات القرن العشرين. 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 التي عرفت باسم دراسة جدوى حول التنوع. وبينت هذه الدراسات أن العائد على الاستثمار قد بلغ (١٦٣%) لكل دولار أنفقته بعض الشركات في التدريب على إدارة التنوع. (مهدي، ٢٠١٦، ص. ٦١)

### ثانياً: أهمية إدارة التنوع:

يُمكن دراسة أهمية إدارة التنوع الثقافي في المنظمات على النحو التالي: (عبد الرزاق، ٢٠١٢، ص. ٩٣)

#### أ. تحقيق ميزة تنافسية:

تحاول العديد من الشركات تجنب النزاعات الثقافية بين الموظفين من خلال تطوير ثقافة خاصة تُعرف باسم ثقافة الشركة، أو المنظمة، وتعد قوة ثقافة المنظمة إحدى المزايا التنافسية الأساسية، كما أنّ العولمة تساعد في بناء ميزة تنافسية بين الشركات والمؤسسات فيما يتعلق بإدارة التنوع الثقافي.

#### ب. استقطاب المواهب:

يساعد التنوع الثقافي في المنظمات على استقطاب المواهب من مختلف الجنسيات، حيث تعد الشركات التي تلتزم بالتنوع أكثر نجاحًا من غيرها، كما تتميز بالتنوع في توظيف أفضل المواهب، بالإضافة إلى امتلاكها لقوى عاملة ذات مستوى عالٍ، بالإضافة إلى قدرتها العالية في صنع القرار.

#### ج. قوة عمل متوازنة:

إنّ التنوع الثقافي في المؤسسات يساهم في ازدهار العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة، حيث تعد المنظمات التي تمتلك قوى عاملة متنوعة عرقياً أكثر نجاحاً من الناحية المالية، ومن الجدير بالذكر أنّ توظيف مواهب متنوعة لا يكفي لرؤية ثروة من النتائج الإيجابية، فالتنوع يتعلق أيضاً بزيادة التشاركية بين أفراد المنظمة والتعاون بينهم، لذا فإنّ التعامل مع مواهب المنظمة المتنوعة على قدم المساواة، وتمكين الجميع من النجاح هو ما سيؤدي إلى بيئة عمل صحية أكثر.

#### د. بناء الوعي الثقافي: (الخضر، ٢٠٢٢، ص. ١٢٠)

يساهم التنوع من زيادة **الوعي الثقافي**، وقدرتنا وحساسيتنا اتجاه الأشخاص من حولنا، مما يساعدنا على تطوير فهم أعمق لثقافة الآخرين بالإضافة إلى تطوير ثقافتنا، مما يزيد من المشاعر الجيدة، كالتسامح، كما يساعد الوعي الثقافي في كسر الحواجز الثقافية، وتعلم كيفية تقبل واحترام الآخر، وتقدير من يختلفون عنا، والتقليل من الصراعات الثقافية، فعندما يعمل الأفراد في بيئة عمل متنوعة ثقافياً، فإنهم يدركون أن السلوكيات، والقيم، والمعتقدات، هي أمور خاصة لكل منهم، كما يساهم في التعرف على قيم الآخرين، وعاداتهم، ومعتقداتهم، وتقديرها بدون أحكام مسبقة أو تحيز، وبالتالي الحصول على بيئة عمل متجانسة وشاملة.

### ثالثاً: ممارسات إدارة التنوع في بيئة العمل:

تواجه المؤسسات التعليمية التي تتألف من مجموعة تختلف ثقافتهم ومعتقداتهم وأوضاعهم الاجتماعية ومستوياتهم الاقتصادية العديد من المشكلات، وهو ما تشهد عليه الأدبيات المعاصرة في الكثير من المؤسسات التي تعمل على إدارة تنوعاتها وحل المشكلات الناشئة عن تلك التنوعات استناداً إلى سياسات التمازج والتماسك بدلاً من سياسة الاستيعاب، وهو ما اصطلح عليه في العلوم الإدارية بإدارة التنوع وتعرف إدارة التنوع بأنها الاعتراف بالاختلافات القائمة بين أعضاء مجتمع المؤسسة والعمل على تقبلها واحترامها واستخدامها لصالح المؤسسة بهدف إنشاء بيئة عمل إيجابية تعمل على تطوير أداء المؤسسة وأفرادها على حد سواء؛ حيث تؤكد الأدبيات على أن إدارة التنوع لا تنشأ إلا بنشأة وبروز التنوع الثقافي في المحيط الأوسع من المجتمع المتعدد الثقافات مندرجةً إلى داخل المؤسسات ولاسيما التعليمية منها؛ عند إدارتها لتنوعاتها وتشكيل ثقافة تنظيمية مناسبة لها تتفوق فيها القيم المشتركة بين تعددياتها الثقافية على القيم الفردية الخاصة بالثقافة المهيمنة، وهي المسؤولية التي تحملها القيادة المدرسية على عاتقها، ويكون منوط بها خلق بيئة تعمل على استفادة جميع الأفراد من بيئة المدرسة وتطوير ثقافتها؛ وأن كثيراً من المشكلات التي تتعلق بالتنوع لدى مديري المدارس، والتي لا يتم حلها إلا بعرضها والاعتراف بماهية مشكلاتها. (Veysel, 2014, p. 2156)

وتُظهر الأبحاث ما لمديري المدارس من تأثير كبير في الحد من الممارسات السلبية الخاصة بالتنوعات الثقافية في المدارس، وكل ذلك منوط باعترافهم بالمشكلات المتعلقة بالتنوع الثقافي في مدارسهم، وهو أمر يشكل صعوبة حيث تشير الدراسات إلى عدم اعتراف قيادة المدرسة بتلك المشكلات؛ وقد ارتبط مديري المدارس بآليات التغيير لإدارة التنوع كونهم أداة مهمة من أدوات التغيير بالمؤسسات التعليمية حيث تعمل الإدارة على مزج الاختلافات الاجتماعية والثقافية لتعزيز قيم الديمقراطية والإبداع والتنوع لتكريس القيم والمبادئ الخاصة بالحرية والإنصاف والسلام والمساواة، وتتبلور المسؤولية في قضاء مديري المدارس مدة أطول مع المعلمين والسعي نحو تطويرهم وتوجيههم، وتذكيرهم بقيمة

المدرسة وأهدافها، ومناقشة ما لقرارات المعلمين من أثر بالغ على سلوكيات الطلاب الأخلاقية. (James, 2016, p. 3)

كما أن الاهتمام بالتنوع الثقافي يسمح للمؤسسات التي ترغب بإجراء توسعات في عملياتها لتتعدى الحدود المحلية بإدراك أفضل الطرف التي ينبغي استخدامها لزيادة فوائد التنوع، وهذا يضع قادة هذه المنظمات أمام ضرورة إدراك ماهية التنوع وطرق تعزيزه لتحقيق الأهداف الموضوعية، ويتجسد هذا من خلال سياسة المساواة المهنية والإستراتيجية المصبوطة والآليات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية للاستفادة من التباينات الموجودة داخلها لأن إدارة التعدد الثقافي تشمل عدة وظائف، وأولها؛ برامج التوظيف، وذلك حال سعي إدارة التعدد بوصفه عملية شاملة تتضمن تجنيد كل الموارد البشرية اللازمة لذلك. ثانيهما؛ بناء الوعي الثقافي، وينطلق من وجود علاقة سببية بين التعدد الثقافي والآراء حيث يمكن الاستفادة من الاختلافات الثقافية للوصول إلى ما يسمى بالتأزر الثقافي. ثالثهما: سياسات الإدارة البرغماتية، وهي العملية التي تسعى لها إدارة التنوع لتجنيد أكبر مجموعة من الموظفين مختلفي الثقافات ذوي الكفاءات العالية لتحقيق ما يسمى بالمعرفة التنظيمية. (الخضر، ٢٠٢٢)

وبتحليل واقع ممارسات إدارة التنوع لدى مديري المدارس بدولة الإمارات؛ فيجب النظر إلى إدارة التنوع على أنها مفتاح لتعزيز الكرامة والاحترام في مكان العمل، كما يجب اعتبار العاملين المتنوعين عاملاً ضرورياً لنجاح المؤسسة، وأن إدارة التنوع تمثل هدف تنظيمي إستراتيجي يتفاعل مع جميع القيادة المتمثلة في مديري المدارس، وبعض الممارسات الإدارية التي تتم عبر قنوات الاتصال كأداة للتغيير، ومن ثم يجب التفكير عن قيام المديرين بتجسيد ما يهدفون إليه ومشاركة العاملين في ذلك عن طريق وجود رؤية يشارك بها العاملين، ومن يجب أن يستخدم المديرون المعرفة النظرية والعملية المتنوعة للتركيز على الثقافة الشخصية والتنظيمية والاختلافات الثقافية والعلاقات بين الثقافات كونها مفتاح نجاح أو فشل إستراتيجيات الاتصال والتخطيط والتنفيذ. وعليه يجب أن تدرك المؤسسة أنها تعكس تفكيراً عريض القاعدة يركز على العلاقات، فالعاملون يحتاجون إلى تقدير وإرضاء لقيمهم الشخصية والمهنية.

## المحور الثاني

### جهود دولة الإمارات في تطبيق إدارة التنوع لدى مديري الحلقة الثالثة

#### أولاً: تعريف الحلقة الثالثة:

تعتبر وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات هي الجهة الوحيدة المسؤولة لجميع مدارس الحكومية. ومن ثم قامت بوضع مجموعة كبيرة من المواد التعليمية طبقاً للمعايير التربوية

والمهنية، ولقد تم تصميم المنهج الوزاري بأسلوب يتناسق مع القيم الوطنية للدولة وثقافتها، وعلى أن اللغة العربية هي اللغة الأساسية لجميع المواد، وبجانبها أية لغات أخرى. (منظومة التعليم الوطني، ٢٠٢٠، ص. ٤٨)

### أ. المراحل العمرية للحلقة الثالثة:

في ضوء المراحل التعليمية والعمرية للحلقة الثالثة بالمدارس الثانوي، فهي مخصصة للطلبة في الصفوف من التاسع حتى الثاني عشر وتبدأ من المرحلة العمرية من ١٤ عام بالصف التاسع. والصف العاشر من ١٥ عام، والصف الحادي عشر من ١٧ عام، وبنهايتها يمنح الطالب شهادة المرحلة الثانوية.

### ب. المسارات التعليمية للحلقة الثالثة:

هناك أربعة مسارات تعليمية للحلقة الثالثة بمدارس التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ وهي على النحو التالي: (منظومة التعليم الوطني، ٢٠٢٠، ص. ٥٢)

#### ١. المسار العام:

بداية من الصف التاسع يلتحق جميع الطلاب بالصف التاسع وفقاً لرغبة الطالب وميوله، ويهتم هذا المسار بتزويد الطالب بالمعرفة والمهارات الإيجابية نحو التخصصات المتعلقة بالعلوم الشرعية والإنسانية والطبيعية بما يحقق التكامل بين المجالين العلمي والإنساني، ويعتمد المسار العام على تخصصات "التربية الإسلامية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، العلوم، الدراسات الاجتماعية، التربية الوطنية، الفنون، التربية البدنية"، ومن أهم المعايير التي يستهدفها المسار العام هي "الدراسة العملية التطبيقية في مادة الرياضيات، دراسة لغات أجنبية، دراسة الفنون، دراسة إدارة الأعمال باللغة الإنجليزية للصفين التاسع والعاشر.

#### ٢. المسار المتقدم:

بداية من الصف التاسع، يحق للطلاب الاختيار ما بين البقاء في المسار العام أو الالتحاق بالمسار المتقدم. ويخضع ذلك لرغبة وميول الطالب وأدائه الأكاديمي. يدرس الطلبة في هذا المسار اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، التربية الإسلامية، التربية الوطنية والدراسات الاجتماعية وإدارة الأعمال، التربية البدنية، والعلوم الأساسية وهي الرياضيات، علوم الكمبيوتر، الفيزياء، الكيمياء، الأحياء، العلوم الصحية، التصميم الإبداعي وأنشطة حرة، ومن ضمن مميزات المسار المتقدم هو حصول الطلبة فيه بالاختلاف عن طلبة المسار العام، على إعداد مكثف في مواد الفيزياء والرياضيات والكيمياء.

#### ٣. مسار النخبة (برنامج العلوم والرياضيات المتقدم):



يبدأ من الصف السادس، وهو مسار مصمم للطلبة المميزين والمتفوقين علمياً وأكاديمياً. يستمر هذا المسار من الصف السادس وحتى الصف الثاني عشر. يقوم منهج مسار النخبة بالتركيز على تنمية وتقوية مهارات التحليل والتفكير النقدي والحل العملي الجيد للمشكلات وذلك بالتركيز على مواد الرياضيات والعلوم. ويتوفر حالياً في ٨٩ مدرسة حكومية بالإمارات.

#### ٤. المسار المهني في المرحلة الثالثة (التخصصي):

يبدأ من الصف التاسع ويستكمل الطالب الصفوف التاسع والعاشر والحادي عشر والثاني عشر، ثم يحصل على شهادة الثانوية العامة التطبيقية المماثلة للشهادة الثانوية الفنية. ومما هو جدير بالذكر، فإن المسار المهني يعتمد بشكل أساسي على المنهج العملي للتعلم وتطبيق المعرفة وربطها بالحياة الواقعية وتنمية المهارات بما يواكب سوق العمل.

ومما سبق يتضح جلياً الجهود المبذولة من قبل الحكومة الإماراتية ووزارة التربية والتعليم نحو تعزيز مستوى تدريس العلوم والتكنولوجيا المتقدمة، وتمكين المدارس من أن تكون بيئة حاضنة في مجال ريادة الأعمال والابتكار، ومن ثم تحرص دولة الإمارات العربية المتحدة على تكوين عقول منفتحة على تجارب الدول المتقدمة في ضوء التعرف على حضارات وثقافة دول أخرى وتدريس لغاتهم وبخاصة الجديدة. (منظومة التعليم الوطني، ٢٠٢٠، ص. ٥٢)

ثانياً: مديرو المدارس:

أ. مهام مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة هو المحور الرئيس لإدارة المدرسية والعنصر الأساسي المسئول عن العملية التعليمية بالمدارس، ويتولى مسئولية المتابعة والإشراف على كافة ميادين ومجالات العمل المدرسي، ولا يمكن لمدير المدرسة أن يحقق ذلك إلا إذا كان لديه كفاءات ومهارات تمكنه من أداء مهامه وواجباته الوظيفية بجودة وتميز في العمل. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة يتم اختيار وتأهيل مديري مدارس التعليم الأساسي من خلال الدورات التدريبية واكتساب خبرة لمدة ثلاثة سنوات داخل الدولة في الوظيفة التربوية والحصول على درجة ممتاز بالتقارير الفنية للأداء السنوي وأن يكون ملماً باستخدام الحاسب الآلي واللغة الانجليزية. (العبري، ٢٠٠٩، ص. ٣٢)

إن العمل على تحقيق رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم من خلال جميع الممارسات التي تتم في المدرسة والإشراف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية بدعم ومشاركة من مدير النطاق؛ بهدف الارتقاء بمستوى الأداء التربوي

والتعليمي واستثمار الطاقات البشرية، وتعميق قيم المواطنة بما ينسجم مع رؤية الوزارة وبرامج عملها، وعليه هناك مهام فرعية لمديري المدارس، وهي: (مادة "٤"، اختصاصات مدير المدرسة، ٢٠١٥، ص، ٤)

١. إعداد الخطط التشغيلية التطويرية للمدرسة بما يتوافق مع خطة مدير النطاق وخطط المنطقة والوزارة، وتقييم نتائجها.
٢. دعم ومتابعة العملية التعليمية والتربوية والأنشطة الطلابية وبيئة التعلم في المدرسة.
٣. التعاون مع مدير النطاق في متابعة التقدم في أداء المدرسة لضمان جودة العملية التعليمية.
٤. تشكيل المجالس واللجان في المدرسة وفق لائحة تنظيم العمل بالمدرسة.
٥. الإشراف على جميع العمليات المالية والإدارية، وجميع المبادرات والمشروعات التطويرية التي تقوم بها المدرسة.
٦. الإشراف العام على عمليات التقويم والامتحانات واعتماد وثائقها ونتائجها وفق النظم واللوائح المنظمة لذلك، ووضع الخطط لتحسينها.
٧. الإشراف على العاملين في المدرسة، وضمان التزامهم بجميع الأنظمة واللوائح.
٨. تقييم أداء العاملين في المدرسة، وتحديد احتياجاتهم التدريبية والإشراف على عمليات تطويرهم وتدريبهم.
٩. التفاعل مع المجتمع المحلي والعمل على تحقيق الشراكة الفعالة مع جميع مؤسسات وأفراد المجتمع.
١٠. التعاون مع إدارة المنطقة في تنفيذ خطتها في إطار أدوارها المحددة في المدرسة.
١١. إعداد خطة للتطوير الذاتي وإنجاز التقييم الذاتي. مع إنجاز ما يسند إليه من مهام من جهات الاختصاص ذات العلاقة.

#### ب. طبيعة اختيار مديري المدارس بدولة الإمارات العربية المتحدة:

أنشأت وزارة التربية والتعليم في العام ٢٠٠٧، هيكلها الجديد لإدارة تناط بها عملية التدريب والتأهيل والتنمية المهنية سميت إدارة التدريب والتنمية المهنية وذلك تمشياً مع توجيهات الخطة الاستراتيجية للوزارة، والتي تضمنت في هدفها الاستراتيجي السادس،

الارتقاء بأنظمة وبرامج التطوير المهني للعاملين في النظام التعليمي كافة، وقد عملت هذه الإدارة منذ نشأتها على تركيز الجهود في مجال التنمية المهنية لتحسين التعليم، ورفع جودته بما يتوافق مع أفضل المعايير (٤٠) والممارسات التربوية الحديثة وقد تضمنت هذه الجهود مجموعة من البرامج التدريبية كبرامج تطوير القيادات المدرسية، والتطوير المهني وبرامج الدبلوم المهني للإدارة المدرسية.

وفي العام ٢٠١٣، وضع مجلس أبوظبي للتعليم نموذجاً للمعايير المهنية لاختيار مديري المدارس في إمارة أبوظبي، والأدوار التي سيتعين عليهم تنفيذها، والتي سيتم من خلالها تقييمهم، محدداً خمس معايير أساسية. واشترط المجلس خلال نموذج المعايير المهنية لمديري المدارس، أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير من جامعة معترف بها، ومؤهل للتدريس معترف به، وأن تكون لديه خبرة متواصلة في مجال التعليم لا تقل عن خمس سنوات، مع تفضيل الحائزين سبع سنوات أو أكثر، مع خبرة في مجال الإدارة، إضافة إلى مؤهل في القيادة التعليمية معترف به، والحصول على معدل تقييم ٦.٥ حداً أدنى في امتحان IELTS الأكاديمي، وتفضيل من يتحدث اللغتين العربية والإنجليزية. (بيومي، عمرو، ٢٠١١، ص. ٤)

وشدد المجلس على أن الدور الرئيس لمدير المدرسة يتلخص في إدارة وقيادة المدرسة بشكل احترافي، وبناء قواعد سليمة، يتم من خلالها تحقيق أعلى المعايير الدولية لجميع جوانب العملية التعليمية، وأوجه العمل في المدرسة. كما شدد على أن طبيعة عمله تفرض عليه القيام بدور قيادي، يتحلى برؤية تسمح له بوضع خطط مدرسية تسعى إلى تحقيق التميز والمساواة، وضمان تحقيق الأهداف. وحدد المجلس مسؤوليات مدير المدرسة في خمس نقاط، تبدأ بتقييم أداء المدرسة بهدف تحديد أولويات التطوير المستمر والارتقاء بالمعايير، والتأكد من تساوي الفرص أمام الجميع، ووضع السياسات والاستراتيجيات، وضمان استخدام مصادر المجتمع المحلي بكفاءة وفعالية لتحقيق الإدارة والتنظيم على صعيد الأعمال والأنشطة اليومية للمجلس، وبناء الإمكانيات القيادية في المدارس. (بيومي، عمرو، ٢٠١١، ص. ٤)

وقسم النموذج المعايير إلى خمس مجالات رئيسية، هي القيادة، وقيادة التعليم والتعلم، وقيادة المؤسسات، وقيادة الأفراد، وقيادة المجتمع، مشيراً إلى أن المعايير تركز على المهارات والقدرات الواجب توافرها لدى جميع مديري ومديرات المدارس، ومشدداً على ضرورة استخدام المعايير المهنية جزءاً من عملية التطوير المهني المستمر لمديري المدارس. وأكد النموذج ضرورة توافر المعرفة المهنية في مديري المدارس، التي تتضمن العلاقات التفاعلية في البيئة المدرسية، وكيفية التطوير المهني للأفراد والمجموعات، وطرق بناء وتعزيز المجتمع القائم على التعلم والمعرفة، وكيفية الاستمرار في تطوير المدارس.

وتشدد النموذج على ضرورة توافر سمات خاصة في مديري المدارس ضمن مهاراتهم المهنية، منها استخدام أساليب ووسائل حل المشكلات والنزاعات على نحو فعال، والأخذ بزمام المبادرة والتحلي بالاستقلالية، وتحفيز وتطوير دعم الأفراد والمجموعات، والتعاون والمشاركة في مَدّ جسور التواصل بين المدرسة والمجتمع، والقدرة على تقديم واستقبال الملاحظات والآراء الإيجابية منها والسلبية، إضافة الى القدرة على قيادة عملية التغيير. وطالب النموذج مديري المدارس بضرورة توفير الدلائل على قدرتهم على تنظيم عملية تدريس المناهج، وتحديد التطلعات المرتقبة من تحصيل الطلبة بشكل واضح، والاطلاع على البيانات، وتقييم أداء المعلمين، ومدى التزامهم بالعملية التعليمية. (بيومي، عمرو، ٢٠١١، ص. ٤)

### ثالثاً: الجهود المرتبطة بإدارة التنوع في مدارس الحلقة الثالثة:

استكمالاً لمسيرة دولة الإمارات العربية المتحدة نحو التقدم أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "مئوية الإمارات ٢٠٧١"، كروية شاملة وطويلة الأمد تمتد خمسة عقود، وتشكّل خريطة واضحة للعمل الحكومي الطويل المدى، لتعزيز سمعة الدولة وقوتها الناعمة، وهذه المئوية لها عدة محاور منها ومما تسعى إليه في ظل هذه المئوية مجتمع سعيد ومتماسك السعي إلى تحقيق ذلك، يشكل محور المجتمع دعامة حيوية إذ يقوم هذا المحور على مستهدفات عدة، من أبرزها: إرساء مجتمع ينعم بالأمان ويقوم على التسامح والتماسك والقيم الأخلاقية، ويتبنى السعادة والإيجابية كأسلوب حياة، ويوفر جودة حياة عالية (صحية ورياضية)، ويستثمر جميع الطاقات البشرية من رجال ونساء، ويتكون من أسر واعية لمتطلبات المرحلة المقبلة، ويعمل على ترسيخ قيم التواضع وخدمة الوطن من خلال تطوير برامج تدريبية لطلبة المدارس والجامعات، ويركز هذا المحور أيضاً على تطوير برامج لإعداد أجيال المستقبل لتكون سفيرة وقدوة حسنة لدولة الإمارات في الخارج، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة المرأة في كل القطاعات، وجعل مدن الإمارات الأفضل للعيش في العالم. (مئوية الامارات ٢٠٧١، ٢٠٢٢)

وعلى صعيد محور التعليم، تحدد مئوية ٢٠٧١ أهم خصائص التعليم المستهدف الذي يجب توفيره لضمان تجهيز أجيال المستقبل وتأهيلها لخدمة مجتمعها، والوصول إلى منظومة تعليمية نوعية، حيث يشمل تحقيق مستهدفات عدة، من بينها: التركيز على العلوم والتكنولوجيا المتقدمة والفضاء والهندسة والابتكار والعلوم الطبية والصحية، والعمل على تدعيم وتثبيت القيم الأخلاقية والوطنية وتعزيز الإيجابية، وتعليم الطلاب مبادئ استشراق المستقبل، وغرس ثقافة الانفتاح لدى الطلبة عبر تعليمهم تاريخ وثقافات وحضارات الدول الأخرى، وتدريبهم لغات جديدة كاليابانية والصينية والكورية، ووضع آليات لاستكشاف المواهب الفردية للطلبة منذ المراحل الدراسية الأولى، والتركيز على

تحويل المدارس إلى بيئة حاضنة للطلبة في مجال ريادة الأعمال والابتكار، وتحويل المؤسسات التعليمية في الدولة إلى مراكز بحثية عالمية، وتعزيز منظومة التعلم المستمر، وضمان وجود جامعات إماراتية ضمن قوائم أفضل الجامعات عالمياً، تكون جاذبة للطلبة والأكاديميين والباحثين من مختلف أنحاء العالم. (شئون مجلس الوزراء، ٢٠٢٢)

فلقد حقق التعليم في دولة الإمارات الكثير من الإنجازات انطلاقاً من الرؤية التي تسعى إليها وزارة التعليم لبناء مجتمع معرفي، وتوفير فرص التعليم للجميع، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتنمية الشراكة للارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم. (ليلي، ٢٠١٧، ص. ص ٢٤)

#### أ. تطور إدارة التنوع بدولة الإمارات:

أكدت العديد من الأدبيات أن إدارة التنوع تساعد على تعزيز رأس المال والبشري والمعرفي، وهي أصول رئيسة تستخدمها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية والقيمة المضافة، وتمكن الأفراد من العمل بكامل طاقاتهم المحتملة في بيئة عمل أكثر ثراء وإبداعاً وإنتاجية. كما تضمن إدارة التنوع توفير وتشجيع التطوير المستمر لتنويع قوة العمل من خلال مزج الاختلافات بين العاملين لتحسين الإنتاج. (Vashanti, 2012, p. 73) وتعد إدارة التنوع أحد مداخل الإدارة الحديثة، حيث تحقق إدارة التنوع العديد من الفوائد والميزات للمؤسسات التعليمية على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة؛ (محمد، ٢٠١٤، ص. ١٧٤) ويساهم التنوع في جعل بيئة العمل أكثر شمولاً بتحسين العمل الجماعي، وتشجيع الإبداع والتفكير لتحسين عملية صنع القرارات. (Fawcett, 2012, p. 45)

أخذت إدارة التنوع بالتطور بدءاً من مرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية وهي من أقدم طرق التعامل مع إدارة التنوع عبر التركيز على تحصيل فرص متساوية وتقدير الاختلافات بالمنظمة، منتهية بمرحلة التطبيق على المستوى العالمي. (أحمد، ٢٠١٧، ص. ٣١٤)

ومن ثم فإن عملية التطور الحاصلة لإدارة التنوع بدولة الإمارات العربية المتحدة تدل على مجهودات جهود الدولة في هذا الشق لتحقيق العديد من الفوائد والميزات التي تعود على مخرجات التعليم بالإبداع في ضوء العمل الجماعي المرتكز على دمج الاختلافات.

#### ب. القرارات والمواثيق الخاصة بالمدارس الخاصة في ضوء التنوع الثقافي:

تتضمن القرارات والمواثيق الخاصة بالمدارس الخاصة كل من الميثاق المهني والأخلاقي للعاملين بمؤسسات التعليم العام، وتوصيات جمعية الأمم المتحدة لمجلس

حقوق الإنسان، ووثيقة السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة، وهو ما سوف يتم  
إيضاحه:

## ١. الميثاق المهني والأخلاقي للعاملين في مؤسسات التعليم العام: (أحمد، ٢٠١٧، ص. ٣١٤)

يأتي هذا الميثاق ليؤكد مسؤولية كافة العاملين في مؤسسات التعليم العام من النواحي  
التربوية والأخلاقية والمهنية في إطار جملة من المعايير والمبادئ التي تصف سلوكهم  
المهني والأخلاقي بما ينظم طبيعة أدوارهم في المدرسة سواء أكان التعليم مباشراً أم تعليمياً  
عن بُعد في مدارس عادية أو افتراضية في إطار مسؤولياتهم المهنية والتربوية والأخلاقية،  
كما يسهم هذا الميثاق في بناء الثقافة المؤسسية المستندة إلى المعايير الأخلاقية والقواعد  
والمبادئ السلوكية لكافة العاملين في مؤسسات التعليم العام وتعزيز وعيهم بمسؤولياتهم  
المهنية والتربوية ودورهم الرائد في بناء مستقبل أبنائنا الطلبة وصولاً إلى مستويات متقدمة  
عالمياً وتحقيقاً لرؤية القيادة الرشيدة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وقد أنشأت المؤسسات المعنية بقطاع التعليم الحكومي بموجب المرسوم بقانون  
اتحادي رقم (١٥) لسنة ٢٠١٦، والتي تهدف من خلال الميثاق المهني والأخلاقي إلى  
تعزيز انتماء كافة العاملين في مؤسسات التعليم العام لرسالتهم ومهنتهم، والارتقاء بها بما  
يحقق رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها، وطموح المدرسة، وبالتنسيق مع الجهات  
التعليمية، ومؤسسة الامارات للتعليم المدرسي. وفي ضوء التعامل مع الإدارة والزملاء  
بالمدراس الخاصة، يتطلب الميثاق احترام التنوع الثقافي لجميع العاملين بالمدرسة من  
تراث ولغة وهوية وجنسية وديانة.

كما جاءت اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة في إمارة أبوظبي، قرار رئيس  
المجلس التنفيذي رقم (٢٦) لسنة ٢٠١٣، مجلس أبوظبي للتعليم، ٢٠٢١، وأشارت في  
الفصل الثاني منها والخاصة بالقيم الأساسية للتعليم والمشار إليه في المادة السادسة منه  
على أن: "تمارس المدارس الخاصة نشاطها وفق القيم والأخلاق والعادات والثقافة السائدة  
في الدولة، كما تلتزم بعدم القيام بأية نشاطات تشكل إهانة للديانات، في ضوء واقع  
ممارسات إدارة التنوع لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة بمدارس التعليم العام لتعزيز  
الانتماء بين العاملين في مؤسسات التعليم العام.

## ٢. توصيات جمعية الأمم المتحدة لمجلس حقوق الإنسان: (وثيقة السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة، ٢٠٢٢، ص. ٢٣)

أشارت الجمعية العامة لمجلس حقوق الإنسان بالأمم المتحدة في بعض مبادئها في  
البند رقم ٢٦، على أن وتعكف دولة الإمارات العربية المتحدة حالياً على دراسة إمكانية  
إنشاء لجنة وطنية لحقوق الإنسان تماشياً مع مبادئ باريس. كما تتطلع الحكومة إلى

تعزيز التعاون مع مجلس حقوق الإنسان وهي مصممة على العمل لتكون نموذجاً للتغيير في المنطقة، وفي السياق؛ أشادت دولة الكويت في البند رقم ٣٥، بمستوى التطور الذي حققته دولة الإمارات في منظومتها التعليمية، وما جاء بتوصيات وقرار لجنة الأمم المتحدة بأن تواصل الإمارات جهودها لتعزيز وحماية حقوق الإنسان وفقاً للمعايير الدولية وبما ينسجم مع القيم الثقافية للشعب الإماراتي، ومواصلة إنجازاتها في مجال حقوق الإنسان واعتبارها عاملاً مشجعاً في سبيل تعزيز وحماية حقوق الإنسان.

### ٣. وثيقة السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة:

تهدف هذه الوثيقة إلى إيجاد وتنمية ثقافة مؤسسية للموظف العام، وتدعم القيم المهنية وتنمي فيه روح المسؤولية، والتمسك بالأخلاق السامية، في التعامل مع مرؤوسيه وزملائه في العمل، أو متلقي الخدمة وفق القيم الأساسية للموارد البشرية، وتقديم أفضل الخدمات لمتلقي الخدمة، لتعزيز الثقة والمصداقية في القطاع الحكومي. (وثيقة السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة، ٢٠٢٢، ص. ٢٣)

وعليه؛ فإن أهم ما أشارت إليه وثيقة السلوك المهني لأخلاقيات الوظيفة العامة من قرارات ما يلي: (قرار مجلس الوزراء رقم (١٣/٣) لسنة ٢٠١٩، بشأن الحكومة حاضنة للتسامح، ميثاق القيم وسلوكيات المواطنة الرقمية الإيجابية ٢٠٢١، المرسوم بقانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٥، بشأن مكافحة التمييز والكرهية)، والذي بدروه يعمل على تدعيم القيم المهنية وتنمية روح المسؤولية، والتمسك بالأخلاق السامية، في التعامل مع مرؤوسيه وزملائه في العمل، وفي سياق البحث الحالي، يشير إلى تعزيز واقع ممارسات مديري مدارس التعليم العام بالحلقة الثالثة لتنفيذ وثيقة السلوك المهني لأخلاقيات الوظيفة العامة لتحسين مخرجات التعليم في ضوء تنوع الثقافات.

### ج. انعكاسات التنوع الثقافي على التعليم:

وفي ضوء علاقة التنوع الثقافي وانعكاساتها على التعليم: فلما كانت الدول الحديثة المستقلة عن حضارات ودول وأمم كبرى تسبقها من أكثر المجتمعات تعددًا وتنوعًا بما اشتملت عليه تلك الحضارات والدول والأمم من زخم ديني ولغوي وثقافي وعرقي تطور عبر الظروف التاريخية والجغرافية والسياسية، فقد صار التنوع في سياق تلك الدول الناشئة من الشأن بمكان، فصارت عملية تشكيل الهوية وانتماء المواطن أمرًا شائعًا يكتنفه الكثير من التعقيد مما يجعل من أمر إدارتها شأنًا سياسيًا واجتماعيًا وتربويًا غاية في الأهمية. وفي هذا تتخذ العديد من الدول المعاصرة أنماطًا مختلفة في تناولها لمسألة التنوع الثقافي؛ فما بين هيمنة ثقافية لا تُعنى بالحفاظ على كينونات أقليتها الثقافية، وتعددية ثقافية تعزز التعايش السلمي بينها، وتفاعل ثقافي متواصل. (كمال، ٢٠٢٠، ص. ١٨)

#### د. ايجابيات التنوع الثقافي عدة إيجابيات:

١. **ضرورة التنوع:** فمهارة القوى العاملة المتنوعة اليوم تكمن في تعدد وتنوع خلفيات وخبرات الموظفين، وعلى المنظمات خلق سياسات تدعم وتحمي التنوع داخلها.
٢. **إستراتيجية بناء القدرات:** فالقوى العاملة المتنوعة تساعد المنظمة في حل المشاكل بطرق مختلفة والقدرة على التكيف مع الظروف المحيطة خاصة في البيئات المختلفة عن بيئة البلد الأم للمنظمة، وتعدد الفرص الاستثمارية بسبب تعدد واختلاف نظرة القوى العاملة المتنوعة.
٣. **إستراتيجية التسويق:** إن توظيف العمال من خلفيات مختلفة يساعد عملية التسويق في المنظمة ويوسع مجالها، فكل فئة من الموظفين ستعمل على تسويق المنتجات إلى فئتها في المجتمع سواء لعرقها أو جنسها أو سنها.
٤. **إستراتيجية التفاعل والاتصال الاقتصادي:** إن تنوع القوى العاملة يزيد من فاعلية اتصال المنظمة بمحيطها الاقتصادي فقد تشمل المنظمة على فئات عدة من المجتمع تستطيع من خلالهم التواصل مع المتعاملين وكذا المنظمات الأخرى. (Hunt, 2013, p. 56)

### المحور الثالث

#### توصيات البحث

توصل البحث الحالي إلى عدة توصيات يأتي أهمها فيما يلي:

١. تدريب المديرين على مفاهيم ومعايير إدارة التنوع من خلال عقد أيام دراسية وندوات وورش عمل لنشر الوعي بأهمية إدارة التنوع.
٢. تفعيل وثيقة وقرارات السلوك المهني لأخلاقيات الوظيفة العامة من قرارات كونها حاضنة للتسامح ونشر القيم الثقافية للحافظ على المواطنة وفقاً لما يفرضه الواقع من التنوع في بيئة العمل.
٣. تولى وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة المسؤولية التنظيمية للمؤهل القومي، "وهو أداة تسهيلية تهدف إلى تعزيز مبدأ التعلم مدى الحياة باعتباره وسيلة تمكن الأفراد من التخطيط وتحقيق طموحاتهم العلمية والعملية والمساهمة الفاعلة في نمو وازدهار دولة الإمارات"، تأهيل مديري المدارس في اختيار المتدربين والتكلفة المادية.



٤. تأهيل مديري المدارس لدراسة ومعرفة مقررات دراسية عن الإدارة القيادة التعليمية والإشراف التربوي ومعايير جودة الإدارة المدرسية والإدارة الالكترونية، والتشريعات والقوانين التعليمية، والمشكلات الإدارية، والتدريب الميداني.
٥. دمج اللغة الأم في جميع الأنشطة المدرسية كالموسيقى والفنون والتربية البدنية.
٦. وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التنوع الثقافي لدى مديري مدارس الحلقة الثالثة بدولة الإمارات، وتعزيز دورها القيادي في إدارة المدارس لتحسين بيئة العمل وتقبل التنوع وفق رؤية الإمارات ٢٠٧١.
٧. التعاون والمسؤولية المشتركة بين فريق المدرسة والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع فضلاً عن الحاجة إلى مراعاة أولويات المدرسة.
٨. ترسيخ ثقافة وطنية ترتكز على المقومات العربية ذاتها، مع المحافظة على مسافة احترام وتفهم لاختلاف الثقافات الأجنبية الوافدة وتنوعها.

## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية:

#### أ. الدراسات والكتب العامة:

١. بدوي، أحمد زكي، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتب اللبناني، بيروت، لبنان، ٢٠٠٧، ص ٤٣.
٢. حتي، ناصيف، أي هيكل للنظام الدولي الجديد؟، عالم الفكر، مج ٢٣، ع ٤/٣٤، ١٩٩٥، ص ١٠٦.
٣. الدليمي، عصام حسن، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، الرضوان للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠١٤، ص ١٥٠.
٤. سافيدان، باتريك، الدولة والتعدد الثقافي، ترجمة: حسوني، مصطفى، دار توبقال، الدار البيضاء، المغرب، ٢٠١١، ص ١٩.
٥. السامرائي، ماجد صالح، تساؤلات طه حسين: التحديث، التغريب، الفكر الاستشراقي، المستقبل العربي، ع ٤٤٩٤، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، يوليو ٢٠١٦، ص ١٢٨.
٦. سليمان، حسن نايف، درجة ممارسة مديري مدارس الأورنزا لإدارة التنوع بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وأثرها في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٠، ص ١٣٤.
٧. سمارة، نسرين شاكر، واقع ادارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٧، ص ٢١١.
٨. العرموطي، أيمن مصطفى، تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كلية الخوارزمي الدولية، جامعة أبوظبي، ٢٠١٥، ص ٦٧.
٩. عمرو بيومي، أبو ظبي، خمسة معايير لاختيار مديري المدارس في أبو ظبي، دار الفكر التربوي، ٢٠١١، ص ٤.
١٠. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروط للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٣٥.

١١. مهدي، وفاء حسين سليم، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع واقتراح سبل تفعيلها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١٨، ص ٨٣.

١٢. ناصر، فداء، إدارة التنوع، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية، ٢٠٢١، ص ٢.

### ب. المجلات والدوريات العلمية:

١. إبراهيم، طه عبد العزيز طه، الهوية والعولمة، دراسة حضارية تحليلية لدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، ٢٠٢٠، ص ٢٩٤.

٢. أحمد، عزام عبد النبي، دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وإستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، ١٦ع، ديسمبر ٢٠١٧، ص ٣١٤.

٣. الخضر، لمي، إدارة التنوع الثقافي في المنظمات، مقال منشور <https://mawdoo3.com>، ٤ سبتمبر ٢٠٢٢.

٤. السعدي عياد، استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مج ٢، ع ٦، ٢٠١٧، ص ٢٠.

٥. العبري، صالح بن سعيد بن حمد، إعداد مديري المدارس وتدريبهم: نظرة تأملية إلى تجربة الصين في هذا المجال، التطوير التربوي، المجلة التربوية، عمان، س، ع ٨، ٢٠٠٩، ص ٣٢.

٦. كمال، خديجة محمد، التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر، مجلة كلية التربية، مصر، يناير ٢٠٢٠، ص ٣٤٧.

٧. ليلي، بوحديد، الشراكة بين الجامعات ومنظمات القطاع الخاص؛ التجربة اليابانية والماليزية نموذجاً، مجلة الباحث الاقتصادي، ع ٤، يناير ٢٠١٧، ص ٨.

٨. محمد، كمال عبد الوهاب، دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الإفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية، مجلة التربية، مج ١٧، ع ٥٠، نوفمبر ٢٠١٤، ص ١٧٤.

### ج. الوثائق والقرارات الرسمية:

١. وثيقة السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠٢٢، ص ٢٣.
٢. الأمم المتحدة، الجمعية العامة، مجلس حقوق الإنسان، الدورة العاشرة، البند ٦ من جدول الأعمال، الاستعراض الدوري الشامل تقرير الفريق العامل المعني بالاستعراض الدوري الشامل - الإمارات العربية المتحدة، ١٢ يناير ٢٠٠٩، ص ٢٢.
٣. مادة (٤) اختصاصات مدير المدرسة، الهيكل التنظيمي للمدارس، وزارة التربية والتعليم، قطاع العمليات التربوية، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٥، ص ٤.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Fawcett. M. t, Diversity Management in the Canadian Workplace: Towards an Antiracism Approach, Hindawi publishing corporation, Urban, 2012, p. 45.
2. Inegbedion Henry ,Sunday Eze,Asaleye Abiola .Lawal Adedoyin and Adebajji Ayeni., Managing Diversity for Organizational Efficiency. SAGE Open, 2020, p. 10.
3. James A. Banks, Multicultural Education: Characteristics and Goals, in: James A. Banks & Cherry A. McGee Banks (Eds.), Multicultural Education: Issues and Perspectives, 9th edition, Washington: Wiley, 2016, p. 3.
4. Kyomugisha, A., Effect of Workforce Diversity Management on Performance of International Development Non-Governmental Organizations in Kenya, Master Thesis, Administration (MBA) School of Business, University of Nairobi, Kenya- Nairobi, November, 2016, p. 14.
5. Luliiia Gudova, Concept of a Cultural Imperialism and Its Media and Communication Embodiment Today, International E-Journal of Advances in Social Sciences, Vol. 4., Issue 10., 2018. P. 166.

6. Mazur Barbara, Cultural Diversity in Organizational Theory and Practice, Journal, of Intercultural Management, Vol. 2., No. 2., November 2010, p. 6.
7. Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G., Organizational Behavior: Wiley, 2013, p. 56.
8. Sukalova Viera and Ceniga Pavel., Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. Globalization and its Socio-Economic Consequences, 2020, p. 9.
9. Urbancová Hana ,Hudáková Monika ,Fajčíková Adéla., Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage. Sustainability, 2020, p. 16.
10. van Dongera & Others, Research for CULT Committee- Minority Languages and Education: Best Practices and Pitfalls, (Brussel: European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, 2017, P.49.
11. Vashanti, Sai Parimi, Diversity Management Time for A New Approach in An Organization, Council of Europe and European, Commission Research Seminar Resituating Culture-Reflections IOSR, Journal of Business and Management, Vol. 3, Issue 3, Sep-Oct, 2012, p. 73.
12. Veysel OKÇU, Relation between Secondary School Administrators' Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the school, Educational Sciences theory & Practice, Vol. 14, Issue 6, 2014, p. 2156.