



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٩) أكتوبر ٢٠٢٣ م



تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف
في ضوء أفضل الممارسات العالمية "رؤية مستقبلية"

إعداد

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg	د/ أحمد محمد عبد السلام الأشقر أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر Alashkar10@gmail.com
--	---

د/ محمد أبو الحمد عبداللاه
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر
m.abdellah.edu@gmail.com

المجلد (٨٩) أكتوبر (ج ٢) ٢٠٢٣ م

مستخلص البحث

استهدف البحث تقديم رؤية مستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف في ضوء أفضل الممارسات العالمية، وذلك من خلال رصد وتحليل أبرز مقومات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وجهود تعزيزها، والوقوف على تصورات الخبراء حول جوانب تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف. ولتحقيق ذلك استخدم البحث منهجية استشراف المستقبل من أجل تكوين صور مستقبلية محتملة الحدوث، وتقديم بدائل مبنية على معطيات دقيقة. وذلك من خلال الاستعانة بأسلوب دلفي Delphi Technique؛ حيث سيتم استشراف المستقبل باستخدام هذا الأسلوب من خلال تصميم استمارات بحثية طبقت على ثلاث جولات مع عينة من الخبراء بلغت (٦٢) خبيراً ممن لهم صلة وثيقة بمجال إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية، ومن مسؤولي تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف إدارياً وفنياً، وخلص البحث إلى تقديم رؤية مستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف في ضوء أفضل الممارسات العالمية.

الكلمات المفتاحية: سياسات-إدارة التنوع الثقافي - تعليم الطلاب الوافدين - أفضل الممارسات العالمية.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>

المجلد (٨٩) أكتوبر ٢٠٢٣ م



Developing Policies for Managing Cultural Diversity in Institutions Teaching Foreign Students at Al-Azhar Al-Sharif in Light of Global Best Practices “A Future perspective”

**Dr. Ahmed Muhammad
AbdelSalam Al-Ashqar**

Associate Professor of
Management, Planning and
Comparative Studies at the Faculty
of Education for Boys in Cairo, Al-
Azhar University
Alashkar10@gmail.com

**Dr. Ahmed AbdelFattah Hamdi
Al-Hindawi**

Associate Professor of Management,
Planning and Comparative Studies at the
Faculty of Education for Boys in Cairo,
Al-Azhar University
AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg

Dr. Muhammad AbuAl-Hamad Abdullah

Lecturer of Management, planning and comparative studies at the Faculty of
Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University
m.abdellah.edu@gmail.com

Abstract

The research aimed to provide a future Perspective for the development of diversity management policies in the education expatriate institutions at Al-Azhar Al-Sharif in the light of global best practices, by analyzing the most prominent elements of managing cultural diversity in the education expatriate institutions at Al-Azhar Al-Sharif, and efforts to enhance it. Also standing on the perceptions of experts on aspects of Developing cultural diversity management policies in the institutions of foreign students at Al-Azhar Al-Sharif. To achieve this, the research used a forward-looking methodology for the future in order to form possible future vision, and provide alternatives based on accurate data. The research also used the Delphi Technique method. Through the design of research questionnaires that were applied in three rounds with a sample of experts amounting to (62) experts who are closely related to the field of cultural diversity management in educational institutions, and who are responsible for teaching foreign students in Al-Azhar Al-Sharif administratively and technically, and the research presented a future Perspective for developing policies for managing cultural diversity in educational institutions International students in Al-Azhar Al-Sharif in the light of international best practices.

Keywords: *Policies, Cultural diversity management, International student education, Global best practices.*

المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين جهودًا كبيرة من جانب متخصصي الإدارة وصناع القرار في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، فضلاً عن الأكاديميين والباحثين في علوم الإدارة للشروع في المبادرات الرامية إلى الاعتراف بالاختلافات الثقافية وقبولها في تلك المؤسسات، ووضع سياسات واستراتيجيات للتعامل معها والاستفادة منها، وإيجاد حلول وبدائل وممارسات إدارية ناجحة لاستيعاب الأقليات في ظل التشريعات والالتزامات القانونية الناشئة، وبرامج العمل الإيجابي التي تحمي العاملين وتضمن حقوقهم، والرغبة الشديدة في القضاء على التمييز العنصري، ومعالجة سلبيات التعددية الثقافية Multiculturalism، وتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في المنظمات المعقدة.

وقد أدى هذا التغيير في طريقة قبول الاختلافات الثقافية Cultural Differences إلى ظهور بوادر مدرسة جديدة في الفكر الإداري هدفها التمكن من إيجاد موازنة بين كيفية التعامل مع الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة، وأداء المنظمات في بيئة عالمية تتميز بالحركية والديناميكية السريعة، وصياغة وتطبيق مفاهيم وسياسات واستراتيجيات وأساليب إدارية، وتنفيذ خطط عمل إجرائية للتعامل مع التحديات والفرص التي تطرحها الثقافات المتنوعة على نحو متزايد. (Holmgren & jonsson, 2013: 6)

ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على الصعيدين الإقليمي والعالمي على فعاليتها في قيادة التنوع الثقافي Leading Cultural Diversity؛ بما يشمل ذلك من توجهات وسياسات وخطط واستراتيجيات وثقافة تنظيمية وقيم ومعتقدات، وطريقة يتعامل بها القادة والأفراد، وفهم سليم للاختلافات الثقافية بين العاملين، مع التأكيد على ضرورة مراعاة ذلك بين المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية. (Mampane, 2019: 143)

وللتنوع الثقافي العديد من الأبعاد، فمنها الأبعاد الداخلية والتي تتمثل في: النوع، العرق، العمر، القدرات الشخصية، ومنها الأبعاد الخارجية والتي تتمثل في: الديانة، المظهر، الخلفية التعليمية، الخبرات المهنية، الحالة الاجتماعية، الدخل، العادات

الشخصية، الموقع الجغرافي، ومنها الأبعاد التنظيمية والتي تتمثل في: مجال العمل، الموقع الوظيفي، الانتماء والتبعية، الأقدمية، القسم أو الوحدة التنظيمية، المستوى الوظيفي. (Lumadi, 2008: 2)

ويقصد بإدارة التنوع Managing Diversity عملية تنظيمية يتم من خلالها التعرف على الاختلافات بين جميع الأفراد المنتسبين للمؤسسة (سواء كانوا طلاب، عاملين، باحثين، أو أصحاب مصلحة) واستثمار طاقاتهم بصورة كاملة، والتخلص من كل ممارسات التمييز ضد مجموعات معينة من الناس؛ مما يساهم في توفير بيئة مؤسسية إيجابية وأكثر إنتاجية وفعالية. (Lumadi, 2008: 8)

وتتمتع المؤسسات التعليمية القادرة على إدارة التنوع الثقافي Managing Cultural Diversity بالعديد من الفوائد، مثل: كونها أكثر قدرة على استقطاب شرائح متنوعة من الطلاب والباحثين الدوليين، من خلال إتاحة فرص أكبر لعرض وجهات نظر مختلفة وطرح بدائل وحلول متعددة في التعامل مع القضايا والمشكلات المعقدة؛ مما ينتج عنه براعة تنظيمية وإبداع في اتخاذ القرارات التربوية وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية والتعليمية. كما أن إدارة التنوع تؤدي إلى فهم أكبر للجوانب القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية المرتبطة بطبيعة عمل المؤسسة التعليمية، كما تتيح فرص أكبر لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بهم، وتدعم مبادئ العدالة والإتاحة والتعاون والتكامل، وتكسب المؤسسة التعليمية ميزة تنافسية مستدامة. (Don-Solomon & Fakidouma, 2021: 369-340)

وتتطلب إدارة التنوع الثقافي من القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية أن يمتلكوا المعرفة والفهم السليم للتنوع الثقافي، وما يرتبط به من مهارات اتصال تكنولوجية استثنائية، وكذلك إدارة التغيير والمقاومة التي تصاحب عادة التغيير الجذري، وذلك من خلال رسم سياسات وتبني استراتيجيات متطورة لإدارة التنوع، وتهيئة فرص للتطوير والدمج والتدريب على التواصل الفعال، وحل المشكلات والتخلي عن طرق العمل التقليدية، مع إتاحة الفرص للعاملين بهذه المؤسسات للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة

برؤية المؤسسة ورسالتها وتوجهاتها المستقبلية، وتحفيزهم على التعاون والعمل في فرق تضم مواهب وقدرات وخلفيات ثقافية متنوعة. (Mampane, 2019: 147-149)

وتشير الأدبيات الإدارية إلى تقسيم ممارسات إدارة التنوع الثقافي إلى فئتين هما: ممارسات عبر الثقافات Cross- Cultural، ويقصد بها "إدارة العلاقات والاتصال بين الأفراد القادمين من ثقافات أجنبية للعمل أو الدراسة في البلد المضيف"، أما الفئة الثانية فتشمل الممارسات بين الثقافات Intercultural، والتي تركز على إدماج الأعضاء الجدد كالنساء، ومتعددي الأعراق والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة، وبالتالي تشكيل قوة عمل متجانسة. (براهمي، ٢٠١٥ : ١٣٤)

وقد خطت العديد من دول العالم خطوات واسعة في تطبيق سياسات إدارة التنوع في نظمها التعليمية، وأسفر ذلك عن العديد من الممارسات الناجحة، والتي يمكن اعتبارها موجبات معيارية يسترشد بها في تطوير سياسات إدارة التنوع وممارساته في الكثير من النظم التعليمية حول العالم؛ حيث تؤثر العديد من السياسات والممارسات التعليمية السائدة في دول العالم على كيفية انفتاح النظم التعليمية على التنوع الثقافي، متضمنة طرق التدريس والأنشطة التربوية التي تروق للمعلمين والنظم، ويكاد يتفق مراقبو النظم التعليمية المعاصرة على أن معالجة التنوع الثقافي بمثابة تحدٍ أمام السياسات التعليمية، ويمثل المعلمون أحد محاور النظام التعليمي التي تلعب دورًا أساسيًا في إدارة وتوجيه التنوع الثقافي، ويتمثل التحدي الأساسي في توعية وتدريب المعلمين على تهيئة بيئات التعلم التي تحافظ على الاحتواء أو الدمج الثقافي لكل المتعلمين. (أكاري وآخرون، ٢٠١٢ : ١٩٧-١٩٩)

وتحتاج نظم التعليم ذات الطبيعة الدولية إلى بذل المزيد من الجهود والحصول على الدعم اللازم من أجل تحقيق دورها المهم في الاستجابة للتحديات المعقدة الناشئة عن التنوع الثقافي بتلك النظم؛ حيث يحتاج المهنيون التربويون العاملون بتلك النظم إلى دعم من البلدان والأنظمة التعليمية من أجل ثقلهم بالمهارات وتزويدهم بالمعارف والخبرات التي تمكنهم من إدارة المدارس والصفوف المتنوعة ثقافيًا، وإزالة كل أشكال التحيز الثقافي (سواء في القيم والمعتقدات الشخصية أو الممارسات العملية التي تظهر من خلال عملية

التدريس والتفاعلات الصفية)، كما تحتاج تلك النظم إلى تطبيق سياسات مرتبطة بالتنوع اللغوي، وتعزيز فرص الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الاندماج أو التكيف اللغوي والثقافي، وإشراك الأسر في نظام التعليم من خلال المشاركة في برامج تعليمية ومجتمعية أوسع؛ بما يعزز العلاقات الاجتماعية ويحقق التماسك الاجتماعي على المدى البعيد. (OECD, 2018: 2)

ويشير أحد التقارير الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن الأقليات المهاجرة إلى دول أمريكا الشمالية وأوروبا غالبًا ما يتخلفون عن أقرانهم الأغلبية في الدراسة بالمدارس والجامعات، كما أن انتماءهم المدرسي أقل من الأغلبية، ويكونون أكثر اعتمادًا على بيئة داعمة وأقل استقرارًا، وأن التأخر أو التعثر في الدراسة بسبب عوائق وصعوبات ثقافية غالبًا ما يترتب عليه عواقب بعيدة المدى على نموهم النفسي وفرص الحياة في المستقبل. (OECD, 2015)

كما أن منظمة (اليونسكو) تسعى إلى تحقيق السلام العالمي باتباع أساليب مبتكرة، من بينها: ترقية الحوار بين الثقافات والحضارات كوسيلة لتحقيق التعايش بين الشعوب، وتمكين الأفراد والمجتمعات من فهم حقيقة الاختلاف والتنوع الثقافي وقضايا الهوية والانتماء مع مراعاة تركيبة المجتمع الدولي، وتجلت تلك المساعي في مجموعة من البرامج والمؤتمرات الرامية إلى توجيه الفاعلين على المستوى المحلي والدولي نحو إرساء حوارات متكاملة حول كيفية تقبل الآخر وتعزيز التفاهم بين الثقافات. (شابو، ٢٠٢٢: ٧٤٦)

كما تطرقت العديد من الدراسات إلى العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات، وكان من أوائل الكتابات التي تعرضت لهذه العلاقة هو مقال نشره كلاً من (Cox, Taylor) و(Blak, Stacy) عام ١٩٩١ بعنوان: Managing cultural diversity : implications for organizational competitiveness ، والذي أوضح فيه أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والمتضمنة ميزة التكلفة وحل المشكلات، والإبداع والابتكار، والتسويق والمرونة التنظيمية، وذلك من خلال إدارة التنوع الثقافي.

وفي خضم هذا التوجه العالمي المتنامي نحو الاعتراف بالاختلافات الثقافية وقبولها ووضع سياسات واستراتيجيات للتعامل معها والاستفادة منها؛ فإن المؤسسات التعليمية التابعة للأزهر الشريف ليست بمنأى عن هذا العالم شديد التغير والتنوع في القيم والمعتقدات والجنسيات واللغات والأعراق؛ بل إن الأزهر الشريف بهيئاته ومؤسساته يعد واحدًا من أعرق المنظمات التربوية والتعليمية المتنوعة ثقافيًا في العالم، والذي يقصده الطلاب والباحثون من شتى ربوع الأرض للتعلم والتفقه والتزود بسلاح العلم والمعرفة وحمل راية الإسلام وتعاليمه إلى أبناء أوطانهم.

وقد أكد قانون تنظيم الأزهر (١٠٣) لسنة ١٩٦١م على الدور العالمي للأزهر الشريف ورسالته الوسطية المستهدفة لجميع الجنسيات والأعراق في مختلف بقاع العالم؛ حيث ورد في المادة الثانية من القانون أن "الأزهر هو الهيئة العلمية الإسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتجليته ونشره وتحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب". كما حددت المادة (٤١) من القانون اختصاصات إدارة البحوث الإسلامية في الإشراف على الطلاب الوافدين للدراسة في الأزهر واستقبالهم ورعايتهم وتأهيلهم لغويًا وعلميًا وتسهيل إجراءات التحاقهم بالمعاهد والكليات الأزهرية. كما صدر قرار شيخ الأزهر رقم (٧) لسنة ٢٠١٨م بشأن إنشاء مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين والأجانب بمرحلة التعليم قبل الجامعي بالأزهر الشريف؛ بما يعد تعديلًا هيكليًا في منظومة تعليم ورعاية الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف وتحسين مستوى جودة أداء تلك المنظومة.

مشكلة البحث:

تشير الدراسات المرتبطة بالبيئة العربية والمصرية إلى أن سياسات إدارة التنوع غير معمول بها في معظم مؤسساتنا التعليمية، وأن هياكل هذه المؤسسات تخلو من وحدات تنظيمية متخصصة في إدارة التنوع؛ بحيث يراعى فيها فلسفة التنوع والاختلاف، وتنوع الموارد البشرية وفرق العمل والبرامج التدريبية والتعليمية؛ بما يعزز الابتكار والإبداع ويحقق جودة القرارات ويلبي الاحتياجات المتنوعة للمستفيدين، كما أن نظرة القيادات التربوية والتعليمية نحو الموارد المتنوعة يشوبها القصور. (أحمد، ٢٠١٤: ١٠١)

وعلى الرغم من الجهود التي يبذلها الأزهر الشريف ومؤسساته المختلفة في هذا الصدد؛ إلا أن الشواهد الواقعية والدراسات الميدانية أشارت إلى بعض جوانب القصور في إدارة التنوع الثقافي؛ حيث أوضحت نتائج دراسة (منصور، ٢٠٢١) وجود بعض جوانب الضعف في سياسات نظام التعليم قبل الجامعي للطلاب الوافدين؛ بما لا يتناسب مع المعايير الدولية، وشعور بعض الطلاب بشيء من التمييز عند توزيع المنح من قبل الأزهر الشريف من خلال تفضيل فئة على فئة أو طلاب قارة على طلاب قارة أخرى، ووجود صعوبات لدى بعض المعلمين في التعامل مع الطلاب متعددي الجنسيات.

وبمطالعة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي للوافدين بالأزهر الشريف (٢٠١٨-٢٠٣٠م)؛ يتضح بعض جوانب القصور في عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمنظومة تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، والتي ترتبط بممارسات إدارة التنوع الثقافي وسياساته، ويمكن توضيح هذه الجوانب في: (الأزهر الشريف، مركز تطوير تعليم الوافدين والأجانب، ٢٠١٨: ١٩ - ٢٤)

- غياب التكامل والترابط بين المؤسسات المعنية برعاية وتعليم الطلاب الوافدين؛ حيث تؤكد نتائج تحليل البيئة الداخلية على اختلاف الرؤى الاستراتيجية والغايات والأهداف التي تتبناها كل جهة، الأمر الذي يؤدي إلى تشتت الجهود وتعارضها أحياناً والانعزالية وانفرادية الأداء، وبالتالي محدودية الأثر وتراجع النتائج.
- قصور سياسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين، وغياب التوصيفات الوظيفية للعاملين التي تراعي مهارات إدارة التنوع الثقافي والخبرات الوظيفية في هذا المجال، مع عدم رغبة بعض المعلمين في التجديد بسبب ضعف رواتبهم والحوافز المادية المقدمة لهم.
- تقادم سياسات قبول وتوزيع الطلاب الوافدين على مؤسسات تعليمهم؛ حيث يعتمد نظام القبول والتسجيل على أساليب روتينية تقليدية، مع عدم تفعيل الأساليب والتطبيقات التكنولوجية والمواقع الالكترونية في تسهيل الإجراءات وتقليل الأخطاء وخفض التكاليف واستثمار الوقت.

- انخفاض الكفاءة الكمية للمعاهد الأزهرية للوافدين، وتزايد نسب الطلاب الوافدين الذين يلغى قيدهم بالمعاهد الأزهرية بسبب ارتفاع نسب الغياب، وكثرة حالات الرسوب والتسرب وخاصة في معاهد الفتيات.
- قصور برامج التنمية المهنية للمعلمين بمعاهد تعليم الوافدين في مجالات تربوية مرتبطة بالتعددية الثقافية وأساليب إدارة التنوع الثقافي.
- ومن اللافت للنظر أنه برغم تلك النتائج التي أوضحتها الخطة الاستراتيجية؛ إلا أن الغايات والأهداف الاستراتيجية للخطة أغفلت تطوير سياسات التنوع الثقافي وتحسين ممارساته في مختلف المؤسسات ذات الصلة بتعليم الطلاب الوافدين، سواءً في الجوانب التشريعية والقانونية أو الإدارية والتنظيمية والرقابية أو فيما يتعلق بالجهود والأنشطة والفعاليات الدولية وعبر الثقافية لتحقيق الإدماج والتوافق والاستيعاب والتكيف والتعاون الثقافي. وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء عليه ومعالجته.
- وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن تطوير سياسات إدارة التنوع بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف في ضوء أفضل الممارسات العالمية؟
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما الاسس النظرية لإدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية، وأفضل الممارسات العالمية ذات الصلة في الأدبيات التربوية الإدارية المعاصرة؟
- ما واقع إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف وثائقياً؟
- ما تصورات الخبراء حول جوانب تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؟
- ما الرؤية المستقبلية المقترحة لتطوير سياسات إدارة التنوع بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف في ضوء أفضل الممارسات العالمية؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- عرض وتحليل الأسس النظرية لإدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية، وأفضل الممارسات العالمية ذات الصلة بها.
- رصد وتحليل واقع إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، من خلال القوانين واللوائح المنظمة.
- الوقوف على تصورات الخبراء حول جوانب تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.
- التوصل إلى رؤية مستقبلية متكاملة لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.

أهمية البحث:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في مساهمته للتوجهات العالمية في مجال إدارة التنوع الثقافي، وتركيزه على عرض وتحليل أفضل الممارسات العالمية في هذا الشأن؛ الأمر الذي يساهم في إثراء المكتبة التربوية عامة وهذا المجال البحثي في علوم الإدارة التربوية بخاصة.

كما تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في محاولته تقديم رؤية مستقبلية متكاملة وقابلة للتطبيق لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بصرح عالمي إسلامي تربوي من أعرق المنظمات التربوية والتعليمية المتنوعة ثقافيًا في العالم، والذي يقصده الطلاب والباحثون من شتى ربوع الأرض؛ ألا وهو الأزهر الشريف، في محاولة لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسساته المتعددة استنادًا إلى أفضل الممارسات العالمية؛ الأمر الذي قد يستفيد منه القيادات التعليمية والقائمين على صنع السياسات التعليمية بتلك المؤسسات.

منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث منهج استشراف المستقبل، والذي يقوم علي الرصد المنهجي والمنظم لفترة زمنية مُقبلية، بالتزامن والتكامل مع دراسة الواقع الحالي ومشكلاته، والفحص

والتدقيق المستمر له، واستكشاف الاتجاهات المعاصرة التي يمكن الاستفادة منها، وتكريس القدرة على التكيف والتجاوب مع التغيرات المستمرة، والمساهمة بفاعلية وإيجابية في تلبية حاجات الفرد والمجتمع المستقبلية، وتحديد الاحتياجات والمهارات اللازمة للأفراد، وتحديد الأولويات وترتيبها، وتكوين صور مستقبلية محتملة الحدوث، وتقديم بدائل مستقبلية مبنية على معطيات دقيقة، تساعد في توجيه الموارد البشرية وتحفيزهم، وبناء خطط التحسين والتطوير التي تقوم على تفكير استراتيجي يساعد علي إحداث تغيرات جوهرية مناسبة في الحاضر والمستقبل وفقاً لإطار زمني واضح ومحدد. (محمد، ٢٠٢٠، ٢٣٩) (الحضيف والعبيد، ٢٠٢١، ٣١٥-٣١٦)

كما استعان البحث بأسلوب دلفي Delphi Technique؛ باعتباره أحد الأساليب المنهجية التي تستخدم في استشراف مستقبل النظم التعليمية وتطويرها، والذي قد تم تصوره في الأصل كطريقة للحصول على رأي فريق من الخبراء والمتخصصين ذوي الصلة بقضية معينة، استرشاداً بأرائهم وخبراتهم في تحسينها وتطويرها، دون الحاجة بالضرورة إلى جمعهم وجهًا لوجه، حيث يجيب الخبراء على استمارات بحثية مصممة بشكل علمي، في جولتين أو أكثر، وبعد كل جولة يقدم الباحث ملخصاً لما تم التوصل إليه في الجولة السابقة، سعياً للوصول إلى اتفاق في الرأي بينهم حول التصورات والبدائل المستقبلية المناسبة لتطوير النظم التعليمية ومعالجة مشكلاتها مستقبلاً. (فليه والزكي، ٢٠٠٣، ٦٩-٧٠) (فهيمى، ٢٠٠٤، ١٩٣)

وقد تم تطبيق أسلوب دلفي في البحث الحالي عبر ثلاث جولات متتابعة ومتتالية، من خلال تصميم أدوات البحث (استمارات بحثية) تتفق مع الأسس العلمية والمنهجية لأسلوب دلفي، وتكاملاً مع الرؤى التنظيرية والفكرية لإدارة التنوع الثقافي من منظور الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة، وتكاملاً مع ما تم رصده من مقومات وركائز أساسية لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وذلك علي عينة من الخبراء بلغت (٦٢) فرداً وثقفي الصلة بمجال إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية، ومن مسؤولي تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف إدارياً وفنياً، من أجل تقديم

رؤية مستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف في ضوء أفضل الممارسات العالمية.

حدود البحث

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- ١- **الحدود الموضوعية:** وتشمل أفضل الممارسات العالمية في سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وذلك في مجالات التنوع التي تبناها البحث الحالي وهي: التنوع اللغوي-التنوع العرقي (الأصل واللون والجنسية)- التنوع الاجتماعي (العادات والتقاليد والمستوى الاجتماعي)- التنوع الظاهري/ الشكلي/ الشخصي (الملبس والمأكل والمشرب)- التنوع الفكري (المفاهيم والمعتقدات والمذاهب الدينية والقيم والمهارات/ المستويات العقلية) -التنوع الوجداني/ الانفعالي/ الروحي (الانتماء والوطنية).
- ٢- **الحدود البشرية:** وتشمل خبراء التعليم من الأكاديميين والمهنيين وأصحاب الخبرات المتخصصين في مجال تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، بإجمالي (٦٢) خبيراً موزعين وفقاً للفئات الآتية:
 - أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي بكليات التربية المصرية الذين لهم اهتمامات بحثية أكاديمية أو عملية تطبيقية في مجال إدارة التنوع الثقافي.
 - القيادات الإدارية والفنية بقطاع المعاهد الأزهرية، والذين تتوفر لهم فرص الاتصال المباشر بجهات صنع السياسات التعليمية للطلاب الوافدين بالأزهر الشريف وتنفيذها ومتابعتها.
 - الجهاز الإداري بالجمعيات الأهلية المعنية برعاية الطلاب الوافدين، وذلك لما يتمتعون به من خبرات ميدانية مرتبطة بمعايشة هؤلاء الطلاب والتواصل المستمر معهم من خلال خدمات التعليم والرعاية والسكن والتغذية التي توفرها هذه الجمعيات.
 - المشرفون الإداريون للطلاب الوافدين بمجمع البعوث الإسلامية، لما يتمتعون به من خبرات في تقديم الدعم الفني والإداري، ووقوفهم على أبرز المشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول المناسبة لها.

- أعضاء مركز تطوير الطلاب الوافدين والأجانب بالأزهر، وذلك لقدرتهم على تقديم مقترحات لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف على نحو يساهم في الحد من المشكلات التي تحدث فعلياً داخل تلك المؤسسات.
- أعضاء مركز تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها (إدارياً وفنياً)؛ باعتبارهم أكثر اتصالاً بالطلاب الوافدين الملتحقين ببرامج تعلم اللغة العربية العربية والتي تشهد تنوعاً لغوياً للطلاب من جنسيات مختلفة.
- ٣- الحدود الزمانية: تم تطبيق استمارات جولات دلفي الثلاثة على السادة الخبراء خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.
- مصطلحات البحث
- يمكن عرض مصطلحات البحث وفقاً لترتيب ورودها في العنوان كما يأتي:

١- السياسات Policies

يقصد بسياسات التعليم Education Policies في (معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً) بأنه: "ما تُحدده الدولة من أهداف وغايات، وما تُصدره من قرارات، وما تصنعه من خطط وبرامج تُحدد ملامح كل مرحلة تعليمية، وتُمثل الطريق الذي يجب اتباعه لقيادة وإرشاد التفكير وضبط العمل بالأجهزة التعليمية في المستويات المختلفة عند اتخاذ قراراتها، وتحدد السياسات؛ المجال الذي يتخذ القرار في إطاره، وتضمن اتفاقه مع الأهداف ومساهمته في تحقيقه". (فليه والزكي، ٢٠٠٤: ١٧١)

وتقدم اليونسكو تعريفاً للسياسة التعليمية بأنها: "إطار عام يحدد الأهداف والأولويات الرئيسية للدولة في مجال التعليم، ويتم صياغتها على مستوى قطاع التعليم ككل أو على مستوى قطاع فرعي منه كالتعليم الأساسي أو الثانوي، أو على مستوى قضية معينة كقضية الالتحاق بالتعليم. ويجب أن يسبق صياغة السياسات إجراء بحث وجمع أدلة ومناقشات حول تحديد القضايا ووضع الرؤية والخيارات والوسائل المقترحة لمعالجتها". (UNESCO, 2013: 7)

وتضيف (عثمان، ٢٠١٥: ١١٥) أن السياسة التعليمية تعني: "عبارات تقريرية تم الاتفاق عليها، وصياغتها، والاحتكام إليها عند تنفيذ المهام والأنشطة الاستراتيجية للبرامج ومتابعتها، على ضوء التخطيط والأهداف بعيدة المدى".

ويُقصد بها إجرائياً: "مسار عمل محدد بمجموعة من المبادئ المتفق عليها، مُرتبط بمدى زمني واضح، يوجه برامج وأنشطة وجهود إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، التي يتطلع إليها المجتمع، في ظل الظروف والإمكانات المتاحة، في سبيل دعم وترشيد القرارات الحالية والمستقبلية".

٢- إدارة التنوع الثقافي *Managing Cultural Diversity*

يقصد بالتنوع الثقافي: "مجموعة الاختلافات الموجودة بين مجتمع ما أو مجموعة معينة من الناس أو بينهم وبين غيرهم في السمات المادية والفكرية والوجدانية، وما تشمله من فنون وآداب، وأنماط الحياة، وطرق التعايش، ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات، وغيرها من الجوانب التي يجب الاعتراف بها بما يضمن تحقيق التسامح والحوار والتعاون والتفاهم والسلم والأمن". (Matsuura, 2005: 141-142)

وتعرف إدارة التنوع الثقافي بأنها: "أسلوب إداري تتبناه المؤسسات التعليمية لوضع خطة استراتيجية متكاملة، تستهدف الاستفادة القصوى من تنوع مواردها البشرية؛ بما يسهم في تحقيق جودة الأداء، وزيادة رضا وولاء المستفيدين، كما تستهدف تفعيل البرامج التعليمية والتدريبية المقدمة؛ بما يمكن هذه المؤسسات من التنفيذ الفعال للخدمات الأساسية لطلابها ومجتمعاتها ذات الاحتياجات المتنوعة". (أحمد، ٢٠١٤: ١٠٢)

كما يقصد بإدارة التنوع الثقافي أيضاً أنها: "مجموعة الممارسات التي تقوم بها المؤسسات لتوفير ثقافة تنظيمية ملائمة لقبول الاختلافات المتعددة بين الأفراد والتعامل معها، وتعظيم الاستفادة من مميزاتها، وتبني إجراءات إدارية لدمج هذه الممارسات في العمليات الإدارية من خلال تدريب أعضاء المنظمة على التنوع وتقبل الآخر، والتركيز على بناء فرق عمل متنوعة، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات المؤسسة ودعم الإدارة العليا لهذا التنوع والحرص على تحقيق توازن بين الحياة العملية والشخصية". (أبوليفة، ٢٠٢٠: ٢٧٠)

كما يضيف (أبو النصر، ٢٠٢٢: ٣٥) تعريفًا لإدارة التنوع بأنها: "الاعتراف والتقبل بوجود اختلاف وفروق فردية بين العاملين في المنظمة وبين عملائها، واحترام وتقدير ذلك، بل والاستفادة من هذا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في سوق العمل، وفي تحسين مناخ العمل وتعزيز الأداء وزيادة الانتاجية وتدعيم الولاء التنظيمي وزيادة الاستقرار الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تحقيق عدم التمييز السلبي ومكافحة العنصرية والتحيز والتعصب والفئوية وتطبيق العدالة التنظيمية والمساواة وتكافؤ الفرص والتسامح".

كما يقصد بسياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف إجرائياً بأنها: مسار عمل محدد بمجموعة من المبادئ والخطوط العريضة المتفق عليها والمدعومة باتفاق الخبراء الأكاديميين والمهنيين، والموجهة لممارسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، والتي تكفل النهوض بمستوى أداء تلك المؤسسات وتحقيق فعاليتها، وذلك في الجوانب التالية: استثمار الانتشار الجغرافي لمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين وتوسيعها وتعدد برامجها على المستويات الإقليمية والدولية- تعظيم الاستفادة من وجود أعداد كبيرة من الطلاب الوافدين من مختلف الجنسيات والثقافات - الاستباقية وامتلاك الرؤية الاستراتيجية لإدارة التنوع الثقافي- استثمار التنوع في البرامج والتخصصات والعلوم التي يقدمها الأزهر الشريف - التكامل الوظيفي "إدارياً وفنياً" بين جميع المؤسسات المعنية- الاستيعاب والتوافق الثقافي تحت لواء الأزهر الشريف- التكيف والاندماج الثقافي - التعاون وبناء علاقات خارجية فعالة مع مختلف الأطراف ذات الصلة.

٣- أفضل الممارسات العالمية Global Best Practices

يقصد بها: "منهجيات العمل أو الأطر والإجراءات المتعلقة به، والتي أثبتت التجارب الناجحة في عدة جهات، والبحوث المستندة على مؤشرات أداء تم قياسها قبل وبعد وأثناء تبني هذه الممارسات؛ أنها الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثم يتم تبنيها من جانب جهات أخرى نظراً لسمعتها الناجحة". (European Norm (EN), 2017: 63).

ويعرفها (دياب، ٢٠١٨: ٣٥٥) بأنها "تلك الممارسات التي ثبت أنها حققت أفضل النتائج، والتي تم اختيارها وانتقاؤها وفق نظام منهجي؛ كي يتم الحكم عليها بشكل صحيح".

كما تعرفها المنظمة الدولية للمعايير (*International Organization for Standardization, 2017: 19*) بأنها: "مدخل تطويري أو أسلوب منهجي يمكن الاستناد إليه في تطوير الوضع الراهن للمؤسسات في جميع جوانب الأداء، من خلال الاستفادة من حلول وممارسات فعالة تم تجربتها وتطبيقها في مؤسسات وجهات أخرى على نحو يحقق البناء على ما توصل إليه الآخرون، ويوفر الوقت والجهد المستنزف في إعادة التفكير في حلول وممارسات جديدة، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار تعديل وتكييف أفضل الممارسات لتتلاءم مع ظروف وطبيعة البيئة المحلية المحيطة".

ويقصد بها إجرائياً: مدخل تطويري يمكن الاستناد إليه في تطوير الوضع الراهن لسياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، من خلال فحص وتحليل أفضل التدابير والإجراءات التنظيمية التي تبنتها بعض الهيئات والمؤسسات الدولية المعترف بها، مثل المنظمة العالمية للتربية والعلوم والثقافة "اليونسكو" ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" مدعومة بالدراسات العلمية المتخصصة ذات الصلة، والتي يمكن اعتبارها معياراً أساسياً ورافداً أصيلاً للوصول إلى الممارسات المتميزة في هذا المجال.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تعرضت لجانب أو لآخر من جوانب البحث الحالي، والتي تم الرجوع إليها وتحليلها وتوظيفها بما يخدم هذا البحث؛ حيث تم توظيف بعض هذه الدراسات في تحديد مشكلة البحث، والبعض الآخر في بناء الإطار النظري، كما تم الاستفادة من بعض هذه الدراسات في بناء الإطار المنهجي للبحث الحالي وتصميم أدواته وتحليل نتائجه. وقد تم عرض بعض هذه الدراسات تبعاً لمجال تركيزها، حيث ركز عدد من هذه الدراسات على رصد الممارسات العالمية لإدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية، ومن هذه الدراسات دراسة (الزبون، الصريصرى، ٢٠١٥) والتي هدفت إلى بناء

برنامج تدريبي إداري لتطبيق ممارسات إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الاستبانة كأداة للكشف عن واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لممارسات إدارة التنوع. وأظهرت النتائج 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، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تطبيق البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق ممارسات إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية.

كما هدفت دراسة (لأشين، العتيقي، الشنفرى، ٢٠١٦) إلى تحديد ممارسات إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية في بعض دول أمريكا الشمالية للإفادة منها في إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية بسلطنة عمان، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم وضع رؤية لإدارة التنوع في سلطنة عمان تمثلت في: سياسة واضحة لإدارة التنوع، بنية استراتيجية لإدارة التنوع، عمليات تنظيمية داعمة لإدارة التنوع. إلى جانب بعض الآليات الأخرى لتفعيل إدارة التنوع في المدارس المختلفة بالسلطنة.

كما هدفت دراسة (Troutman, 2018) إلى التعرف على أفضل الممارسات والاستراتيجيات المتنوعة التي تستخدمها كليات المجتمع التي حصلت على جائزة (Insight to Diversity HEED)، ولأجل ذلك استخدمت الدراسة مقابلة مع خمسة من مسؤولي الوحدات التنظيمية المعنية بإدارة التنوع في كليات المجتمع، كما تم إجراء بعض المقابلات عبر الهاتف والفيديو كونفراس. وكشفت الدراسة أن دمج أبعاد التنوع في الخطة الاستراتيجية لكليات المجتمع يوفر الأساس للتقدم في التنوع من خلال حوار مفتوح هادف. وأوصت الدراسة بأن يلتزم مجلس الإدارة والقيادة العليا بإحداث هذا التغيير التحويلي في كليات المجتمع.

وفي سياق إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ فقد سعت دراسة (أحمد، ٢٠١٧) إلى التوصل لآليات مناسبة لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري

في ضوء خبرة كل من استراليا وكندا. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت إلى مجموعة من الآليات العامة والآليات الخاصة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم والقيادة والرقابة، والتدريب والتطوير لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري وكذلك متطلبات ومعوقات التطبيق وسبل التغلب عليها.

كما هدفت دراسة (الشاذلي، رشاد، سالم، ٢٠٢٠) للتوصل إلى أهم الاستخلاصات النظرية حول التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر. وفي سبيل ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من الاستخلاصات لعل من أهمها: صعوبة افتراض وجود نظام موحد يمثل النظام الأمثل في مسألة تعزيز التنوع الثقافي إذ أن في ذلك احتكار لمفهوم التنوع ذاته وخرق له، وأن التعزيز الحقيقي يحتاج إلى حراك سياسي مجتمعي تربوي تعليمي مدرسي شامل، وأن العناصر الثلاثة - الإدارة والمعلم والمقرر الدراسي - الأبرز في قيادة أي تطوير للنظم التعليمية الرامية لتعزيز التنوع الثقافي، وأن نماذج التعليم ثنائي اللغة ذات الطابع الإضافي الأمثل في تعزيز التنوع خاصة في الدول التي تهدف سياساتها إلى صيانة ثقافات شعوبها الأصلية، وأنه ينبغي أن تتجاوز إدارة المدرسة دورها الإداري إلى دورها القيادي، وأنه منوط بقيادة المدرسة بشكل رئيس التحرك بإيجابية نحو أشكال التحيز.

وعلى الجانب الآخر، هدفت دراسة (Soler, 2020) إلى استكشاف كيفية إدارة المعلمين الفنلنديين للتنوع الثقافي في فصولهم الدراسية، وماهي الاستراتيجيات التربوية التي يستخدمونها لاحتضان التعليم متعدد الثقافات، وكيف أن خلفيتهم التعليمية قد أعدتهم للتعامل مع مسألة التنوع الثقافي في المستقبل. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة (منطقة تورك في جنوب غرب فنلندا)، وكذلك تم إجراء مقابلات مع عشرة معلمين من تسع مدارس مختلفة في التعليم الأساسي الفنلندي في هذه المنطقة، وأظهرت النتائج أن النظام التعليمي الفنلندي بحاجة إلى إجراء بعض التحسينات من قبل صانعي السياسات التعليمية لمساعدة المعلمين والطلاب على تحقيق أهداف التعليم متعدد الثقافات.

كما سعت دراسة (Gómez-Hurtado, et.al, 2021) إلى تحديد أبرز ممارسات الإدارة الجيدة لإدارة التنوع الثقافي في ستة مراكز للطفولة المبكرة والتعليم الابتدائي في اسبانيا وتشيلي من خلال منهج القيادة الشاملة، وتم فحص العوامل المؤثرة في تطوير القيادة الشاملة والعمليات الدافعة لتنفيذ إدارة التنوع. ومن خلال منهجية نوعية، أجريت ست دراسات حالة باستخدام المقابلة وملاحظة المشاركين وتحليل الوثائق كأدوات. وأظهرت النتائج الرئيسية أهمية القادة في تعزيز ثقافة تعاونية شاملة في ممارسات الفصول الدراسية التي تركز على المعرفة ورأس المال الثقافي للتلاميذ الأجانب، وتطوير الاستراتيجيات التنظيمية والتعليمية القائمة على الاعتراف ومشاركة المجتمع التعليمي، والتزامه تجاه العدالة الاجتماعية، وإدارة التنوع على أساس التعاون، ومفهوم مشترك للإدماج التعليمي. أيضا تظهر الاستنتاجات أربعة أبعاد مشتركة في الممارسات الجيدة لكل بلد: التطوير المهني للمجتمع، والمشاركة المدرسية، والثقافة المدرسية الشاملة، والإدارة الإيجابية للتنوع.

أيضا قامت دراسة (Mengesha, 2022) بالتحقيق في الممارسات والتحديات الحالية لإدارة التنوع لضمان المساواة التعليمية في المدارس الثانوية في منطقة جيمبا بأثيوبيا. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام تصميم المسح الوصفي مع الطريقة المختلطة. شارك في الدراسة ٨٨ معلماً و ١٦ قائد مدرسة. تم اختيارهم باستخدام أخذ العينات العشوائية البسيطة، وكذلك تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان والمقابلة وتحليل الوثائق. وقد أسفرت النتائج عن أن ممارسات المدارس الثانوية لإنشاء إدارة فعالة للتنوع كانت منخفضة. وتم ارجاع ذلك للعديد من الأسباب والتي منها: ضعف العلاقة بين القيادات المدرسية ومعلمي المدارس الثانوية، وتدخّل الهيئات الخارجية ونقص الدعم المقدم من مكتب التعليم في وريدا. وبناءً على النتائج الرئيسية، تم التوصية بتقديم دورات تدريبية قصيرة المدى، وتوفير الأموال، والمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة، وتمكين الهيئات الإدارية، وبناء علاقات مع أصحاب المصلحة، ومشاركة الرؤية والرسالة المشتركة لإنشاء وتعزيز إدارة التنوع الفعال في منطقة الدراسة.

وقد أوضحت دراسة (Celeste, et, al. 2019) أن المؤسسات التعليمية - خاصة ذات الطبيعة الدولية- تواجه تحديًا متعلقًا باستيعاب الأقليات المهاجرة بشكل متزايد من ثقافات متنوعة بين مجموعات الأقليات والأغلبية في تلك المؤسسات، وأن السياسات والممارسات المؤسسية التي تنتهجها النظم التعليمية لها دور كبير في مواجهة تلك التحديات، وتعظيم فوائد التنوع الثقافي والنقليل من تكاليفه ومخاطره؛ حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المدارس المتوسطة البلجيكية (٦٦ مدرسة)، وأسفرت نتائج تحليل المحتوى لوثائق المدارس المحددة -والمتمضمنة سياساتها المعلنة- عن اختلافات في سياسات تلك المدارس بين قبول التنوع أو رفضه أو تجاهله أو استيعابه أو وجود ضبابية في فهم هذه السياسات، كما أوضحت النتائج اختلاف تأثيرات سياسات المدرسة على فجوات الانتماء والانجاز .

كما أكدت دراسة (Pollock, & Briscoe, 2020) على الدور المهم للقيادات التربوية في إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية؛ حيث كشفت الدراسة عن أهمية فهم مديرو مدارس مدينة أونتاريو بكندا للاختلافات بين الطلاب وتنوعهم، وكيف يؤثر هذا الفهم في قيامهم بعملهم، وتضمنت الدراسة ٥٩ مقابلة شبيهة مقننة مع مديري المدارس في المناطق التعليمية الجنوبية بأونتاريو، وأظهرت نتائج هذه المقابلات وجود أربعة تصنيفات لمديري المدارس من حيث إدراكهم وفهمهم للتنوع بين الطلاب، وهي: إدراك البعض أن جميع الطلاب متجانسين- إدراك البعض للاختلافات الواضحة المرتبطة بالعرق أو الدين أو الثقافة- إدراك البعض للاختلافات غير المرئية أو الأقل وضوحًا ، مثل الاختلافات الأكاديمية والحالة الاجتماعية والاقتصادية، وقضايا الصحة العقلية والهوية الجنسية والتوجه الجنسي- وإدراك كل من الاختلافات المرئية والأقل وضوحًا من خلال نظرة ثاقبة وشاملة. كما أظهرت النتائج أيضًا تفاوت تأثير هذا الفهم على بعض الأنشطة والممارسات التي قاموا بها، وأن جهود مديري المدارس -بحكم مسؤوليتهم عن الطلاب- يجب أن تنصب على ضمان تعليمهم تعليمًا منصفًا وعادلًا وشاملاً وغير مقتصر على موقع المدرسة بل للمجتمع الأوسع، وبما يراعي مهارات القرن الحادي والعشرين باعتبارهم مواطنين عالميين. وأوصت الدراسة بضرورة توفير فرص للتنمية المهنية للمديرين تمكنهم

من الخروج بأنماط تفكيرهم من النطاق المحلي الضيق إلى آفاق أرحب وأوسع من أجل خلق مجتمع أكثر شمولية وإنصافاً، من خلال فهم مدى التعقيد القائم بين الطلاب نتيجة تنوع واختلافهم الثقافي.

وقد أسهمت مختلف الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها في حدود علم الباحثين في إيضاح أهم العوامل المباشرة وغير المباشرة التي لها أثر على سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وتوضيح أهم أبعاد هذه السياسات والمسارات الموجهة لها، كما أفادت هذه الدراسات في التأكيد على أهمية موضوع البحث الحالي ومواكبته للتوجهات العالمية في هذا الشأن.

واتساقاً مع أهداف البحث ومنهجيته؛ فقد سار البحث وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: الأسس النظرية لإدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية الإدارية المعاصرة

تتطلب العولمة مزيداً من التفاعل بين الناس من ثقافات ومعتقدات وخلفيات متنوعة أكثر من أي وقت مضى. ولم يعد الناس يعيشون ويعملون في سوق معزول؛ بل هم الآن جزء من اقتصاد عالمي مندمج مع معايير المنافسة القادمة من كل القارات تقريباً. لهذا السبب، تحتاج المنظمات إلى التنوع لتصبح أكثر إبداعاً وانفتاحاً على التغيير، كما أصبح تعظيم التنوع في مكان العمل والاستفادة منه قضية مهمة للإدارة اليوم؛ نظراً لأن إدارة التنوع لا تزال تمثل تحدياً تنظيمياً كبيراً. ويجب أن يكون المشرفون والمديرون مستعدين لتعليم أنفسهم والآخرين مهارات متعددة ومتنوعة داخل مؤسساتهم لتقييم الاختلافات متعددة الثقافات في كل من الزملاء والمستفيدين؛ بحيث يتم التعامل مع الجميع بكرامة وعدالة وإنصاف. وبشكل عام؛ فإن المنظمات اليوم وبخاصة المنظمات التعليمية-تحتاج إلى التركيز على التنوع والبحث عن طرق جديدة لتصبح مؤسسات قادرة على استيعاب التنوع والاختلاف والتعامل معه، بما يزيد من القدرة على تحقيق إنتاجية أكبر ومزايا تنافسية أعلى. وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لمفهوم التنوع الثقافي وإدارته في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية بخاصة. وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم إدارة التنوع الثقافي Culture Diversity Management

يعد التنوع الثقافي Culture Diversity من المفاهيم المركبة والمبنية على كلمتي التنوع والثقافة. فالتنوع Diversity سنة من سنن الخالق في كونه، أقرها عز وجل في كتابه حين قال في سورة الحجرات: " يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْفَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ " (الحجرات: ١٣) لتضمن بشكل صريح تنوعات عديدة كالنوع والعرق واللون وما قد يتبعها من تنوع ثقافي واجتماعي واقتصادي وسياسي، وليس هذا فحسب بل جعل الله لهذا التنوع هدفاً أقره في كلمة " لتعارفوا" ثم جاء تذييل الآية الكريمة متناولاً مسألة التفضيل بين تلك التنوعات، فجعل معيار الحكم فيه مناطه له وحده، وذلك في قوله تعالى: "إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْفَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ". وعليه فالبشر متنوعون، وفي تنوعهم ثراء معرفي منوط بهم دراسته والحفاظ عليه، وهم كذلك متساوون في الحقوق والواجبات، إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها فيحكم بيننا بمعيار التقوى. (الشاذلي، رشاد، سالم، ٢٠٢٠: ٣٢٨)

أما الثقافة Culture فعرّفها إدوارد تايلور بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات، والفنون، والقانون، والأخلاق، والعادات، والعرف وكافة المقدرات، والأشياء الأخرى، التي تؤدي من جانب الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع". (رشوان، ٢٠٠٦: ٨) وتختلف الثقافة من منطقة إلى أخرى، ومن أمة إلى دولة، ومن دولة إلى دولة (Lott, 2010: 26) ففي معظم المجتمعات يشكل ثقافتها طريقة الطعام واللباس والكلام والموسيقى وطريقة الأكل وطريقة الكلام وطريقة التصرف، وفي البعض الآخر تتأثر ثقافتها بالحالة الاجتماعية والاقتصادية، والدين، والطبقة الاجتماعية، والانتماء والهوية، أو منطقة الميلاد، أو المهنة وحتى بالمناطق الجغرافية. إلى جانب هناك أشخاص مختلفون في مجتمع واحد، أو منظمة، أو مصنع، أو مدرسة، إلخ. الأمر الذي يفرض تعلم ثقافات هؤلاء الأشخاص وتعليمهم. على سبيل المثال: يقول تاونز أنه من أجل فهم التحديات الاجتماعية واللغوية التي يواجهها الطلاب، يجب تدريب العاملين بالمدرسة على قضايا التنوع والثقافة (Townes, 2009: 47)، خاصة وأن ثقافات الآخرين تمكننا من تقييم ثقافتنا، أحياناً نعتقد أن ثقافتنا جيدة جداً أو الأفضل عندما نرى

ثقافات أخرى، إننا في الواقع قادرون على مقارنة ثقافتنا بالثقافات الأخرى، ويمكننا أن نرى ثقافات مختلفة داخل الثقافات. على سبيل المثال، الثقافة الأمريكية الأفريقية واسعة ومتنوعة ولها مصادر متعددة للفخر والمرونة والإبداع والفكاهة والإنجاز والقوة. كما هو الحال بالنسبة للمجموعات العرقية الأخرى في الولايات المتحدة. (Lott, 2010: 32-37) ولا يمكننا أن ننتقد الناس أو نلومهم في ضوء ثقافتهم، ففي كل ثقافة يرتدي الناس ملابس مختلفة والطريقة التي يأكلون بها والطريقة التي يتحدثون بها والطريقة التي يتصرفون بها يمكن أن تكون مختلفة، لكننا بحاجة إلى احترام ثقافتهم.

وقد أدت التغيرات الديموغرافية إلى تنوع القوى العاملة في معظم البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي، على سبيل المثال، تغيرت القوى العاملة في الولايات المتحدة بشكل كبير في القرن الماضي، حيث وصلت نسبة الإناث الأمريكيات الحاصلات على شهادة جامعية إلى ٦٠% ويزداد العدد يوماً بعد يوم. علاوة على ذلك، بلغت نسبة الإناث في المناصب الإدارية أكثر من ٥٠٪، بالإضافة إلى ذلك، يزداد التنوع في القوى العاملة أيضاً من خلال زيادة عدد الأمريكيين من أصل أفريقي، والأسبان، والآسيويين الذين ينضمون إلى القوى العاملة. (Schermerhorn, et al, 2010:13) وبحلول عام ٢٠٥٠ سيشكل الأشخاص الملونون أكثر من ٥٠ بالمائة من سكان الولايات المتحدة؛ وسيكون ما يقرب من ٣٠ في المائة من السكان من أصل لاتيني (Passel & Cohn, 2008:1). في السياق ذاته؛ تمثل الزيادة في متوسط عمر القوى العاملة التغيير الديموغرافي الآخر الذي يؤثر بشكل خاص على البلدان المتقدمة وذلك اعتماداً على متوسط عمر المجتمع. وفقاً لتقرير مركز بيو للأبحاث حول الشيخوخة، سيزداد عدد السكان في منتصف العمر في العالم في السنوات التالية، خاصة وأنه بلغ عدد سكان المسنين ٥٣٠.٥ مليون في عام ٢٠١٠ وبحلول عام ٢٠٥٠ من المتوقع أن يصل عدد كبار السن إلى ١.٥ مليار، أي أن واحد من كل ستة سيكون عمره ٦٥ عاماً وما فوق (Kochhar, et al., 2014: 9). بالإضافة إلى ذلك هناك اختلاف آخر ورد ذكره كثيراً في الأدبيات وهو حالة الإعاقة؛ وفقاً لمنظمة الصحة العالمية (WHO)، يُقدر عدد الأشخاص ذوي الإعاقة بأكثر من مليار شخص، وهذا في الواقع -استناداً إلى

تقديرات السكان العالمية لعام ٢٠١٠ - ما يقرب من ١٥٪ من سكان العالم. كانت هذه النسبة ١٠٪ في عام ١٩٧٠ وعدد المعوقين أخذ في الازدياد (منظمة الصحة العالمية، ٢٠١١: ٢٩)، سبب آخر لزيادة الاختلافات في البيئة الاجتماعية والتنظيمية هو العولمة وتطور التكنولوجيا؛ وما ترتب على ذلك من زيادة تدفق السلع والمعلومات والأشخاص، ومن ثم ازداد التفاعل بين الأفراد والجماعات والمجتمعات. (-Luthans, 2011: 31)

مقارنة بالماضي، أصبح وصف الاختلافات اليوم أوسع وأكثر شمولاً عندما نأخذ جميع الاختلافات في الاعتبار، وفقاً لـ Daft يأخذ النهج التقليدي للتنوع عوامل مثل: العرق أو النوع والعمر والقدرة البدنية التي يتم تحديدها جميعاً بالولادة. من ناحية أخرى، يعد النهج المعاصر للتنوع أكثر شمولاً ويأخذ في الاعتبار جميع العوامل التي تجعل الموظف مختلفاً ويفترض أن هذه العوامل يمكن اكتسابها أو تغييرها مع مرور الوقت. (Daft, 2010: 347) حيث يتعلق النهج الجديد للتنوع بعوامل مثل: خلفية العمل، والدخل، والحالة الاجتماعية، والخبرة العسكرية، والمعتقدات السياسية، والموقع الجغرافي، والتعليم. (Luis et al., 2012: 129)

إن الحديث عن إدارة التنوع يعني فهم أن هناك بعض الاختلافات بين الناس وأن هذه الاختلافات، إذا تمت إدارتها بشكل صحيح، هي مورد ضخم للمنظمات للحصول على نتائج أفضل. خاصة وأن الأحداث السياسية والاجتماعية والاقتصادية الحالية تحت السياسيين وصناع القرار في مختلف المنظمات على وضع إدارة التنوع في النقطة الأولى من جدول أعمالهم. في الواقع، تعد إدارة التنوع أمراً مهماً للغاية في هذه اللحظة التي نتواجد فيها في الأحداث الاجتماعية الرئيسية - فزيادة ظاهرة الهجرة المتكررة ووجود أقلية عرقية تخلق مجتمعات مختلطة، وثقافات متعددة الأعراق، ومتعددة الثقافات واللغات والحضور المتزايد للنساء في مكان العمل - والاتجاهات الاقتصادية - تدويل الشركات، وعولمة المؤسسات والأسواق، وإنشاء شبكات التوريد الدولية. وتفرض مراجعة النهج والممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة التنوع بشكل خاص، وأن يحترم التنوع الإداري أو إدارة التنوع التقاليد والثقافة والخلفيات التعليمية لكل عضو داخل

المجموعة. وليس ذلك فقط، ولكن من الضروري أيضاً فهم التشابه والاختلاف بين مجموعات التنوع في المنظمة، وأولاً وقبل كل شيء؛ الاختلافات في توجهات الإدارة العليا التي يمكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية. (Bernadi & De Toni, 2009: 5-8) وقبل الخوض في ممارسات إدارة التنوع، نستعرض الآراء المختلفة التي تعرضت لها مهية إدارة التنوع بشكل عام وإدارة التنوع الثقافي بشكل خاص. وذلك على النحو التالي:

ويُشار لإدارة التنوع (DM) على أنها عملية أو استراتيجية لتعزيز الإدراك والاعتراف والتنفيذ للتنوع في المنظمات والمؤسسات. (Deshwal & Choudhary, 102: 2012)، ويؤكد آخر على أن DM هي نهج إداري استراتيجي لإدارة الموارد البشرية مدعوماً ببعض البرامج والأنشطة والأدوات الموجهة نحو التكامل وتطوير التنوع المادي والمتعلق بالوظيفة والذي يظهره أعضاء المنظمة. Bernadi & De Toni, (3: 2009) وفي السياق ذاته؛ افترض (Barabino, et al, 2001: 21) أن DM بمثابة آلية لتعزيز المشاركة الكاملة للجميع في الأنشطة التنظيمية من خلال دعم الخصائص الفردية لكل عضو واستخدام خصائصهم الفريدة كدوافع استراتيجية. إضافة إلى ذلك أشار (Rudhumbu & Chawawa, 2014: 33) إلى أن DM يهتم بتطوير ونشر الآليات التي تضمن الاعتراف بالفروق وقبولها بين القوى العاملة بهدف الاستفادة من الاختلافات وخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

وفيما يتعلق بإدارة التنوع الثقافي في المؤسسات التعليمية، يشير (Weinstein, et. al, 2004: 25) إلى أن إدارة التنوع الثقافي تمثل مجموعة من الممارسات التنظيمية الرسمية الهادفة إلى تعظيم المزايا المحتملة للتنوع، وتقليل العيوب. وحددوا خمسة عناصر أساسية لإدارة الفصول الدراسية متعددة الثقافات، تمثلت في: الاعتراف بالنزعة العرقية للفرد، معرفة الخلفيات الثقافية للطلاب، فهم السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الأوسع، القدرة والاستعداد لاستخدام وسائل الإدارة الملائمة ثقافياً، الالتزام ببناء فصول رعاية. في السياق ذاته يعتقد كل من (Treven & Treven, 2007: 29-30) بأنها تمثل أحد أشكال القيادة التي يمارسها المدراء داخل المؤسسات متعددة الثقافات بما يضمن التغلب على الاختلافات والفروق بين العاملين وتحويلها من موضع

خلاف وعقبات تواجههم إلى أسلوب حياة. في المقابل يعرفها البعض على أنها عملية التخطيط للجماعات متنوعة الثقافات داخل المؤسسة الواحدة أو داخل المجتمع الواحد وتنظيمها وتوجيهها ودعمها بطريقة تؤدي إلى السلوك التنظيمي. (Hubbard, 2011) (26) أيضاً يمكن تصور التعليم متعدد الثقافات على أنه وعاء محتوى للاختلافات والتباينات بين الطلاب بعضهم البعض من جانب والاختلافات بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض من جانب آخر، وهو ما يظهر تأثيره بصورة مباشرة في التفكير التربوي والممارسات التعليمية (Dobbin, 2009, 15) على الطرف الآخر يري (Smeichel, 2012) أن التعلم في ظل المؤسسات متنوعة الثقافات يركز على خمسة عناصر هي: تطوير المعرفة الأساسية حول ظاهرة التنوع الثقافي داخل محتوى المناهج الدراسية، وإظهار مجموعة القيم الداعية إلى المساواة، والعدالة، والشفافية، ومهارات التواصل الاجتماعي، وطرق واستراتيجيات تدريسية مبتكرة، تضمن الاحتياجات الأكاديمية والنفسية والاجتماعية. أيضاً يري (Weinstein; et al., 2004) أنه يجب على أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات متعددة الثقافات مراعاة خمسة عناصر عند قيادة حجرة الدرس، تتمثل في: الاعتراف بالنزعة العرقية، ومعرفة الأسس الثقافية للمتعلمين، وفهم السياق السياسي والاجتماعي لهم، والقدرة على استخدام للقيادة ملائمة للتنوع الثقافي، والالتزام برعاية المتعلمين وتلبية احتياجاتهم المختلفة في إطار العدالة الاجتماعية.

ثانياً: تطور الاهتمام بإدارة التنوع الثقافي

على الرغم من أن مصطلح " إدارة التنوع" حديث نسبياً في عالم الأعمال، إلا أن جذوره تعود إلى خمسينيات القرن العشرين، وبالأخص؛ الفترة التي سعى فيها الأمريكيون من أصل أفريقي للحصول على المساواة السياسية وتحسين شروط الحياة الاجتماعية والاقتصادية. كحقل/ مجال علمي أصبح مفهوم التنوع وإدارته راسخاً في الأدبيات الإدارية في الغرب لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية. الموضوع الرئيس المثار في هذه الأدبيات هو الديناميكية بين التنوع البشري والمناهج الإدارية في التعامل مع هذا التنوع والاختلاف. وبشكل عام مر مفهوم " التنوع" وإدارته بمجموعة من المراحل يوضحها الشكل التالي:



شكل (١) تطور الاهتمام بإدارة التنوع (9: McDonald, 2010)

ويمكن توضيح هذه المراحل تفصيلاً كما يلي:

المرحلة الأولى: تكافؤ فرص العمل / العمل الإيجابي

ولدت النظريات والنماذج المستخدمة في هذه المرحلة من الحاجة إلى استراتيجيات عملية لتحقيق أهداف وغايات حركة الحقوق المدنية. في البداية؛ وعلى الرغم من صياغة الدستور للاعتراف بأن جميع الناس متساوون، إلا أن التفسير في القوانين والمحاكم وضع الأمريكيين من أصل أفريقي على أنهم خارج هذا المبدأ الأساسي. لم تطالب الحجج القانونية التي طرحتها حركة الحقوق المدنية فقط بإعادة تفسير "صحيح"، ولكن أيضًا بالحماية بموجب القانون. نظرًا لأن التمييز كان واقعًا يوميًا بالنسبة للأمريكيين الأفارقة، فقد كانت هناك حاجة إلى الحماية الدستورية، وسن قوانين تحظر التمييز، وبالتالي ولادة أطر قانونية مناهضة للتمييز. ومع ذلك، فإن النماذج المناهضة للتمييز لم تؤد بالضرورة إلى تحسين الوضع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للأمريكيين الأفارقة. ثم ظهر نموذج جديد يركز على إرث التمييز ضد الأمريكيين من أصل أفريقي في تاريخ الولايات

المتحدة. جادل هذا النموذج في أنه من أجل تحقيق المساواة الحقيقية، يجب أولاً تصحيح الاختلالات الناجمة عن التمييز في الماضي. كان الحل المقترح للأقليات التي تعرضت تقليدياً للتمييز أن تحصل على معاملة تفضيلية -بمعنى آخر، تمييز إيجابي- في المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. (McDonald, 2010: 10)

وبشكل عام؛ يعبر تكافؤ فرص العمل والعمل الإيجابي Equal Employment Opportunity and Affirmative Action (EE/AA) عن إحدى نتائج حركة الحقوق المدنية الأمريكية، وهو مصطلح يستخدم لوصف الأحداث في تاريخ الولايات المتحدة التي بدأت في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، حيث سعى الأمريكيون الأفارقة إلى "... المساواة السياسية والتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية " (Button, 1989: 3). فيما يتعلق بمكان العمل، أشارت الأدبيات إلى كيفية إجبار الشركات قانونياً على التوظيف على نطاق أوسع وتوفير بيئة عمل تضمن تكافؤ الفرص فيما يتعلق بـ "... شروط وأحكام التوظيف ... الوضع الوظيفي للموظف، بما في ذلك الترقية والمزايا وتسريح العمال " (Wolkinson & Block, 1996: 13) باختصار؛ كانت الدوافع من جانب حركة الحقوق المدنية في وضع القوانين من أجل التحرك التصاعدي والتقدم الاقتصادي للأمريكيين من أصل أفريقي، في حين كانت الدوافع من قبل إدارة المنظمات/ الشركات استجابةً للامتثال القانوني لتجنب التقاضي. وقد أدى ذلك إلى تغيير الإدارة، عند الضرورة، في سياسات وأنظمة شؤون الموظفين ضمن حدود هذه القوانين الجديدة. علاوة على ذلك، تتحدث الأدبيات التي تتناول مرحلة (EE/AA) عن تنوع أكبر للقوى العاملة من حيث العرق مع حركة الحقوق المدنية مما يتيح هوية أمريكية أفريقية إيجابية وعدد متزايد من الأقليات الأخرى التي أصبحت أكثر ارتياحاً مع كونهم "مختلفين".

المرحلة الثانية: تقدير/ تمييز الاختلافات

في هذه المرحلة وجدت ثلاثة نماذج نظرية ركزت على ثلاثة مستويات مختلفة لتتمين/ تقدير الاختلافات. المستوى الأول، نظرية y للفرد، تعتمد بشكل كبير على علم النفس في بناء الفرد. فيما يتعلق بالمنظمات، كان الاهتمام الرئيس هو فهم تأثير السلوك الفردي في العمل والتفاعلات مع الآخرين داخل نفس المنظمة. المستوى الثاني، نظرية

الجماعة/الفريق، يستخدم علم السلوك التطبيقي لفهم سلوك المجموعة ودينامياتها وتطورها. ينصب التركيز على كيفية تأثير السمات الفردية المختلفة على ديناميكيات التفاعل داخل المجموعات وكيف تميز هذه الديناميكيات نتائج المجموعة أو الفريق. إدراكًا للتطور الدوري، تدعي النظرية أن كل مجموعة تشكل حَسًا مشتركًا للعمل الجماعي / الفرقي والتعلم القائم على الخبرة. المستوى الثالث، نظريات التعددية الثقافية، اكتسب شهرة من خلال التطبيق في هذا المجال، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى عمل المستشارين والمدربين الإداريين. تدعو التعددية الثقافية إلى الاعتراف بالاختلاف بين الأشخاص الذين يكونون في صالح المنظمة، خاصة فيما يتعلق بالإبداع والابتكار وحل المشكلات. ومع ذلك، لكي تحقق المنظمة مثل هذه النتائج، يجب إدراك أن الاختلاف يمكن أن يكون أيضًا سببًا للصراع. لذلك وُلدت نماذج إدارة الصراع التي شجعت على الفهم والوعي بالإضافة إلى الحساسية الإيجابية تجاه الاختلاف -وبالتالي ولادة ما أصبح يعرف باسم "زيادة الوعي / التوعية" و "التدريب على الحساسية". (McDonald, 2010, 11-12)

المرحلة الثالثة: إدارة التنوع

تجدر الإشارة إلى أن النظريات التي تفسر إدارة التنوع جديدة نسبيًا وبالتالي لا تزال في طور النمو والتطوير. بشكل عام، تمثل مرحلة إدارة التنوع، كما تشير الأدبيات، محاولة استراتيجية أكثر من قبل الإدارة العليا للحصول على ميزة تنافسية من خلال دمج الأنظمة والمبادرات على مستوى المؤسسة التي تستثمر الاختلاف الموجود داخل القوى العاملة الخاصة بها بكفاءة كمصدر أساسي للنجاح. (Cox & Beale 1997)، في السياق ذاته؛ تركز النظريات التي تفسر إدارة التنوع في المنظمات على أهمية الأطر الاستراتيجية وتحاول مواءمة مبادرات وبرامج التنوع مع أهداف المنظمة. وينصب الاهتمام الرئيس على النتائج مع الروابط المفصلة بين الفرد والجماعة والمنظمة. بالإضافة إلى ذلك تنظر الإدارة إلى تنوع موظفيها باعتباره أحد الأصول، وهو جزء أساسي من معادلة نجاح المنظمة. وظيفيًا، تضع نماذج نظرية المنظمة التنوع كمصدر للمرونة التنظيمية للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال. التغيير التنظيمي، لا سيما فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، هو إطار مرجعي آخر في إدارة التنوع. يتطلب التغيير التنظيمي أولاً: التزام

الرئيس التنفيذي بالتنوع، حيث إن الرئيس التنفيذي هو الذي يمثل القائد من أجل التغيير. تحاول الإدارة التغيير الصريح والضمني في ثقافة المنظمة لإحداث التغيير التنظيمي الضروري لإدارة التنوع بشكل استراتيجي والحصول على ميزة تنافسية. كما أن إدارة التنوع تعني أن على المديرين تقديم التزامات طويلة الأجل للتغيير، وهو ما يتطلب تعديل تعريفات القيادة والإدارة وتغييرات في الأنظمة والآليات التنظيمية. (McDonald, 2010: 12-13)

المرحلة الرابعة: إدارة التنوع العالمي

يعد تطبيق إدارة التنوع خارج الولايات المتحدة والسياق الغربي الأوسع جديدًا نسبيًا. هناك القليل من الأدبيات التجريبية التي تناقش إدارة التنوع في عالم الأعمال في البلدان المختلفة في جميع أنحاء العالم، ولا ينبغي أن ينتقص هذا من حقيقة أن مديري التنوع في مختلف البلدان، هم حاليًا في عملية تخطيط وتنفيذ إدارة التنوع وفقًا لحالة منظماتهم الخاصة. وبشكل عام؛ تواجه المنظمات متعددة الجنسيات، وخاصة تلك المنظمات التي طورت عملياتها التجارية الأولية في الغرب، مهمة توطيد مبادرات التنوع العالمية، وهذا يمهد الطريق، كما تشير الأدبيات حول إدارة التنوع العالمي، إلى الحاجة الملحة للاهتمام بمخاوف التنوع والمساواة خارج نطاق الاعتبارات الضيقة على المستويات الوطنية والتنظيمية والمشاركة بين المجموعات. (Ozibiligin & Tatli, 2008: xii)

ثالثًا: مظاهر الاهتمام العالمي بالتنوع الثقافي وإدارته

خلال العقد الماضي، أكدت سياسة التعليم في الاتحاد الأوروبي على أهمية دور التعليم بين الثقافات في تعزيز التماسك الاجتماعي، وتحدي الإقصاء الاجتماعي وعدم المساواة، وتطوير رأس المال البشري والاجتماعي. وتشير العديد من الأبحاث إلى أنه تم تحديد إصلاحات مختلفة في مرحلة ما قبل المدرسة، والمدارس الثانوية، والتعليم العالي، وتعلم الكبار، لأن هذه هي مجالات السياسة التي تحظى بمزيد من الاهتمام في مناقشات IE، أظهرت دراسة الوثائق الرسمية للاتحاد الأوروبي التقدم الحيوي في تطوير التعليم بين الثقافات في الاتحاد الأوروبي ضمن سياسات التعليم العامة. وفيما يلي عرض لبعض مظاهر الاهتمام العالمي بسياسات التنوع والتعدد الثقافي في التعليم:

أ- دمج الأطفال المهاجرين في المؤسسات التعليمية

بدأ عصر تطور التعليم متعدد الثقافات في أوروبا في الثمانينيات، عندما قرر عدد أكبر من العائلات المهاجرة الإقامة الدائمة في البلدان المضيفة مما أدى إلى زيادة تعدد الأعراق والثقافات في المجتمعات الأوروبية، وكان من الواضح أن التعليم يمكن أن يلعب دورًا حاسمًا في تحديد كيفية نجاح المهاجرين في الحياة في البلد المضيف، حيث يحتاجون إلى دعم خاص في الجوانب الثقافية والتعليمية وكذلك في ظل الظروف الاجتماعية والصحية الفردية. تم وضع ما يسمى "باستراتيجية المسار المزدوج" لتعزيز دمج هؤلاء الأطفال في مدارس الدولة المضيفة وكذلك الحفاظ على الروابط الثقافية واللغوية مع البلد الأصل، وذلك لتسهيل إعادة الدمج المدرسي المحتمل. وكان التركيز في هذه السنوات على تعليم المهاجرين، مع نوع من التوجه نحو "العجز"، أي نوع البرامج التي تعالج أوجه القصور التعليمية للأطفال المهاجرين مثل ضعف إتقان اللغة التي يتم التحدث بها في المدرسة، وعدم كفاية التعليم السابق الذي تم تلقيه في بلدانهم الأصلية، ونقص خبرات التنشئة الاجتماعية وما إلى ذلك. كان الغرض من هذا النوع من البرامج هو سد الثغرات وبالتالي تسهيل اندماج الأطفال المهاجرين في النظام التعليمي للبلد المضيف. ركز النوع الثاني من البرامج على الحفاظ على هويتهم الثقافية الأصلية والعادات الخاصة ببلدهم الأصلي. (Sikorskaya, 2017,5)

ب- إصدار التشريعات لحماية حقوق الأقليات

مع بداية القرن الحادي والعشرين، صدرت العديد من الوثائق تشير إلى الحاجة إلى إصلاحات وأساليب وطرق وأدوات جديدة فيما يتعلق بنوعية التعليم متعدد الثقافات/التنوع الثقافي في التعليم. (Sikorskaya, 2017,6) على سبيل المثال: عام ٢٠٠١، أعلن مجلس التعليم والشباب والثقافة التابع لمجلس الاتحاد الأوروبي عن دور التعليم حينما ذكر إن "أنظمة التعليم والتدريب يجب أن تقود الناس للاعتراف بأن العنصرية والتعصب لا مكان لهما في مجتمعنا". (Council of the EU, 2001) في عام ٢٠٠٢ أصدر مجلس أوروبا وثيقة "التحديات الجديدة للتعليم بين الثقافات: التنوع الديني والحوار في أوروبا" التي تحدد التنوع الديني في التعليم بين الثقافات (Council of the EU,)

(2002)، في عام ٢٠٠٥، أصدرت لجنة المجتمعات الأوروبية "توصية البرلمان الأوروبي والمجلس بشأن الكفاءات الرئيسية للتعلم مدى الحياة". تم تعريف الكفاءات بين الثقافات على أنها المعرفة والمهارات التي تؤهل الأفراد للمشاركة في مجتمعات متنوعة بشكل متزايد. (Sikorskaya, 2017, 7) في عام ٢٠٠٧ في التقرير السنوي الثالث للهجرة والاندماج الصادر عن المفوضية الأوروبية، تم استكشاف التطورات في اندماج رعايا البلدان الثالثة على المستويين الوطني والأوروبي حتى يونيو ٢٠٠٧، وقد شددت المفوضية الأوروبية على أهمية الحوار بين الثقافات والأديان في عملية التكامل. ثم قُدم تقييمًا لإجراءات الدول الأعضاء لإدماج المهاجرين (Sikorskaya, 2017, 11).

في عام ٢٠٠٩، تبنى مجلس الاتحاد الأوروبي استنتاجات المجلس بشأن تعليم الأطفال ذوي الخلفية المهاجرة والتي تتطلب من الدول الأعضاء تقديم دروس مجانية لهؤلاء الأطفال، بما في ذلك تدريس اللغة الرسمية أو إحدى اللغات الرسمية للدولة المضيفة، وكذلك تعليم اللغة الأم وثقافة بلد المنشأ. ووثقت الاستنتاجات أن للتعليم مساهمة مهمة في الاندماج الناجح للمهاجرين في المجتمعات الأوروبية. بدءًا من التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة والتعليم الأساسي، ولكن الاستمرار في جميع مستويات التعلم مدى الحياة، يتطلب اتخاذ تدابير هادفة ومرونة أكبر لتلبية احتياجات المتعلمين من أصول مهاجرة، بغض النظر عن أعمارهم، وتزويدهم بالدعم والفرص التي يحتاجون إليها لكي يصبحوا مواطنين فاعلين وناجحين، وتمكينهم من تطوير إمكاناتهم بصورة كاملة. (Sikorskaya, 2017, 12) في عام ٢٠١١، خصص تقرير مجموعة الشخصيات البارزة في مجلس أوروبا فصلاً لتعليم الأطفال المهاجرين ولكن ربطه حصريًا بمزيد من فرص العمل للوافدين الجدد. (Living together. Combining diversity and freedom in 21st-century Europe, 2011) في يناير ٢٠١٦، اعتمد الاتحاد الأوروبي قرارًا بشأن "الحوار بين الثقافات والتنوع الثقافي والتعليم" يشير إلى أهمية تدريس الحوار بين الثقافات الذي يعد أداة أساسية لإدارة الصراع ولتنمية شعور أعمق بالانتماء. (Sikorskaya, 2017, 13) لا شك في أن وثائق السياسة هذه قد صدرت لإعطاء وزن

سياسي أكبر للتعليم بين الثقافات كنهج تربوي يهدف إلى تلبية التزام الاتحاد الأوروبي بدمج التنوع وتعزيز التعددية اللغوية وتعزيز الحوار بين الثقافات.

ج-تعزيز الممارسات التعليمية الداعمة للتنوع الثقافي

في السياق ذاته؛ استخدمت المفوضية الأوروبية العديد من البرامج الممنوحة حول تكملة وتعزيز ممارسات التعليم بشأن إدماج الطلاب من الأقليات والمهاجرين. على سبيل المثال لا الحصر: تهدف شبكة السياسات المعنية بتعليم المهاجرين *European Policy* (Network SIRIUS) إلى تثقيف الأشخاص من أصول مهاجرة، أيضاً توفر شبكة EURYDICE للمؤسسات التعليمية والمنظمات الإرشادات والممارسات الجيدة حول كيفية توفير التعليم للمهاجرين، كما تسهل الشبكة الأوروبية لأنشطة التعليم بين الثقافات *European Network for Intercultural Education (ENIEDA)* *Activities* تبادل الممارسات الجيدة بشأن دمج المهاجرين وتمول المشاريع ذات الصلة عبر مستويات التعليم المختلفة، علاوة على ذلك يحتوي برنامج H2020 على قسم معين من المشاريع المخصصة لتعليم المهاجرين واندماجهم. وفي أكتوبر ٢٠١٦ م ينص برنامج *The New Call of Erasmus+* الذي تبلغ قيمته أكثر من ٢ مليار يورو على أنه سيكون هناك تركيز خاص على تشجيع المشاريع التي تدعم الاندماج الاجتماعي، ولا سيما اللاجئين والمهاجرين، فضلاً عن المشاريع التي تمنع التطرف (*Sikorskaya, 2017:13*)

رابعاً: مزايا إدارة التنوع الثقافي وأهميته بالمؤسسات التعليمية

تشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من مزايا إدارة التنوع الثقافي والتي منها ما يتعلق بمساعدة الأشخاص أو المجتمعات في المقام الأول على تعلم كيفية العيش معاً، والتفاعل مع بعضهم البعض، خاصة وأنه عندما يتفاعل الناس مع بعضهم البعض سيجلب هذا التفاعل السلام والسعادة. (Landry, 2008: 14) في السياق ذاته؛ تشير الأدبيات أنه أثناء تفاعلنا مع الثقافات، نتعلم كيف يتصرف الناس، وكيف يتواصلون في ثقافات مختلفة، ونتعلم ما يحلو لهم أو يكرهون، نتجنب سوء التفاهم بين المجتمعات المختلفة. وفي ذلك يقول لوت إنه في الثقافات التي نمارسها نتعلم كيف نتصرف، وماذا

نصدق ونشعر، (Lott, 2010: 16). كما أن التواصل عبر الاختلاف ليس بالأمر السهل، وكلما زادت المسافة الثقافية، زادت صعوبة الأمر. وهناك مجال كبير لسوء التفسير وسوء الفهم، ونقص في المعرفة بكيفية عمل الأشخاص ذوي القيم المختلفة أو الثقافات الأخرى. وبالمثل، من منظور الإنسان، لا يمكن للثقافة أن تتطور بدون التنوع (Landry, 2008: 5-6). وعلى الرغم من وجود العديد من اللغات المختلفة المستخدمة في دولة مثل لندن، إلا أن المجتمعات غير الأصلية لا تواجه أي مشاكل في التواصل والعيش معًا.

وبشكل عام؛ تشمل الفوائد المحتملة لإدارة التنوع في المؤسسات اتخاذ قرارات أفضل، إبداع وابتكار أعلى، توزيع أفضل للفرص الاقتصادية، تعزيز المرونة، الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيير. وفي المؤسسات التعليمية تكمن مزايا إدارة التنوع في: انخفاض معدل دوران الموظفين وزيادة الحماس والدافع والقدرة التنافسية، الحد من الغياب والإجازات المرضية، إنتاجية أكبر وربحية أفضل، تحسين الصورة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، فهم أكبر لمتطلبات واحتياجات قاعدة مستفيدين متنوعة على نحو متزايد، الوصول للمواهب والقدرات الفردية، تعزيز قيم التسامح وقبول الآخر، والمنافسة بدلا من الصراع. (لاشين واخرون، ٢٠١٦: ٤٦٧)

إلى جانب ما سبق؛ أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى حزمة من المزايا والعوائد المحتملة للمؤسسات التي تضم قوة عاملة متنوعة ثقافياً ومن بينها المؤسسات التعليمية، وهي: (Richard, et al, 115; Mor Barak, 2005, 76; Karsten, 2006, 34; Konrad, 2003, 10)

- خدمة المستفيدين أو أصحاب المصالح بشكل أفضل: نظراً لأن معظم المؤسسات ومن بينها المؤسسات التعليمية لديها أنواع مختلفة من المستفيدين؛ أي قاعدة مستفيدين متنوعة. يمكن لقاعدة موظفين متنوعة فهم أنواع مختلفة من المستفيدين والتواصل معهم بشكل أفضل وبالتالي خدمة احتياجاتهم المتنوعة بشكل أفضل.
- حل أفضل للمشكلات: يستفيد الفريق المكون من أعضاء متنوعين من معلومات أكثر، وأفكار ووجهات نظر أكثر ثراءً، وعددًا أكبر من الأساليب لحل المشكلات مقارنة بفريق

مكون من نفس النوع من الأعضاء . باختصار ، يمكن أن يكون التنوع مصدرًا للمعرفة لحل المشكلات.

- المزيد من التسامح مع الأفكار المختلفة: تحتوي قاعدة الموظفين المتنوعة على مجموعة واسعة من الأفكار التي تعكس وجهات نظر وقيم مختلفة. للاستفادة الكاملة من وجهات النظر المتنوعة هذه، يجب أن تتبنى المؤسسات التعليمية موقفًا متسامحًا تجاه الموظفين الذين يحملون أفكارًا مختلفة.

- مزيد من المرونة: يجب أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على الاستجابة بسرعة لتلبية رغبات العملاء المتغيرة بسرعة، والإجراءات التنافسية.

- تقدير العدالة واحترام مساهمات الأفراد: من أجل الاستفادة من مزايا المعلومات المتزايدة، ووجهات النظر الأوسع والأكثر ثراءً، تحتاج المؤسسات التعليمية إلى خلق بيئة يشعر فيها الأفراد أنهم يعملون في بيئة عادلة تقدر مدخلاتهم.

- أكثر ابتكارًا: تستفيد المؤسسات التي لديها قوى عاملة متنوعة لأن الأشخاص من خلفيات مختلفة لديهم طرق مختلفة للنظر إلى نفس المشكلة، وبالتالي من المحتمل أن يتوصلوا إلى أفكار أكثر إبداعًا وابتكارًا لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- تعزيز سمعة المؤسسة: تهتم المنظمات بالصورة العامة، أي ما يفكر به الجمهور وأنواع المشاعر التي تتبادر إلى أذهانهم عند ذكر أسمائهم. تساعد الصورة العامة الإيجابية أو الإيجابية المنظمة على جذب المستثمرين والعملاء والموظفين.

خامسًا: أبعاد التنوع الثقافي Culture Diversity Dimensions

هناك من نظر لأبعاد التنوع من منظور ضيق وحصرها في الأصل أو العرق أو الدين (Grossman, 2001, Subelinani & Tosgas: 2005, Wheeler: 1994) ، في حين نظر البعض الآخر إليها من منظور أوسع وحددها في مجموعتين، تشمل الأولى منها الأبعاد الأولية وهي "العمر والأصل والعرق والنوع والقدرات الجسدية والتوجهات الجنسية"، بينما تشمل المجموعة الثانية الأبعاد الثانوية وهي "الخبرة العملية والدخل والحالة الزوجية والخبرة العسكرية والمعتقدات الدينية ومحل الإقامة وحالة الوالدين والتعليم". Loden & Rosener, 1991; Griggs, 1995; Loden, 1996;

Fisher, et.al, 1996; Barak, et.al, 1998; Subeliani & Tsogas, 2005) وفي نفس السياق؛ نجد أن البعض قسم أبعاد التنوع الثقافي إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وهي: (Mazur, B., 2010: 6-7)

١- الأبعاد الأولية Primary Dimension وتشمل السلالة، والأصل العرقي، والنوع، والعمر، والإعاقة وغيرها مما يمكن ملاحظته بالعين المجردة. ويعد هذا المستوى المشكل الرئيس لصورتنا الذهنية عن ذواتنا وكيفية تصورنا للعالم، وله التأثير الأقوى على جماعات العمل والمجتمع.

٢- الأبعاد الثانوية Secondary Dimensions وتشمل بعد الدين والثقافة واللغة والمستوى الاجتماعي والتعليم والجنسية وأسلوب التفكير والأصل الجغرافي والوضع العائلي وأسلوب/ نمط الحياة والحالة الاقتصادية والتوجه السياسي والخبرة في العمل وغيرها مما يمكن أن يُدرك. وتؤثر هذه الأبعاد على تقديرنا لأنفسنا وتعريفنا لذواتنا.

٣- الأبعاد الثلاثية Tertiary Dimension وتشتمل على كل ما هو أصيل للأبعاد الأولية والثانوية من معتقدات وقيم ومدرجات ومشاعر.

وعلى الجانب الآخر توسع آخرون في أبعاد التنوع لتشمل ثلاثة وعشرين بعداً، وقسموا هذه الأبعاد إلى ثلاث مجموعات، تشمل الأولى "الأبعاد الداخلية" والتي تشتمل بدورها على العديد من الأبعاد الفرعية، مثل: العمر والنوع والتوجهات الجنسية والقدرات الجسدية والأصل والعرق. أما المجموعة الثانية فتشمل "الأبعاد الخارجية" والتي تتكون بدورها من مجموعة من الأبعاد الفرعية، مثل: محل الإقامة والدخل والعادات الشخصية والهوايات والديانة أو المعتقدات الدينية والخلفية التعليمية والخبرة التعليمية العملية والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين والحالة الاجتماعية أو الزوجية للفرد. بينما المجموعة الثالثة والتي يطلق عليها "الأبعاد التنظيمية" للتنوع فتشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية، مثل المستوى الوظيفي ومحتوي العمل وجماعة العمل والخبرة/ الأقدمية في العمل وعضوية النقابات وموقف الإدارة من التنوع. (الطبال، ٢٠١١، ٦٠)

في السياق ذاته؛ يرى البعض أن تنوع الأشخاص نابع من الاختلافات المرئية وغير المرئية بينهم. وتشمل الاختلافات المرئية السمات التي لا يمكن تغييرها، كالعرق، أو

السن، أو النوع، أو العنصر. أما الاختلافات غير المرئية، فهي تلك الاختلافات التي يمتلكها الأشخاص طوال حياتهم، أو هي صفات مكتسبة وقابلة للتغيير، وهي أقل فاعلية وتأثيراً من الاختلافات المرئية، ويمكن تعديلها أو التخلص منها في بعض الأحيان. وتشمل هذه الاختلافات، المستوى التعليمي، واللغة الأساسية، والمعتقدات الدينية، وقوة الدخل، وخبرة العمل، والموقع الجغرافي، والانتماءات، والتفضيلات السياسية. Lumadi, (2008: 1-2)

من خلال ما سبق يمكننا القول بتعدد معالجات مستويات التنوع الثقافي والأبعاد المنبثقة عنها في البحوث والدراسات المختلفة. فالتنوع يشمل أبعاداً تصل في بعض الأدبيات إلى ٣٨ بعداً محتملاً، وبشكل عام؛ تتشابه هذه الأبعاد لإنتاج توليفات فريدة من السمات البشرية. وقد تتداخل هذه الأبعاد وتتمازج فيما بينها، وتتوثر في بعضها البعض، وتظهر بشكل مختلف في سياقات وبيئات وظروف مختلفة. ومما ينبغي التأكيد عليه في هذا الصدد؛ أن درجات تأثير هذه الأبعاد متفاوتة وليست ثابتة، على سبيل المثال: قد يكون العرق أكثر هيمنة من العمر في وضع اجتماعي معين، ولكنه قد يكون أقل هيمنة من التعليم في سياق العمل. وبالتالي فإن موقع وهيمنة كل بُعد ليس ثابتاً، بل ديناميكياً، مما يجعل مفهوم التنوع وإدارته أكثر تعقيداً.

سادساً: آليات إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية

تتطلب إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية متعددة الثقافات نهجاً شاملاً قائماً على المعرفة والفهم بهذا التنوع وخصائصه وأبعاده؛ مما يسمح بتنظيم العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسات التعليمية وداخلها، ويخلق بيئة من المساواة وعدم التمييز. كما تحتاج إدارة هذه المؤسسات والمعلمون بها إلى قبول التنوع وفهمه واحترامه، وإبراز التنوع من حيث العرق واللغة والثقافة والدين والعمر والجنس والخلفيات الأخرى. إضافة إلى ما سبق؛ هناك العديد من الآليات والتدابير والمبادئ والممارسات التي يمكن الأخذ بها لتعزيز التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية، ومن بينها: (popova, et. al, 2018: 15-16)

- تزويد إدارة المدارس والمعلمين بالمعرفة والفهم الراسخ، ليس فقط لأساسيات حقوق الإنسان، ولكن أيضًا للحقوق الثقافية.
- تدريب جميع أعضاء المجتمع المدرسي على كيفية معالجة التنوع، وكيفية إدارة العلاقات والصراعات بين الثقافات، ليس فقط بين الطلاب أو المعلمين، ولكن أيضًا بين أنفسهم وأولياء أمورهم.
- وضع القواعد والمعايير والإجراءات الرسمية المعززة للمساواة وعدم التمييز واحترام التنوع، والتي يجب على جميع العاملين والطلاب الامتثال لها؛ بحيث يتم تجنب الجوانب العاطفية والذاتية قدر الإمكان.
- إنشاء وحدة المساواة وعدم التمييز -حتى لو كانت كمهمة إضافية لحمل العمل العادي لبعض المعلمين المنتظمين- بما يمكن الطلاب والمعلمون الذين يحتاجون إلى الدعم من المساعدة.
- استحداث تدابير لمنع خطاب الكراهية والمعاقبة عليه على أي مستوى وبأي شكل.
- إدخال تدابير لمنع العدوان والعنف القائمين على التنوع والمعاقبة عليهما.
- تعزيز احترام التنوع من خلال تقديم أنشطة منتظمة للترويج له، مثل "يوم اللغات"، عندما يتم التحدث بلغة معينة أو جميع اللغات الممثلة في المدرسة حتى لو على مستوى تبادل التحيات؛ "يوم الأديان" عندما يتم منح ممثلي طائفة معينة أو جميع الطوائف الفرصة لتعريف الآخرين بدينهم؛ "يوم الثقافات" عندما يمكن الاحتفال بالتنوع العرقي بالشكل المرغوب.
- تقديم مناهج تهدف إلى مساعدة الطلاب على تطوير تفكيرهم النقدي وإصدار الأحكام على أساس العقل والأدلة وليس على التحيزات والصور النمطية.
- إعطاء صوت للأطفال المتنوعين عرقياً، وإشراكهم في عمليات صنع القرار.
- تشجيع إنشاء لجنة التنوع الطلابي بحيث تشمل جميع الفئات، ودعم عملها.
- تشجيع الحوار المفتوح والمناقشات حول القضايا الخلافية.

إلى جانب ما سبق؛ تشير التقارير الصادرة عن المفوضية الأوروبية إلى بعض الآليات التي من شأنها تعزيز التنوع الثقافي في المؤسسات التعليمية، وذلك على النحو التالي:

- **دعم تعليم اللغة الأم: Supporting mother-tongue education** إلى جانب أشكال مختلفة من الحوار بين الثقافات. على سبيل المثال، يقدم معهد Ferenc Berehovo / Beregszász في Rakoczi II Transcarpathian Hungarian (أوكرانيا) جميع دوراته باللغة الهنغارية، والنمو العلمي للجالية المجرية في أوكرانيا. وأحد البرامج المقدمة هو برنامج تدريبي في التمريض ورعاية المرضى بهدف دعم المجتمع المجري في الوصول إلى الخدمات الصحية بلغتهم الأم. كما يقدم المعهد أيضًا مجموعة من الأنشطة غير الرسمية لدعم تعزيز الروابط الاجتماعية بين السكان في منطقة ترانسكارباثيان. (Maussen et al., 2012, 95) كما ينص قانون تنفيذ الحقوق الخاصة (٢٠٠١) في سلوفينيا على ضرورة استخدام اللغتين (السلوفينية والهنغارية) في دور الحضانة الواقعة في المناطق التي تختلط فيها الأعراق. كما تظهر سياسة "شخص واحد - لغة واحدة" في مدرسة ثنائية اللغة في بومورج؛ حيث يستخدم المعلمون ثنائيي اللغة لغة واحدة فقط مع كل طالب (ويفضل أن تكون لغتهم الأم)؛ بينما يتم استكمالهم بمدرس ثنائي اللغة. على الطرف الآخر؛ في منطقة الباسك الإسبانية، يمكن لأولياء الأمور الاختيار بين نماذج تعليم اللغة الإسبانية واللغة الباسكية وثنائية اللغة. كما تقدم بعض المدارس مجموعة من النماذج، بحيث يمكن للآباء اختيار نموذج يتبعه أطفالهم دون اللجوء إلى إرسالهم إلى مدرسة أخرى. (popova,et.al,2018: 33)
- **إنشاء محتوى تعليمي شامل: Creating inclusive education content** يشجع على التسامح والتنوع من خلال المناهج ومحتوى التعليم. ومن الأمثلة على ذلك المجلس التعليمي في Castillay León في إسبانيا الذي أدرج تاريخ وثقافة المجتمع الروماني في مناهجهم الدراسية من أجل المساعدة في فهم هذا المجتمع ومكافحة الصور النمطية التي تحيط به. (Fundación Secretariado Gitano, 2016)

- **تنسيق/ تنظيم تدريبات المعلمين: Coordinating teacher trainings** من أجل تمكينهم من التعامل مع التنوع بأفضل طريقة ممكنة. على سبيل المثال، في النرويج، يعد التعليم متعدد الثقافات والتنوع الثقافي جزءًا إلزاميًا من جميع برامج تعليم المعلمين. وفي الدنمارك وفنلندا، تم تضمين جوانب التعليم المشترك بين الثقافات في التدريب الأولي الإلزامي للمعلمي، كما يشمل هذا أيضًا تعميق فهم واكتشاف وتجنب استخدام الصور النمطية الإيجابية والسلبية، في مكافحة التحيز وخطاب الكراهية؛ الأمر الذي من شأنه أن يمكّن المؤسسات التعليمية من معالجة المواقف الإشكالية بشكل مناسب وبناء بيئة آمنة ومستقرة وبيئة شاملة. (Van Driel, Darmody and Kerzil, 2016)
- **بناء شبكات تعليمية متنوعة Build diverse teaching networks** لتعزيز التنوع الثقافي في المؤسسات التعليمية. على سبيل المثال: في ألمانيا (شمال الراين North Rhine - وستفاليا Westphalia)، تم إنشاء شبكة من المعلمين ذوي الخلفيات المهاجرة (Baysal-Polat, et al., 2014). وفي المملكة المتحدة، أدخلت وكالة تدريب المعلمين تدابير مختلفة (الإعلانات الموجهة، وخطط التوجيه، والدورات التقييمية، والمنح التدريبية، وتحديد أهداف التوظيف لمؤسسات تدريب المعلمين الأولية)، لجذب الداخلين من الأقليات العرقية إلى مهنة التدريس. (Van Driel, Darmody and Kerzil, 2016, 2016)
- **التواصل مع أولياء الأمور Communication with Parents** في المدارس، من خلال تقديم دورات تدريبية مجانية للآباء و"كتيبات ترحيب" مترجمة إلى لغات مختلفة. على سبيل المثال: مبادرة "المدرسة المفتوحة" في فرنسا تستهدف على وجه التحديد أولياء أمور الطلاب المهاجرين من خارج الاتحاد الأوروبي، لاطلاعهم باستمرار على ما يجري داخل المنظومة التعليمية وعلى مستويات الطلاب.
- **مشاركة جميع الأطراف في تخطيط سياسات المدرسة:** يجب أن يشارك موظفو المدرسة وأولياء الأمور من خلفيات ثقافية متنوعة بنشاط في تخطيط سياسات المدرسة أو تطويرها أو إصلاحها وكذلك في تخطيط الأنشطة المدرسية بحيث يتم مراعاة مصالح الجميع وأخذها في الاعتبار. (popova, et.al, 2018, 20)

من خلال ما سبق يمكننا القول بتعدد وتنوع الآليات التي يمكن الأخذ بها في إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية؛ بما تشمله تلك الآليات من أمور إدارية تنظيمية وتعديلات هيكلية مرغوبة، أو نشر ثقافة تنظيمية وتربوية وتنظيم تدريبات للقائمين على الإدارة التعليمية والمدرسية أو المعلمين وغيرهم من أعضاء المجتمع التربوي والتعليمي، أو وضع تشريعات وقواعد ومعايير معززة لمبادئ وأسس التنوع الثقافي، أو التواصل الفعال مع مختلف الأطراف المشاركة وذات الصلة بالمنظومة التعليمية من أولياء أمور أو سفارات أو ممثلين للطلاب، أو غيرها من الإجراءات والآليات الإدارية والأكاديمية الداعمة والمعززة لفرص نجاح سياسات إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية.

المحور الثاني: أفضل الممارسات العالمية في إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية

تحظى الحقوق الثقافية بأهمية بالغة في حياة الإنسان علي كوكب الأرض، وهذه الحقوق الثقافية لا تقل أهمية عن الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويوضح هذه الأهمية أن الحياة المعنوية والروحية للبشر تُشير إلى حاجة الكائنات الحية إلى التنوع البيولوجي، ومن هذه المنطلقات ندرك أهمية التنوع الثقافي بالنسبة لكل الحقوق الثقافية، لأن إقرار التنوع الثقافي يعني بالضرورة إقرار الحقوق الثقافية الأخرى. (هامل والبقيرات، ٢٠٢١: ٣١٥)

وأضحى التنوع الثقافي قضية مُعاصرة مُهمة، وموضوعاً محورياً لمهمة وأنشطة منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) العالمية، والتي أقرت إدارتها بأن "التنوع في ثقافات العالم يمثل ثروتنا ومستقبلنا"، وأن "هذا الوقت مناسب تماماً كي نزيد من استثماراتنا في التنوع والحوار الثقافي لتحقيق التنمية"، ويدعم هذه العبارات الإعلان العالمي لمنظمة اليونسكو بشأن التنوع الثقافي؛ حيث يؤكد الإعلان على أن التنوع الثقافي ميراثاً إنسانياً مُشترِكاً، له من الأهمية والضرورة بالنسبة للبشر ما يعادل أهمية التنوع البيولوجي بالنسبة للطبيعة، حيث يعتبر في الواقع قاطرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والبشرية. (أسيو، ٢٠١٢: ١٦٥)

وقد تضمنت اتفاقية اليونسكو في ديباجتها إشارة واضحة لأهمية التنوع الثقافي باعتباره يشكل تراثاً مشتركاً للبشرية، وأنه ينبغي الاعتراف والمحافظة عليه لفائدة الجميع،

كما نوهت على أهمية التنوع الثقافي في خلق عالم غني ومتنوع يتسع فيه نطاق الخيارات المتاحة، وتتعرّز فيه الطاقات البشرية والقيم الإنسانية. وذكرت بأن التنوع الثقافي الذي يزدهر في رحاب الديمقراطية والتسامح والعدالة الاجتماعية والاحترام المتبادل بين الشعوب والثقافات، لا غنى عنه للسلام والأمن على الصعيد الوطني والدولي، وأوضحت بأن الثقافة تتخذ أشكالاً مختلفة عبر الزمان والمكان، وأن هذا التنوع يتجلى في تفرّد وتعدّد الهويات وأشكال التعبير الثقافي للشعوب والمجتمعات التي تتكون منها البشرية، لتقرّر بأن تنوع أشكال التعبير الثقافي يعد عاملاً مهماً في تمكين الأفراد والشعوب من التعبير عن أفكارهم وقيمهم وتقاسمها مع الآخرين. (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠٠٥)

- وفي هذا السياق؛ تم وضع مجموعة من السياسات والتدابير الكفيلة بحماية أشكال التعبير عن التنوع الثقافي محلياً، والتي يمكن لأي دولة تبنيها، ومن بين المجالات التي تشملها هذه السياسات والتدابير ما يأتي: (بوجلال، ٢٠١٨: ١٣٨-١٣٩)
- إتاحة فرص مشاركة الوافدين في مختلف الأنشطة والخدمات الثقافية المتوافرة على الأراضي الوطنية، فيما يتعلق بإبداعها وإنتاجها ونشرها وتوزيعها والتمتع بها، ويشمل ذلك التدابير المتعلقة باللغة المستخدمة في الأنشطة والسلع والخدمات المذكورة.
 - توفير المخرجات الثقافية الوطنية ووسائل إنتاج الأنشطة، والخدمات الثقافية، ونشرها، وتوزيعها.
 - تشجيع المنظمات التي لا تستهدف الربح، والمؤسسات العامة والخاصة، والمهنيين العاملين في مجال الثقافة، على تنمية وتعزيز حرية تبادل وتداول الأفكار والأنشطة والسلع والخدمات الثقافية، وعلى حفز روح الإبداع والمبادرة في أنشطتهم.
 - تشجيع ودعم الخبراء والمتخصصين على المشاركة في مختلف أشكال التعبير الثقافي. وترتكز المنظمات الدولية، ومنها: (اليونسكو والمجلس الأوروبي)؛ في برامجها ومشروعاتها وممارساتها علي قضية إدارة التنوع الثقافي، وتُسهم أيضاً في نشر مفاهيم التشارك الثقافي في التعليم عالمياً، حيث استثمر الخبرات الثقافية للمتعلمين في مساعدتهم علي التعلم، وإثرائهم بالمعرفة المُقدّمة لهم في المؤسسة التعليمية، والمعايير، والإجراءات،

والأسس التي تُعزز وتتقي ما يُقدّم لهم من معرفة، بالإضافة إلي قيم وأهداف المؤسسة التي تساعد المتعلمين علي تنمية الوعي النقدي، بما يُحقق التكيف المراعي للثقافة مع مجموعة ديناميكية من متغيرات ثقافية عديدة مرتبطة بالأسرة والطبقة الاجتماعية والنوع والمنطقة والديانة، وتُسهم كل هذه المتغيرات في تعزيز الهوية الثقافية للمتعلمين وانتمائهم لمجموعة معينة. (أكاري وآخرون، ٢٠١٢: ١٩٧-١٩٩)

وقد أوردت المادة رقم (٦) من الإعلان العالمي لليونسكو بشأن التنوع الثقافي أنه إلى جانب كفاءة التداول الحر للأفكار بالكلمة والصورة، ينبغي الحرص على تمكين كل الثقافات من التعبير عن نفسها، ذلك أن حرية التعبير، وتعددية وسائل الإعلام، والتعددية اللغوية، والمساواة في فرص الوصول إلى أشكال التعبير الفني والمعارف العلمية والتكنولوجية، بما في ذلك المعارف في صورتها الرقمية، وإتاحة الفرصة لجميع الثقافات في أن تكون حاضرة في وسائل التعبير والنشر، هي كلها ضمانات للتنوع الثقافي. (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، ٢٠١٥: مادة ٦)

ومن بين الممارسات التي أفرزتها اتفاقية اليونسكو بشأن وضع السياسات الثقافية المحلية؛ قيام دولة البرازيل بإصدار قانون لتمويل الأنشطة الثقافية، وإعادة إنشاء صندوق ثقافي وطني يضم تسعة صناديق قطاعية، ومن ناحية بُعد المواطن، فقد وُضع برنامج "الثقافة الحية" *Cultura Viva* والذي يتضمن أكثر من ٣٠٠٠ نقطة ثقافية في كافة الولايات بالاتحاد البرازيلي والذي نجح بشكل كبير في عملية إدماج المواطنين البرازيليين. وفي البرازيل دائما، تم أيضاً إنشاء برنامج "القسيمة الثقافية" في عام ٢٠١٣م، وهو برنامج يستهدف تزويد ٢٠ مليون فرد برازيلي كل شهر بقسيمة تبلغ ٢٥ دولارًا أمريكيًا يستطيعون من خلالها شراء تذاكر المسارح والمتاحف وكذلك الكتب والأقراص المدمجة وأقراص الفيديو الرقمية والسلع والخدمات الثقافية الأخرى. وفيما يتعلق بالجانب الاقتصادي للثقافة، فقد أسست البرازيل عام ٢٠١١م أمانة عامة للاقتصاد الإبداعي والتي كانت تنفذ برنامجًا وطنياً يتضمن جمع إحصاءات حول الثقافة، ويزود الجهات المنتجة صغيرة ومتوسطة الحجم بالتمويل. (بو جلال، ٢٠١٨: ١٣٩)

وتتعدد مصادر التنوع الثقافي في الاتحاد الأوروبي، فمنذ مايو ٢٠٠٤م، والاتحاد الأوروبي يضم من ٢٥ دولة، ترتبط كل منها بتاريخ معين من بناء الدولة وهويات وطنية محددة. تشترك هذه الدول في العديد من النقاط، ولكنها أيضاً تعزز خصوصيتها من حيث اللغة والأنظمة السياسية والأنظمة القانونية، ومستقبلاً؛ ستزيد عملية التوسع من تنوع الهويات الوطنية في الاتحاد الأوروبي، وفي عدد من الدول الأعضاء، تعمل التعبئة السياسية دون الوطنية على تعزيز الهويات الإثنوية الإقليمية؛ حيث تدعي المجموعات الاعتراف بها كأقليات قومية أو كجماعات عرقية أو حتى الاستقلال الكامل في بعض الأحيان. وفي هذا السياق، يوجد على سبيل المثال قضايا الباسك والكتالونية في إسبانيا، ومنطقة الكور سيكان والبريتون في فرنسا، والانقسام العرقي واللغوي التاريخي في بلجيكا، وفي أوروبا الوسطى والشرقية أيضاً، لا تزال قضايا الأقليات القومية في المقدمة، في جميع هذه الحالات، يتم تقديم مطالبات بالاعتراف بالثقافات والهويات المميزة وحمايتها بناء على التاريخ المحدد للأقليات المعنية أو لغتها أو سمات ثقافية أخرى، ومن أهم السياسات التي انتهجتها تلك الدول لإدارة التنوع الثقافي بها ما يأتي: (Martiniello, M. 2006: 1-20)

- توفير درجة مناسبة من الاندماج أو المشاركة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للوافدين وذريتهم في أي دولة من دول الاتحاد الأوروبي. ويمكن التمييز بين المرحلة الأولية لعملية الاندماج أو المشاركة والخطوات التالية؛ حيث يتم اندماج الوافدين الجدد في المجتمع الجديد في السنوات الخمس الأولى من الوصول، خلال تلك الفترة؛ يتعلم الوافد على الأقل بعض أساسيات لغة البلد الجديد، وكيف يعمل المجتمع بشكل ملموس، وكيفية الوصول إلى السكن، والمدارس، ونظام الرعاية الصحية، وسوق العمل، وما إلى ذلك، وبعد تلك الفترة من الاستقرار يبدأ الاندماج.
- اهتمام التعليم العام بقضية التنوع الثقافي بوصفها قضية سياسية مهمة ومتعددة الأبعاد بما يشمل ذلك من التدريب اللغوي للوافدين؛ حيث أجريت تجارب في الماضي تحت رعاية مجلس أوروبا لتعليم الأطفال المهاجرين "لغتهم الأصلية"، وذلك في إطار الفهم الصحيح للديمقراطية والمواطنة متعددة الثقافات في الاتحاد الأوروبي، والتي تمت الدعوة إليها

لتحفيز المناقشة حول كيفية تكوين مواطنين فاعلين يشتركون في نفس الحقوق والواجبات، ونفس المجال العام، ويدعمون المشروع الديمقراطي ويحترمون القانون والإجراءات القانونية والسياسية. ويمكن لهؤلاء المواطنين إظهار هويات متنوعة ومتعددة كمارسات ثقافية مختلفة في القطاعين الخاص والعام؛ بحيث لا تؤثر هويتهم وخياراتهم الثقافية على وضعهم في النظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

كما حدد مكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية - من خلال منهجية تحليلية لكتابات خمسة من خبراء التنوع، ومقابلات مع ١٤ خبيراً إضافياً- تسع ممارسات رائدة في إدارة التنوع، وهي: (U.S. Government Accountability Office, 2005: 4)

- التزام القيادة العليا، من خلال رؤية واضحة للتنوع يتم نشرها في جميع أنحاء المؤسسة وتوضيحها لجميع العاملين من قبل الإدارة العليا.
- اعتبار التنوع الثقافي جزء من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال وضع وتطوير استراتيجية للتنوع يتم مواكبتها مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ربط التنوع بالأداء، واستيعاب فكرة أن بيئة العمل الأكثر تنوعاً وشمولية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية أكبر وتساعد على تحسين الأداء الفردي والتنظيمي.
- استخدام مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية لقياس تأثير الجوانب المختلفة لبرنامج التنوع الشامل.
- اعتماد مبدأ المساءلة، كوسيلة لضمان مسؤولية القادة عن التنوع من خلال ربط تقييم أدائهم والتعويضات والمكافآت المقدمة لهم بالتقدم المتحقق في مبادرات التنوع.
- تخطيط التعاقب القيادي، كعملية استراتيجية مستمرة لتحديد مجموعة متنوعة من المواهب وتطويرها وتميئتها إلى قادة المستقبل المحتملين للمؤسسة.
- التوظيف، كعملية جذب عدد من المتقدمين المؤهلين والمتنوعين للتوظيف.
- مشاركة مساهمات العاملين في قيادة التنوع في جميع أنحاء المؤسسة.
- التدريب على التنوع وإدارته، من أجل نشر ثقافة التنوع بين جميع العاملين بالمؤسسة.

كما أشارت (Nancy Nkansah, 2009) إلى مجموعة من الخطوات العملية لتصميم برامج تنوع المؤسسات - وبخاصة المؤسسات التعليمية، وهي: Nkansah, (et.al, 2009, 6-9)

- تبني ودعم القيادات الأكاديمية لبرامج التنوع، وتخصيص الموارد المالية والبشرية لتنفيذ هذه البرامج؛ بالإضافة إلى تضمين التنوع في رسالة المؤسسة التعليمية ورؤيتها، وتناول عناصره ضمن الخطة الاستراتيجية.
- إنشاء لجنة/ فريق عمل/ قسم داخل المؤسسة التعليمية، ومنحه السلطات الكافية لإدارة أنشطة وممارسات التنوع، والمضي قدماً بنظرة شمولية وموضوعية في ردود الفعل تجاه عمليات وأنشطة التنوع داخل المؤسسة التعليمية.
- إجراء تقييم أساسي للاحتياجات، من خلال تحديد ماهية برنامج التنوع/ -أنشطة وممارسات التنوع- التي تنشده الإدارة، مع الإفادة من التغذية الراجعة من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتطوير منهجية لتقييم برامج التنوع وأنشطته وممارساته، بحيث يشتمل هذا التقييم على: المعلومات الديمغرافية للإدارة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وجميع مكونات العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية. وتتيح المراجعة الشاملة لهذه المعلومات للجنة/ فريق العمل/ القسم تصميم برنامج يلبي الأهداف والاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية. وتزويد اللجنة / فريق العمل/ القسم ببيانات أساسية لإجراء قياس الأداء وتقارير التقدم في المستقبل.
- التخطيط الاستراتيجي وتصميم برنامج التنوع للتركيز على بناء بيئة أكاديمية متنوعة والحفاظ عليها. وبناء على نتائج تقييم الاحتياجات الأساسية، يجب بذل الجهود لحل القضايا والمشكلات المتعلقة بتوزيع الرواتب/ الموارد، تقييم الأداء، فرص الترقية، وغيرها من القضايا الأخرى. وبشكل عام؛ توجه الخطة الاستراتيجية للجنة / الفريق / القسم عندما تبدأ في تصميم برنامج بالعناصر اللازمة لتحقيق أهدافها على مستوى المؤسسة التعليمية.
- تنفيذ مبادرات وأنشطة متنوعة بشكل منهجي وفقاً للميزانية والموارد المخصصة، بمجرد تصميم برنامج التنوع، يمكن البدء في إنشاء وتنفيذ أنشطة التنوع لتحقيق أهدافها. كما

يمكن تشجيع البيئة الداعمة للإدماج من خلال تطابق رؤية كل عضو هيئة تدريس جديد أو حالي مع رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها. كما يمكن إجراء ورش عمل أو سلسلة محاضرات مع المتدربين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين لزيادة الوعي والفهم بالقضايا المتعلقة بالتنوع.

- ضمان المساءلة من خلال التحديد المستمر للمقاييس لقياس نجاح البرنامج وأنشطته الفردية، وتطوير وسائل الاتصال، ويجب على لجنة/ فريق / قسم التنوع أن تقيس باستمرار تقدمها وفعاليتها برامجها. كما يجب تحديد المقاييس لكل نشاط وإعادة تطويرها بشكل دوري، وإطلاع قيادة المؤسسة وجميع منسوبيها من أعضاء التدريس والعاملين والطلاب على جهود لجنة التنوع. ومن المحتمل أن يختلف سياق تقديم هذه المعلومات اعتماداً على المجموعة المستهدفة. على سبيل المثال: يمكن استخدام اللوحات الإعلانية وقوائم البريد الإلكتروني والرسائل الإخبارية وموقع المؤسسة التعليمية على الويب كوسائل لتسليط الضوء على إنجازات برنامج التنوع. في المقابل، من المرجح أن يتم استخدام التقارير الرسمية والعروض التقديمية لإطلاع قادة المؤسسة التعليمية بالجهود التي تبذلها اللجنة/ الفريق/ القسم فيما يتعلق ببرنامج التنوع.

وعلى مستوى التعليم العالي؛ فقد بدأ المعهد الإيطالي لفيزياء المادة وعلوم المواد (INFN)، وهو اليوم مؤسسة داخل المجلس الوطني الإيطالي للبحوث (CNR)، في تنمية وعي أكبر لقضايا إدارة التنوع؛ حيث تم العمل مع فرق بحثية من كل مكان في العالم، وكان المعهد بحاجة إلى باحثين شباب جدد وطلاب دكتوراه لتمكين الإنتاج، وقد تم توظيف عدد كبير من العاملين في مختبراته، كما قرر الاهتمام بجميع الفئات المحتملة من المتقدمين، وأصبحت قضية إدارة التنوع الثقافي؛ استراتيجية أساسية لتطوير المعهد، بالإضافة إلى التواصل مع شبكات الخبرة الدولية والبدء بخطى ثابتة نحو تطوير سياسة لإدارة التنوع الثقافي، من خلال العديد من التدابير، والتي من أبرزها ما يلي:
(Strazzeri, 2021: 2-5)

■ تنمية وتطوير عدد من الكفاءات في قواعد وأنظمة الهجرة من أجل تجنب المشاكل مع عقود العمل وإجراءات التوظيف، وذلك في الوقت الذي كان المعهد بحاجة إلى موظفي

إدارة الموارد البشرية الأكثر وعياً بالاختلافات الثقافية، والقادرين على منع ظهور المشكلات.

- الاهتمام بتقديم خدمات استشارية محددة للموظفين الأجانب، وتزويد جميع قواعد البيانات التي يمتلكها المعهد بمجالات وأقسام محددة للثقافات المختلفة وحالاتهم الأسرية، وتطوير برنامج إدارة موارد بشرية متكامل تماماً لمراقبة كفاءات الأشخاص ومهاراتهم واحتياجاتهم الفردية ومشاكلهم النوعية.
- وضع سياسات سفر محددة وفقاً للمعايير الدولية، وبما يُراعي احتياجات الباحثين ومتطلباتهم، وتحديد إجراءات دولية لتقييم الأداء والمهارات وتقديرها.
- تخصيص بعض المساحات لغرف الصلاة، مع توفير قائمة بالمحلات التجارية التي تتبع أطعمة معينة تناسب المتطلبات الدينية للطلبة الوافدين الجدد.
- توفير ورش العمل ومؤتمرات وندوات علمية دولية، مزودة بخدمة الحضانة للأطفال، بحيث يمكن للسيدات الاستفادة من فرصة التحديث المهني دون القلق على أطفالهن، وبحيث لا تؤثر تكلفة الخدمة على رسوم المؤتمر بالنسبة لورش العمل المتوسطة أو الكبيرة.

ويمكن القول أن جهود المعهد فيما يتعلق بالتنوع، ساهمت في الحفاظ على قدرته التنافسية العالمية وقدرته الشاملة على المواجهة على المستوى الدولي، وأن هذه الممارسات تشير إلى أن إدارة التنوع الثقافي هي التحدي الحقيقي لمديري الموارد البشرية وفرصة كبيرة لنظم التعليم لإعادة ضبط "العائد من الاستثمار" على جميع فئات القوى البشرية، بغض النظر عن نوعهم، أو جنسيتهم، أو دينهم، أو حالتهم البدنية.

واستكمالاً لذلك؛ تسعى العديد من دول العالم بشكل متزايد نحو تحقيق قبول واحترام التنوع الثقافي بمختلف جوانبه، وذلك من خلال إقرار قوانين وسياسات تضمن حقوق الأقليات الثقافية وحرية ممارسة تقاليدها وتعبيرها الثقافي؛ بحيث تندمج مع الثقافات الأخرى وتتكامل معها، وتتمثل أهم تلك السياسات فيما يأتي:

- **سن قوانين مكافحة التمييز:** واعتبارها أدوات قانونية هادفة إلى حماية حقوق الأقليات ومنع التمييز الثقافي والعنصري والديني، وتشمل هذه السياسات القوانين المناهضة للتمييز في مجالات مثل التوظيف والإسكان والتعليم والخدمات العامة. (Kymlicka, 2010)
 - **دعم التعليم المتعدد الثقافات:** من خلال اعتماد بعض الدول سياسات تعليمية تشجع على تنوع المناهج وتعزيز الفهم والتقدير للثقافات المختلفة. وقد يشمل ذلك إدراج محتوى عبر ثقافي متنوع في المناهج الدراسية وتشجيع التفاعل الثقافي بين الطلاب من خلال برامج الشراكة والتبادل الثقافي. (Parekh, 2006)
 - **تشجيع التعددية اللغوية:** من خلال تبني بعض الدول سياسات هادفة إلى الحفاظ على التراث اللغوي وتعزيز التعددية اللغوية في المجتمع. وقد تشمل هذه السياسات دعم تعلم اللغات الأقل شيوعاً وتوفير خدمات ترجمة وتوثيق رسمية بلغات متعددة. (Modood & Triandafyllidou, 2012)
 - **تعزيز الحوار الثقافي والتفاعل:** من خلال تبني بعض الدول لسياسات تشجع على الحوار والتفاعل بين مختلف المجتمعات والثقافات. ويمكن أن تشمل هذه السياسات إنشاء منتديات وفعاليات تجمع بين ممثلي المجتمعات المختلفة لتعزيز التفاهم وتبادل الأفكار والتجارب. (Vertovec & Wessendorf, 2010)
 - **التمكين الاجتماعي والاقتصادي:** من خلال توفير فرص عمل متساوية للأقليات الثقافية، والترويج للمشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل للجميع. (Joppke & Morawska, 2009) إضافة إلى تعزيز فرص العمل والمشاركة الاقتصادية للأقليات الثقافية المحلية، بما يشمل ذلك من دعم إنشاء الأعمال الصغيرة والمتوسطة بواسطة الأقليات الثقافية وتوفير برامج التدريب والتمويل المناسبة. (Modood & Triandafyllidou, 2012)
- ومن خلال ما سبق يتضح اتجاه السياسات والممارسات التعليمية في العديد من دول العالم نحو ترسيخ دور التنوع الثقافي في الارتقاء بعملية التعليم والتعلم والمنظومة التعليمية ككل، وهو ما يُشير إلي أن تعدد اللغات والثقافات والرؤى المتنوعة للطلاب بمثابة موارد أساسية ينبغي استثمارها وليست مخاطر أو صعوبات أو عقبات أو مشكلات، مما أدى إلي اهتمام العديد من دول العالم بإدارة التنوع الثقافي وتعظيم الاستفادة

منه، من خلال سن القوانين التي تُكافح التمييز بين الثقافات المختلفة والثقافة المحلية، و دعم التعليم المتعدد الثقافات عبر المناهج الدراسية والأنشطة التربوية المختلفة، وتشجيع التعددية اللغوية، وتعزيز الحوار الثقافي والتفاعل بين مختلف الثقافات، والعمل علي توفير فرص عمل متساوية والترويج للمشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل للجميع في مختلف الأنشطة.

المحور الثالث: واقع إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف وثائقياً

تبذل إدارة الأزهر الشريف جهداً كبيراً في سبيل توفير الراحة للطلاب الوافدين اليه من مختلف الأقطار وتحقيق مطالبهم المختلفة، وتعتبرهم ضيوف مصر وسفرائها الذين يحملون راية الإسلام وتعاليمه إلى أبناء جنسهم، وكان من ثمرات هذه الرعاية؛ أن أصبح الوافدون الذين تخرجوا في الأزهر من الدعائم القوية في توثيق علاقة مصر ببلاد كثيرة وشعوب إفريقية متعددة، واكسب الأزهر ذلك قدسية ونال المنتسبون إليه من هذه الشعوب احتراماً وتقديراً. (الخطة الاستراتيجية لتعليم الوافدين بالأزهر الشريف ٢٠١٨-٢٠٣٠م، (٢٤)

وللتيسير على الراغبين في الحضور للتعليم في الأزهر الشريف من أبناء البلدان المختلفة وللتعرف على الفرص المتاحة لهم؛ رُودت السفارات المصرية والمكاتب الثقافية المُلحقة بها بمعلومات كافية ودليل يوضح رسالة الأزهر ونظمه التعليمية المختلفة ومراحله ومناهجه، والشهادات التي يمنحها، والبيانات الكافية عن المعاهد المُختلفة وشروط القبول فيها، والقوانين التعليمية، وبيانات عن المنح التي يقدمها الأزهر الشريف للبلاد المختلفة، وترحب المكاتب الثقافية بتلقي طلبات الالتحاق بالأزهر لتقوم بفحصها وإرشاد المتقدمين لاستيفاء البيانات المطلوبة، وترسل المكاتب الثقافية هذه الطلبات إلى إدارة البعث الإسلامية لاتخاذ الإجراءات الخاصة بالتحاق الراغبين في ذلك. (الخطة الاستراتيجية لتعليم الوافدين بالأزهر الشريف ٢٠١٨-٢٠٣٠م، ٢٤) وفيما يلي عرض لملامح إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الوافدين بالأزهر الشريف.

أولاً: التوجهات الاستراتيجية لمؤسسات تعليم ورعاية الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف:

أكدت الخطة الاستراتيجية لتعليم الوافدين بالأزهر الشريف (٢٠١٨-٢٠٣٠) في رسالتها على أن مؤسسات تعليم الوافدين تسعى إلى (إعداد وتأهيل الطلاب الوافدين لغويًا وشرعياً وثقافياً بما يوصلهم لمواصلة الدراسة بالتعليم الجامعي ويثرى ثقافتهم في المجالات المختلفة وينمي لديهم القدرة على التفكير العلمي الإبداعي النقدي وحل المشكلات والتعلم مدى الحياة والتزود بالمهارات التي تساعدهم على القيام بدور فعال في مجتمع عالمي دائم التغير)، بالإضافة إلى ذلك تضمنت غاياتها وأهدافها الاستراتيجية تقديم خدمات تعليمية عابرة للحدود القومية للدول الإسلامية وغير الإسلامية لتدعيم التفاهم الدولي القائم على التعددية الثقافية. وذلك من خلال تفعيل اتفاقات التعاون والشراكة مع المنظمات المحلية والإقليمية والعالمية، والتوسع في المنح والمشروعات الدولية والبرامج المشتركة، وتنشيط عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل العلمية المحلية والدولية، وإنشاء فضاء تعليمي باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات (كالتعليم الإلكتروني- والتعليم عن بعد)، علاوة على إيجاد البرامج الدراسية متعددة الثقافات بما يتناسب مع مختلف الفئات والجهات المستفيدة، وتقديم برامج تعليمية تمنح شهادات تعليمية مزدوجة، وتوفير برامج التبادل الطلاب الدولي لمعلمي الطلاب الوافدين والتي تتيح لهم تبادل الخبرات العلمية، إلى جانب توفير كافة التسهيلات للطلاب الوافدين (تعليمية - معيشية- ترفيهية-.. الخ). الخطة الاستراتيجية لتعليم الوافدين بالأزهر الشريف (٢٠١٨-٢٠٣٠م، ٥٠، ٥١)

ثانياً: السياسات والتشريعات المنظمة لتعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف:

يمثل الأزهر الشريف الهيئة الإسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتنقيته ونشره، وحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب، بالإضافة إلى تخريج علماء عاملين متفهمين في الدين يجمعون إلى جانب الإيمان بالله والثقة بالنفس كفاية علمية وعملية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والدنيا. وقد حددت اللائحة التنفيذية لقانون التطوير ١٠٣ لسنة ١٩٦١م في المادة (٤١) أن تتولى إدارة البحوث الإسلامية على وجه خاص الإشراف على الطلاب الوافدين واستقبالهم وإسكانهم، وتسهيل إحقاقهم بالمعاهد والكليات الأزهرية، وتأهيل الطلاب الوافدين لغويًا وعلميًا وإعدادهم

للاتحاق بالفرق المناسبة لهم في الكليات والمعاهد. (القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١، مادة ٢:٢)

وفي عام ٢٠١٤م صدرت لائحة الطلاب الوافدين بقرار ١٩٥ لسنة ٢٠١٤، وقد ذكرت اللائحة العديد من الإجراءات التفصيلية للطلاب الوافدين في المواد التي شملتها تلك اللائحة وعددها ٣٩ مادة تتناول الطلاب الوافدين؛ حيث بدأت اللائحة بالأحكام العامة من خلال التعريف بالطلاب الوافدين، واختصاصات الإدارة العامة لشئون الطلاب الوافدين، وكذلك التطرق لاختصاصات إدارة الطلاب الوافدين في كل من جامعة الأزهر وقطاع المعاهد الأزهرية. وتناول الباب الثاني شروط وضوابط قبول الطلاب الوافدين والأوراق المطلوبة. كما تناول الباب الثالث من تلك اللائحة القواعد المنظمة لأعمال امتحانات مسابقة القبول للطلاب الوافدين وضوابطها. في حين تناول الباب الرابع من تلك اللائحة ما يتعلق بمعاهد الدراسات الخاصة وهي ما تسمى حالياً بمعاهد تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها. كما تناول الباب الخامس من تلك اللائحة كل ما يتعلق بالمنح التي يقدمها الأزهر الشريف للطلاب الوافدين من حيث شروط قيد الطلاب على المنحة، والمزايا التي يحصل عليها الطلاب حال القيد على تلك المنحة، وكذلك الحالات التي يتم فيها حرمان الطلاب من المنحة. بينما تناولت المواد الأخيرة من تلك اللائحة ما يتعلق بالحالات التي يتم فيها صرف تذكرة عودة الطلاب لبلادهم. (الأزهر الشريف، الإدارة العامة للطلاب الوافدين، لائحة الطلاب الوافدين)

وفي عام ٢٠١٨؛ تم إنشاء مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين والأجانب، وتم وضع اللائحة الداخلية للمركز، وتختص تلك اللائحة بتنظيم العمل داخل المركز، فضلاً عن تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة. وقد تم إنشاء هذا المركز بقرار من المجلس الأعلى للأزهر، والذي يحمل رقم (٢٤٥) لسنة ٢٠١٨م. وقد استهدف هذا القرار إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي للمنظومة من شأنه التيسير على الطلاب الوافدين، ورفع القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية لمنظومة تعليم الوافدين بالأزهر الشريف؛ حيث جاء النص في تلك اللائحة على أهداف المركز واختصاصاته، فهي لائحة منظمة للعمل داخل المركز تحوي بين طياتها عدد (٢٤) مادة محددة لاختصاصات الإدارات والأقسام

المختلفة داخل المركز. كما أكدت اللائحة على ضرورة التنسيق بين هذه الإدارات فيما بينها وبين بعضها البعض. وكذلك التنسيق مع إدارة المعاهد المختلفة، فضلاً عن ورود نصوص داخل اللائحة تؤكد على قيام تلك الإدارات بتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية كل فيما يخصه. (الأزهر الشريف، مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين والأجانب، ٢٠١٨، اللائحة الداخلية التنظيمية لمركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين والأجانب)

ثالثاً: إدارة مؤسسات تعليم الوافدين بالأزهر الشريف:

وُضعت خطة تتمثل في نقل تبعية إدارة معاهد البحوث من مجمع البحوث الإسلامية إلى مشيخة الأزهر، مع وضع آلية متعلقة بالمراجعة الدورية لعمل شيوخ المعاهد والمسؤولين عن تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، فضلاً عن إعداد معايير علمية لاختيار القيادات الإدارية والأكاديمية بالمعاهد. وفي ضوء اهتمام فضيلة الإمام الأكبر بالارتقاء بمنظومة تعليم الطلاب الوافدين، وتحقيقها لأغراضها على كافة المستويات، فقد تم إنشاء مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين والأجانب بقرار المجلس الأعلى للأزهر رقم (٢٤٥) الصادر بتاريخ ٢ / ١ / ٢٠١٨ م. وقد تمثلت رؤية هذا المركز في صناعة نموذج قيادي في تطوير التعليم قبل الجامعي للطلاب الوافدين مبني على أساس المعرفة، والبحث العلمي والرسالة الإسلامية، والقيم الإنسانية. ويتولى مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين والأجانب بالأزهر الشريف مسئولية التنسيق بين مختلف الجهات المعنية بالشئون التنظيمية والإدارية للطلاب الوافدين والأجانب في مرحلة التعليم قبل الجامعي، ويهدف هذا المركز إلى تطوير تعليم الطلاب الوافدين والأجانب وفقاً لمعايير الجودة، كما يعمل على تشكيل العديد من اللجان ومنها اللجنة المكلفة بتطوير المناهج والبرامج التعليمية لإعداد طالب أزهري قادر على مواجهة تحديات العصر، فضلاً عن الارتقاء بمهارات المعلمين المهنية والأكاديمية. ويتكون الهيكل التنظيمي للمركز من العديد من القطاعات والأقسام المستحدثة، والتي منها قسم البحث والإبداع، قسم الاندماج المجتمعي، وقسم العلاقات العامة والإعلام، وقسم نظم المعلومات والتحول الرقمي، والذي يضم إدارة للتعليم عن بُعد. (الأزهر الشريف، مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين

والأجانب، ٢٠١٨، اللائحة الداخلية التنظيمية لمركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين والأجانب: ١، ٥)

أما على المستوى الإجرائي للإدارة التنفيذية للمعاهد فيتولى إدارة المعهد عميداً للمعهد، والذي يُفضل أن يكون حاصلاً على درجة دكتوراه الفلسفة أو الماجستير في مجال تخصصه، ويعاونه في إدارة المعهد وكيلين أحدهما وكيل شرعي، والآخر وكيل ثقافي. فضلاً عن معاونة المعلمين الأوائل لإدارة المعهد في تيسير أمور المعهد. ويتم اختيار عمداء معاهد الوافدين من بين أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة. وقد حددت اللجنة المكلفة بالإشراف على معاهد البعوث الإسلامية مجموعة من الشروط التي ينبغي أن يتحلى بها الأشخاص الراغبين في شغل وظيفة عميد لمعهد من معاهد البعوث الإسلامية وهي كما يلي: يكون اختيار شاغلي وظيفة شيخ معهد من العاملين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) بأقدمية سنتان، أو ما يعادلها من الدرجة الأولى، وفقاً للشروط الآتي ذكرها.

الحصول على مؤهل عال تربوي أو مؤهل عال بالإضافة إلى إجازة التأهيل التربوي، الإجابة التامة للغة العربية ومهاراتها الأساسية (القراءة، الكتابة، التحدث)، القدرة على تطوير نظم العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، يمتلك خبرة في أحد وظائف الإشراف والتوجيه والإدارة لا تقل عن عامين، وأن يكون لديه خبرة في وظائف التعليم بالأزهر لا تقل عن عشر سنوات، أن يكون حاصلاً في آخر تقريرين على درجة كفاء، وأن يكون مُجيداً للتعامل مع الحاسب الآلي. (الأزهر الشريف، ٢٠١٧، لجنة الإشراف على معاهد البعوث الإسلامية والدراسات الخاصة، الضوابط المقترحة لاختيار شيوخ معاهد البعوث الإسلامية والدراسات الخاصة: ١)

رابعاً: المناهج الدراسية بمؤسسات تعليم الوافدين بالأزهر الشريف

تتوزع مناهج الطلاب الوافدين على ثلاثة مستويات دراسية تبعاً للمراحل الدراسية، وهي على النحو التالي:

- المرحلة التأهيلية: وتدرس فيها مواد القرآن الكريم، ومبادئ القراءة والكتابة، والتهديب والدين.



- المرحلة الإعدادية: وتدرس فيها مواد القرآن الكريم، والعلوم الدينية والعربية، والجغرافيا، والتاريخ الإسلامي، والحساب.
- المرحلة الثانوية: وتدرس فيها مواد القرآن الكريم، والعلوم الدينية والعربية، والتاريخ الإسلامي، وجغرافية البلاد الإسلامية، والمجتمع الإسلامي. (قرار رئيس الوزراء رقم ٤٢٥ لسنة ١٩٨٥م بشأن إقرار الخطة والمناهج لمعهد البحوث الإسلامية) والجدول التالي يوضح خطة الدراسة للمرحلة الإعدادية والثانوية بمعاهد البحوث الإسلامية. (الأزهر الشريف، رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتعليم النوعي ٢٠٢٠، خطة الدراسة للمرحلة الإعدادية والثانوية بمعاهد البحوث الإسلامية للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠)

م	المادة	الصف الأول الإعدادي	الصف الثاني الإعدادي	الصف الثالث الإعدادي	الصف الأول الثانوي	الصف الثاني الثانوي	الصف الثالث الثانوي
١	القرآن الكريم	٤	٤	٤	٢	٢	٢
٢	التجويد	١	١	١	١	١	١
٣	الفقه المذهبي (٣، ٤، ٥)	٤	٤	٤	٥	٥	٥
٤	أصول الدين	٤	٤	٤	—	—	—
٥	الثقافة الإسلامية	—	—	١	١	—	—
٦	التفسير وعلوم القرآن	—	—	—	٣	٢	٢
٧	الحديث وعلومه	—	—	—	٣	٢	٢
٨	التوحيد	—	—	—	٢	٢	٢
٩	المنطق	—	—	—	١	١	—
١٠	النحو	٢	٤	٤	٢	٥	٥
١١	المهارات اللغوية	٤	—	—	٤	—	—
١٢	الصرف	١	٣	٣	٢	٢	٢
١٣	الأدب والبلاغة والعروض	—	—	—	٥	٦	٤
١٤	المطالعة والنصوص	—	٢	٢	—	١	١
١٥	الإملاء	١	١	١	—	—	—
١٦	الخط العربي	١	١	١	—	—	—
١٧	الإنشاء	—	١	١	—	١	١
١٨	المجتمع الإسلامي	—	—	—	١	—	—
١٩	اللغة الإنجليزية	١	٢	٢	٢	٤	٥
٢٠	اللغة الفرنسية	١	—	—	٢	—	—
٢١	الدراسات الاجتماعية	٢	٢	٢	—	—	—
٢٢	التاريخ	—	—	—	٣	٣	٢
٢٣	الجغرافيا	—	—	—	٢	٣	٢
٢٤	الرياضيات	٢	٢	٢	—	—	—
٢٥	العلوم	٢	٢	٢	—	—	—
٢٦	الحاسب الآلي	١	١	١	١	١	—
	إجمالي عدد الحصص	٣١	٣٤	٣٥	٣٩	٣٩	٣٦

- وقد أوضح تقرير لجنة الإشراف على معاهد البحوث الإسلامية والدراسات الخاصة العديد من التحديات التي تواجه المناهج في منظومة تعليم الطلاب الوافدين منها:
- الشكوى من صعوبة مقرئية طلاب معاهد البحوث للغة ومفردات ومحتوى بعض الموضوعات، في مواد الفقه والتوحيد والمنطق والنحو والصرف والعروض.
 - قلة التدريبات اللغوية في المناهج؛ مما يقلل من قُدرة الطلاب على القراءة الصحيحة، والتحدُّث، والكتابة.
 - شكوى الطلاب والمعلمين من تكدُّس المعلومات، والحشو، والتطويل المُخلين بالمعنى؛ وخاصة مع هذه الشريحة من الطلاب حديثي العهد باللغة العربية ومكوناتها.
 - الشكوى من عدم التنوع في عرض المحتوى الدراسي لفقده عنصر التشويق، وزيادة الدافعية في دراسة المناهج؛ مما يجعل الطلاب يعزفون عن دراسة مثل هذه المقررات.
 - ضعف ارتباط المحتوى بطبيعة العالم الإسلامي وجغرافيته؛ حيث يدرس الطالب مادتي جغرافية مصر والتاريخ الفرعوني فقط، وهو في حاجةٍ إلى معرفة جغرافية العالم الإسلامي وتاريخه.
 - العشوائية في بناء المناهج فمثلاً: في الرياضيات يدرس طالب الصف الأول الإعدادي مقرر ٤ ابتدائي - ويدرس في الصف الثاني الإعدادي مقرر الصف الخامس الابتدائي - بينما يدرس في الصف الثالث الإعدادي مقرر الرياضيات للفصل الدراسي الأول المقرر على الصف الأول الإعدادي. بينما في مقرر العلوم يدرس الطلاب مقرر الفصل الدراسي الأول فقط في كل عام، وذلك على مدار العام كله _ وتلغى دروس الفصل الدراسي الثاني علي الرغم من الارتباط التام بين الاثنين.
 - ضعف تعزيز مناهج اللغة العربية والعلوم الشرعية هوية الشخصية المسلمة الوسطية، ونَبذ التطرُّف، ورفض كُلِّ أشكال التمييز الطائفي والديني، واحترام التنوع الثقافي وحق الاختلاف القائم على الاحترام وتقبُّل الآخر، وحق المواطنة والسلام المجتمعي للجميع، وتقدير المرأة كشريك للرجل في الإنسانية. (الأزهر الشريف، ٢٠١٧، لجنة الإشراف على معاهدي البحوث الإسلامية والدراسات الخاصة المُشكلة بموجب قرار فضيلة وكيل الأزهر

رقم ١٠٦١ (لسنة ٢٠١٧م) خطة تطوير مناهج الطلاب الوافدين بمعاهد البعوث والدراسات الخاصة، التحديات التي تواجه المناهج، أكتوبر، ص، ص ٥، ٦)
رابعاً: جهود الأزهر الشريف الإعلامية والدعوية الداعمة للتنوع الثقافي:

فى إطار الجهود التي يقوم بها الأزهر الشريف لدعم التنوع الثقافي إقليمياً وعالمياً، استحدثت ضمن مؤسساته مرصد الأزهر لمكافحة التطرف عام ٢٠١٥م للقيام بمجموعة من الأهداف على رأسها نبذ العنف والتطرف بكافة أشكاله وصوره، وقبول الاختلاف في إطار من التسامح، وترسيخ قيم المواطنة والانتماء، والتنوع والاختلاف باعتبارهما سنة من سنن الحياة وقانوناً من قوانين الوجود، ساعياً إلى خلق مناخ عام يعزز قيمة الاخوة الإنسانية، ويحترم إنسانية الإنسان باعتباره أفضل مخلوقات الله، دون النظر إلى لونه أو عرقه أو دينه. وقد كان للمرصد العديد من النشاطات التي تمثلت في المقالات والتقارير والتي بلغت حوالى ٢٥ الف تقريراً ما بين تقارير يومية وإسبوعية ونصف شهرية وشهرية تتناول القضايا التي يتابعها المرصد ومن أهمها مكافحة التطرف ودعم التنوع الثقافي بكافة صورته وأشكاله، كما قام المركز بالعديد من الحملات التوعوية التي تخاطب العقل وتهدف إلى تعليم الشباب التفكير الناقد الذى يجعلهم يعملون عقولهم ويمعنون أنظارتهم في كل شيء، أيضاً عقد العديد من ورش العمل حول العولمة والحفاظ على الهوية، والدين وحرية الفكر والابداع، والشباب والمؤسسات الدينية. وفي السياق ذاته نظم المرصد في ١٤ نوفمبر ٢٠١٩ برنامجاً تثقيفياً للطلاب الأفارقة من المقيمين في مدينة البعوث الإسلامية، وتناول البرنامج أبرز الحركات والتنظيمات الإرهابية التي تنشط داخل القارة الأفريقية، كما ناقش أهم المراكز الفكرية التي ينطلق منها هؤلاء الأشخاص، واستعرض سبل مكافحة تلك القوى الظلامية، وجهود المرصد في تقديم وقاية حقيقية لشباب القارة؛ لتحسينهم من الوقوع في براثن تلك الجماعات المتشددة، كما قدم المركز العديد من حملات التوعية وهي مجموعة من الرسائل القصيرة المكتوبة بلغة بسيطة تسهل قراءتها وفهمها، وهي موجهة للشباب بهدف توعيتهم بأهم القضايا المعاصرة، كحملة رحمة للعالمين سلط من خلالها الضوء على أقوال النبي صلى الله عليه وسلم وأفعاله التي تجسد

قيم الرحمة والتسامح والتعايش المشترك وتنتشر المحبة والسلام بين الناس على اختلاف دياناتهم وإعراقهم. (الأزهر الشريف، ٢٠٢٠، مرصد الأزهر لمكافحة التطرف، ١-٥٠) وفي مقال صدر حديثاً لمرصد الأزهر سلط فيه الضوء على التطرف الثقافي وأصوله وتأثيراته، وسبل مواجهته، كما عدّد فيه المظاهر المتعددة للتطرف الثقافي كرفض التعايش والتفاعل، والتمييز والفرقة، والتشدد في التمسك بالعادات والتقاليد، والانغماس في الماضي، وازدواجية الفكر، واستخدام العنف والتهديد. واختتم المقال بالدعوة للتصدي لظاهرة التطرف الثقافي، وتوجيه الجهود نحو نشر التوعية بأهمية التنوع الثقافي، والتفاهم بين الثقافات، وتضمين هذه الجهود في المناهج الدراسية، وبرامج التدريب وورش العمل، كما أكد المقال على تطوير برامج تعليمية تهدف إلى تعزيز التفاهم بين الثقافات في المؤسسات التعليمية بكافة أنواعها.

(<https://www.azhar.eg/observer/16/10/2023>)

المحور الرابع: تصورات الخبراء حول آليات تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف

لرصد وتحليل آليات تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ تم توجيه الاستمارات البحثية لأسلوب دلفي إلى عينة من السادة الخبراء وثقفي الصلة بمجال إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية، ومن مسؤولي مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، في النواحي الإدارية والفنية، وقد تم انتقاؤهم من الفئات التالية: (أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي في كليات التربية بالجامعات المصرية - القيادات الإدارية والفنية بقطاع المعاهد الأزهرية- أعضاء مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين والأجانب بالأزهر - المشرفون الإداريون على الطلاب الوافدين بمجمع البحوث الإسلامية - أعضاء مركز تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها إدارياً وفنياً - الجهاز الإداري بالجمعيات الأهلية المعنية برعاية الطلاب الوافدين). ويمكن توضيح فئات السادة الخبراء وأعدادهم من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) عينة الدراسة

م	الفئة	استثمارات تم تسليمها	استثمارات تم استردادها	الفاقد
١	أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي بكليات التربية بالجامعات المصرية	١٤	١٢	٢
٢	القيادات الإدارية والفنية بقطاع المعاهد الأزهرية	١٠	١٠	-
٣	أعضاء مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين والأجانب بالأزهر	٨	٨	-
٤	الإشراف الإداري للطلاب الوافدين بمجمع البعث الإسلامية	١٢	١٢	-
٥	أعضاء مركز تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها (إدارياً وفنياً)	٩	٨	١
٦	الجهاز الإداري بالجمعيات الأهلية المعنية برعاية الطلاب الوافدين	١٣	١٢	١
	الإجمالي	٦٦	٦٢	٤

من خلال الجدول السابق؛ يتضح أن عدد (٦٢) من السادة الخبراء وثيقي الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفقاً لمُختلف الفئات التي تم انتقاؤها؛ قد شاركوا في الاستجابة على استمارات دلفي، وقدموا العديد من التصورات والآراء والأفكار والبدائل المهمة، التي يمكن أن تُشكل مرجعاً معلوماتياً يمكن الاستفادة منه بشكل كبير في تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وقد تم تطبيق استمارات أسلوب دلفي خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م، من خلال ثلاثة جولات متتابعة ومتتالية، وكانت كل جولة بمثابة تغذية راجعة للجولة التي تسبقها، وذلك علي النحو الآتي:

أ - الجولة الأولى

تم إعداد وصياغة أسئلة استمارة الجولة الأولى من جولات دلفي؛ استناداً إلى الرؤى التنظيرية والفكرية لإدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية من منظور الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة، والمقومات والركائز الأساسية لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وقد بينت الاستمارة في بدايتها أهداف الإطار الميداني ومضمونه، وأنها تشكل جزءاً من بحث بعنوان: تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف في ضوء أفضل الممارسات العالمية "رؤية مستقبلية"، وكان يُطلب في بداية كل استمارة؛ تعريف بالبيانات الأساسية للسادة الخبراء، والتي تمثلت في الآتي: (الاسم - الدرجة الوظيفية وجهة العمل - عدد

سنوات الخبرة - البريد الإلكتروني) وذلك من أجل تسهيل عملية التواصل خلال تطبيق جولات دلفي.

وقد تم -خلال هذه الجولة- توجيه جُملة من الأسئلة المفتوحة، متضمنة العديد من الأبعاد التي تُشكل أساساً لبناء الرؤية المستقبلية، وتمثلت تلك الأسئلة في الآتي: (ما أهم العوامل المؤثرة في إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؟ وما أبعاد إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؟ وما أهم السياسات المقترحة التي تشكل إطاراً مرجعياً لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؟ وما آليات تفعيل إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؟ وما أهم المعوقات التي يمكن أن تقف حائلاً أمام إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؟). وجدير بالذكر أن هذه الجولة تضمنت في ثناياها مقابلات شخصية أجراها الباحثون مع السادة الخبراء من أجل عرض نتائج البحث النظرية وما توصلت إليه من سياسات وممارسات لإدارة التنوع الثقافي وذلك في الأبعاد التي تبنتها الدراسة؛ الأمر الذي ساهم بشكل كبير في الحصول على إجابات ثرية ومحددة من السادة الخبراء بما يخدم موضوع البحث ويحقق أهدافه.

وبعد تجميع استمارات الجولة الأولى البالغ عددها (٦٢) استمارة، تم تفرغ محتوى الإجابات الواردة بها وتصنيفها، ومعالجتها من خلال نظام الحزم والتكرارات، والتوفيق بين الاستجابات المتشابهة، واستبعاد الاستجابات التي لا علاقة لها بموضوع البحث، وقد احتوت استمارة الجولة الأولى على العديد من الآراء والتصورات المستقبلية التي رأى الخبراء أنها مهمة في بناء الرؤية المستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، والتي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع، نظراً لكونها استبانة مفتوحة؛ الأمر الذي دعا إلى ضرورة تصميم استمارة الجولة الثانية وتطبيقها.

ب- الجولة الثانية

تم توجيه استمارة الجولة الثانية للسادة الخبراء؛ حيث اشتملت على ما تم التوصل إليه في الجولة الأولى من أفكار وتصورات، للوصول إلى اتفاق في الرأي حول محاور

وأبعاد الاستمارة، والمتمثلة في: (العوامل المؤثرة في إدارة التنوع الثقافي، وأبعاد إدارة التنوع الثقافي، وسياسات إدارة التنوع الثقافي، وآليات تفعيل إدارة التنوع الثقافي، والمعوقات التي يمكن أن تقف حائلاً أمام إدارة التنوع الثقافي) بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف. وبعد تحليل استمارة الجولة الأولى وتصنيف الاستجابات التي تم الحصول عليها، تم تصميم استمارة شبه مغلقة، متضمنة أسئلة يُجاب عليها من حيث درجة الموافقة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، بوضع علامة (√) أمام الاستجابة التي تتفق مع آرائهم، وأسئلة مفتوحة في نهاية كل محور من محاور الاستمارة تركت فيها الحرية للخبراء لإضافة ما يرونه مناسباً.

وتم حساب تكرار الاستجابات عن كل سؤال ونسبتها المئوية، والمتوسط الحسابي، لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستمارة، وتم حساب المتوسط الحسابي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة، وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (٢)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (١)، وهكذا يكون المتوسط الحسابي لكل عبارة كالآتي: $3 \times \text{تكرار "كبيرة"} + 2 \times \text{تكرار "متوسطة"} + 1 \times \text{تكرار "ضعيفة"} \div \text{عدد الخبراء}$. وتم اعتبار العبارة الإيجابية أو شديدة التأييد هي العبارة التي تحصل على تركز لمتوسط الاستجابة (٨٠% فأكثر).

ج- الجولة الثالثة

استهدفت الجولة الثالثة من جولات دلفي؛ التوصل إلى الاتفاق بين الخبراء، والاستقرار على العبارات التي تشكل أساساً للرؤية المستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وتم التركيز في تلك الجولة على العبارات التي لم تصل إلى نسبة موافقة (٨٠%) في الجولة الثانية، وكذلك العبارات التي أضافها السادة الخبراء، حيث تم إعادة صياغتها وفقاً لوجهة نظرهم. ويمكن عرض نتائج استجابات الخبراء عبر تطبيق جولات أسلوب دلفي الثلاثة على النحو التالي:

أولاً: العوامل المؤثرة في إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء خلال تطبيق الاستمارات البحثية في (الجولة الأولى) من جولات دلفي حول العوامل المؤثرة في إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، متضمنة العديد من التصورات والمقترحات، والتي تراوحت بين نسب تكرار (٣٨,٥% - ٨٢,٩%)، وقد تمثلت أهم هذه العوامل فيما يأتي: (تعدد لغات الطلاب الوافدين بمؤسسات الأزهر الشريف وتنوعها، واختلاف وتباين السن بين الطلاب الوافدين في العام الدراسي الواحد، والتباين الفكري والثقافي بين الطلاب الوافدين باختلاف الدول والجنسيات، وضعف إلمام العاملين بمؤسسات الأزهر بالثقافات المختلفة والقوى المؤثرة فيها لدى الطلاب الوافدين، واختلاف المستويات الاقتصادية والظروف المعيشية لدى الطلاب الوافدين، وانشغال الطلاب الوافدين بالأعباء والالتزامات الأسرية التي تشكل ضغوطاً عليهم، والاقبال المتزايد من الطلاب الوافدين على مختلف مؤسسات الأزهر الشريف، بالإضافة إلي مستوى وعي العاملين بمؤسسات تعليم الوافدين لأهمية التنوع الثقافي والإفادة منه).

وقد جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء خلال تطبيق الاستمارات البحثية في (الجولة الثانية) من جولات أسلوب دلفي، حول ما طرحوه من تصورات ومقترحات خلال تطبيق استمارات الجولة الأولى؛ بدرجة موافقة كبيرة، وقد تراوحت بين وزن نسبي (٢,٦٧ - ٣,٠٠)، حيث حصلت تلك الآراء على نسب موافقة أعلى من (٨٠%). ما عدا العبارة الرابعة، والتي تنص علي "ضعف إلمام العاملين بمؤسسات الأزهر بالثقافات المختلفة والقوى المؤثرة فيها لدى الطلاب الوافدين"، حيث أشار بعض السادة الخبراء إلي إنه من الصعب أن يُلم هؤلاء العاملون بالثقافات المختلفة من كل أبعادها وجوانبها السياسية والاقتصادية والتاريخية والجغرافية والاجتماعية واللغوية وغيرها، ولكن ما يؤثر هو سيطرة النظرة النمطية الشكلية والمعرفة الظاهرية السطحية عن الثقافات المختلفة لديهم، وأظهرت استجابات السادة الخبراء؛ إضافة بعض العوامل، والتي تتمثل في الآتي: (تباين الظروف والأحوال السياسية والأمنية الخاصة ببعض دول الطلاب الوافدين

بالأزهر الشريف، والبيروقراطية وروتينية إجراءات القبول والدراسة ببعض مؤسسات الأزهر الشريف)، مما أدى إلى طرحها مرة أخرى علي السادة الخبراء خلال تطبيق استمارات الجولة الثالثة.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه عبر الجولة الثانية من نتائج، ثم عرضه على السادة الخبراء مرة أخرى من أجل الوصول إلى اتفاق في الرأي حول العوامل المؤثرة في إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣) استجابات السادة الخبراء حول العوامل المؤثرة في إدارة التنوع الثقافي

بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	الوزن النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٣	كبيرة	٩٦,٨	٢,٩٥	١,٦	١	١,٦	١	٩٦,٨	٦٠	تعدد لغات الطلاب الوافدين بمؤسسات الأزهر الشريف وتنوعها.	١
٧	كبيرة	٩١,٩	٢,٨٨	٣,٢	٢	٤,٩	٣	٩١,٩	٥٧	اختلاف وتباين السن بين الطلاب الوافدين في العام الدراسي الواحد.	٢
٣	كبيرة	٩٦,٨	٢,٩٥	١,٦	١	١,٦	١	٩٦,٨	٦٠	التباين الفكري والثقافي بين الطلاب الوافدين باختلاف الدول والجنسيات.	٣
٢	كبيرة	٩٨,٤	٢,٩٨	٠	٠	١,٦	١	٩٨,٤	٦١	سيطرة النظرة النمطية الشكلية والمعرفة الظاهرية السطحية عن الثقافات المختلفة لدى بعض العاملين بمؤسسات الأزهر.	٤
١٠	كبيرة	٨٨,٧	٢,٨٤	٤,٩	٣	٦,٤	٤	٨٨,٧	٥٥	اختلاف المستويات الاقتصادية والظروف المعيشية لدى الطلاب الوافدين.	٥
٩	كبيرة	٩٠,٤	٢,٨٧	٣,٢	٢	٦,٤	٤	٩٠,٤	٥٦	انشغال الطلاب الوافدين بالأعباء والالتزامات الأسرية التي تشكل ضغطاً عليهم.	٦
٧	كبيرة	٩١,٩	٢,٨٨	٣,٢	٢	٤,٩	٣	٩١,٩	٥٧	الاقبال المتزايد من الطلاب الوافدين على مختلف مؤسسات الأزهر الشريف.	٧
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٦٢	مستوى وعي العاملين بمؤسسات تعليم الوافدين لأهمية التنوع الثقافي والإفادة منه.	٨
٦	كبيرة	٩٣,٥	٢,٩٢	١,٦	١	٤,٩	٣	٩٣,٥	٥٨	تباين الظروف والأحوال السياسية والأمنية ببعض دول الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.	٩
٥	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٣	١,٦	١	٣,٢	٢	٩٥,٢	٥٩	البيروقراطية وروتينية إجراءات القبول والدراسة ببعض مؤسسات الأزهر الشريف.	١٠

من خلال الجدول (٣) يتضح استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حول العوامل المؤثرة في إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ والتي جاءت جميعها بدرجة موافقة (كبيرة)، حيث تراوحت بين وزن نسبي (٢,٨٤ - ٣,٠٠)، وبين النسب المئوية (٨٨,٧ - ١٠٠) للموافقة، الأمر الذي يعني تأكيد موافقتهم على تلك العوامل. ولما كانت أوضاع المنظومات التعليمية تختلف من حيث تنوعها ومستوى استجاباتها للتنوع الثقافي، فقد أكدت دراسة (حليمي وطرفاني، ٢٠٢٠: ١٣٠) على محاولة التقليل من الآثار السلبية التي قد تنتج عن الاختلاف الثقافي كالصراعات والنزاعات وغيرها، ليس فقط لتفادي تلك الصراعات والنزاعات ومحاولة السيطرة عليها، وإنما لمحاولة الاستفادة من المزايا التي ينتجها هذا التنوع لتحقيق ميزة تنافسية للمنظومة ككل، وأن إدارة التنوع الثقافي بكفاءة وفعالية سيجلب للمنظمة قيمة مضافة مقارنة بمثيلاتها على المستوى المحلي والعالمي.

ثانياً: أبعاد إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء خلال تطبيق الاستمارات البحثية في (ال الجولة الأولى) من جولات دلفاي حول الأبعاد الرئيسية لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، متضمنة العديد من التصورات والمقترحات، والتي تراوحت بين نسب تكرار (٦٦,٧% - ٨٥,٣%)، وقد تمثلت أهم هذه الأبعاد فيما يأتي: (إدارة التنوع العرقي - إدارة التنوع اللغوي - إدارة التنوع الاجتماعي - إدارة التنوع الظاهري - إدارة التنوع الوجداني).

وقد تم صياغة هذه الأبعاد في (الجولة الثانية) من جولات أسلوب دلفاي، بما يعبر عما هو مستهدف من كل بُعد من الأبعاد، وذلك علي النحو الآتي: (إدارة التنوع العرقي بما يحقق التعايش والتقارب بين الأجناس المختلفة بتقاليدها وعاداتها ولغاتها، وإدارة التنوع اللغوي وتوظيف الأساليب التكنولوجية في تعزيزه من أجل تحقيق فهم مشترك وبناء الهوية والتكامل الثقافي، وإدارة التنوع الاجتماعي والعمل على إجراء تغييرات ممكنة من شأنها تلبية احتياجات فرق العمل المتنوعة، وإدارة التنوع الظاهري الذي يعزز الهوية الثقافية ويحافظ على الموروثات الثقافية الخاصة بكل بلد من البلدان، وإدارة التنوع

الوجداني واستخدام النمط القيادي المناسب الذي يؤثر في الطلاب الوافدين ويوجههم نحو رؤية وقيم مشتركة) وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حول هذه الأبعاد بدرجة موافقة كبيرة.

كما أظهرت استجابات السادة الخبراء؛ إضافة بُعد (إدارة التنوع الفكري بما يتضمنه من مفاهيم ومعتقدات ومذاهب دينية وقيم ومهارات ومستويات عقلية) وتوجيه الطلاب الوافدين إلى الأمور المشتركة التي تدير أي اختلافات فيما بينهم)، كما أشار بعضهم إلى ضرورة توضيح معنى كل بُعد بشكل مختصر، مما أدى إلي تحسين صياغتها وطرح الأفكار الإضافية مرة أخرى على السادة الخبراء خلال تطبيق استمارات الجولة الثالثة.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه عبر الجولة الثانية من نتائج، ثم عرضه على السادة الخبراء مرة أخرى من أجل الوصول إلى اتفاق في الرأي حول الأبعاد الرئيسية لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤) استجابات السادة الخبراء حول أبعاد إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٦٢	إدارة التنوع العرقي (الأصل واللون والجنسية) بما يُحقق التعايش والتقارب بين الأجناس المختلفة بتقاليدها وعاداتها ولغاتها.
٣	كبيرة	٩٨,٤	٢,٩٨	٠	٠	١,٦	١	٩٨,٤	٦١	إدارة التنوع اللغوي وتوظيف الأساليب التكنولوجية في تعزيزه من أجل تحقيق فهم مشترك وبناء الهوية والتكامل الثقافي.
٤	كبيرة	٩٣,٥	٢,٩٢	١,٦	١	٤,٩	٣	٩٣,٥	٥٨	إدارة التنوع الاجتماعي (العادات والتقاليد والمستوى الاجتماعي) والعمل على إجراء تغييرات ممكنة من شأنها تلبية احتياجات فرق العمل المتنوعة.
٥	كبيرة	٩١,٩	٢,٨٨	٣,٢	٢	٤,٩	٣	٩١,٩	٥٧	إدارة التنوع الظاهري/ الشكلي/ الشخصي الذي يعزز الهوية الثقافية ويحافظ على الموروثات الثقافية الخاصة بكل بلد من البلدان.
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٦٢	إدارة التنوع الفكري (المفاهيم والمعتقدات والمذاهب الدينية والقيم والمهارات/ المستويات العقلية) وتوجيههم إلى الأمور المشتركة التي تدير أي اختلافات فيما بينهم.
٥	كبيرة	٩١,٩	٢,٨٨	٣,٢	٢	٤,٩	٣	٩١,٩	٥٧	إدارة التنوع الوجداني/ الانفعالي/ الروحي (الانتماء والوطنية) واستخدام النمط القيادي المناسب الذي يؤثر في الطلاب الوافدين ويوجههم نحو رؤية وقيم مشتركة.

من خلال الجدول (٤) يتضح استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حول الأبعاد الرئيسية لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ والتي جاءت جميعها بدرجة موافقة (كبيرة)، حيث تراوحت بين وزن نسبي (٢,٨٨ - ٣,٠٠)، وبين نسب مئوية (٩١,٩ - ١٠٠)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقتهم علي هذه الأبعاد. وهو ما يتفق مع دراسة (Lumadi, 2008: 1-2) ودراسة (Daft, 2010: 347) مع الاختلاف في تصنيفها إلي أبعاد أساسية وأبعاد ثانوية للتنوع الثقافي، وفي دراسة (Lumadi, 2008: 1-2) والتي أشارت إلي أن الأبعاد الأساسية للتنوع الثقافي تتضمن الخصائص التي لا يمكن تغييرها، مثل: العنصر/ الأصل، والعرق، والسن،

والنوع، حيث تنشأ هذه الأبعاد مع الفرد، ويظل تأثيرها عليه طوال حياته، بينما تتمثل الأبعاد الثانوية في السمات التي يمتلكها الفرد أثناء حياته، حيث إنها مكتسبة وقابلة للتغيير، ويمكن تنميتها وتحسينها، وتتضمن المستوى التعليمي واللغة الأساسية بالنسبة للفرد ومعتقداته الدينية ومستوى دخله، وأسلوبه في العمل، وخبرته وموقعه الجغرافي وانتماءاته وتفضيلاته السياسية.

الأمر الذي يتطلب تقدير الاختلافات بين جميع أفراد المجتمع التعليمي، من هيئة تدريسية وطلاب وافدين وقيادات تعليمية وجهاز إداري، وذلك من خلال التخطيط المستقبلي الملائم، ورسم سياسات إدارية تنظيمية واضحة ومحددة، وقيادة واعية مؤثرة وداعمة، تعمل على تنمية مهارات وقدرات الأفراد، وتوفير المناخ المناسب والبيئة الأكثر مناسبة لهم، وتوجيههم وتحفيزهم نحو الارتقاء بمعدلات الأداء، ومواجهة السلبيات المحتملة للتنوع، بما يُساعد على الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة للجميع على المستوى الفردي والمؤسسي والمجتمعي.

ثالثاً: سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء خلال تطبيق الاستمارات البحثية في (الجولة الأولى) من جولات دلفاي حول السياسات المقترحة لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، متضمنة العديد من التصورات والمقترحات، والتي تراوحت بين نسب تكرار (٤٢,٦% - ٨٠,٩%)، وقد تمثلت أهم هذه السياسات فيما يأتي: (استثمار الانتشار الجغرافي للجامعة وتوسيعها وتعدد برامجها على المستويات الإقليمية والدولية في خلق بيئة عمل مناسبة لكافة الطلاب الوافدين، وتعظيم الاستفادة من وجود أعداد كبيرة من الطلاب الوافدين من مختلف الجنسيات والثقافات في تشكيل فرق عمل متكاملة تعود بالنفع على كافة المستويات، الاستباقية وامتلاك الرؤية الاستراتيجية لإدارة التنوع الثقافي؛ بما يعزز سياسة الفعل والريادة الاستراتيجية وليس رد الفعل أو السياسات العلاجية، استثمار التنوع في البرامج والتخصصات والعلوم التي يقدمها الأزهر الشريف في التأصيل لثقافة التنوع والاختلاف وقبول الآخر، ووضوح أدوار جميع المؤسسات المعنية، وهي: مدينة البعوث الإسلامية- مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين-

مجمع البحوث الإسلامية- قطاع المعاهد الأزهرية، والاستيعاب والتوافق الثقافي تحت لواء الأزهر الشريف من خلال الاعتراف والقبول الثقافي تحت مظلة المصلحة والأهداف المشتركة مع الحفاظ على الهوية الثقافية الأصلية).

وقد جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء خلال تطبيق الاستمارات البحثية في (الجولة الثانية) من جولات أسلوب دلفي، حول ما طرحوه من تصورات ومقترحات خلال تطبيق استمارات الجولة الأولى؛ بدرجة موافقة كبيرة، وقد تراوحت بين وزن نسبي (٢,٦٩ - ٣,٠٠)، حيث حصلت تلك الآراء على نسب موافقة أعلى من (٨٠%). ما عدا العبارة الخامسة، والتي تنص علي: "وضوح أدوار جميع المؤسسات المعنية، وهي: مدينة البحوث الإسلامية-مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين-مجمع البحوث الإسلامية-قطاع المعاهد الأزهرية"، حيث أشار بعض السادة الخبراء إلى أن الأكثر أهمية من وضوح أدوار هو التكامل الوظيفي "إداريًا وفنيًا" بين جميع المؤسسات المعنية، المتمثلة في: مدينة البحوث الإسلامية-مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين-مجمع البحوث الإسلامية-قطاع المعاهد الأزهرية.

كما أظهرت استجابات السادة الخبراء؛ إضافة سياسات تتضمن (التكيف والاندماج الثقافي من خلال سد الثغرات وتسهيل اندماج الطلاب الوافدين في النظام التعليمي للبلد المضيف- تعليم اللغة الأم وثقافة بلد المنشأ- الاستمرار في جميع مستويات التعلم مدى الحياة- تمكينهم من تطوير إمكاناتهم الكاملة، وأيضاً؛ التعاون وبناء علاقات خارجية فعالة مع مختلف الأطراف ذات الصلة وأصحاب المصلحة محلياً وعالمياً (اليونسكو- سفارات الدول- وزارات التعليم ... وغيرها)، مما أدى إلي طرحها مرة أخرى علي السادة الخبراء خلال تطبيق استمارات الجولة الثالثة.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه عبر الجولة الثانية من نتائج، ثم عرضه على السادة الخبراء مرة أخرى من أجل الوصول إلى اتفاق في الرأي حول سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٥) استجابات السادة الخبراء حول سياسات إدارة التنوع الثقافي

بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف

م	العبارة	درجة الموافقة						متوسط حسابي	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	استثمار الانتشار الجغرافي للجامعة وتوسيعها وتعدد برامجها على المستويات الإقليمية والدولية في خلق بيئة عمل مناسبة لكافة الطلاب الوافدين.	٦١	٩٨,٤	١	١,٦	٠	٠	٢,٩٨	٩٨,٤	كبيرة	٣
٢	تعظيم الاستفادة من وجود أعداد كبيرة من الطلاب الوافدين من مختلف الجنسيات والثقافات في تشكيل فرق عمل متكاملة تعود بالنفع على كافة المستويات.	٦٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	١٠٠	كبيرة	١
٣	الاستباقية وامتلاك الرؤية الاستراتيجية لإدارة التنوع الثقافي؛ بما يعزز سياسة الفعل والريادة الاستراتيجية وليس رد الفعل أو السياسات العلاجية.	٥٩	٩٥,٢	٢	٣,٢	١	١,٦	٢,٩٣	٩٥,٢	كبيرة	٦
٤	استثمار التنوع في البرامج والتخصصات والعلوم التي يقدمها الأزهر الشريف في التأصيل لثقافة التنوع والاختلاف وقبول الآخر.	٦١	٩٨,٤	١	١,٦	٠	٠	٢,٩٨	٩٨,٤	كبيرة	٣
٥	التكامل الوظيفي "إدارياً وفنياً" بين جميع المؤسسات المعنية، وهي: مدينة البحوث الإسلامية- مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين- مجمع البحوث الإسلامية- قطاع المعاهد الأزهرية.	٥٩	٩٥,٢	٢	٣,٢	١	١,٦	٢,٩٣	٩٥,٢	كبيرة	٦
٦	الاستيعاب والتوافق الثقافي تحت لواء الأزهر الشريف من خلال الاعتراف والقبول الثقافي تحت مظلة المصلحة والأهداف المشتركة مع الحفاظ على الهوية الثقافية الأصلية.	٦٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٣,٠٠	١٠٠	كبيرة	١
٧	التكيف والاندماج الثقافي من خلال سد الثغرات وتسهيل اندماج الطلاب الوافدين في النظام التعليمي للبلد المضيف- تعليم اللغة الأم وثقافة بلد المنشأ- الاستمرار في جميع مستويات التعلم مدى الحياة- تمكينهم من تطوير إمكاناتهم الكاملة	٥٨	٩٣,٥	٣	٤,٩	١	١,٦	٢,٩٢	٩٣,٥	كبيرة	٨
٨	التعاون وبناء علاقات خارجية فعالة مع مختلف الأطراف ذات الصلة وأصحاب المصلحة محلياً وعالمياً (اليونسكو- سفارات الدول- وزارات التعليم ... وغيرها)	٦٠	٩٦,٨	١	١,٦	١	١,٦	٢,٩٥	٩٦,٨	كبيرة	٥

من خلال الجدول (٥) يتضح استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حول السياسات المقترحة لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ والتي جاءت جميعها بدرجة موافقة (كبيرة)، حيث تراوحت بين وزن نسبي (٢,٩٢ - ٣,٠٠)، وبين نسب مئوية (٩٣,٥ - ١٠٠)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقتهم علي هذه السياسات. وهو ما يتفق مع دراسة (أحمد، ٢٠١٧: ٣١٥) في تأكيدها علي تحديد وصياغة الأسس التشريعية والقانونية لإدارة التنوع الثقافي، حيث أشارت إلي أن بعض المجتمعات قد مارست في فترات تاريخية معينة ألوانا من التمييز والانتقاء لصالح بعض الأفراد علي حساب 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 تحديد نص تشريعي يعبر عن سياسات لحماية الحقوق والحريات الشخصية والمعتقدات، وهو ما يعد من أهم المقومات الرئيسة لإدارة التنوع الثقافي داخل أي مجتمع.

رابعاً: آليات تفعيل إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء خلال تطبيق الاستمارات البحثية في (الجولة الأولى) من جولات دلفاي حول الآليات المقترحة لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، متضمنة العديد من التصورات والمقترحات، والتي تراوحت بين نسب تكرار (٣٣,٩% - ٧٩,٦%)، وقد تمثلت أهم هذه الآليات فيما يأتي: (تشكيل مجموعات عمل تتألف من الطلاب الوافدين لتحقيق التقارب والتوافق واحترام التنوع فيما بينهم، ودعم علاقات الشراكة بين المؤسسة الأزهرية وبين المنظمات الدولية المعنية بنشر ثقافة التنوع، ومشاركة الطلاب الوافدين في عمليات صنع القرارات المرتبطة بهم، وتوظيفهم للقيام بأدوار محددة وواضحة الهدف، وتزويد العاملين بالمعرفة والفهم الراسخ لأساسيات التنوع الثقافي والحقوق والواجبات الثقافية، وإكساب

العاملين مهارات إدارة العلاقات والصراعات بين الثقافات سواء بين الطلاب أو المعلمين أو بينهم وبين أولياء الأمور والمجتمع الخارجي، وتضمن المقررات الدراسية محتوى ذو توجهات ثقافية متعددة ودمج بعضها ببعض، والتوسع في جهود تدريس الحوار بين الثقافات، وتطوير مناهج تعليمية هادفة إلى مساعدة الطلاب على تطوير تفكيرهم النقدي وإصدار الأحكام على أساس العقل والأدلة وليس على التحيزات والصور النمطية، وتقديم أنشطة وفعاليات منتظمة للترويج لمبدأ احترام التنوع وتطبيقه عملياً، مثل "يوم اللغات"، و"يوم الثقافات" وغيرها، وتشجيع الحوار المفتوح والمناقشات المنظمة حول القضايا الخلافية، واستخدام اللغة الأم جنباً إلى جنب مع اللغة العربية بما يحقق الكفاءة اللغوية الأكاديمية).

وقد جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء خلال تطبيق الاستمارات البحثية في (الجولة الثانية) من جولات أسلوب دلفاي، حول ما طرحوه من تصورات ومقترحات خلال تطبيق استمارات الجولة الأولى؛ بدرجة موافقة كبيرة، وقد تراوحت بين وزن نسبي (٢,٧٠ - ٣,٠٠)، حيث حصلت تلك الآراء على نسب موافقة أعلي من (٨٠%). ما عدا العبارتين الأولى والثالثة، وقد تمثلت العبارة الأولى في: "تشكيل مجموعات عمل تتألف من الطلاب الوافدين لتحقيق التقارب والتوافق واحترام التنوع فيما بينهم"، وتنص العبارة الثالثة علي: "مشاركة الطلاب الوافدين في عمليات صنع القرارات المرتبطة بهم، وتوظيفهم للقيام بأدوار محددة وواضحة الهدف"، حيث أشار بعض السادة الخبراء إلى أن الأكثر أهمية من تشكيل مجموعات العمل؛ هو تشكيل مجالس تنظيمية من مختلف الجنسيات للحوار والتقارب والتوافق واحترام التنوع، واتخاذ تدابير احترازية لنزع فتيل النزاعات العرقية والطائفية، والأكثر أهمية من مشاركة الطلاب الوافدين في عمليات صنع القرار؛ هو التمثيل المناسب لشخصيات من خلفيات متنوعة ثقافياً في الهياكل التنظيمية ومشاركتهم في عمليات صنع القرارات المرتبطة بهم، وتوظيفهم للقيام بأدوار محددة وواضحة الهدف.

كما أظهرت استجابات السادة الخبراء؛ إضافة العديد من الآليات، متضمنة ما يأتي: (تنظيم برامج للمعسكرات الصيفية كفرصة مناسبة للتطبيق العملي للمبادئ التي

يتعلمها الطلاب، ومشاركة معلمين متميزين من جنسيات مختلفة بما يجعل الطلاب يشعرون بالألفة والحافز للتميز، والاعتراف بالمخالفين فكرياً وبآرائهم ومعتقداتهم وإخضاعها لميزان التحقيق العلمي والعقلي، والاستعانة بموجهين واستشاريين عبر ثقافيين لتفعيل التواصل والحوار البناء بين الثقافات، والحرص على الاحتفال بالمناسبات الثقافية المتعلقة بالثقافات الأخرى، مما أدى إلي طرحها مرة أخرى علي السادة الخبراء خلال تطبيق استمارات الجولة الثالثة.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه عبر الجولة الثانية من نتائج، ثم عرضه على السادة الخبراء مرة أخرى من أجل الوصول إلى اتفاق في الرأي حول آليات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦) استجابات السادة الخبراء حول آليات تفعيل إدارة التنوع الثقافي

بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف

الترتيب	مستوى الموافقة	نسبة الموافقة	متوسط حسابي	درجة الموافقة						العبارة	م
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١١	كبيرة	٩٣,٥	٢,٩٢	١,٦	١	٤,٩	٣	٩٣,٥	٥٨	تشكيل مجالس تنظيمية تضم ممثلين من مختلف الجنسيات للحوار والتقارب والتوافق واحترام التنوع، واتخاذ تدابير احترازية لنزع فتيل النزاعات العرقية والطائفية.	١
٧	كبيرة	٩٦,٨	٢,٩٥	١,٦	١	١,٦	١	٩٦,٨	٦٠	دعم علاقات الشراكة بين المؤسسة الأزهرية وبين المنظمات الدولية المعنية بنشر ثقافة التنوع.	٢
١	كبيرة	١٠٠	٣,٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٦٢	التمثيل المناسب لشخصيات من خلفيات متنوعة ثقافياً في الهياكل التنظيمية ومشاركتهم في عمليات صنع القرارات المرتبطة بهم، وتوظيفهم للقيام بأدوار محددة وواضحة الهدف.	٣
١١	كبيرة	٩٣,٥	٢,٩٢	١,٦	١	٤,٩	٣	٩٣,٥	٥٨	تزويد العاملين بالمعرفة والفهم الراسخ لأساسيات التنوع الثقافي والحقوق والواجبات الثقافية.	٤
٩	كبيرة	٩٥,٢	٢,٩٣	١,٦	١	٣,٢	٢	٩٥,٢	٥٩	إكساب العاملين مهارات إدارة العلاقات والصراعات بين الثقافات سواء بين الطلاب أو المعلمين أو بينهم وبين أولياء الأمور والمجتمع الخارجي.	٥

بعضها ببعض، والتوسع في جهود تدريس الحوار بين الثقافات، وتطوير مناهج تعليمية هادفة إلى مساعدة الطلاب على تطوير تفكيرهم النقدي وإصدار الأحكام على أساس العقل والأدلة وليس على التحيزات والصور النمطية، وتقديم أنشطة وفعاليات منتظمة للترويج لمبدأ احترام التنوع وتطبيقه عملياً، مثل "يوم اللغات"، و"يوم الثقافات" وغيرها، وآليات اجتماعية إنسانية، والتي من بينها: "الاعتراف بالمخالفين فكراً وبآرائهم ومعتقداتهم وإخضاعها لميزان التحقيق العلمي والعقلي، والحرص على الاحتقال بالمناسبات الثقافية المتعلقة بالثقافات الأخرى، ومشاركة معلمين متميزين من جنسيات مختلفة بما يجعل الطلاب يشعرون بالألفة والحافز للتميز، وتشجيع الحوار المفتوح والمناقشات المنظمة حول القضايا الخلافية". وهو ما سيتم أخذه في الاعتبار عند وضع الرؤية المستقبلية.

خامساً: معوقات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء خلال تطبيق الاستمارات البحثية في (الجولة الأولى) من جولات دلفاي حول معوقات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، متضمنة العديد من التصورات والمقترحات، والتي تراوحت بين نسب تكرار (٥٠,٢% - ٨٣,٦%)، وقد تمثلت أهم هذه المعوقات فيما يأتي: (ضعف تدريب مسؤولي تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف علي مهارات إدارة التنوع الثقافي، وغياب مهارات العمل الجماعي وفرق العمل لدى العاملين بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وقلة إدراك العاملين بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف للتنوع الثقافي وأهمية إدارته وسبل الإفادة منه، وعدم وجود خطط استراتيجية وتنفيذية لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وصعوبة تكيف بعض العاملين بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف مع ثقافات الطلاب الوافدين المتنوعة، وضعف قنوات الاتصال والحوار بين الوحدات التنظيمية والعاملين بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف).

وقد جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء خلال تطبيق الاستمارات البحثية في (الجولة الثانية) من جولات أسلوب دلفاي، حول ما طرحوه من تصورات ومقترحات خلال تطبيق استمارات الجولة الأولى؛ بدرجة موافقة كبيرة، وقد تراوحت بين

وزن نسبي (٢,٧٥ - ٣,٠٠)، حيث حصلت تلك الآراء على نسب موافقة أعلى من (٨٠%). ما عدا العبارة الرابعة، والتي تنص علي: "عدم وجود خطط استراتيجية وتنفيذية لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف"، حيث أشار بعض السادة الخبراء إلى وجود خطة استراتيجية للتعليم قبل الجامعي للوافدين بالأزهر الشريف ٢٠١٨-٢٠٣٠م (نحو تعليم متميز للطلاب الوافدين)، بالإضافة إلي خطط أنشطة معاهد البعث الإسلامية، والخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهري قبل الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٣٠م، وغيرها، وبالتالي فإن العائق هنا هو خلو الخطط الاستراتيجية والتنفيذية من مبادرات ومشروعات وأنشطة إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.

كما أظهرت استجابات السادة الخبراء؛ إضافة العديد من المعوقات، متضمنة ما يأتي: (تخوف إدارة تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف من المشكلات التي يمكن أن يفرزها تنوع الثقافات واختلافها، وتعجل إدارة تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف بإنجاز مهامهم وقلة صبرهم حتى يتجانس الطلاب الوافدين ثقافياً، وبعض محاولات التمييز العنصري أو الفكري سواء داخل المؤسسة الأزهرية أو خارجها)، مما أدى إلى طرحها مرة أخرى على السادة الخبراء خلال تطبيق استمارات الجولة الثالثة.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه عبر الجولة الثانية من نتائج، ثم عرضه على السادة الخبراء مرة أخرى من أجل الوصول إلى اتفاق في الرأي حول معوقات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧) استجابات السادة الخبراء حول معوقات إدارة التنوع الثقافي
بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف

م	العبارة	درجة الموافقة						الترتيب		
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	ضعف تدريب مسؤولي تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف علي مهارات إدارة التنوع الثقافي.	٩٠,٤	٢,٨٧	٣,٢	٢	٦,٤	٤	٩٠,٤	٥٦	٨
٢	غياب مهارات العمل الجماعي وفرق العمل لدى العاملين بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.	٩١,٩	٢,٨٨	٣,٢	٢	٤,٩	٣	٩١,٩	٥٧	٧
٣	قلة إدراك العاملين بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف للتنوع الثقافي وأهمية إدارته وسبل الإفادة منه.	٩٦,٨	٢,٩٥	١,٦	١	١,٦	١	٩٦,٨	٦٠	٤
٤	خلو الخطط الاستراتيجية والتنفيذية من مبادرات ومشروعات وأنشطة إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.	٩٨,٤	٢,٩٨	٠	٠	١,٦	١	٩٨,٤	٦١	٢
٥	صعوبة تكيف بعض العاملين بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف مع ثقافات الطلاب الوافدين المتنوعة.	٨٨,٧	٢,٨٤	٤,٩	٣	٦,٤	٤	٨٨,٧	٥٥	٩
٦	ضعف قنوات الاتصال والحوار بين الوحدات التنظيمية والعاملين بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.	١٠٠	٣,٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	٦٢	١
٧	تخوف إدارة تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف من المشكلات التي يمكن أن يفرزها تنوع الثقافات واختلافها.	٩٣,٥	٢,٩٢	١,٦	١	٤,٩	٣	٩٣,٥	٥٨	٦
٨	تعجل إدارة تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف بإنجاز مهامهم وقلة صبرهم حتى يتجانس الطلاب الوافدين ثقافياً.	٩٦,٨	٢,٩٥	١,٦	١	١,٦	١	٩٦,٨	٦٠	٤
٩	بعض محاولات التمييز العنصري أو الفكري سواء داخل المؤسسة الأزهرية أو خارجها.	٩٨,٤	٢,٩٨	٠	٠	١,٦	١	٩٨,٤	٦١	٢

من خلال الجدول (٧) يتضح استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حول معوقات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ والتي جاءت جميعها بدرجة موافقة (كبيرة)، حيث تراوحت بين وزن نسبي (٢,٨٤ - ٣,٠٠)،

وبين نسب مئوية (٨٨,٧ - ١٠٠)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقتهم علي هذه المعوقات، مما يتطلب مراعاة هذه المعوقات، والعمل علي مواجهتها والتغلب عليها من خلال تحديد ووضوح الإجراءات والأنشطة التنفيذية لإدارة التنوع الثقافي، وتضمينها بالخطط التنفيذية لمؤسسات تعليم الوافدين بالأزهر الشريف، ووضوحها في إطار دليل إرشادي وميثاق أخلاقي لإدارة التنوع الثقافي بها، ومراعاتها أيضاً خلال تحديث الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة تعليم الوافدين بالأزهر الشريف مستقبلاً.

المحور الخامس: الرؤية المستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بالأزهر الشريف

انطلاقاً من أهمية إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية، في ترسيخ احترام الاختلافات الثقافية، وفي تقدير واثمين ما تقدمه الثقافات الأخرى، وفي الاعتراف بتنوع أشكال التعبير الثقافية المختلفة، وفي إلهام حس الإبداع وتحفيز الأفكار لدى مختلف الثقافات، لما لها من تأثير مباشر في الكيفية التي يرى فيها الشخص العالم من حوله، وبما يساعد في حل مشكلات المنظومة التعليمية الأزهرية وفي تلبية احتياجات كل فرد واحتياجات الآخرين من حوله، وبما يسهم في تحقيق رسالة الأزهر العالمية. وتأسيساً على ما سبق عرضه من رؤى تنظيرية وفكرية لإدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية من منظور الأدبيات الإدارية التربوية المعاصرة، وفي ظل التدابير والجهود المبذولة بمنظومة الأزهر الشريف من أجل إدارة التنوع الثقافي بمؤسساته، وبناءً على آراء وتصورات الخبراء حول أهم الآليات اللازمة لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الوافدين بالأزهر الشريف؛ يمكن تقديم رؤية مستقبلية مقترحة لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.

وتستهدف الرؤية المستقبلية تحديد الآليات التي تدعم التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية بإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً؛ بما يكفل التفاهم المشترك بينهم حول أهم النقاط التي تحتاج إلي تحسين في كافة أنشطتها التعليمية والتربوية والتثقيفية والتوعوية والمجتمعية والإنسانية، وتحديدتها بشكل واضح، وتنمية وعي كافة العاملين والطلاب بها، من أجل وحدة العمل

وتكامل الجهود في تحقيق رسالة الأزهر الشريف العالمية الوسطية، وتوجيه عمليات التطوير والتحسين بالمؤسسات الأزهرية المعنية بتعليم الطلاب الوافدين نحو تعظيم الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية التي تعبر عن التطورات الهامة في إدارة التنوع الثقافي، وصولاً لممارسات أكثر ملاءمة، تُسهم في ترشيد القرارات التربوية ومتابعة تنفيذها في سبيل مواكبة التغيرات والتطورات العالمية المعاصرة.

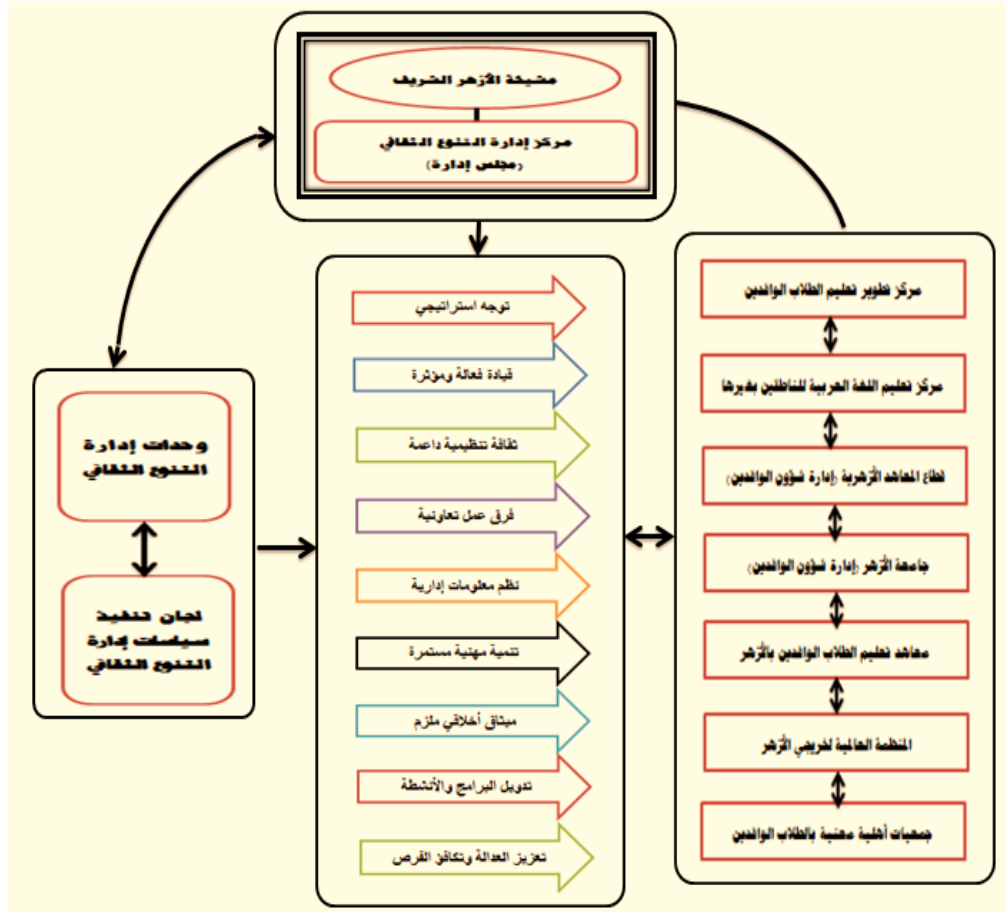
وتقوم الرؤية المستقبلية على التكامل والتوازن بين أبعاد إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، حيث جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حولها بدرجة موافقة (كبيرة)، تراوحت بين وزن نسبي (٢,٨٨ - ٣,٠٠)، وبين نسب مئوية (٩١,٩ - ١٠٠)، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يأتي:

- إدارة التنوع العرقي (الأصل واللون والجنسية) بما يُحقق التعايش والتقارب بين الأجناس المختلفة بتقاليدها وعاداتها ولغاتها.
 - إدارة التنوع اللغوي وتوظيف الأساليب التكنولوجية في تعزيزه من أجل تحقيق فهم مشترك وبناء الهوية والتكامل الثقافي.
 - إدارة التنوع الاجتماعي (العادات والتقاليد والمستوى الاجتماعي) والعمل على إجراء تغييرات ممكنة من شأنها تلبية احتياجات فرق العمل المتنوعة.
 - إدارة التنوع الظاهري/ الشكلي/ الشخصي الذي يعزز الهوية الثقافية ويحافظ على الموروثات الثقافية الخاصة بكل بلد من البلدان.
 - إدارة التنوع الفكري (المفاهيم والمعتقدات والمذاهب الدينية والقيم والمهارات/ المستويات العقلية) وتوجيههم إلى الأمور المشتركة التي تدير أي اختلافات فيما بينهم.
 - إدارة التنوع الوجداني/ الانفعالي/ الروحي (الانتماء والوطنية) واستخدام النمط القيادي المناسب الذي يؤثر في الطلاب الوافدين ويوجههم نحو رؤية وقيم مشتركة.
- وترتكز الرؤية المستقبلية علي توفير إطار تشريعي داعم لسياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ من حيث شرعية هذه السياسات، بحيث تُشكل إطاراً لمساءلة الأطراف المقصرة في أداء دورها، وتحقيق الالتزام من قِبَل كل طرف بأدواره ومسئولياته، وبما يُحقق الترابط والتكامل بين المستوى التنظيمي

بما يتضمنه من سياسات واستراتيجيات وقوانين ولوائح وتعليمات، وبين المستوى التنفيذي بمؤسسات تعليم الوافدين، ومواكبة أفضل الممارسات العالمية في هذا الشأن، وبناء عليه تتمثل سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف فيما يأتي:

- استثمار الانتشار الجغرافي للجامعة وتوسعها وتعدد برامجها على المستويات الإقليمية والدولية في خلق بيئة عمل مناسبة لكافة الطلاب الوافدين.
- تعظيم الاستفادة من وجود أعداد كبيرة من الطلاب الوافدين من مختلف الجنسيات والثقافات في تشكيل فرق عمل متكاملة تعود بالنفع على كافة المستويات.
- الاستباقية وامتلاك الرؤية الاستراتيجية لإدارة التنوع الثقافي؛ بما يعزز سياسة الفعل والريادة الاستراتيجية وليس رد الفعل أو السياسات العلاجية.
- استثمار التنوع في البرامج والتخصصات والعلوم التي يقدمها الأزهر الشريف في التأصيل لثقافة التنوع والاختلاف وقبول الآخر.
- التكامل الوظيفي "إداريًا وفنيًا" بين جميع المؤسسات المعنية، وهي: مدينة البحوث الإسلامية- مركز تطوير تعليم الطلاب الوافدين- مجمع البحوث الإسلامية- قطاع المعاهد الأزهرية.
- الاستيعاب والتوافق الثقافي تحت لواء الأزهر الشريف من خلال الاعتراف والقبول الثقافي تحت مظلة المصلحة والأهداف المشتركة مع الحفاظ على الهوية الثقافية الأصلية.
- التكيف والاندماج الثقافي من خلال سد الثغرات وتسهيل اندماج الطلاب الوافدين في النظام التعليمي للبلد المضيف-تعليم اللغة الأم وثقافة بلد المنشأ-الاستمرار في جميع مستويات التعلم مدى الحياة-تمكينهم من تطوير إمكاناتهم الكاملة)
- التعاون وبناء علاقات خارجية فعالة مع مختلف الأطراف ذات الصلة وأصحاب المصلحة محليًا وعالميًا (اليونسكو-سفارات الدول-وزارات التعليم ... الخ)

- وحيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية؛ استجابات أفراد عينة الدراسة من الخبراء حول الآليات المقترحة لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف؛ فقد جاءت جميعها بدرجة موافقة (كبيرة)، تراوحت بين وزن نسبي (٢,٨٨ - ٣,٠٠)، وبين نسب مئوية (٩١,٩ - ١٠٠)، فيمكن تصنيفها على النحو الآتي:
- آليات إدارية تنظيمية: وتتمثل في الآتي: "تشكيل مجالس تنظيمية من مختلف الجنسيات للحوار والتقارب والتوافق واحترام التنوع، واتخاذ تدابير احترازية لنزع فتيل النزاعات العرقية والطائفية، ودعم علاقات الشراكة بين المؤسسة الأزهرية وبين المنظمات الدولية المعنية بنشر ثقافة التنوع، والتمثيل المناسب لشخصيات من خلفيات متنوعة ثقافياً في الهياكل التنظيمية ومشاركتهم في عمليات صنع القرارات المرتبطة بهم، وتوظيفهم للقيام بأدوار محددة وواضحة الهدف، وإكساب العاملين مهارات إدارة العلاقات والصراعات بين الثقافات سواء بين الطلاب أو المعلمين أو بينهم وبين أولياء الأمور والمجتمع الخارجي".
 - آليات تعليمية أكاديمية: وتتمثل في الآتي: "تضمين المقررات الدراسية محتوى ذو توجهات ثقافية متعددة ودمج بعضها ببعض، والتوسع في جهود تدريس الحوار بين الثقافات، وتطوير مناهج تعليمية هادفة إلى مساعدة الطلاب على تطوير تفكيرهم النقدي وإصدار الأحكام على أساس العقل والأدلة وليس على التحيزات والصور النمطية، وتقديم أنشطة وفعاليات منتظمة للترويج لمبدأ احترام التنوع وتطبيقه عملياً، مثل "يوم اللغات"، و"يوم الثقافات" وغيرها، واستخدام اللغة الأم جنباً إلى جنب مع اللغة العربية بما يحقق الكفاءة اللغوية الأكاديمية، وتزويد العاملين بالمعرفة والفهم الراسخ لأساسيات التنوع الثقافي والحقوق والواجبات الثقافية".
 - آليات اجتماعية إنسانية: وتتمثل في الآتي: "الاعتراف بالمخالفين فكراً وبياراتهم ومعتقداتهم وإخضاعها لميزان التحقيق العلمي والعقلي، والحرص على الاحتفال بالمناسبات الثقافية المتعلقة بالثقافات الأخرى، ومشاركة معلمين متميزين من جنسيات مختلفة بما يجعل الطلاب يشعرون بالألفة والحافز للتميز، وتشجيع الحوار المفتوح والمناقشات المنظمة حول القضايا الخلافية، وتنظيم برامج للمعسكرات الصيفية كفرصة مناسبة للتطبيق العملي



شكل (٢) الرؤية المستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بالأزهر الشريف

- للمبادئ التي يتعلمها الطلاب، والاستعانة بموجهين واستشاريين عبر ثقافيين لتفعيل التواصل والحوار البناء بين الثقافات".

ويمكن توضيح السياق العام لأبعاد الرؤية المستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع

الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، من خلال الشكل الآتي:

من خلال الشكل السابق؛ يتضح أن هناك العديد من الأبعاد الأساسية التي يركز عليها تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بالأزهر الشريف، والتي تتضمن (التوجه الاستراتيجي، والقيادة التشاركية الفعالة، والثقافة التنظيمية الداعمة، وفرق العمل التعاونية، ونظم معلومات الإدارية الفعالة، وتقديم البرامج التحفيزية الملائمة، والمتابعة والتقويم

المستمر لأنشطة إدارة التنوع الثقافي، وتوفير ميثاق أخلاقي قيمى ملزم، وتعزيز العدالة وتساوي الفرص لدى الطلاب الوافدين، وتدويل البرامج والأنشطة التعليمية والتثقيفية المقدمة) والعمل علي تحقيق متطلباتها الإدارية والفنية.

ومن ثم؛ فإن الأمر يتطلب التحديد الواضح لأدوار الجهات المعنية بتنفيذ تلك المتطلبات سواء على مستوى مشيخة الأزهر ومركز تطوير الطلاب الوافدين، أو علي مستوى جامعة الأزهر وكلياتها المختلفة ومركز تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، أو علي مستوى المعاهد الأزهرية المعنية بتعليم الطلاب الوافدين، أو علي مستوى الجمعيات الأهلية المستقلة والمعنية برعاية الطلاب الوافدين كجمعية "سفراء للهداية"، مع وضوح هذه الأدوار وتكاملها، وتوفير قنوات اتصال فعالة بينها، واستحداث مركز لإدارة التنوع الثقافي علي مستوى مشيخة الأزهر، يتبعه وحدات تنظيمية لإدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين، مع تشكيل لجان تنفيذ سياسات التنوع الثقافي في مختلف أبعاده، وتحديد إجراءات الدعم الفني وآليات المحاسبية علي النتائج والإنجازات المتحققة علي أرض الواقع.

ويمكن عرض أبعاد الرؤية المستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وذلك على النحو الآتي:

١. تحديد التوجه الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي في مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، بما يتضمنه من مراجعة ودراسة للفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسات الأزهرية المعنية بتعليم الطلاب الوافدين ومتابعة تطوراتها، مع رصد وتحليل البيئة الداخلية لها من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحديد إطار زمني واضح لتنفيذ أنشطة ومبادرات إدارة التنوع الثقافي بالأزهر الشريف، وترجمة الغايات والأهداف الاستراتيجية والإجرائية إلى ممارسات تنفيذية عملية يومية على مستوى كل فريق عمل مُشارك في أنشطة إدارة التنوع الثقافي.

٢. إرساء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة التنوع الثقافي في مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، بحيث تعبر عن حزمة متكاملة من المعتقدات والقيم والمدرجات الداعمة لإدارة التنوع الثقافي، وتشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل

القواعد الأساسية لأداء العاملين بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين، كعناصر تدعم الأداء الجيد، وتساعد علي توقع الأحداث وفهم مواقف الأفراد، ومساعدة المؤسسة في التغلب على التحديات الداخلية والخارجية، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل والإنجاز والإبداع والابتكار والتطوير والاستفادة من مميزات العمل الجماعي خلال فرق العمل المدارة ذاتياً، والاستفادة من التغذية الراجعة التي تقيّد أعضاء الفريق، وتساعدهم على تصحيح الأخطاء والانحرافات، ومن ثم الاحتفاظ بمستوى أداء فاعل يعالج الانحرافات أولاً بأول.

٣. توفير قيادة فعالة ومؤثرة لأنشطة إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، تقوم على السلوك الريادي، والاستعانة بالمهارات المرتبطة برواد الأعمال من الطلاب الوافدين الناجحين وتطبيقها في البيئة المؤسسية بشكل أكثر فعالية لدى مختلف الثقافات، وتنمية مهارات (الإبداع والابتكار والاستباقية وتحمل المخاطرة) لديهم، وتعزيز الاستفادة من الفرص المتاحة، وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحمل المسؤولية الشخصية والجماعية، وقيادة التغيير داخل بيئة ديناميكية لصالح المؤسسة الأزهرية وكافة منسوبيها.

٤. تشكيل فرق عمل متعددة الثقافات، بحيث يحتفظ كل فرد بدوره داخل التنظيم، إضافة إلى دوره المنوط به في فريقه المتعدد الثقافات، حيث يمارس كل عضو تنفيذ مهاراته وخبراته من وظيفته الأساسية ويكرسها لصالح مهمة الفريق، والعمل على إيجاد لغة مشتركة للعمل وإزالة الحدود بين الثقافات المختلفة، من خلال التشارك المعرفي وتكوين مجتمعات التعلم.

٥. تقديم برامج تحفيزية لتعزيز مشاركة الطلاب الوافدين في أنشطة وعمليات إدارة التنوع الثقافي، وبناء الثقة معهم، من خلال مشاركتهم في عملية صنع القرار، وتشجيعهم على مشاركة الآراء والأفكار، وتقدير جهودهم الفردية، وإخطارهم بنتائج أعمالهم، لتعزيز انتمائهم وولائهم للأزهر الشريف، وأنهم جزء لا يتجزأ من منظومته العالمية، حيث إن شعور كل طالب وافد بأهمية مجهوده ومساهماته في إدارة التنوع الثقافي يعزز ولاءه للمنظومة ويمنحه الرغبة في التفاني في العمل بشكل أكبر.

٦. توفير نظم معلومات إدارية، متضمنة جميع البيانات عن الطلاب الوافدين وثقافتهم المختلفة، وتحليلها، وإتاحة التقارير أو القوائم البيانية، مع التأكيد علي دقة وصحة المعلومات والبيانات، وتحديثها بشكل مستمر، بحيث تعمل على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالأزهر الشريف بكل ما تحتاجه من معلومات، وتساعدهم بالعمل على اتخاذ القرار المناسب؛ فنظم المعلومات الإدارية هي طريقة لتقديم المعلومة وإتاحتها في الوقت المناسب وبصورة دقيقة، سواء باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو باستخدام نظم يدوية تقليدية ولكنها دقيقة بصورة كافية.
٧. المتابعة والتقييم المستمر لأنشطة إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، والتحقق من مدي تنفيذ المبادرات والأنشطة المحددة بشكل منهجي وفقاً للموارد والإمكانات المتاحة، من خلال الاطلاع على التقارير والوثائق التي تم إعدادها بشكل دوري وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها، وإجراء زيارات ميدانية وملاحظات منظمة ومنتظمة لأنشطة إدارة التنوع الثقافي في مواقعها، وعقد لقاءات فردية وجماعية مع الطلاب الوافدين من مختلف الثقافات ومناقشتهم حول نتائج الأنشطة التي تم تنفيذها، من أجل تحديد النقاط التي تحتاج إلي تحسين، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم.
٨. تقديم برامج تدريبية لتنمية المهارات الخاصة بإدارة التنوع الثقافي لدى الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، والتي تساعد علي سد الفجوة بين التعليم الأكاديمي لدي الطلاب الوافدين من مختلف الثقافات ومتطلبات سوق العمل، من خلال تطوير المهارات الفنية عبر تدريب متخصص يؤهلهم للاستعداد لسوق العمل، إضافة إلي بناء شخصية واعية تجعلهم قادرين على التفاعل والتعامل مع الآخرين وتعزيز المهارات المطلوبة لنموهم الوظيفي، وتعتمد هذه البرامج علي تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها، ومتابعة أثرها علي أرض الواقع.
٩. صياغة ميثاق أخلاقي كإطار قيمي لإدارة التنوع الثقافي لدى الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، يؤكد علي قيم تحمل المسؤولية والمشاركة فيها والانضباط والالتزام والامانة وتقبل واحترام الآخر والتعاون، وصياغتها بحيث تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل الطلاب الوافدين والعاملين على المستويات كافة، وأن تكون

متناسقة فكريًا وسلوكيًا مع قيم الأفراد العاملين بالأزهر الشريف، وأن تكون محددة وواضحة الهدف، ويمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك، وأن تكون علمية وعملية وثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع، حيث إن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم ضعيفة، وأن تعزز الأداء الذي يحقق رسالة الأزهر الشريف الوسطية العالمية، وأن تكون مدونة ومعلنة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة لكافة الأفراد المشاركين في أنشطة إدارة التنوع الثقافي.

١٠- وضع إجراءات عملية لتعزيز العدالة وتساوي الفرص لدى الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وتقتضي المساواة في الفرص؛ عدم التمييز بين الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وإزالة كل ما يؤدي إليه من أسباب، والقضاء على النتائج السلبية المترتبة عليه كالتهميش، كما تقتضي أيضا تمكين الأفراد من الاستفادة من هذه الفرص، إضافة إلى التوزيع العادل للموارد والأعباء خلال تنفيذ أنشطة إدارة التنوع الثقافي، وتوفير الخدمات الأساسية، وبالأخص الخدمات الصحية والتعليمية، مع ضرورة توفير السند التشريعي والقانوني الداعم والضامن لتحقيق تلك المبادئ في إطار تنظيمي مؤسسي.

١١- تدويل الأنشطة التربوية والثقافية المقدمة للطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، من خلال تطوير البرامج الأكاديمية التي تساعد الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف من مختلف دول العالم على فهم بعضهم البعض، واكتساب مهارات دولية وثقافات متنوعة تساعد علي زيادة وعي الطلاب بالقضايا العالمية، والتداخل الدولي، والقدرة على تشكيل مستقبل عالمي أفضل.

ولتحقيق هذه الأبعاد المتضمنة في الرؤية المستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين؛ فإن الأمر يتطلب تطويرًا هيكليًا وتعديلاً تنظيميًا للتمكن من القيام بالأدوار المقترحة وتنفيذ الأنشطة المطلوبة بكفاءة، وذلك على النحو التالي:

▪ إنشاء مركز لإدارة التنوع الثقافي على مستوى مشيخة الأزهر، يديره مجلس إدارة مشكل من:

- فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر . رئيس مجلس الإدارة
- فضيلة أ.د. وكيل الأزهر . نائب رئيس المجلس

- السادة ممثلو مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف. أعضاء
- ممثلين لسفارات الدول بالقاهرة أعضاء
- خبراء في التخطيط والتسويق التربوي أعضاء
- هيئة إشرافية من أساتذة الجامعة للإشراف على الوحدات التنظيمية بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين.
- إنشاء وحدات تنظيمية لإدارة التنوع الثقافي بكل مؤسسة من مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وتتشكل من:
 - خبير في العلاقات الدولية ونظم التعليم مدير الوحدة
 - مدير إدارة الموارد البشرية نائب مدير الوحدة
 - رؤساء الأقسام الإدارية بالمؤسسة أعضاء
 - ممثلين من ذوي الخبرة في المجال أعضاء
 - ممثلين عن الطلاب الوافدين المنتسبين للمؤسسة أعضاء
 - مختص إداري عضو
- يسند إلى مركز إدارة التنوع الثقافي مجموعة الاختصاصات والمهام التالية:
 - وضع السياسة العامة لإدارة التنوع الثقافي واتخاذ القرارات ذات الصلة على مستوى الأزهر الشريف.
 - تصميم الاستراتيجيات والخطط المرتبطة بتعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف ومتابعة تنفيذها.
 - دعم علاقات الشراكة بين المؤسسات الأزهرية وبين المنظمات الدولية المعنية بنشر ثقافة التنوع.
 - توفير نظم المعلومات عن مختلف البيئات الثقافية وثيقة الصلة بالطلاب الوافدين.
 - اختيار أعضاء الهيكل الإداري المعاون والخبراء والممثلين عن مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين.

- وضع معايير وضوابط محددة لتمثيل الشخصيات من خلفيات متنوعة ثقافياً في الهياكل التنظيمية ومشاركتهم في عمليات صنع القرارات المرتبطة بهم، وتوظيفهم للقيام بأدوار محددة وواضحة الهدف.
- التعاون مع الجهات المتخصصة في تطوير البرامج الأكاديمية التي تساعد الطلاب الوافدين على فهم بعضهم البعض، واكتساب مهارات دولية وثقافات متنوعة تساعد على زيادة وعي الطلاب بالقضايا العالمية، والتداخل الدولي، والقدرة على تشكيل مستقبل عالمي أفضل.
- المتابعة والتقييم المستمر لأنشطة إدارة التنوع الثقافي في مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.
- توفير التسهيلات والدعم اللازم للقيام بالأدوار والمهام المطلوبة.
- إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي.
- **يسند إلى الوحدات التنظيمية بكل مؤسسة من مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف الاختصاصات والمهام التالية:**
- وضع الخطط التنفيذية لسياسات إدارة التنوع الثقافي على مستوى المؤسسة.
- تحديد خصائص الطلاب الوافدين بالمؤسسة واحتياجاتهم المتنوعة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع البرامج التدريبية اللازمة، ومتابعة أثرها على أرض الواقع.
- التوصيف الدقيق للعمل من حيث طبيعته وحجمه وإطاره القانوني، والإمكانات المطلوبة والأهداف المرغوبة، وعرضه على مجلس الإدارة المركزي.
- التعاون من أجل إكساب العاملين مهارات إدارة العلاقات والصراعات بين الثقافات سواء بين الطلاب أو المعلمين أو بينهم وبين أولياء الأمور والمجتمع الخارجي.
- الاتصال المباشر بالجهات المستفيدة والقيام بالزيارات الميدانية بهدف التعرف على الاحتياجات والإعلان عن أنشطة إدارة التنوع الثقافي في مواقعها.

- عقد لقاءات فردية وجماعية مع الطلاب الوافدين من مختلف الثقافات ومناقشتهم حول نتائج الأنشطة التي تم تنفيذها، من أجل تحديد النقاط التي تحتاج إلي تحسين، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة لهم
- التحديث المستمر للموقع الالكتروني والمنصات الإعلامية ذات الصلة بالطلاب الوافدين.
- الاشراف على تنفيذ السياسات والخطط المتعلقة بإدارة التنوع الثقافي على مستوى المؤسسة، ورفع تقارير الأداء للعرض على مجلس الإدارة المركزي.
- تشكيل لجان متخصصة في بحث وتوفير آليات تنفيذ سياسات إدارة التنوع الثقافي، وذلك من خلال القيام بالمهام الآتية:
- عقد فعاليات للحوار والتقارب والتوافق واحترام التنوع، واتخاذ تدابير احترازية لنزع فتيل النزاعات العرقية والطائفية.
- التنسيق مع الجهات المختصة من أجل تنفيذ برامج التوسع في جهود تدريس الحوار بين الثقافات.
- تقديم أنشطة وفعاليات منتظمة للترويج لمبدأ احترام التنوع وتطبيقه عملياً، مثل "يوم اللغات"، و"يوم الثقافات" وغيرها.
- الاحتفال بالمناسبات الثقافية المتعلقة بالثقافات الأخرى، ومشاركة معلمين متميزين من جنسيات مختلفة بما يجعل الطلاب يشعرون بالألفة والحافز للتميز.
- بحث المشكلات التي تعوق إدارة التنوع الثقافي واقتراح الحلول الملائمة لها. وهناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تواجه الرؤية المستقبلية لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وبالتالي تشكل عائقاً أمام تحقيق فعالية برامجها وأنشطتها، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:
- السلبية من قبل بعض الطلاب الوافدين تجاه المشاركة في أنشطة إدارة التنوع الثقافي بالأزهر الشريف، الأمر الذي يتطلب أن يتفهم القائمون طبيعة الحواجز التي تقف عائقاً أمام الطلاب وأمام مؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف في سبيل تحقيق أقصى مستوى من المنفعة الكامنة للقوى البشرية المتنوعة لديها، والتي تعود بالنفع على جميعهم.

- ضعف الانسجام والتجانس بين المشاركين في أنشطة إدارة التنوع الثقافي بالأزهر الشريف، الأمر الذي يتطلب تنمية مهارات التواصل والعمل الجماعي التعاوني، وتحقيق العدالة والمساواة وعدم التفريق بين الأفراد، وبث مشاعر الاحترام والتفاعل الإيجابي في ظل الاختلافات الثقافية، بما يدفع الجميع نحو العمل والابتكار في مناخ صحي مناسب، وبما يتوافق مع التشريعات المنظمة.
- **التعصب العرقي**، من خلال ميل بعض الطلاب الوافدين للنظر إلى أفراد عرقه أو دولته بأنهم أكثر تقدماً أو تميزاً وأن غيرهم من الجماعات والأعراق تقع في المستويات الأدنى، مما يتطلب المشاركة الفعالة في تشكيل فرق العمل والمناقشات المستمرة حول آليات بنائها، من حيث تجانسها أو عدم تجانسها وفقاً للهدف من كل نشاط من أنشطة إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، وتعزيز الاتصالات والحوارات غير الرسمية البناءة التي تساعد على تقارب وجهات النظر، وتحفيز إنجاز وكفاءتهم وجهدهم المبذول.
- **وجود تفرقة عنصرية من قبل الجهاز الإداري أو أعضاء الهيئة التدريسية بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف**، بسبب الجنس أو اللون أو الاتجاه السياسي وغيرها، والذي قد يظهر ذلك في اختيار الطلاب المشاركين وتحديد أدوارهم وتحفيزهم، مما يتطلب توجيه أنشطة إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف لممارستها وفق رؤية مشتركة واضحة ومحددة، وفي ظل ضوابط وقيم متفق عليها متضمنة التعاون والشفافية والعدالة.
- **عزوف بعض الطلاب الوافدين عن المشاركة في أنشطة إدارة التنوع الثقافي**، نتيجة لانشغالهم بالأعباء والالتزامات الأسرية التي تشكل ضغوطاً عليهم، مما يتطلب توجيه الطلاب الوافدين نحو تنظيم الوقت وحسن استثماره، وتحديد المدي الزمني لأنشطة إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، بما يتناسب مع كافة المشاركين وظروفهم.
- **عدم تقبل بعض الأفراد بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف**؛ لإجراءات إدارة التنوع الثقافي وأنشطته، نتيجة قلة إدراكهم لأبعادها وأهميتها، أو نتيجة رؤيتهم بأن

إنجاز هذه الإجراءات والأنشطة بمثابة أعباء وجهود إضافية عليهم، مما يتطلب العمل على تنفيذ إجراءات إدارة التنوع الثقافي وأنشطته بشكل تدريجي، وعقد لقاءات وحلقات نقاشية مستمرة بين المشاركين وتدريبهم حول إدارة التنوع الثقافي، ومتابعة تغيير القيم والمفاهيم وقبول الأفكار الجديدة، وتنفيذها بشكل فعال.

متطلبات تنفيذ الرؤية المستقبلية المقترحة

في ضوء أهداف البحث الحالي، والنتائج التي تم التوصل إليها، وفي ضوء حجم وخصائص عينة البحث من الخبراء؛ يمكن تقديم عدد من المتطلبات التي يمكن أن تسهم في تنفيذ الرؤية المقترحة لتطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

- **تبني إدارة تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف لخطة واضحة ومحددة؛ توجه نحو** دمج الأفراد متعددي الجنسيات للمشاركة والعمل معا في توافق وانسجام وفعالية، حيث إن التنوع في الخلفيات الثقافية من حيث: اللغة، والعادات، والتقاليد؛ قد يؤدي لتزايد الصراع بين الأفراد، مما يتطلب اتخاذ التدابير اللازمة لبناء فرق عمل والحد من الخلافات والنزاعات، وتحقيق التوافق والانسجام، وأيضا تدريب الجهاز الإداري على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع ذوي الثقافات المختلفة.
- **الاهتمام بتدريب الطلاب الوافدين؛ من أجل إكسابهم المهارات والقدرات المعرفية باللغة العربية (غير الناطقين بها)، وذلك لتجنب المشاكل المتعلقة بالاتصال، وكذلك الجانب الثقافي، فمن الضروري توعيتهم بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة المصرية، وكيفية التصرف في المواقف المختلفة قبل التحاقهم بالدراسة.**
- **الحفاظ على الاستقلالية الثقافية مع احترام جميع الثقافات الأخرى، وتشجيع جميع** المنتسبين على الإبداع والتطوير بغض النظر عن اختلافاتهم، والتأكيد على تلك الفلسفة في الأنشطة المتنوعة لإدارة التنوع الثقافي بما يتفق مع رسالة الأزهر الشريف والقيم الحاكمة لمؤسساته وأهدافها الاستراتيجية.
- **الالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية لتعزيز المساواة وعدم التمييز، واحترام التنوع** والتمثيل المناسب لجميع الأطراف المعنية في الهيكل التنظيمي المعني بتحقيق المساواة

- وعدم التمييز، واتخاذ تدابير رقابية وتشريعية عادلة وناجزة لمواجهة كل أشكال التمييز والتعصب والعنصرية والتنمر ومنع خطاب الكراهية والعنف والعدوان.
- العمل على تصحيح المعتقدات الخاطئة لدي الطلاب الوافدين، والتي قد تنشأ بسبب التنوع الثقافي بكافة أنواعه، والتعامل بوعي وحكمة مع الخلافات والنزاعات التي قد تنشأ بين المشاركين بسبب الاختلاف الثقافي.
 - التقويم المستمر لسياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف، لتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد العقبات والمشكلات التي تواجهها والعمل على معالجتها، وتقديم التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تساعد على تطويرها، وتحقيق التكامل بين صياغتها وتنفيذها ومتابعتها بشكل مستمر.
 - إجراء المزيد من البحوث العلمية (نظرية وتطبيقية)، والتي تُعنى بقضايا التنوع الثقافي وإدارته على كافة المستويات، وذلك في عالم دينامي متغير، والاستفادة مما أفرزته الثورة الصناعية الرابعة من تطورات عالمية مُعاصرة علمية وتقنية في تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف.

قائمة المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٢). إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي، *المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٢٩-٤٦.
- أبو ليفة، سناء مصطفى (٢٠٢٠). العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف-المملكة العربية السعودية، *مجلة البحوث المالية*، المجلد (٢١)، العدد الثالث، ٢٦٢-٣٠٠.
- أحمد، عزام عبدالنبي (٢٠١٧) دراسة مقارنة لأليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد ١٦، ٢٩٣-٢٨٨.
- أحمد، كمال عبد الوهاب (٢٠١٤). دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الإفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية، *مجلة التربية*، مجلد ١٧، العدد ٥٠، ٨٩ - ١٧٤.
- الأزهر الشريف، رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتعليم النوعي (٢٠٢٠). خطة الدراسة للمرحلة الإعدادية والثانوية بمعاهد البحوث الإسلامية للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.
- الأزهر الشريف، مركز تطوير تعليم الوافدين والأجانب (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي للوافدين بالأزهر الشريف ٢٠١٨-٢٠٣٠ "نحو تعليم متميز للطلاب الوافدين".
- أسيدو، كليمينتينا (٢٠١٢). فتح أنظمة التعليم أمام التنوع الثقافي -الأدوار الأساسية للمنهج الدراسي واللغة والمعلمين، *مستقبلات*، ٢ (٤٢)، مركز مطبوعات اليونسكو، ١٦٥-١٦٨.
- أكاري، عبد الجليل وآخرون (٢٠١٢م). انفتاح النظم التعليمية على التنوع الثقافي -رؤى دولية ومقارنة، *مستقبلات*، ٢ (٤٢)، مركز مطبوعات اليونسكو، ١٩٣-٢٠٥.
- براهيم، زرزور (٢٠١٥). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية، المؤتمر الدولي الثامن: *التنوع الثقافي*، في الفترة من ٢١-٢٣ مايو، مركز جيل البحث العلمي، طرابلس، ١٢٥-١٤٦.
- بوجلال، صلاح الدين (٢٠١٨). الحماية القانونية الدولية للتنوع الثقافي وأدوات التعبير الثقافي، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد (٤٩)، جامعة منتوري قسنطينة، ١٣٣-١٤٩.
- بوقنور، اسماعيل وزدام، يوسف (٢٠٢١). إدارة التنوع الثقافي وتجلياتها في السياسة العامة، *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، ٢ (٤)، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي، ٥١٤-٥٣٢.
- بيومي، كمال حسني (٢٠٠٩). تحليل السياسات التربوية وتخطيط التعليم "المفاهيم والمدخل والتطبيقات"، دار الفكر، القاهرة.

- جمهورية مصر العربية (٢٠١٨). قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
- الحضيف، نجلاء محمد، والعبيد، إبراهيم عبد الله. (٢٠٢١). تصورات خبراء التربية لمتطلبات تفعيل الدراسات المستقبلية في البحوث التربوية - دراسة باستخدام أسلوب دلفاي، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٥ (٢٣)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٤٢٢-٣٨٣
- حليمي، إلهام وطرفاني، عتيقة (٢٠٢٠). إدارة التنوع الثقافي كإستراتيجية لبناء ميزة تنافسية بالمؤسسة: قراءة في تجربة مؤسسة " IBM Machines Business International " ، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، ٢ (٩)، جامعة قاصدي مرباح، ١٣٧-١٢٨.
- دياب، إكرام عبد الستار (٢٠١٨). تطوير السياسة التعليمية لمعلم القرن الحادي والعشرين في مصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، *مجلة الإدارة التربوية*، ١٧ (١٧)، ٤١٦-٣٤١.
- رشوان، حسين عبد الحميد (٢٠٠٦). *الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- الزبون، محمد سليم والصريبي، محمد سالم (٢٠١٥). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، *مجلة دراسات*، العدد ٣٤، جامعة عمار ثلجي، الجزائر، ٨٢-٥٧.
- شايو، وسيلة. (٢٠٢٢). جهود منظمة اليونسكو لترقية الحوار بين الحضارات والثقافات، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣ (٨)، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة ٢، ٧٦١-٧٤٦.
- الشاذلي، خديجة محمد كمال، رشاد، عبد الناصر محمد، سالم، محمود محمد (٢٠٢٠). التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنى سويف، عدد يناير الجزء الثاني ٢٠٢٠، ٣٨١-٣٢٥.
- الطاهر، مجاهدي ومصباح، جلاب (٢٠١٧). معوقات الإبداع والابتكار التي تواجه المشرفين في مؤسسة التكوين المهني من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بمراكز ومعاهد التكوين المهني بولاية المسيلة، *مجلة دراسات*، العدد (٥٠)، الجزائر.
- الطبال. عبد الله أحمد (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية: مدخل إدارة التنوع دراسة نظرية، *مجلة إدارة الأعمال*، ١٣٥، جمعية إدارة الأعمال العربية، ٦٥-٥٨.
- عثمان، منى شعبان (٢٠١٥). تقييم سياسات تعليم الكبار في كوبا على ضوء معايير الكفاءة - العدالة - الفعالية وامكانية الافادة منها في مصر، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، ٢ (٢)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢١٥- ١٧٧.
- فليح، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٣). *الدراسات المستقبلية - منظور تربوي*، دار المسيرة، عمان.

- فليه، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية.
- فهمي، محمد سيف الدين (٢٠٠٤). التخطيط التعليمي -أسسه وأساليبه ومشكلاته، الطبعة الثامنة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- قاسم، مجدي عبد الوهاب وآخرون (٢٠١١). المستويات المعيارية لخريج التعليم قبل الجامعي في الألفية الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- لاشين، محمد عبد الحميد، العتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم، والشنفرى، عبد الله بن مبارك (٢٠١٦). إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية في بعض دول أمريكا الشمالية وكيفية الإفادة منها في سلطنة عمان، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس-كلية التربية، ٤٦١-٤٨٥.
- مالاكولونتو، سوسيليا وآخرون (٢٠١٢). السياسات والممارسات التعليمية لمواجهة التنوع الثقافي في ماليزيا -المشكلات والتحديات، مستقبلات، ٢ (٤٢)، المجلد (٤٢)، مركز مطبوعات اليونسكو، ٢٠٧-٢٢٦
- محمد، حيدر صالح (٢٠٢٠). الدراسات المستقبلية وأهمية توظيفها في إقليم كردستان العراق، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد ٤٩، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ٢٣٧-٢٤٩.
- مطر، سيف الإسلام علي وفرج، هاني عبد الستار (٢٠٠٩). خطايا السياسة التعليمية في مصر - رؤية تحليلية ناقدة، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية أنظمة التعليم في الدول العربية -التجاوزات والأمل"، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢١ - ٤٣.
- منصور، حافظ عبد الفتاح (٢٠٢١). تطوير نظام تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (٢٠٠٥). اتفاقية حماية وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي، المؤتمر العام لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، المادة ٢، المبدأ ٣.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (٢٠١٥). النصوص الأساسية لاتفاقية حماية وتعزيز تنوع أشكال التعبير عن التنوع الثقافي لعام ٢٠٠٥، منشورات منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، فرنسا.
- Barabino, M.C., Jacobs, B., Maggio, M.A. (2001), Diversity Management, Sviluppo & Organizzazione, No.184, Marzo.
- Baysal-Polat, S., Bouklouâ, M., Chati-Dia, R. and Schneider, J. (2014). Diversity in the teacher force: Gains, promises and challenges from practical perspective. SIRIUS Position Paper.



-
- Bernardi, E.& De Toni, A. F. (2009). Managing cultural diversity: integration values and management skills. POMS 20th Annual Conference Orlando May 1 to May 4, Florida, U.S.A.
 - Celeste, L., Baysu, G., Phalet, K., Meeussen, L., & Kende, J. (2019). Can School Diversity Policies Reduce Belonging and Achievement Gaps Between Minority and Majority Youth? Multiculturalism, Colorblindness, and Assimilationism Assessed, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(11), 1603–1618.
 - Council of the EU (2001). The concrete future objectives of education and training systems. Report from the Education, Youth and Culture Council. Available at: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/
 - Daft, Richard (2010). *Management, Ninth Edition, Southwestern*, Cengage Learning, Canada.
 - Deshwal, P. & Choudhary, S. (2012). Workforce Diversity Management: Biggest Challenge for the 21st century Managers. *International journal of Multidisciplinary Research*, 2(4): 74 – 87.
 - Dobbin, F. (2009). *Inventing Equal Opportunity*, Princeton university press, New Jersey.
 - Don-Solomon, A. & Fakidouma, P. (2021). Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Innovativeness, *European Journal of Business and Management Research*, 6 (4), 368- 371.
 - European Commission (2007). Third Annual Report on Migration and Integration issued by European Commission. Available at: <http://www.intercultural-europe.org/site/database/publication/third-annual-reportmigration-integration>
 - European Norm (EN) (2017). Global Best Practices, European Norm.
 - Fundación Secretariado Gitano (2016). Castilla Y Leon autonomous community makes history including Roma history in the educative curricula, Available at: [https:// bit.ly/2HdiWKf](https://bit.ly/2HdiWKf).
 - Gómez-Hurtado, I., Valdés, R., González-Falcón, I. & Vargas, F. J. (2021). Inclusive leadership: Good managerial practices to address cultural diversity in schools, *Social Inclusion*, 9(4), 69-80.
 - Holmgren, D. & jonsson, A. (2013). Cultural Diversity in Organizations: A study on the view and management on cultural diversity, *Master thesis*, Umeå School of Business and Economics.
 - Hubbard, E. (2011). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD Press, INC.
 - Ingles, C. (2008). *Planning for cultural diversity*, UNESCO, Paris.
 - International Organization for Standardization, (2017). *Global Best Practices*, International Organization for Standardization.



-
- Joppke, C., & Morawska, E. (2009). *Toward Assimilation and Citizenship: Immigrants in Liberal Nation-States*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
 - Karsten, M. F. (2006). *Management, gender, and race in the 21st century*. Lathan, MD: University Press of America.
 - Kochhar, R., Oates, R. (2014). *Attitudes about Aging: A Global Perspective In a Rapidly Graying World, Japanese Are Worried, Americans Aren't*, Pew Research Center. Attitudes About Aging: A Global Perspective.
 - Konrad, A. M. (2003). Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group and Organization Management*, 28, 4-17.
 - Kymlicka, W. (2010). *Multiculturalism: Success, Failure, and the Future*. DC: Migration Policy Institute, Washington.
 - Landry, P. W. (2008). *The Intercultural City*, Earthscan, London.
 - Living together. Combining diversity and freedom in 21st-century Europe (2011). Report of the Group of Eminent Persons of the Council of Europe. Available at <https://cps.ceu.edu/news/2011-05-17/living-together-combining-diversity-and-freedom-in-21st-century-europe-a-report>.
 - Lott, B. (2009). *Multiculturalism and diversity: A social psychological perspective*, John Wiley & Sons.
 - Luis R. Gomez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy (2012), *Managing Human Resources*, Pearson, New Jersey.
 - Lumadi, M. (2008). Managing Diversity at Higher Education and Training Institutions: A Daunting Task, *Journal of Diversity Management (JDM)* 3(4), 1-10.
 - Luthans, Fred, (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, McGraw-Hill/Irwin.
 - Mampane, S. (2019). Managing Diversity in South African Higher Education Institutions, *Diversity within Diversity Management*, Vol. 21, Emerald, 139-156.
 - Martiniello, M. (2006). Towards a coherent approach to immigrant integration policy (ies) in the European Union, *Intensive Programme, Theories of International Migration*.
 - Godwyn, M. (2015). *Ethics and Diversity in Business Management Education*, A Sociological Study with International Scope, Springer Heidelberg, New York.
 - Matsuura, K. (2005). Appendix I UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity, *Diogenes*, 52 (1), SAGE, 141-145.
 - Maussen, M., Bader, V., Dobbernack, J., Modood, T., Olsen, T. V., Fox, J. and Vidra, Z. (2012). Tolerance and Cultural Diversity in Schools: Comparative Report. *ACCEPT Pluralism*, 2012(01), 87-106.
 - Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organizational theory and practice. *Journal of intercultural management*, 2 (2), 5-15.



-
- McDonald, D. M. (2010). The evolution of diversity management in the USA: Social contexts, managerial motives and theoretical approaches. *Institute of Business Research*, Daito Bunka University, 1-17.
 - Mengesha, N. (2022). Practices and Challenges of Diversity Management to Ensure Educational Equity in Some Selected Secondary Schools of Jimma Zone, *Science Development*, 3(4), 132-142.
 - Modood, T., & Triandafyllidou, A. (Eds.) (2012). *Multiculturalism, Muslims and Citizenship: A European Approach*, Routledge, London.
 - Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*, Thousand Oaks, CA: Sage.
 - Nkansah, N. T., Youmans, S. L., Agness, C. F., & Assemi, M. (2009). Fostering and managing diversity in schools of pharmacy, *American Journal of Pharmaceutical Education*, 73(8).
 - OECD, Directorate for Education and Skills (2018). *The Governance of Integration of Immigrant and Refugee Students in Remote Regions*, 5th Policy Forum “*Strength through Diversity*”, 15-16 November, Santa Cruz, Tenerife, Canary Islands.
 - OECD. (2015). *Immigrant students at school: Easing the journey towards integration*. OECD Reviews of Migrant Education, Paris.
 - Ozbiligin, Mustafa F. & Ahu Tatli (2008) . *Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach*, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
 - Parekh, B. (2006). *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
 - Passel, J. S., & D'Vera Cohn, D. (2008). *US population projections, 2005-2050* (p. 20). Washington, DC: Pew Research Center. <http://www.pewhispanic.org/files/reports/85.pdf>
 - Pollock, K. & Briscoe, P. (2020). School principals' understandings of student difference and diversity and how these understandings influence their work, *International Journal of Educational Management*, 34 (3), 518-534.
 - popova, Z., Medda-Windischer, R., Jiménez-Rosano, M., van der Meer, C., Martovskaya, V., Visser, M., & Jayaratne, H. (2018). *Handbook on Teaching in Diversity: a practical guide, including tools and resources, on how to teach diversity, how to teach in diversity and how to manage diversity*. EURAC Research.
 - Richard, O. C., McMillan, A., Chadwick, K., & Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance. *Group and Organization Management*, 28, 107-126.
 - Rudhumbu, N., & Chawawa, M. (2014). *Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana*.



-
- Sikorskaya, I. (2017). Intercultural education policies across Europe as responses to cultural diversity (2006-2016). CSE Working Papers 17| 04: dicembre 2017.
 - Schermerhorn, John R., Jr. James G. Hunt, Richard N. Osborn & Mary Uhl-Bien, (2010). *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons.
 - Smeichel, (2012). Executive functions and self-regulation, *Trends in cognitive sciences*, 16(3), 174-180.
 - Soler, I. M. (2020). Managing Cultural Diversity in Classroom–The Case of Southwest Finland.
 - Strazzeri, L. (2021). Diversity Management – A challenge for Higher Education and research Institution, *conference on Trends in the Management of human resources in Higher Education*, OECD.
 - Townes, P. M. (2009). *The Struggle for Identity in Today`s Schools, Cultural Recognition in a Time of Increasing Diversity*, Lanham: Rowman & Littlefield Education.
 - Treven, S. & Treven, U. (2007). Training In Diversity Management, *Diversity Management*, 2(1), 29-36.
 - Troutman, N. M. (2018). Diversity & Inclusion: Best Practices and Strategies from Community Colleges as HEED Award Recipients, *Doctoral dissertation*, National American University.
 - U.S. Government Accountability Office (2005). *Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples*. GAO-05-90.
 - UNESCO (2013). UNESCO Handbook on Education Policy Analysis and Programming, Volume 1, Education Policy Analysis, Asia and Pacific Regional Bureau for Education, UNESCO Bangkok, Thailand.
 - Van Driel, B., Darmody, M. and Kerzil, J. (2016). Education policies and practices to foster tolerance, respect for diversity and civic responsibility in children and young people in the EU. [Online] Luxembourg: Publication Office of the European Union. Available at: <https://bit.ly/2HD6fYF>.
 - Vertovec, S., & Wessendorf, S. (Eds.) (2010). *The Multiculturalism Backlash: European Discourses, Policies, and Practices*. Routledge, London.
 - Weinstein, C.; Tomlinson-Clarke, S. and Curran, M. (2004). Toward a Conception of Culturally Responsive Classroom Management. *Teacher education*, 55(1), 25- 38.
 - Wolkinson, Benjamin W. & Richard N. Block (1996) . *Employment Law: The Workplace Rights of Employees and Employers*, Massachusetts: Blackwell Business, Blackwell Publishers Inc.
 - World Health Organization (2011). *World Report on Disability*, http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/en/.