



كلية التربية

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

متطلبات تنمية الوعي بإدارة التنوع لدي مديري مؤسسات رياض الأطفال في مصر

بحث مستخلص

من رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في الإدارة التربوية وسياسات التعليم

إعداد

هند قطب حسان

إشراف

د/ عبير أحمد محمد

مدرس الادارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ ورئيس قسم الادارة التربوية وسياسات

التعليم كلية التربية - جامعة الفيوم

١٤٣٨ هـ - ٢٠١٧ م

مقدمة

تعتبر مرحلة رياض الأطفال الركيزة الأساسية لتحقيق التقدم والانطلاق نحو النمو الإنساني الخلاق، ونظرا لأهمية هذه المرحلة أطلق عليها العديد من المسميات التي من بينها الفترة الحاسمة، السنوات التكوينية، عمر الذاكرة الذهبية بل والعمر الأمثل لاكتساب المهارات

وسنوات الشدح والتنشيط للحواس الإنسانية^(٦٥) وإدارة هذه المؤسسات تحتاج إلي تنسيق الجهود من أجل تحقيق أهدافها وترتبط جودة الأداء بمؤسسات رياض الأطفال بمدى توافر الإدارة الفاعلة التي تمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهلها لقيادة عمليات التطوير والتجديد التربوي بها وتوافر المقومات التنظيمية والسياسات والنظم الإدارية التي تيسر نشر ثقافة التغيير ووجود رؤية تنظيمية لاستشراف مستقبل المنظومة ووضوحها للأفراد العاملين وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري بالإضافة إلي التدريب الفعال والتنمية المهنية للأفراد العاملين .
(٦٦)

ولأن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة يرتبط بوجود قيادة حكيمة تشرف علي تخطيط العمل وتنظيم جهود العاملين بها فالعملية التعليمية تتأثر إلي حد كبير بما يحدثه مدير رياض الأطفال من تطوير في البناء المعرفي الأمر الذي ينعكس علي النواحي الإدارية التي يمارسها فإن نجاحه في أداء رسالته يتوقف علي مدى قدرته علي التطوير الإداري القائم علي تطوير ذاته معرفيا ومهنيا وينعكس ذلك علي جميع أنشطة وبرامج رياض الأطفال. وتعد إدارة الروضة مسئولة عن قيادة الروضة بأجهزتها المتكاملة للوصول إلي أفضل النتائج بما يضمن تنظيم شئون الروضة وتوفير الظروف اللازمة لنمو الطفل في مختلف المجالات كما أن التطوير أصبح أمرا حتميا وأساسيا في كل المؤسسات التعليمية نتيجة التغيرات المتلاحقة في المجتمع التي تفرضها طبيعة العصر الحالي وبالتالي فإن نجاح النظام التعليمي يتوقف علي كفاءة إدارة هذه المؤسسات كما أن تقدير الاختلاف والاعتراف به في العملية التربوية عدم التفرقة بين العاملين واحترام خبراتهم والاستفادة منها والالتزام بالعدالة والمساواة وتشجيع عمل الفريق ورفع الروح المعنوية وتشجيع المنافسة أمور بالغة الأهمية فجميعها من متطلبات إدارة التنوع والتي بدورها تساعد في ضمان أن كل الأفراد قادرين علي التعايش في ظل عالم متداخل بل وتحفزهم للارتقاء بالعمل، وهذا يؤكد ما يجب أن يتمتع به المدير من القدرات

(1) عايدة عباس أبو غريب : اتجاهات تربية طفل ما قبل المدرسة في بعض دول العالم المؤتمر العلمي السنوي الخامس تربية طفل ما قبل المدرسة الواقع وطموحات المستقبل في الفترة من 19 - 21 أبريل 2004 القاهرة ،المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ،2007، ص33.

(2) H-Thomas, A, Conceptual Model to assist Educational Leaders Manager Change, **PhD Dissertation** ,University of Pitts burgh, Pennsylvania , 2008,p,5

والمهارات في ممارسته لإدارة التنوع ومقاومته للمعوقات التي تحد من عمله والتي تمكنه من إحداث التطوير في أدائه لما لهذا المدخل من تأثير إيجابي وفعال في إدارة الموارد البشرية في رياض الأطفال وتحقيق الاستفادة القصوى والاستغلال الكامل لجميع الطاقات الموجودة عند العاملين بهذه المؤسسات في تحقيق الأهداف المنشودة ومواكبة العصر الحديث .

مشكلة البحث

تبذل وزارة التربية والتعليم اهتماما بمرحلة رياض الأطفال وتحاول إضفاء طابع التغيير والتطوير عليها ولكن بالرغم من التطور الذي طرأ على الهياكل الإدارية والجهود المبذولة في إعداد المديرين ودخول بعض التقنيات عالم الإدارة التربوية إلا أن النظم التربوية الإدارية تشكو تقصير الإدارة في مواجهة حاجات المستقبل التربوي حيث يمكن أن يطلق علي الإدارة الحالية إدارة تسيير وليست إدارة تطوير مما أدى إلي إغفال التكامل بين تطوير الجوانب المختلفة للإدارة فقد توصلت نتائج احدي الدراسات⁽¹⁷⁾ إلي أنه توجد مشكلات إدارية في مؤسسات رياض الأطفال منها ما يؤثر علي كفاءة المدير ومشكلات فنية وأخرى ناتجة عن ضغوط العمل وربتت هذه النتائج وفقا لدرجة تأثيرها علي مديرة الروضة متدرجة من أكثرها تأثيرا إلي أقلهم تأثيرا فجاءت المشكلات المتعلقة بنقص المهارات الإدارية لتسجل أعلى درجة تأثير ثم باقي المشكلات . وفي المدارس الابتدائية الملحق بها رياض أطفال فقد أشارت نتائج دراسة استطلاعية عن واقع الأداء إلي أن معظم المديرين لا يرون أية اختلافات بين دورهم كمديرين لمدارس التعليم الابتدائي ودورهم كمشرفين علي رياض الأطفال ، وأنهم لم يحضروا أية برامج تدريبية تتعلق برياض الأطفال وإدارتها كما لم تهتم الإدارة العليا بتوضيح الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتأثيرها في إدارة هذه المؤسسات⁽¹⁸⁾ وإدارة التنوع تساعد علي تنمية المهارات الإدارية للمدير بحيث يستطيع الموازنة بين تنوع وجهات النظر وتحقيق القبول لدي العاملين والاستفادة من اختلاف الأفكار والمهارات حيث أنها كمدخل إداري حديث توائم وتواكب سياسات التطوير في ظل العصر الحديث .

(1) صابرين عبد العاطي لبيب : المشكلات الإدارية لمديري مؤسسات رياض الأطفال علاقتها بضغوط العمل ، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية 2012 م
 (2) فتحى درويش عشبية : أدوار مديرات رياض الأطفال في مصر واختيارهن وتدريبهن في ضوء تحديات مؤسسات تربية الطفل ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر ، المجلد (17) ، ع (1)، 2011 ، ص60.

وعليه يمكن صياغة مشكلة هذا البحث في الآتي :

١- ما متطلبات تنمية الوعي بإدارة التنوع وما التحديات التي تواجه تطبيقه لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال ؟

٢- دراسة ميدانية للتعرف علي مدي وعي مديري رياض الأطفال بمدخل إدارة التنوع والمعوقات التي تحول تطبيقه داخل المؤسسة التعليمية .

٢- ما الآليات المقترحة للتغلب علي التحديات التي تعوق تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات رياض الأطفال ؟

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

١- دعم مدخل إدارة التنوع حيث أنه يؤثر في أساليب العمل والتأكيد علي منهجية التغيير لتحسين العملية الإدارية بهدف الوصول إلي التطوير المستمر في أداء المديرين .

٢- أن يكشف عن مواطن القوة في الجوانب الإدارية بمرحلة رياض الأطفال وضرورة تعزيزها ومواطن الضعف والعمل علي معالجتها .

٣- التأكيد علي مهام القيادة الإدارية لهذه المؤسسة وإدراك المعوقات التي قد تحول دون الوصول للأفضل والارتقاء ببيئة العمل .

أهداف البحث :

يسعي البحث إلي تحقيق الأهداف الآتية :

١- التعرف علي مدي وعي مديري رياض الأطفال بإدارة التنوع .

٢- التعرف علي معوقات تطبيق إدارة التنوع داخل مؤسسات رياض الأطفال .

حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الجوانب الآتية :

الحدود الموضوعية : يقتصر البحث علي متطلبات تنمية الوعي بإدارة التنوع لدى مديري رياض الأطفال في مصر .

الحدود البشرية: اقتصر البحث علي عينة من موجهات - مشرفات - معلمات رياض الأطفال

الحدود الزمنية : تم تطبيق الاستبيان علي العينة في الفترة من ٧/١٦ إلي ٨/٣١ من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨

الحدود المكانية : المدارس الخاصة والرسمية والحكومية الملحق بها رياض أطفال في محافظات القاهرة ، الفيوم ، البحر الأحمر .

منهج البحث

يعد المنهج الوصفي الأكثر ملاءمة لهذا البحث فهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف مدي وعي المديرين بإدارة التنوع في مؤسسات رياض الأطفال اعتمادا علي جمع الحقائق والآراء من خلال احدي أدوات هذا المنهج وهي الاستبيان ثم تحليل هذه الآراء سعيا للوصول إلي تفسيرات لمتغيرات البحث.

مصطلحات البحث

متطلبات في اللغة : اسم مفعول من تَطَلَّب وهي تعني أمر أو عمل يُطلب تحقيقه ، شئٌ أساسي لاغني عنه. (٦٩)

متطلبات اصطلاحا: هي جميع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في المؤسسة أو الفرد لتكون جزء من معلوماته وإدارته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقا لأداء مهامه علي أعلى درجة ممكنة من الكفاءة. (٧٠)

وتعرف أيضا علي أنها : مستلزمات ضرورية لعمل شئ ما أو برنامج ما وبدونها لا يمكن انجاز العمل. (٧١)

ويقصد بمتطلبات تنمية الوعي في هذا البحث: مجموعة الإجراءات اللازمة لفهم طبيعة التنوع وإدارته لدي مديري رياض الأطفال لتوضيح أهمية دور إدارة الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات سعيا لتطبيق مدخل إدارة التنوع بها والتغلب علي التحديات التي تعوق ذلك .

التنوع في اللغة: من المصدر تنوع بمعنى حدوث الفروق بين الأشخاص والجماعات والعروق بتأثير عوامل مختلفة. (٧٢)

(١) <https://www.maajim.com/dictionary> معجم اللغة العربية تاريخ آخر دخول ٢٠١٧/١٠/٢

(٢) عمر حلمي : أسس التدريب الإداري، مكتبة عين شمس ،القاهرة ، ١٩٩٤، ص١٩٤.

(٣) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: متطلبات اعادة الصف السادس في مصر رؤية استراتيجية، القاهرة، ١٩٩٩، ص٦.

(٤) <https://www.maajim.com/dictionary> معجم اللغة العربية تاريخ آخر دخول ٢٠١٧/١٠/٢

،مرجع سابق

أما إدارة التنوع : فهي الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها كما أن مفهوم التنوع يشمل القبول والاحترام وهو يعني معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته وإدراك اختلافاتنا الفردية ويمكن أن يكون ذلك لأبعاد منها ما يتعلق بالسلالة أو العرق أو النوع؛ الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو القدرات النفسية والمعتقدات السياسية وغيرها من الأيدولوجيات كما يعني استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالاجابية وهذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر. (٧٣)

ويقصد بإدارة التنوع في هذا البحث: قدرة مدير رياض الأطفال علي استيعاب وإدراك أهمية الفروق والتنوع بين العاملين وأهمية الاستفادة منه وتوظيفه بشكل ايجابي ليكون محركاً للتحسين والتطوير في الأداء من ناحية ومعزز للقدرة التنافسية بينهم من ناحية أخرى. الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث .

الدراسات العربية

١- دراسة الصريصري بعنوان: برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية ٢٠١٥. (٧٤)

هدفت الدراسة إلي بناء برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات الحكومية السعودية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع مجالات إدارة التنوع (مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلي ثقافات مختلفة ومجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعات ومجال التعامل مع تحديات الثقافات) حصلت على درجات متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية.

(73) Thomas, R. R. 'From affirmative action to affirming diversity', Harvard Business Review, 1990, 107-117

(2) محمد الصريصري: برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية ، مجلة دراسات لجامعة الأغواط الجزائر ع (34)، 2015، ص ص 82-57 .

٢- دراسة محمد الفارسي بعنوان : تطوير ممارسات إدارة التنوع في المدارس العالمية بسلطنة عمان في ضوء بعض الخبرات الدولية ٢٠١٥ .^(٧٥)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي بعض الخبرات الدولية في إدارة التنوع وكيفية الاستفادة منها بالمدارس العالمية في سلطنة عمان ووضع مقترحات لتطوير ممارسات إدارة التنوع في المدارس العالمية بالسلطنة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق ممارسات إدارة التنوع في المدارس العالمية يعزي إلي متغير الجنسية والفروق لصالح العمانيين ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق ممارسات إدارة التنوع يعزي لمتغير الوظيفة في مجال تخطيط وتنظيم إدارة التنوع ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة التنوع يعزي لمتغير الخبرة في العمل.

٣- دراسة كمال عبد الوهاب بعنوان: تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي ٢٠١٤^(٧٦)

هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي علي ضوء نموذج الاتحاد الأوروبي.

واقترحت الدراسة علي تقديم هذا التصور بمجالي إدارة الموارد البشرية وإدارة البرامج التعليمية والتدريبية في مؤسسات التعليم العالي العربية كإطار مستقبلي مقترح.

وأظهرت نتائج الدراسة آليات تطبيق إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي في مجال إدارة تنوع الموارد البشرية وفي مجال إدارة تنوع البرامج التعليمية والتدريبية.

وتوصلت إلي مجموعة من المقترحات للمساهمة في الصعوبات التي تواجه تطبيق التصور المقترح مثل البدء في تجريب التصور المقترح علي مستوي بعض الأقطار العربية التي يربطها امتداد جغرافي واحد مثل مصر ودول شمال أفريقيا . وإعادة قراءة واستكشاف

(1) محمد عبدالله عبد الكريم الفارسي : تطوير ممارسات إدارة التنوع في المدارس العالمية بسلطنة عمان في ضوء بعض الخبرات الدولية ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة السلطان قابوس 2015،

(2) كمال عبد الوهاب أحمد :تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي علي ضوء نموذج دول الاتحاد الأوروبي ؛ بحث منشور ملخصات أبحاث مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية جامعة قناة السويس ؛كلية التربية؛ 2014.

اللوائح والقوانين المنظمة لعمل مؤسسات التعليم. والبدء في إنشاء قاعدة بيانات عربية علي مستوي مؤسسات التعليم العربية وتطوير التقاليد الايجابية لصالح رؤى مؤسسات التعليم في النظر إلي مواردها البشرية وتجنب الصدام مع الجزء الآخر من التقاليد وهي التقاليد النسبية.

٤- دراسة سمية علي بعنوان : تصور مقترح لتطوير بعض برامج تدريب قيادات رياض الأطفال عن بعد في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ٢٠١٢ . (٧٧)

هدفت الدراسة إلي تحليل منظومة التدريب عن بعد (المدخلات - العمليات - المخرجات وضبط جودتها) وتحليل أوضاع قيادات رياض الأطفال وتدريب المنظومة بشكل خاص والتعرف علي معوقات برنامج تدريب هؤلاء القادة.

وأظهرت نتائج الدراسة : وجود فروق كبيرة في مستوي ضبط جودة مخرجات برنامج تدريب قيادات رياض الأطفال ووجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة محافظة أسيوط من جهة وكل من بني سويف والمنيا من جهة أخرى ووضع تصور مقترح لتطوير برنامج تدريب قيادات رياض الأطفال.

الدراسات الأجنبية

١- دراسة رادمبو و شأوأو بعنوان : ممارسات إدارة التنوع في التعليم العالي أدلة من مؤسسات التعليم الخاصة في بوتسوانا ٢٠١٤ (٧٨)

هدفت الدراسة إلي تحديد كيفية فهم التنوع وإدارتها في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا.

وتوصلت النتائج الي أن غالبية أعضاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديهم معرفة كافية عن التنوع وإدارته . وان هذه المؤسسات تدير التنوع بفاعلية. كما أن سياسات إدارة التنوع تتسم بوضوح الأهداف وتحديد الأدوار ومسؤوليات الإدارة في إدارة تنوع الموارد البشرية ومع وجود سياسات التنوع الواضحة إلا أنها تفشل في المعالجة الكافية والفعالة في الاختلافات

(1) سمية علي أحمد : تصور مقترح لتطوير بعض برامج تدريب قيادات رياض الأطفال عن بعد في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ؛ رسالة دكتوراه ؛كلية التربية جامعة المنيا 2012م .

(2) Rudhwmbu ,N ,Chwawa ,M .Diversity Management Practice in Higher Education : Evidence From Private Higher Education Institution in Botswana, **Journal of Education and Practice**, 2014 Vol 5, No 16.

بين الجنسين وخصوصا في تقلد النساء للمناصب القيادية وتؤكد نتائج الدراسة علي أنه توجد سياسات لأجور ومكافآت متساوية بين جميع العاملين في نفس المستوي ونفس المؤهل.

٢- دراسة سونير بولات بعنوان : القيم التنظيمية المطلوبة من أجل إدارة التنوع ٢٠١٢ (٧٩)

هدفت الدراسة إلى تحديد القيم التنظيمية المطلوبة لتكون مشاركة لإدارة التنوع عند المعلمين والموظفين في المدارس من خلال تحليل وجهات نظر مديري هذه المدارس. وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود ٢٣ موظف ؛ ٢٧ من مديري المدارس ذات صلة بالقيم التنظيمية المتصلة بإدارة التنوع مع الاعتقاد بأن هذه القيم يتقاسمها جميع أعضاء إدارة المدرسة الفعالة بإدارة التنوع.

٣- دراسة فاشنتى، ساي برايمى بعنوان: إدارة التنوع كمدخل معاصر لأى منظمة ٢٠١٢ (٨٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة التنوع بالنسبة للمؤسسات وتحديد مفهوم إدارة التنوع وفوائد تطبيق هذا المدخل وكذلك تحديد التحديات التى تواجه تطبيق إدارة التنوع وكشف المبادئ التي يجب مراعاتها لمقابلة تلك التحديات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مزيد من أوجه التنوع بين القوى العاملة عن أى وقت مضى مما جعل المديرين فى المؤسسات العامة و الخاصة يبحثون عن الأساليب المختلفة والمجربة فى كيفية التعامل بشكل أكثر فاعلية مع زيادة تنوع القوى العاملة بالرغم من أن هذه العملية شاقة ولما كان مفهوم التنوع يحقق بعض الفرص للمؤسسات ولأن ذلك ينطوي على بعض التحديات الخطيرة فقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحث فى مفهوم التنوع ونظم الموارد البشرية كما اقترحت الدراسة بعض الخطوات التي يجب اتخاذها لتحاشى المشاكل المتأصلة فى نظم الموارد البشرية المعاصرة و بالتالي السماح للمؤسسات للحصول على الاستفادة القصوى من المواهب المتاحة لها.

(79) Soner Polat; **Organizational Values Needed for Diversity Management, Educational Sciences: Theory & Practice; Supplement 2, 2012, p1409**

(80) Vashanti, Sai Parimi, Diversity Management Time for A New Approach in An Organization ,Council of Europe and European ,commission Research seminar Resituating Culture_ Reflections IOSR, **Journal of Business and Management** ,2012 vol 3, pp,44-50.

٤- دراسة بيكن ستنك بعنوان: تحديات التنوع في إدارة الموارد البشرية ٢٠١٠ (٨١)

هدفت الدراسة إلى مناقشة تنوع القوى العاملة وتكافؤ الفرص واستكشاف استراتيجيات وممارسات المديرين للتعامل مع التنوع المتزايد من القوى العاملة ومناقشة الفوائد والتحديات المحتملة للتنوع وتقديم توصيات شاملة من أجل فعالية إدارة التنوع. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تحتاج إلى تنقيح لمواجهة النمو المتزايد من تنوع القوى العاملة وينبغي استخدام أدوات وأساليب جديدة للاستفادة من تنوع القوى العاملة والاحتفاظ بها من خلال تدريب وتطوير وإدارة المواهب المتعددة الثقافات الجديدة علي نحو أكثر فاعلية وصحيح أن الممارسة الجيدة القوي العاملة في مجال الموارد البشرية قد تحسن من تطبيق إدارة التنوع في المنطقة ولكن التغيير الكبير والتقدم في المنطقة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مدخل متعدد الأبعاد وينطوي على تغييرات سواء في ممارسات الموارد البشرية أو العمليات والأنشطة الأكثر تنظيماً في كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية وأشارت الدراسة إلى توحيد الجهود وبشكل مستمر نحو إنشاء وترسيخ ثقافة تنظيمية تهتم بالتنوع وتعتبره مطلباً أساسياً في نجاح المؤسسات.

٦- دراسة جاوانان تشينغ بعنوان : أثر سلوكيات القيادة لمدرء رياض الأطفال علي أداء العمل لدي معلميهم ٢٠١٣ . (٨٢)

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر السلوك القيادي لمديري رياض الأطفال في تايوان علي أداء المعلمين والمعلمات فيها وأظهرت نتائج الدراسة: أن استخدام التعاطف من قبل مدرء رياض الأطفال كان له أثر إيجابي علي أداء عمل المعلمات كما تبين أن الحزم له تأثير إيجابي علي الأداء ولكن كان الارتباط بين أداء العمل والحزم أقل منه بين العلاقات الودية والدعم العاطفي والأداء كما

(⁸¹) Bekyan ,satenik : The challeng of diversity for human resource management . **un published master degree** , faculty of economics & management ,hoge school – university Brussel , 2010.

(⁸²) Jaonan Cheng, **The effect of Kindergarten principals' leadership behaviors on teacher work performance; social behavior and personality : An International Journal** .2013,vol 41,No2.pp.251-262.

تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الثواب والعقاب وبين تحسين الأداء وأن الإدارة القائمة علي أساس الود يمكن أن تكون وسيلة لتحسين أداء العاملين برياض الأطفال.

التعليق علي الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت إدارة التنوع وإدارة رياض الأطفال يمكن القول بأن الدراسات السابقة ساعدت علي بلورة الإطار النظري لإدارة التنوع في مؤسسات رياض الأطفال وكانت معظمها تنادي بتطبيق إدارة التنوع في مختلف المؤسسات التعليمية والآخر ينادي بتطوير مؤسسات رياض الأطفال والارتقاء بها ، واستخدم المنهج الوصفي بها لملاءمته لطبيعة هذه الدراسات وهي أمور تتفق مع البحث الحالي ، كما احتوت الدراسات السابقة علي عدد من الأفكار التي ساهمت ببعض التوجيهات الخاصة بإدارة التنوع في مؤسسات رياض الأطفال كما أفادت في الرجوع للكثير من المراجع وبيان أهمية البحث وكذلك صياغة فقرات الاستبيان .

ويسير البحث وفقا للآتي :

أولا : متطلبات تنمية الوعي بإدارة التنوع لدي مديري المؤسسات التعليمية ومنها رياض الأطفال .

أ- علي مستوي الأفراد :

يتم قبول التنوع وفق سلوكيات متسلسلة هي :

١- الفهم ويعتبر الفهم سلوكا أوليا تجاه التنوع والتعدد الثقافي ويندرج في إطار ممارسة المديرين لمبدأ تكافؤ الفرص وعدم التطرف والتحيز وهي أمور ينص عليها القانون ولكن يجب أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المديرين ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإيحاء للأفراد بفهم هذه الأمور وكيفية معاملة واحترام الآخرين والاعتراف بالاختلافات الثقافية بينهم.

٢- التسامح إن حسن النية وعدم تحميل الأمور أو تصرفات الآخرين أكثر مما تحتمل وكذلك الثقة المتبادلة هي أمر مهم وحيوي مرتبط بالتنوع فالتسامح يجعل العمل أكثر سلاسة ويساعد الأفراد علي تقديم أفضل ما لديهم مع تطوير قابليتهم الإبداعية .

٣- الرغبة في الاتصال والحوار يساعد علي عدم التخرج من مناقشة التنوع الثقافي والديني وغيرها من الأبعاد علي مزيد من الفهم المتبادل ويحل الكثير من الإشكاليات ويزيل العديد من الأحكام المسبقة والظنون السيئة وسوء الفهم .

ب- علي مستوى المؤسسة

يتطلب تنمية الوعي بالتنوع وإدارته ما يلي :

١- **من حيث السياسات** : وذلك بأن ترسم المؤسسة سياسات أو طريقا واضحا لإدارة التنوع والتعدد الثقافي من خلال سياسات تنظيمية معتمدة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقات الأفراد بعضهم بعضا .

٢- **من حيث الممارسات** : يمكن أن تتخذ المؤسسة إجراءات معينة بطريقة مرنة تسهم بفاعلية في فهم وإدارة التنوع مثل ساعات العمل المرنة - احترام الخصوصية والأجازات - حرية العبادة الدينية واحترام المناسبات الدينية الخاصة .

٣- **التدريب علي حالة التعدد والتنوع** : يقصد بالتدريب هنا البرامج التدريبية الموجهة لجعل أفراد المنظمة أكثر تقبلا ومقدرة علي العمل في بيئة متنوعة الثقافات ومن أشكال التدريب ما يسمح للأفراد بالتعرف علي الاختلافات والتشابه الموجودة بينهم .

وبذلك تكون استراتيجيات تطوير الوعي بالتنوع تكون علي مستوى فردي أو علي مستوى المؤسسة ككل وهذه الشمولية ضرورية حتي يكون هناك تكامل في التعامل مع التنوع.^(٨٣)

ومازالت المؤسسات التعليمية عاجزة عن تلبية حاجات الموارد البشرية للتأهيل المستمر لتغطية التطورات التقنية والعلمية والبرامج الموجودة متواضعة جدا ولا تغطي إلا نسبة ضئيلة مما هو مطلوب وهي غير معتمدة علي استراتيجية عامة ولا علي دراسات ميدانية واقعية وإنما مبنية علي ردود فعل ودراسات نظرية بعيدة عن الواقع لذا لا بد من وضع استراتيجية للتأهيل المستمر وقبول التنوع معتمدة علي استراتيجية عامة وواضحة بناء علي دراسات ميدانية للمتطلبات المستقبلية عن طريق التنبؤ بالدور الذي ستقوم به الموارد البشرية فمن الواجب

(1) نعمة الخفاجي، طاهر الغالي: قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 352-353 .

علي المدير أن يستخدم كل البيانات المتاحة لديه ويحاول التنبؤ بالمستقبل الخاص بمجال عمله لا لكي يكون مهيناً أو مستعداً له بل ويساهم في صياغته أيضاً ودور إدارة الموارد البشرية سوف يزداد أهمية في المستقبل لأنها مقبلة علي أربعة تغييرات أساسية هي : (٨٤)

١- أنها ستلعب دور أكبر أهمية في إدارة العملية الادارية، من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع سياسات الأفراد وسيكون لها نظرة أكثر توجهها نحو النمو بدلا من اقتصرها علي إدارة أنشطة العاملين فيها .

٢- أنها سوف تصبح أكثر ابداعا ويجابية، إذ أنها لا تقتصر جهودها علي النواحي التنفيذية ونقل السياسات التي تطبقها المؤسسات الأخرى وإنما ستهتم بدراسة أكثر جدية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية فالتركيز سيكون علي الهدف وليس علي الوسيلة وعلي الجوهر وليس علي الشكل وعلي الإنجازات أكثر من مجرد القيام بالنشاط .

٣- أنها سوف توسع من مسؤوليتها لتضمن تطوير المؤسسة ،حيث سيخصص للعاملون وقت أكبر من تشجيع التغييرات وليس المحافظة علي ما هو كائن فيها .

٤- سوف تصبح الإدارة العليا أكثر التحاما بإدارة الموارد البشرية مما هو عليه الآن، ستفهم أن جزءا أكبر من مسؤوليتها ينحصر في تنمية الموارد البشرية وتخطيط مستقبلها ولا بد أن تؤكد علي أن مستقبل إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بمستقبل الإدارة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي تعيش فيها بوجه عام ، وتبني إدارة التنوع داخل المؤسسات التعليمية سوف يساعد علي تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها لأنه الاتجاه الذي يتناول الموارد البشرية من جميع جوانبها .

- تحديات إدارة التنوع داخل المؤسسات التربوية.

هناك تحديات تواجه قادة المؤسسات التربوية عند إدارتها للتنوع وتفعيل الموارد البشرية

لديها، ومن هذه التحديات : (٨٥)

١- منافسة القطاع الخاص ومؤسساته للقطاع العام والحكومي.

(2) محمد بن دليم القحطاني : إدارة الموارد البشرية ، دار العبيكان للنشر ، السعودية ، 2012 ، ص271.
(1) محمد المحمدي الماضي : التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن 21 ، بحث مقدم إلي مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام بعنوان الواقع والتطلعات والتحديات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2011 ، ص ص179- 193.

كان لهذه المرحلة التنافسية أثر مباشر وكبير علي المؤسسات الحكومية التقليدية وقيادتها. تلك التي لم تتعود الإدارة في بيئة تنافسية مما ترتب عليه تعثر واضح وفشل لكثير هذه المؤسسات في تقديم خدماتها بشكل تنافسي أمام منافسة القطاع الخاص الذي كان أكثر قدرة ومرونة علي تقديم خدماته ومنتجاته بشكل أفضل وهنا لم نرصد أي محاولة أو جهد جاد وواضح للارتقاء بقيادات تلك المؤسسات لجعلها علي مستوي الكفاءة التنافسية التي تؤهلها بالبقاء أمام منافسة قيادات أكثر مرونة وأكثر صلاحية وأكثر تأهيلا وان كان من الملاحظ أن كثير من قيادات المؤسسات الخاصة كان بدايتها في المؤسسات الحكومية واكتسبت خبرتها فيها ويمكن القول بأن من يسمح للقيادات بالمنافسة هو الاهتمام والارتقاء بالموارد البشرية وتحفيزها بالتدريب والتنمية الجادة ورفع الدافعية للأداء وزيادة مستواه باعتبار أن الموارد البشرية هي حجر الأساس في المؤسسات التعليمية وعن طريقها يتم التعامل مع كافة الجوانب

٢- **تحديات التقدم في وسائل الاتصال والمعلومات والمعرفة وزيادة الوعي والتعليم .**
 لاشك أن العصر الحديث انعكس أثره بشكل واضح علي مستوي التطلعات فأصبحت زائدة وأدي ذلك إلي ظهور تحدي أمام قيادات الموارد البشرية فيما يتعلق بزيادة الوعي ومستوي التعليم للأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية فنجد أن نسبة كبيرة منهم تتجه إلي الدراسات العليا لتحسين وضعها الحالي في العمل وبالتالي زيادة سرعة معدلات العمل سواء بالترقيات أو النقل وغيرها مما يصعب مهمة القيادات في الاستفادة من مهارات وقدرات كافة العاملين وزيادة تكلفة تدريب العاملين الجدد

٣- **التحديات التكنولوجية وانعكاساتها علي مناطق القوة والنفوذ وتحركها بين القيادة التقليدية والحديثة .**

وهذا التحدي كان له العديد من الآثار والانعكاسات السلبية علي القيادات العربية رغم انه من المفترض أن يكون العكس هو الصحيح ومن هذه الآثار :
الفجوة المعرفية لدي القيادات الإدارية: فالقيادات خاصة كلما اتجهنا لأعلي السلم الإداري قيادات بحكم سنها وبداياتها غير ملمة بالتكنولوجيا الحديثة ولم تتعود علي استخدامها وهذا في حد ذاته جعل من عملية التطوير والتحول عملية صعبة باعتبار أن الإنسان بطبيعته عدو ما يجهل.

تحول السلطة والنفوذ: حيث اكتشفت القيادات التقليدية انه كلما اتجهنا للاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة قل نفوذها وازداد نفوذ أجيال جديدة شابة ملمة بهذه التكنولوجيا وعلي دراية باستخدامها وهنا نجد دور أهمية تطبيق إدارة التنوع ببرامجها المختلفة لتحقيق الاستفادة من جميع العاملين في الهيكل التنظيمي فيما يحقق أهداف رياض الأطفال عن طريق قبول التنوع والإيمان به .

٤- **تحديات اللوائح والنظم الحكومية التي تعمل في ظلها هذه القيادات وما تفرضه عليها من قيود .**

ولعل هذا التحدي يعتبر مؤثرا كأحد المبررات الأساسية للشكوى أمام قيادات الموارد البشرية لأن الحياة تتغير وتتطور بشكل كبير ومتسارع ومستمر وفي كل المجالات فكيف نواجه ذلك التغير بنفس اللوائح والنظم والقوانين القديمة لذلك لا بد من الاستجابة لهذا التغير عن طريق سن القوانين وتشريع ما يتناسب مع العصر الحالي بما فيه من تغييرات وفيما

يتعلق بالموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية فيما يخص التعيين والترقيات والمكافآت وغيرها

٥- تحديات الثقافة السائدة حول أهمية الموارد البشرية في منظومة العمل المؤسسي .
تتمثل التحديات الثقافية فيما يتعلق بالنظرة إلى الموارد البشرية علي أنها عبء أكثر منها



شكل يوضح التحديات التي تواجه إدارة التنوع^(٨٦)

مورد له أهمية وكفاءة تغير مجري العمل بأكمله .ويوضح الشكل التالي بعض التحديات التي تواجه إدارة التنوع:

وفي هذا الشكل تتضح التحديات من خلال التركيز علي التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلا من المعارف والمهارات حيث أصبح العاملون يتحملون مسئولية اكتساب تلك المهارات بأنفسهم، والاختلاف الواضح بين المهارات الوظيفية والمهارات التي تتطلبها النظم التعليمية والتدريبية، والتركيز علي الإبداع والسرعة والكفاءة الفردية للعنصر البشري

(١) الجوهرة محمد أبا الخيل: معهد الإدارة العامة ، مركز التدريب عن بعد، متوفر من خلال https://www.ipa.edu.sa/Arabic/About/E_Training/Webinars/Documents/11.pptx

باعتباره أكثر العناصر تأثيراً وفعالية ، وتنوع المؤسسات الإدارية واعتمادها علي العمل بذكاء أكبر وليس بمجهود أكبر وتحقيق الجودة التي تتيح الحفاظ علي المراكز القيادية والتنافسية للمؤسسات بالإضافة إلي فريق العمل المتجانس وهو يعد من أكبر التحديات لأن التجانس بين أفراد العمل يؤدي إلي توحيد الأهداف والتوجيه نحو الاتجاه الصحيح ، وتناولت هذه التحديات بعض العوامل الاجتماعية مثل، تغير خصائص القوي العاملة نتيجة دخول التكنولوجيا ووصول المرأة إلي مراكز القيادة ، تغير القيم والسلوك في مجتمعنا مثل مفاهيم إدارة الوقت وغيرها من الاتجاهات الحديثة .

وعوامل قانونية مثل ، التعديلات المتسارعة في نظم العمل وفي القوانين التي تحكم جوانبه مثل عدالة الفرص في الاستخدام والرعاية الصحية والحد الأدنى للأجور ونظم السلامة والصحة المهنية، وإدارة التنوع في الموارد البشرية مثل غيرها من الإدارات تواجه تحديات منها : (٨٧)

تحديات العولمة : حيث يوجد اختلاف وتنوع ثقافي وديني و... بين العاملين وهذا يحتاج إلي إدارة قوية ومميزة وهذا دور إدارة التنوع في إيجاد وحدة عمل بين هؤلاء العاملين .

تحديات الجودة: حيث تسعى إدارة التنوع من خلال الموارد المتوفرة لديها للوصول لأفضل درجة من الجودة لذلك يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة واعية يكون لديها ابتكار وإبداع في الأساليب لتنفيذ تلك الأسس المتعلقة بالجودة .

تحديات أسلوب الأداء الأمثل : وهو مرتبط بالجودة داخل المؤسسات حيث أن الطموحات أصبحت أكبر من إمكانياتها لذلك يجب علي المديرين أن يعملوا علي استخلاص أفضل أداء لدي العاملين .

ثانيا : دراسة ميدانية للتعرف علي مدي وعي المديرين بإدارة التنوع والمعوقات التي تحول تطبيقها في رياض الأطفال (الإجراءات والنتائج)
تم تطبيق الاستبانة علي عينة عشوائية بلغ عددها (٣٣٠) من موجهات ومشرفات ومعلمات رياض الأطفال في المدارس الخاصة والرسمية والحكومية الملحق بها رياض أطفال .
وتضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ما يلي :

تعريف إدارة التنوع وتحديد أهداف الاستبانة وكيفية الإجابة علي العبارات مع التأكيد علي استخدام الإجابة لغرض البحث العلمي فقط ، وتكون من جزئين الأول تمثل في البيانات الأساسية والثاني محور الاستبيان وهو ينقسم إلي محورين فرعيين :

أ- مدي وعي المديرين بإدارة التنوع في مؤسسات رياض الأطفال .

ب- معوقات تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات رياض الأطفال .

علي أن تكون الإجابة علي العبارات باختيار (نعم - إلي حد ما - لا) بتقدير (١-٢-٣) علي الترتيب وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق إدخال البيانات علي برنامج Excel ثم التعامل معها ببرنامج Spss وتم الحصول علي النتائج كما يلي :

أ . مدي وعي المديرين بإدارة التنوع في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر العاملين مع المدير (الموجهات والمشرفات والمعلمات)

جدول (١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢

للمحور: مدي وعي المديرين بإدارة التنوع في المؤسسات التعليمية (مستوي أداء المديرين في ضوء إدارة التنوع من وجهة نظر العاملين مع المدير (الموجهات والمشرفات والمعلمات)

كا ^٢	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
٤.١١	متوسط	٦٩.٤١	٠.٨٣	٢.٠٨	٣٠.٥٩	٩٣	٣٠.٥٩	٩٣	٣٨.٨٢	١١٨

كأ	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
١٧.٧١	متوسط	٧٣.٠٣	٠.٧٨	٢.١٩	٢٢.٣٧	٦٨	٣٦.١٨	١١٠	٤١.٤٥	١٢٦
٦٥.٢٦	متوسط	٧٧.٨٥	٠.٦٧	٢.٣٤	١١.٥١	٣٥	٤٣.٤٢	١٣٢	٤٥.٠٧	١٣٧
٨٥.٣٩	مرتفع	٨٠.٣٧	٠.٦٥	٢.٤١	٨.٨٨	٢٧	٤١.١٢	١٢٥	٥٠.٠٠	١٥٢

كأ	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
٧٧.٤٥	مرتفع	٧٨.٥١	٠.٦٥	٢.٣٦	٩.٥٤	٢٩	٤٥.٣٩	١٣٨	٤٥.٠٧	١٣٧
٤٥.٣٤	متوسط	٧٥.٦٦	٠.٧١	٢.٢٧	١٥.١٣	٤٦	٤٢.٧٦	١٣٠	٤٢.١١	١٢٨

كأ ^٢	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
١٠١.١٠	مرتفع	٨٢.٣٥	٠.٦٦	٢.٤٧	٩.٢١	٢٨	٣٤.٥٤	١٠٥	٥٦.٢٥	١٧١
٥٥.٨٦	متوسط	٧٦.٤٣	٠.٦٩	٢.٢٩	١٣.١٦	٤٠	٤٤.٤١	١٣٥	٤٢.٤٣	١٢٩
١٨٩.١٨	مرتفع	٨٧.٥٠	٠.٦١	٢.٦٣	٦.٥٨	٢٠	٢٤.٣٤	٧٤	٦٩.٠٨	٢١٠

ك ^٢	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
٧٨.٥٦	مرتفع	٧٩.٣٩	٠.٦٥	٢.٣٨	٩.٥٤	٢٩	٤٢.٧٦	١٣٠	٤٧.٧٠	١٤٥
٨٧.٣٦	مرتفع	٨١.٢٥	٠.٧٠	٢.٤٤	١١.٨٤	٣٦	٣٢.٥٧	٩٩	٥٥.٥٩	١٦٩
٦٥.٤٥	مرتفع	٧٩.٢٨	٠.٧٢	٢.٣٨	١٣.٨٢	٤٢	٣٤.٥٤	١٠٥	٥١.٦٤	١٥٧

ك ^٢	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
٧٣.٤٧	مرتفع	٧٨.٦٢	٠.٦٦	٢.٣٦	١٠.٢٠	٣١	٤٣.٧٥	١٣٣	٤٦.٠٥	١٤٠
٧٠.٥٥	مرتفع	٧٨.٨٤	٠.٦٧	٢.٣٧	١٠.٨٦	٣٣	٤١.٧٨	١٢٧	٤٧.٣٧	١٤٤

كا ^٢	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
٢٥.٠٧	متوسط	٦٨.٧٥	٠.٧٣	٢.٠٦	٢٣.٦٨	٧٢	٤٦.٣٨	١٤١	٢٩.٩٣	٩١
٩٦.٧٢	مرتفع	٨١.٩١	٠.٦٥	٢.٤٦	٨.٨٨	٢٧	٣٦.٥١	١١١	٥٤.٦١	١٦٦
٧١.١٦	مرتفع	٧٨.٠٠	٠.٦٩	٢.٣٤	١٣.٤٩	٦٥٦	٣٨.٨٢	١٨٨٨	٤٧.٧٠	٢٣٢٠

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) فيما عدا البند رقم (١) ، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية الموضحة أسفل الجدول

السابق فيما عدا البند رقم (١) ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) فيما عدا البند رقم (١) فهو الذي تنتشتت حوله الآراء . ويرجع السبب إلي أن أداء المديرين يفتقر إلي كفاية بناء فرق العمل بالرغم من أهميتها بالإضافة أن إمكانيات بعض الروضات لا تسمح بعقد مثل هذه الدورات أو تنفيذ ذلك حيث قلة عدد العاملين أو تكاليف مثل هذه التدريبات من حيث المدربين والوقت وغيرها . ويعد هذا البند من اهم أبعاد إدارة التنوع وهو الاستفادة من المهارات من خلال توزيع العمل بشكل جماعي متكامل .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور (مستوي أداء المديرين في ضوء إدارة التنوع من وجهة نظر العاملين مع المدير (الموجهات والمشرفات والمعلمات) : مدي وعي المديرين بإدارة التنوع في المؤسسات التعليمية) بنسبة مئوية (٧٨.٠٠%) ، وبمتوسط حسابي عام (٢.٣٤ من ٣) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (٢.٣٤ إلى ٣) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على بعض عبارات هذا المحور والتي كانت أرقامها (٩ ، ٧ ، ١٦ ، ١١ ، ٤ ، ١٠ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٣ ، ٥) إذ تراوحت نسبة الموافقة بين (٧٨.٥١% - ٨٧.٥%) ، وهذا يدل علي وعي المديرين ببعض أبعاد إدارة التنوع داخل الروضات المختلفة برغم ما تعانيه رياض الأطفال من مشكلات إلا أن المديرين قادرين علي إدارة الفروق الفردية بها بمساعدة العاملين من موجهات ومشرفات ومعلمات ، إلا أنه في بعض العبارات يمكن القول بأن العاملين يؤيدون مدرائهم بالدرجة التي تسمح بتجميل الواقع الفعلي للعمل إما لأنهم يخشون من الإدلاء بأرائهم في أداء مدرائهم تجنباً للعقاب أو لعدم تشويه الصورة أمام الغير والسبب في ذلك عدم فهمهم لأهمية البحث العلمي ودوره في معالجة المشكلات وكونه سبب رئيسي وهام للتغيير والتطوير .

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بقية عبارات المحور والتي أرقامها (٣ ، ٨ ، ٦ ، ٢ ، ١ ، ١٥) إذ تراوحت نسبة الموافقة بين (٦٨.٧٥% - ٧٧.٨٥%) وهذا يرجع إلي أن الموارد المتاحة بكل روضة تختلف بطبيعة الحال لنوعها

خاصة أم تجريبية رسمية أم حكومية وبالتالي تختلف أنماط التفكير والثقافات وغيرها وهذا يدل علي أن العبارات أشارت إلي بعض المشكلات الفعلية التي تواجههم أثناء العمل بالروضة .
ب . معوقات تطبيق إدارة التنوع في رياض الأطفال :

جدول (٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢

للمحور الثاني (مستوي أداء المديرين في ضوء إدارة التنوع من وجهة نظر العاملين مع المدير (الموجهات والمشرفات والمعلمات) : معوقات تطبيق إدارة التنوع في رياض الأطفال)

كا ^٢	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
٤٨.٥٦	متوسط	٧٧.٥٢	٠.٧٤	٢.٣٣	١٦.٤٥	٥٠	٣٤.٥٤	١٠٥	٤٩.٠١	١٤٩
٢٩.٠٦	متوسط	٧٤.٦٧	٠.٧٥	٢.٢٤	١٩.٠٨	٥٨	٣٧.٨٣	١١٥	٤٣.٠٩	١٣١

كأ	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
٦.١٣	متوسط	٧٠.٣٩	٠.٨٢	٢.١١	٢٨.٦٢	٨٧	٣١.٥٨	٩٦	٣٩.٨٠	١٢١
١١.٣٨	متوسط	٧١.٩٣	٠.٨٠	٢.١٦	٢٥.٣٣	٧٧	٣٣.٥٥	١٠٢	٤١.١٢	١٢٥

كأ	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
٢٢.٥٩	متوسط	٧٣.٦٨	٠.٧٦	٢.٢١	٢٠.٧٢	٦٣	٣٧.٥٠	١١٤	٤١.٧٨	١٢٧
١٠.٧٠	متوسط	٧٠.٧٢	٠.٨٤	٢.١٢	٢٩.٩٣	٩١	٢٧.٩٦	٨٥	٤٢.١١	١٢٨
١٨.٢٨	متوسط	٧١.٨٢	٠.٨٥	٢.١٥	٢٩.٢٨	٨٩	٢٥.٩٩	٧٩	٤٤.٧٤	١٣٦

كأ	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
١٨.٤٨	متوسط	٧٢.٤٨	٠.٧٦	٢.١٧	٢١.٧١	٦٦	٣٩.١٤	١١٩	٣٩.١٤	١١٩
٢٣.٥٣	متوسط	٧٣.٥٧	٠.٨٢	٢.٢١	٢٥.٦٦	٧٨	٢٧.٩٦	٨٥	٤٦.٣٨	١٤١
٢٣.٦١	متوسط	٧٤.١٢	٠.٨٠	٢.٢٢	٢٣.٣٦	٧١	٣٠.٩٢	٩٤	٤٥.٧٢	١٣٩

كا ^٢	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم	
					%	ك	%	ك	%	ك
٠.٨٨	متوسط	٦٧.٦٥	٠.٨١	٢.٠٣	٣٠.٩٢	٩٤	٣٥.٢٠	١٠.٧	٣٣.٨٨	١٠.٣
١٩.٣٨	متوسط	٧٢.٥٨	٠.٨٠	٢.١٨	٢٤.٦٤	٨٢٤	٣٢.٩٢	١١٠.١	٤٢.٤٣	١٤١٩

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) فيما عدا البند رقم (٢٧) ، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا البند رقم (٢٧) ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) فيما عدا البند رقم (٢٧) فنتشتت عليه الآراء وقد يكون ذلك بسبب عدم اهتمام العاملين بتوضيح ظروفهم للمديرين ظنا منهم أنهم لن يلتفتوا إليها وسيكون الاهتمام الأكبر بصالح العمل العام وأنهم سيكلفون بنفس المهام والأعمال ، وانشغال المديرين الدائم عن الاطلاع علي قاعدة بيانات ومعلومات العاملين معهم حتي وإن تم توفيرها بالروضة .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات المحور (مستوي أداء المديرين في ضوء إدارة التنوع من وجهة نظر العاملين مع المدير (الموجهات والمشرفات والمعلمات) : معوقات تطبيق إدارة التنوع في رياض الأطفال) بنسبة مئوية (٧٢.٥٨%) ، وبمتوسط حسابي عام (٢.١٨ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور، والتي كانت أرقامها (١٧ ، ١٨ ، ٢٦ ، ٢١ ، ٢٥ ، ٢٤ ، ٢٠ ، ٢٣ ، ٢٢ ، ١٩ ، ٢٧) إذ تراوحت نسبة الموافقة بين (٦٧.٦٥% - ٧٧.٥٢%) . مما يدل علي وجود معوقات والاعتراف ببعض التحديات التي تحول دون تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات رياض الأطفال والسبب هو أسلوب الإدارة المتبع من قبل بعض المديرين والبيئة المحيطة بكل روضة وما تحويه من موارد وإمكانات بشرية كانت أو مادية ، وضعف استيعاب المديرين لإدارة التنوع وما تحققه من نتائج إيجابية ، قلق بعض المديرين من تغيير سياسته في الإدارة أو استخدام مدخل جديد بها خوفا من العواقب ، بعض المديرين لا يتمتعون بسنوات خبرة كافية في الإدارة تمكنه من تجريب أساليب واتجاهات معاصرة في الإدارة وتحمل نتائجها .

ثالثا : الآليات المقترحة للتغلب علي معوقات تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات رياض الأطفال

أ- قدرة إدارة الموارد البشرية والتدريب على المساعدة في إدارة التنوع من خلال :

- تهيئة العاملين في الإدارة لتقبل التغيير والتنوع كنتيجة متوقعة وطبيعية.
- تدريب مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التنوع.
- مبادرة الإدارة بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة ومناقشتها .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير مناخ قائم علي ثقافة تقبل التغيير ودعم الأفكار الجديدة وحماية المبدعين.
- اهتمام الإدارة بمساندة ثقافة القرارات الجماعية والتخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.
- مشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغييرات الإيجابية والتركيز علي مهارات الاتصال الفعال لكافة المستويات الإدارية.
- ب- تكوين صورة قائمة علي أساس التوجه نحو الانجازات وتحقيق الأهداف وذلك من خلال:

- تحدد الإدارة لنفسها أهداف ذكية تتميز بالتحديد والقياس والواقعية والقبول من الآخرين وأن يتم إنجازها من خلال مواعيد محددة.
- أن تركز علي إدارة النتائج وتمارس عملها كإدارة قيادية.
- الاستفادة من المهارات الإدارية والسلوكية لدي العاملين بالإدارة بما يحقق الانطباع المثالي والقوة الحسنة لدي الآخرين.
- حرص الإدارة علي تقبل النقد وتطوير الذات والاستماع لآراء الآخرين والانفتاح علي الغير والتعامل مع الآخرين بكل صدق واحترام متبادل .
- مبادرة الإدارة بتقديم الخدمات والبرامج والأنشطة التي من شأنها تحقيق التغيير الإيجابي في السلوك والاتجاهات والأداء.
- تحديد المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الإنجاز المستهدف والمشاركة مع الآخرين لإيجاد حلول لها .
- ج : ممارسة قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للآخرين وذلك من خلال:
- النقل من أساليب الإشراف الإداري المباشر وتشجيع أساليب المساندة والتوجيه بدلا من أساليب التحكم المركزي .

- تشجيع مركزية العمليات والإجراءات ولا مركزية اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- التركيز علي مفهوم القدرات الأدائية وليس الوظيفية كمدخل للتدريب والتنمية الإدارية.
- رابعا : دعم التوجه نحو مسئولية التعلم والتطوير الذاتي وذلك من خلال:
- تدريب العاملين علي (المهارات السلوكية - اكتساب مهارات التعلم والتطوير الذاتي - مهارة وضع الأهداف الذكية - المهارات الإبداعية في تحليل وحل المشكلات - العمل ضمن مجموعات واستخدام نظم الوسائط المتعددة).

قائمة المراجع

١. الجوهرة محمد أبا الخيل: معهد الإدارة العامة ، مركز التدريب عن بعد، متوفر من https://www.ipa.edu.sa/Arabic/About/E_Training/Webinars/Documents/11.pptx
٢. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: متطلبات اعادة الصف السادس في مصر رؤية استراتيجية، القاهرة ، ١٩٩٩، ص ٦.
٣. تحديات إدارة الموارد البشرية متوفر من خلال <https://ae.linkedin.com/pulse>
٤. سمية علي أحمد : تصور مقترح لتطوير بعض برامج تدريب قيادات رياض الأطفال عن بعد في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ؛ رسالة دكتوراه ؛كلية التربية جامعة المنيا ٢٠١٢ م .
٥. صابرين عبد العاطي لبيب : المشكلات الإدارية لمديري مؤسسات رياض الأطفال علاقتها بضغط العمل ، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية ٢٠١٢ م
٦. عايذة عباس أبو غريب : اتجاهات تربية طفل ما قبل المدرسة في بعض دول العالم المؤتمر العلمي السنوي الخامس تربية طفل ما قبل المدرسة الواقع وطموحات المستقبل

- في الفترة من ١٩ - ٢١ أبريل ٢٠٠٤ القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٢٠٠٧، ص ٣٣.
٧. عمر حلمي: أسس التدريب الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٩٤.
٨. فتحي درويش عشبية: أدوار مديرات رياض الأطفال في مصر واختيارهن وتدريبهن في ضوء تحديات مؤسسات تربية الطفل، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، المجلد (١٧)، ع (١)، ٢٠١١، ص ٦٠.
٩. كمال عبد الوهاب أحمد: تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة التنوع بمؤسسات التعليم العالي علي ضوء نموذج دول الاتحاد الأوروبي؛ بحث منشور ملخصات أبحاث مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية جامعة قناة السويس؛ كلية التربية؛ ٢٠١٤.
١٠. محمد الصريصري: برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة دراسات لجامعة الأغواط الجزائر ع (٣٤)، ٢٠١٥، ص ٨٢-٥٧.
١١. محمد المحمدي الماضي: التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن ٢١، بحث مقدم إلي مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام بعنوان الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١، ص ١٧٩-١٩٣.
١٢. محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان للنشر، السعودية، ٢٠١٢، ص ٢٧١.
١٣. محمد عبدالله عبد الكريم الفارسي: تطوير ممارسات إدارة التنوع في المدارس العالمية بسلطنة عمان في ضوء بعض الخبرات الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٥.
١٤. معجم اللغة العربية تاريخ آخر دخول ٢/١٠/٢٠١٧

- ١٥ . نعمة الخفاجي، طاهر الغالي: **قراءات في الفكر الإداري المعاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ٣٥٢-٣٥٣ .
16. Bekyan ,satenik : The challeng of diversity for human resource management. **un published master degree**, faculty of economics & management ,hoge school – university Brussel , 2010.
17. H-Thomas, A, Conceptual Model to assist Educational Leaders Manager Change, **PhD Dissertation** ,University of Pitts burgh, Pennsylvania , 2008,p,5
18. https://www.ipa.edu.sa/Arabic/About/E_Training/Webinars/Documents/11.pptx
19. Jaonan Cheng,**The effect of Kindergarten principals' leadership behaviors on teacher work performance**; social behavior and personality : **An International Journal** .2013,vol 41,No2.pp.251-262.
20. Rudhwmbu ,N ,Chwawa ,M .Diversity Management Practice in Higher Education : Evidence From Private Higher Education Institution in Botswana, **Journal of Education and Practice**, 2014 Vol 5, No 16.
21. Soner Polat; **Organizational Values Needed for Diversity Management, Educational Sciences: Theory & Practice**; Supplement 2, 2012, p1409
22. Thomas, R. R. '**From affirmative action to affirming diversity**', Harvard Business Review, 1990, 107-117

23. Vashanti, Sai Parimi, Diversity Management Time for A New Approach in An Organization ,Council of Europe and European ,commission Research seminar Resituating Culture_ Reflections IOSR, **Journal of Business and Management** ,2012 vol 3, pp,44-50.