



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Managing Cultural Diversity to Spread the Values of Coexistence in International Schools in the Kingdom of Saudi

PhD. Mohsen, A, Elkarny

Fundamentals of Education, Faculty of Girls - Ain Shams University.

mohsen_gr@hotmail.com

Dr. Nawal Ahmed Nasr

Professor of Fundamentals of Education, Faculty of Girls - Ain Shams University

nawalnasr43@hotmail.com

Prof. Dr. Sohair Ali Al-Gayar

Professor of Fundamentals of Education, Faculty of Girls - Ain Shams University

Sohairelgayar@yahoo.com

Prof. Dr. Mohamed Gad Hussein Ahmed

Professor of Educational Administration and Planning, Faculty of Education - Taif University

prof.mohamed.gad@gmail.com

Receive Date :26 December 2024, Revise Date: 4 February 2025, Accept Date: 5 February 2025.

DOI:[10.21608/buhuth.2025.347764.1800](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.347764.1800)

Volume 5 Issue 2 (2025) Pp. 121 - 153.

Abstract

The research aimed to identify the theoretical foundations of cultural diversity management, its relationship to the values of coexistence, reveal the reality of cultural diversity management to spread the values of coexistence in international schools in the Kingdom of Saudi Arabia, and develop procedural proposals to activate cultural diversity management to spread the values of coexistence in international schools in the Kingdom of Saudi Arabia, The research relied on the descriptive approach, as the researcher analyzed the literature and studies that dealt with cultural diversity and values of coexistence in Read City in the Kingdom of Saudi Arabia, analyzed and discussed them, and the research reached the following results: The level of awareness of the importance of managing cultural diversity and values of coexistence varied between different age groups and regions, and a lack of programs aimed at promoting dialogue between different cultures, and that current curricula need to be developed to include content that enhances the values of coexistence, and a lack of awareness of using technology as a tool to promote dialogue and communication between cultures, and the positive role of directed media in spreading the culture of coexistence, versus the negative effects of some undirected platforms, and the weakness of local initiatives that bring together individuals from diverse cultural backgrounds, and extracurricular activities contribute to building bridges between different cultures, and the varying ability of generations to adapt to the principles of coexistence and respect for diversity.

Keywords: Cultural diversity management, Values of coexistence-international schools, Kingdom of Saudi Arabia.

إدارة التنوع الثقافي لنشر قيم التعايش المشترك بالمدارس العالمية في المملكة العربية السعودية

محسن عبد الله القرني

باحث دكتوراه - تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

mohsen_gr@hotmail.com

أ.د/ نوال أحمد نصر

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

nawalnaser43@hotmail.com

أ.د/ سهير علي الجيار

أستاذ أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس

Sohairelgayar@yahoo.com

أ.د/ محمد جاد حسين أحمد

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط

كلية التربية - جامعة الطائف

prof.mohamed.gad@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث إلى تعرف الأسس النظرية لإدارة التنوع الثقافي، وعلاقتها بقيم التعايش المشترك، والكشف عن واقع إدارة التنوع الثقافي لنشر قيم التعايش المشترك بالمدارس العالمية في المملكة العربية السعودية، ووضع مقترحات إجرائية لتفعيل إدارة التنوع الثقافي لنشر قيم التعايش المشترك بالمدارس العالمية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بتحليل الأدبيات والدراسات التي تناولت التنوع الثقافي وقيم التعايش المشترك بالمملكة العربية السعودية، وتحليلها، ومناقشتها، وتوصل البحث إلى النتائج التالية: تبين مستوى الوعي بأهمية إدارة التنوع الثقافي وقيم التعايش المشترك بين مختلف الفئات العمرية والمناطق، ونقص في البرامج الموجهة لتعزيز الحوار بين الثقافات المختلفة، وأن المناهج الحالية تحتاج إلى تطوير لتشمل محتوى يعزز قيم التعايش، ونقص الوعي باستخدام التكنولوجيا كأداة لتعزيز الحوار والتواصل بين الثقافات، والدور الإيجابي للإعلام الموجه في نشر ثقافة التعايش، مقابل تأثيرات سلبية لبعض المنصات غير الموجهة، وضعف المبادرات المحلية التي تجمع أفراداً من خلفيات ثقافية متنوعة، وتساهم الأنشطة اللاصفية في بناء جسور بين الثقافات المختلفة، وتباين قدرة الأجيال على التكيف مع مبادئ التعايش واحترام التنوع.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع الثقافي - قيم التعايش المشترك - المدارس العالمية - المملكة العربية السعودية.

المقدمة

يُعد التنوع الثقافي أحد الأمور التي شغلت السياسات الدولية والمنظمات العالمية في الآونة الأخيرة، حيث كان لهذا الاهتمام صدى خاص في بعض الدول المتقدمة؛ لما وجدت في تطبيقاتها لبعض آليات تعزيز التنوع الثقافي من إثراء لرأس مالها البشري وميزة تنافسية استطاعت به نشر نفوذها ثقافياً بالقوة الناعمة، وحديثاً أصبح هذا التنوع الثقافي توجهها عالمياً بقيادة اليونسكو، حيث اعتمدت هذه المنظمة الشعار التالي إن: تنوعنا هو مصدر قوتنا في إعلان قمة جوهانسبرج المتحدة (Bo La Kim, 2020).

فمصطلح التنوع الثقافي مصطلح واسع ومعقد حاول الكثيرون تفسيره وتقديم تعريفات متعددة له، في وقت مضى كانت أغلب التعاريف تدور في مفهوم تنوع الأعراق، ولكن تطور هذا المفهوم ليشمل الاختلاف بين الأفراد حسب مجتمعاتهم وثقافتهم، ومنهم من فصل في ذلك حيث حدد التنوع الثقافي بالاختلاف في الثقافة والإثنية واللغة، والمعتقدات الدينية والتوجه الجنسي والهوية الجنسية؛ وهو أيضاً ذلك الخليط من الناس الذين يختلفون في انتماءاتهم وهوياتهم الثقافية ولكن يعيشون في نفس النسق الاجتماعي؛ لذلك نجد نظرتين للتنوع الثقافي، النظرة الأولى: تركز على التنوع الثقافي على المستوى العالمي من خلال اختلاف ثقافات العالم والدول وزخم تراثها وعاداتها وتقاليدها، أما النظرة الثانية: فتري التنوع الثقافي يكمن في تلاقي الأفراد من الثقافات المختلفة نحت نسق اجتماعي معين مشكلة تنوعاً ثقافياً. (مني بنت شباب المطيري، 2022، ص 61، 57-112).

وقد أخذت منظمة اليونسكو على عاتقها حماية هذا التنوع الثقافي العالمي وتشجيعه أثناء الاحتفال بالذكرى السنوية العاشرة لاعتماد الإعلان العالمي لليونسكو بشأن التنوع الثقافي أصدرت هذه المنظمة مجموعة من التوصيات التي تحث على إبراز التنوع الثقافي وتعميمه عالمياً، حيث ذكر كلود ليفي شتراوس " في هذا الإعلان أن الثقافة تأخذ أشكالاً متنوعة عبر الزمان والمكان، ويتجلى هذا التنوع في أصالة وتعدد الهويات المميزة للمجموعات والمجتمعات التي : تتألف منها الإنسانية، والتنوع الثقافي، بوصفه مصدراً للتبادل والتجديد والإبداع، وهو ضروري للجنس البشري كضرورة التنوع البيولوجي للكائنات الحية) فرحاوي وهيبه؛ آيت أحمد نور الدين، 2022، 161).

وقد حظيت قضية التنوع على اهتمام متصاعد في الآونة الأخيرة لأسباب سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، فإذا نشأ عن التنوع انتماء حقيقي أو انتماء مزيف، فإن إدارته بفعالية بين أفراد الدولة الواحدة وداخل جماعاتها الفرعية المعبرة عن هذا التنوع يعد عنصراً في دفع عجلة التنمية وتقديم الأمم. (Barbara, Theresia. 2010, Pp. 55)

حيث يشكل التنوع الثقافي قوة محركة للتنمية، ليس على مستوى النمو الاقتصادي فحسب، بل أيضاً- كوسيلة لعيش حياة فكرية وعاطفية ومعنوية وروحية أكثر اكتمالاً، وهو ما تنص عليه الصكوك الدولية التي تنظم مجال التراث الثقافي، التي تتيح ركيزة صلبة لتعزيز التنوع الثقافي، فالتنوع الثقافي ميزة ضرورية للحد من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة، في الوقت نفسه، يساهم القبول بالتنوع الثقافي والإقرار به - عبر الاستعمال الإبداعي للإعلام وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل خاص - في خلق الحوار بين الحضارات والثقافات وفي بلوغ تبادل الاحترام والتفاهم. (الأمم المتحدة، 2021).

ويعد مفهوم قيم التعايش المشترك من أهم المفاهيم المعاصرة التي شغلت المهتمين في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والدينية، لما له من أثر مباشر في حياة الشعوب والدول؛ لذا تعددت المفاهيم الدالة عليه، والتي تشترك بينها في العديد من النقاط. (علي الجمل، 2007، ص 100).

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة هذه المفاهيم والتي يمكن إدراجها تحت مظلة قيم التعايش المشترك نجد أن هناك مسارين في تطبيق مفاهيم العيش المشترك: الأول انطلق من المستوى المحلي فعبّر عنها بمفاهيم الوحدة الوطنية، والمواطنة والتربية على المواطنة والهوية الوطنية، والتربية المدنية، والانتماء والولاء والمشاركة السياسية، بينما أعطاهما المسار الثاني بعداً عالمياً، فضمنها مفاهيم المواطنة العالمية، والتربية العالمية، والتفاهم العالمي، وتفاعل الثقافات، وحوار الثقافات، وحوار الحضارات، في المقابل طرح البعض مفاهيم مقابلة لمفهوم العيش المشترك؛ كمفهوم الإرهاب، والعنف، والتطرف، والتمييز، والتعصب، وصدام الحضارات، والطائفية؛ ومن المشكلات اختلاف الثقافات بين المعلمين والطلبة؛ إذ يفرض هذا الاختلاف السعي إلى تفريد التعلم، والبحث عن سلوكيات وعادات متشابهة. (سيف بن ناصر بن علي المعمرى؛ حوراء بنت حسن العجمي، 2020، ص82)، (Martin, R, 2019, 1)

إن التعدد الثقافي يعني فهم جميع العاملين بالمدرسة كل منهم للآخر، وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع؛ لتمكينها من تقديم خدمات متميزة للمتفاعلين معها، والحفاظ على القدرة التنافسية فيها، إضافة إلى الاستفادة من التعدد الثقافي بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً، وقد استخدمت إدارة التعدد الثقافي وما يرتبط بها من قضايا التنوع كاتجاه تنظيمي معاصر في معظم دول العالم المتقدم، لتحسين الموارد البشرية وتنميتها، وتلبية الاحتياجات من خلال تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية المختلفة.

مشكلة البحث وأسئلته

يعتبر المجتمع السعودي أحد المجتمعات العربية الساعية إلى تحقيق الريادة والتميز في قطاع مؤسسات التعليم العالي و العام وخاصة الجامعات من خلال استقطاب الكفاءات في شتى مجالات العلم، بما يزيد من القدرة التنافسية للمدارس العالمية، وبما ينعكس على مخرجات تعليمية إيجابية على المجتمع السعودي؛ وقد اهتمت وزارة التعليم بالمملكة بتحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال جائزة التعليم للتميز، والتي تحتوي على دليل يتبنى مبادئ التميز الإداري المؤسسي، والعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة، مع تفعيل التحسين المستمر لإدارات تعليم المناطق والمحافظات، وتكريم الإدارات ذات الأداء المتميز التي تحقق أعلى مستويات التميز الإداري. (أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، 1437هـ). ويرى العامري أن إدارة التنوع الثقافي وتحقيق أهدافه يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الفردية الموجودة بين العاملين وتقدرها، وتؤمن أن كل شخص منفرد في ذاته، وتعمل على استكشاف الفروق في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية. (صالح العامري، 2016).

ويُعتبر التنوع الثقافي قوة محركة للتنمية ليس على مستوى النمو الاقتصادي فحسب وإنما كوسيط فكري معنوي روحي أكثر اكتمالاً، وميزة ضرورية لتحقيق التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية 2030، في حين يساهم القبول بالتنوع الثقافي والإقرار به في ترسيخ الحوار بين الحضارات والثقافات وفي مقدمتها تبادل الاحترام والتفاهم.

وتتضح مؤشرات المشكلة فيما يلي:

- تأكيد رؤية المملكة 2030 على ضرورة الاعتراز بالهوية الوطنية والإرث الثقافي الوطني السعودي، مما يتطلب بذل العديد من الجهود من أجل تعزيز قيم الهوية الوطنية لتحقيق مطلب وغاية الرؤية من قيم التنوع الثقافي في سياقات تعليمية وأكاديمية منهجية (فرحاوي وهيبة؛ أيت أحمد نور الدين، 2022، 161).

- توصيات العديد من الدراسات والبحوث على ضرورة الاهتمام بتعزيز التنوع الثقافي كالتالي:
 - فقد أوصت دراسة (عبد الله بن عبد العزيز الشريف، 2020) ضرورة تعامل المؤسسات التعليمية بالمملكة من مدارس وجامعات مع ظاهرة التعدد الثقافي للقوى العاملة بصورة إيجابية.
 - وقد أوصت دراسة (شارع بن مزيد البقمي، 2020) ضرورة استقطاب الخبرات وذوي التخصص للقيام بالأعمال في المجالات العلمية والبحثية المختلفة.
 - وقد أوصت دراسة (منى بنت شباب المطيري، 2022) ضرورة الاهتمام عند استقطاب الكفاءات العلمية المختلفة بالتخصص الدقيق نظرا للتراكم المعرفي الهائل الذي يشهده العالم.
 - عقد ندوات تثقيفية حول التنوع الثقافي بأبعاده المختلفة.
 - وقد أوصت دراسة (أميرة مسعد، 2023) ضرورة ترسيخ قيم وعادات وأخلاقيات إيجابية تتفق والتنوع الثقافي.
 - وقد أوصت دراسة (صالح ضيف الله، 2024) استثمار التنوع الثقافي لدى المتعلمين في تنويع الأنشطة اللاصفية.
- يمنح التنوع الثقافي الأفراد إمكانية التعبير بحرية عن هويتهم الثقافية وتنميتها، مما يُعزز احترام حقوق الإنسان في المجتمع السعودي.
- مساعي وزارة التعليم السعودية إلى عمليات التجديد التربوي سواء في الإدارة أو المناهج الدراسية باعتبارها المدخل إلى ريادة الدولة.

وفي إطار ما تقدم يطرح البحث الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية لإدارة التنوع الثقافي، وما علاقتها بقيم التعايش المشترك؟
2. ما واقع إدارة التنوع الثقافي لنشر قيم التعايش المشترك في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما المقترحات الإجرائية لتفعيل إدارة التنوع الثقافي لنشر قيم التعايش المشترك بالمدارس العالمية في المملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

1. التعرف على الأسس النظرية لإدارة التنوع الثقافي، وعلاقتها بقيم التعايش المشترك.
2. الكشف عن واقع إدارة التنوع الثقافي لنشر قيم التعايش المشترك بالمدارس العالمية في المملكة العربية السعودية.
3. وضع مقترحات إجرائية لتفعيل إدارة التنوع الثقافي لنشر قيم التعايش المشترك بالمدارس العالمية في المملكة العربية السعودية.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه:

أ. الأهمية النظرية:

1. تسليط الضوء على أحد أهم الموضوعات التي لم تحظى باهتمام الباحثين فيما يتعلق بالتنوع الثقافي المدرسي.

2. تكمن أهمية البحث في محاولة رصد ووصف وتفسير التفاعلات الثقافية المتنوعة داخل الصف والمدرسة بأسلوب نوعي (قيم التعايش المشترك).

ب. الأهمية التطبيقية:

1. قد تفيد نتائج البحث وزارة التربية والتعليم في عقد برامج تدريبية تُساعد مديري المدارس العالمية على معرفة قدراتهم وحاجاتهم الضرورية لممارسة هذه المهنة في ضوء إدارة التنوع الثقافي.
2. قد يساعد واضعي السياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية في التعرف على قيم التعايش المشترك
3. قد يُسهم في توجيه أنظار المسؤولين عن إدارة التنوع الثقافي إلى أهمية تعزيز قيم التعايش المشترك للمدارس العالمية في المملكة العربية السعودية.
4. يساهم في وضع مقترحات لتطوير الجدارات الإدارية وتعزيز قيم التعايش المشترك في ضوء إدارة التنوع الثقافي.

حدود البحث

تحدد حدود البحث كونها:

- **حدود موضوعية:** يقتصر البحث على أهم الأدوار الإدارية لمديري مدارس التعليم العام العالمي من خلال تناول مقترحات تساعدهم في مواجهة الصعوبات الإدارية للتنوع الثقافي في جوانبها وأبعادها المتعددة على مستوى الطالب والمعلم والمجتمع المحلي بما فيه أولياء الأمور، وتقتصر قيم التعايش المشترك على (التسامح).
- **حدود مكانية:** تم إجراء الدراسة في المدارس العالمية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** تم إجراء البحث في العام الدراسي 2024 / 2025م.
- **حدود بشرية:** تشمل مديري ومعلمي وطلاب المدارس العالمية.

منهج البحث وأدواته

في ضوء مشكلة البحث وأهدافها، سيعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يهتم بالتحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف إدارة التنوع الثقافي لنشر قيم التعايش المشترك بالمدارس العالمية في المملكة العربية السعودية ويعبر عنه كميًا أو كميًا، وتحديد العوامل المؤثرة في التنوع الثقافي من حيث طبيعته، بغية التوصل إلى حقائق دقيقة للوضع الحالي لها من أجل تطويرها وتحسينها.

مصطلحات البحث

1. التنوع الثقافي (Cultural Diversity Management)

تُعرف إدارة التنوع الثقافي: بأنها: شكل من أشكال القيادة التي يمارسها المدراء داخل المؤسسات متعددة الثقافات؛ يتضمن استخدام مجموعة من الممارسات والإجراءات التنظيمية الرسمية المتمثلة في تفعيل قوانين ولوائح العمل، ومجموعة من الإجراءات غير الرسمية المتمثلة في مراعاة الجوانب الإنسانية والخلقية للمجتمع المحلي بما لا يخل بأهداف المؤسسة، وبما يساعد على تحقيق العدالة والمساواة والشفافية.

(Santoso, A. 2020, Pp. 725- 734)

ويعرفها الباحث تعريفاً إجرائياً على أنها: شكل من أشكال القيادة التي يمارسها مديري المدارس، الهادفة إلى تحقيق العدالة والمساواة والشفافية، والتغلب على الفروق الفردية والأفكار والتصورات المتباينة بين أعضاء هيئة التدريس والمديرين.

2. قيم التعايش المشترك (Enhance The Values of Shared Coexistence)

- **القيم:** " مجموعة الأحكام التي يصدرها الفرد بالترفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بمعارفه وخبراته وبين الإطار الحضاري الذي يعيش فيه ويكتسب من خلاله الخبرات والمعارف". (حسين عبد الحميد رشوان، 2007، ص159).

- **التعايش المشترك:** "هي أن يعيش الناس في مجتمعات متكاملة معاً دون أن يقتل بعضهم بعضاً، أي القبول بوجود الآخر جنباً إلى جنب دون السعي لإلغائه أو الإضرار به". (نسايز، أنطونيا، وميناو، مارثا، 2005).

ويُعرف إجرائياً بأنه: العلاقة التفاعلية التي تتسم بالألفة والتعاون الإنساني المشترك بين إدارة المدرسة والمعلمين أو بينهم وبين الطلاب في العلاقات الاجتماعية الطيبة سواء في إطار المدارس العالمية أم خارجها.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

بناء على المشكلة البحثية ودراسة المتغير المستقل والمتغيرات التابعة سيتم عرض الدراسات العربية والأجنبية من الأقدم إلى الأحدث في محورين هما:
أ. دراسات تتعلق بإدارة التنوع الثقافي.
ب. دراسات تتعلق بقيم التعايش المشترك.
أولاً: دراسات تتعلق بإدارة التنوع الثقافي.

(1) دراسة فاطمة الربابعة؛ عودة عطية (2019)، بعنوان: ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية. (فاطمة الربابعة، عودة عطية، 2019، ص 221 – 251).

هدفت الدراسة الكشف عن ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وطورت استبانة طبقت على عينة مكونة من (350) عضو هيئة تدريس؛ وقد أوضحت النتائج أن تصورات المفحوصين لفقرات ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها، وتصوراتهم نحو تحقيق الريادة بأبعادها جاءت كلها بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الريادة بأبعادها مجتمعة في هذه الجامعات.

(1) دراسة عبد الله بن عبد العزيز الشريف، 2020، بعنوان: واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات. (عبد الله بن عبد العزيز الشريف، 2020).

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الممارسات الإدارية والأكاديمية المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزي إلى بعض العوامل الديموجرافية: عامل الجنسية، وعامل طبيعة الكلية، وعامل الرتبة العلمية، وتكونت عينة الدراسة من (329) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة تبوك من كليات علمية وأدبية مختلفة، ومن ذوي الرتب العلمية المختلفة، ولتحقق أهداف البحث قامت الدراسة بإعداد استبيان ممارسات إدارة التنوع الثقافي المدركة، وأشارت النتائج إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية المختلفة بجامعة تبوك يتسمون بدرجات مرتفعة في ممارسة إدارة التنوع الثقافي بمكوناتها: الممارسات الإدارية، والممارسات الأكاديمية، وكذلك

لا يوجد تأثير مباشر دال إحصائية للعوامل الديموجرافية محل اهتمام البحث في ممارسات إدارة التنوع الثقافي سواء الممارسات الإدارية أو الممارسات الأكاديمية.

(2) دراسة: **بو لا كيم Bo La Kim (2020)**، بعنوان: **التعليم متعدد الثقافات في آسيا ودور تدريس اللغة: التركيز على كوريا الجنوبية**، ناقشت الدول الآسيوية على مدى عقود ضرورة تنفيذ التعليم متعدد الثقافات حيث أصبحت مجتمعاتهم أكثر عالمية. مع العدد المتزايد بشكل كبير من السكان الأجانب ومتعددي الأعراق / ثنائي الأعراق في كوريا الجنوبية، حيث يحتاج التعليم العام بشدة إلى تعليم متعدد الثقافات وتعليم اللغة الكورية، ومع ذلك فإن المناهج الحالية التي تركز على الاستيعاب والافتقار إلى فهم الطلاب متعددي الأعراق وثقافتهم وتاريخهم قد أوجدت صعوبات عديدة في ممارسة التعليم لكل من المعلمين والطلاب متعددي الأعراق مثل التسرب من المدارس. علاوة على ذلك، فإنه بالكاد تضيق الفوارق بين الفجوات الأكاديمية للطلاب متعددي الأعراق ومشاكل الحياة اليومية في كوريا. تبحث هذه الدراسة في التعليم العام متعدد الثقافات في البلدان الآسيوية بهدف بناء أنظمة تعليمية أكثر استدامة وشمولية لجميع المتعلمين في كوريا الجنوبية. أولاً، تركز الدراسة على ثلاث دول في شرق آسيا: كوريا الجنوبية واليابان وتايوان لمقارنة الاختلافات في التعددية الثقافية والتعليم متعدد الثقافات. (Bo La, Kim 2020, Pp. 7 – 83)، وأسفرت النتائج على أهمية زيادة الوعي حول التعليم متعدد الثقافات وأهمية تطوير وتنفيذ نظام أفضل يعتمد على تعليم اللغة.

(3) دراسة **سهى السامعي، 2021**، بعنوان **التنوع الثقافي في الجامعات السعودية : وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. (سهى السامعي، 2021).**

هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة، وأبرز مزايا إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية، وأهم التحديات عند إدارة هذا التنوع. استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغت (81) قائدة أكاديمية في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات القيادات الأكاديمية في الجامعة كانت إيجابية ومرتفعة نحو التنوع الثقافي، كما كشفت عن عدة مزايا لإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في الجامعة، منها تطوير أداء المنظمة، وجذب موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وأن تصبح المنظمة مكاناً أكثر إنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى أن من التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي، قلة برامج التوعية في مجال التنوع الثقافي، وضعف إدراك الموظفين لأهمية التنوع الثقافي، وعدم وجود آلية فاعلة لقياس مستوى التنوع الثقافي، وضعف مهارات التواصل لدى بعض الموظفين. لذا أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة استراتيجية لإدارة هذا التنوع الثقافي والاستفادة منه، وأهمية دور القيادات الأكاديمية في تنظيم هذه الفروقات الفردية والاستفادة منها.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت قيم التعايش المشترك

تتناول الدراسات التالية

(1) دراسة **عبد الرزاق محمود إبراهيم، 2019**، بعنوان: **دور الأسرة في ترسيخ قيم التعايش السلمي لدى الأبناء بحث سوسيولوجي ميداني في مدينة عقرة. (عبد الرزاق محمود إبراهيم، 2019، ص 326-669).**

هدفت الدراسة إلى تعرف وتحديد دور الأسرة في مجال ترسيخ قيم التعايش السلمي لدى الأبناء، وقد تكونت عينة الدراسة من 267 أسرة من الأسر التي تعيش في منطقة عقرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة استبانة لجمع البيانات، وكذلك تم استخدام الملاحظة بالمعايشة كأداة

لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن الأسرة تسهم من خلال الفعل والتفاعل الاجتماعي، وتفاعل أولياء الأمور، وتبادل الهدايا والزيارات، وتشجيع الأبناء على الاختلاط واللعب مع أبناء القوميات الأخرى كل ذلك يساهم في ترسيخ قيم وثقافة التعايش المشترك.

(2) دراسة داود حلس؛ عليان الحولي، 2020، بعنوان: دور المدرسة في تفعيل تطبيقات قيم التعايش السلمي لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة غزة وسبل تعزيزها. (داود حلس، عليان الحولي، 2020، ص 110-112).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المدرسة الثانوية في محافظة غزة في تفعيل تطبيقات قيم التعايش السلمي وسبل تعزيزها، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء السلك التعليمي في الإدارة التعليمية بالمرحلة الثانوية في محافظة غزة، وقد بلغت العينة (84) من الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية (مشرفين، ومدراء ونوابهم)، وطبقا الباحثان استبانة بالأسئلة المقننة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: 1. دور المناهج المدرسية من خلال نشر ثقافة التعايش في المناهج المدرسية فلسطين - تطوير مهارات مصممو المناهج في موضوع التعايش السلمي. 2. دور الأنشطة المدرسية من خلال نشر ثقافة التعايش السلمي - تبني التحسن المستمر على مستوى الأنشطة المدرسية - توفير الدعم الكافي لأنشطة برامج التعايش السلمي 3. دور المعلمين من خلال نشر ثقافة التعايش في أوساط المعلمين - تطوير قدرات المعلمين في ممارسة مفاهيم التعايش في العملية التعليمية دور القوانين واللوائح المدرسية من خلال التطوير والتحسين المستمر في القوانين واللوائح المدرسية- تدريب الخبراء التربويين والمدرسين في مجال صياغة القوانين.

(3) دراسة فرحاي وهيبية؛ آيت أحمد نور الدين، 2022، بعنوان: العيش المشترك – التأسيس والرهان – فتحي تركي أنموذجاً. (فرحاي وهيبية؛ آيت أحمد نور الدين، 2022، ص 161 – 185).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم العيش المشترك حيث أنه ليس نسقا نظريا بل هو مشروع إنساني يدعو إلى فلسفة مفتوحة لا تعترف بالحدود الجغرافية ولا بالأجناس البشرية فالكل سيد والكل يساهم ويشارك لقد مر مفهوم العيش المشترك في كتابات فتحي تريكي بعدة تسميات، مطلقا أسماء مختلفة على فلسفته مروراً بفلسفة التنوع والاختلاف والفلسفة الشريفة وفلسفة الحداثة وما بعدها الفلسفة المفتوحة، يتناول تريكي شروط العيش سوياً في حسن الضيافة والسلام، منتهياً بمفهوم الكرامة التي تضمن للمواطنين مدنيين كانوا أو عسكريين العيش سوياً، يقترح تريكي لتوضيح فكرته بأكثر من أربع مراحل، أو لحظات بشكل تخطيطي في رحلة فهم موضوع العيش المشترك وهي على التوالي (المرحلة السقراطية-المرحلة الفارابية- المرحلة الكانطية-المرحلة الدولوزية)، ومرحلة خامسة (المرحلة الماركسية) يفضل التريكي عدم الخوض فيها بهدف عدم الوقوع في خلط بين الحرية وبين موضوع الطبقة الاجتماعية الملاحظ أن كل مرحلة ميزها في اعتقاد تريكي حضور فيلسوف.

التعليق على الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تحديد وصوغ المشكلة.
- زيادة التفهم لمفهوم التنوع الثقافي وقيم التعايش المشترك .
- الاستفادة من الاستبانات الخاصة بالتنوع الثقافي.
- الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات في الدراسات السابقة، واستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب في البحث الحالي.

أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. تحديد الأطر النظرية لإدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية.
 2. توضيح الأسس النظرية لقيم التعايش المشترك.
- ### أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
1. إلقاء الضوء على خبرات بعض الدول التي استخدمت إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية لتعزيز قيم التعايش المشترك.
 2. التعرف على واقع إدارة التنوع الثقافي بالمدارس العالمية في المملكة العربية السعودية لتعزيز قيم التعايش المشترك.
 3. تقديم تصور مقترح لتفعيل إدارة التنوع الثقافي بالمدارس العالمية في المملكة العربية السعودية لتعزيز قيم التعايش المشترك.
- ومن خلال العرض السابق يرى الباحث أن للدراسات السابقة التي تناولت التنوع الثقافي وقيم التعايش المشترك نجد أن البحث الحالي يتفق مع جميع دراسات التنوع الثقافي في أنها تسعى إلى استخدام إدارة التنوع الثقافي للتأثير على متغيرات مختلفة، كما أنها اتفقت أيضاً في أنها هدفت إلى تعزيز قيم التعايش المشترك، ولكنها اختلفت في أنها تهدف إلى تعزيز قيم التعايش المشترك باستخدام إدارة التنوع الثقافي، كما أن هذه الدراسات قد تختلف وقد تتشابه من حيث الأدوات والمناهج المتبعة لأن ذلك يتأثر بمتغيرات كل دراسة.
- وسيتفقد الباحث من الدراسات السابقة في أنها ساعدت في اختيار العنوان وإعداد الإطار العام للدراسة، ستساعد في إعداد أدوات البحث، وكذلك في تفسير النتائج.
- ويتم عرض الإطار النظري في محورين هما: المحور الأول: إدارة التنوع الثقافي، والمحور الثاني: قيم التعايش المشترك.
- المحور الأول: إدارة التنوع الثقافي: ويشمل النشأة والمفهوم والمهام والأهمية والمميزات والمبررات والمتطلبات، والصعوبات الخاصة بإدارة التنوع على النحو التالي:
- أولاً: نشأة مفهوم إدارة التنوع الثقافي وتطوره:
- ويتناول فيه ما يلي:

1- نشأة إدارة التنوع الثقافي:

قبل نشأة التعددية الثقافية كانت سياسات الدولة القومية تهدف إلى بناء الهوية القومية الثقافية للأغلبية وإقصاء ثقافة الأقلية وتهميشها سياسياً واقتصادياً، وهناك عمليتين متوازيتين لتدويل علاقات الدولة مع الأقلية، الأولى مراقبة دول ما بعد انهيار النظام الشيوعي من حيث إذعانها لمعايير حقوق الأقلية، والثانية مراقبة تلك الدول من حيث تهديداتها المحتملة للاستقرار الإقليمي، ويمكن تقسيم مراحل النشأة إلى عدة فترات تاريخية كما يلي: (ويل كيمليكا، 2011، ص 83-84).

أ) الفترة من (1960 – 1970م) سياسة العمل الإيجابي:

بدأ الاهتمام بموضوع التنوع الثقافي في المؤسسات منذ سنوات الستينيات (1960م) من خلال الحركات المناهضة للتمييز في الولايات المتحدة الأمريكية، وما لبثت أن انتقلت إلى أوروبا، فكان التركيز على العدالة الاجتماعية خاصة فئة النساء والأقليات من خلال التركيز على المساواة بين الجنسين ووضع التزامات قانونية تحسن وضع الأقليات وبالتالي التركيز على العدالة التنظيمية، كل هذا في إطار ما يطلق عليه سياسة العمل الإيجابي (1960-1970).

ب) الفترة من (1970 – 1986م) تكافؤ الفرص:

سرعان ما تطور هذا المفهوم ليستخدم كأداة إدارية للاستفادة من إمكانات الموارد البشرية، ثم ظهر مصطلح إدارة التنوع الثقافي في أواخر الثمانينيات، وتباينت الآراء ووجهات النظر بين الكتاب حول التنوع الثقافي داخل المؤسسة، هل هو إيجابي أم سلبي؟، هذا ما انعكس بدوره على غياب أي مقارنة أو نموذج واضح لإدارة التنوع الثقافي متفق عليه. (إلهام حليمي، 202، ص 131).

وفي ضوء ذلك لم تختلف كثير من الدراسات في مجالات العلاقات السببية التي يكون التنوع الثقافي طرفاً فيها، وإن اتفقت حول بدايات ظهور المصطلح في النقاشات العامة والأكاديمية التي بدأت في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين، مستندة إلى تغير واضح في منظور كل من كندا وأستراليا للقضية؛ فقد ألغت أستراليا شرط العنصرية في قبول المهاجرين، واستبدلت كندا سياسات الاستيعاب بجهود الاندماج، فقد شهدت الفترة بين سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين توجهها واضحاً للاعتراف بالاختلاف، وبالتالي اعتماد مقومات التعددية الثقافية في السياسات العامة. ولاقى هذا التوجه ردود فعل معادية في التسعينيات، لكن الأدبيات المهتمة بالموضوع ركزت على قضايا العوامل المشتركة؛ فوجود ثقافة فرعية حسب رأيهم مرتبطة بالخلفية الدينية، أو محل الإقامة أو المستوى الاجتماعي أو غيرها، لا يلغي وجود ثقافة وطنية مشتركة، ما يعني وجود ثقافات معبرة عن التعددية الثقافية إلى حالة اجتماعية من الثقافات المحدودة والقابلة للتعريف المتعايشة في إقليم مشترك، في سياق ثقافة مهيمنة. (محمد علي مجيد، 2010، ص19)؛ (Rodrigues, A. d. 2005, P18)

ج) الفترة من (1987 – 2022م) إدارة التنوع:

ظهر مفهوم إدارة التنوع واكتسب زخماً في الولايات المتحدة في أواسط ثمانينيات القرن العشرين، وفي هذا الوقت اشترك المتخصصون المعينون من قبل الشركات الأمريكية جنباً إلى جنب مع مؤيدي المساواة في إقامة الحجة على أنه يجب النظر إلى التنوع في القوى العاملة كميزة تنافسية، وليس كقيود قانونية، وكانت رسالتهم بأن تعزيز التنوع لا يأتي أمر قانوني، بل لأنه في صالح العمل، ومنذ ذلك الحين شرع الباحثون في اختبار افتراضات استفادة العمل من التنوع، وإدارة التنوع، وبينت هذه الدراسات أن العائد على الاستثمار قد بلغ 163% لكل دولار أنفقته بعض الشركات في التدريب على إدارة التنوع، كما في شركة Nextel الأمريكية. (Soner Polat, 2012, P. 1409- 1411)

وتعد ظاهرة التنوع الثقافي من معالم القرن الحادي والعشرين كنتيجة لمجموعة من العوامل أبرزها العولمة وما صاحبها من تحرير لتقل الفرد عن طريق الهجرة الدولية، والتنوع عبر الحدود، وتحرير الأسواق في إطار التجارة الدولية واشتداد المنافسة، وما نتج عنه من بروز خيارات واستراتيجيات كالشراكات والتحالفات في إطار المشاريع الدولية التي تقودها المؤسسات المتعددة الجنسيات ما حتم وجود تفاعل قوى عاملة من ثقافات مختلفة. (إلهام حليمي، 2020، ص130).

2- مفهوم إدارة التنوع الثقافي: Cultural Diversity

يعد مفهوم إدارة التنوع من أهم المفاهيم الحديثة نسبياً التي يتم تداولها خاصة في الأدبيات التربوية، أيضاً يعد تنوع قوة العمل من أكثر التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها، وخاصة المؤسسات الدولية التعليمية ومتعددة الجنسيات.

تعرف بأنها عملية تهدف إلى توفير بيئة عمل يتم فيها تقييم الاختلافات والتشابهات بين الأفراد، وحماية هذه البيئة التي تم إنشاؤها مع زيادة إمكانات الأفراد للوصول بمساهماتهم إلى أقصى مستوى فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما أنها الإدارة المسؤولة عن توفير مناخ تنظيمي يعترف ويحترم

التنوع والاختلاف بين العاملين في المؤسسة. (Kurtulmuş, M, 2016, P. 279)؛ (Rema Bizri, 2017, P. 68)

فإدارة التنوع الثقافي تشمل الاعتراف والتقبل بوجود تنوع واختلاف وفروق فردية بين العاملين في المؤسسة وبين عملائها، واحترام وتقدير ذلك، بل والاستفادة من هذا التنوع والاختلاف في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في سوق العمل، وأيضاً تحسين مناخ العمل وتعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية وتدعيم الولاء التنظيمي وزيادة الاستقرار الوظيفي، ويتم ذلك في مناخ من البعد عن التمييز السلبي ومكافحة العنصرية والتحيز والتعصب والفئوية وتطبيق العدالة التنظيمية والمساواة وتكافؤ الفرص والتسامح.

كما تذكر على أنها نهج إداري يهدف إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح وتعاون وتواصل، يسمح بإدماج العاملين كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل والجنس، والعرق، والدين، والحالة البدنية، والعمر والآراء والتوجهات السياسية، كما تعرف إدارة التنوع الثقافي بأنها تنوع خصائص القوى العاملة وسماتهم، من حيث: الأصل القومي والدين والعمر والجنس والثقافة والبيئة وغيرها التي تميز القوى العاملة داخل المؤسسة من حيث تعدد سماتهم. (مدحت محمد أبو النصر، 2022، ص35)؛ (مجد جمال شواهنة، 2022، ص25).

ويعرفها البحث بأنها: العملية التي يتم من خلالها إدارة الاختلافات بين جميع أفراد مجتمع المدرسة من خلال ممارسات داعمة تعمل على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم، وتوفير البيئة المناسبة لهم، والعمل على تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل السلبيات المحتملة للتنوع، فمصطلح التنوع الثقافي عادة ما يستخدم بالتبادل مع مفهوم التعددية الثقافية، وهي نظام من المعتقدات والسلوكيات الذي يقر ويحترم وجود جميع المجموعات المتنوعة في المؤسسة أو المجتمع. **ثانياً: أنواع إدارة التنوع الثقافي:**

هناك أنواع عديدة للتنوع كل منها له تأثير على قدرة الأفراد على العمل معا بنجاح : (Lombardo, J. 2008)

أ- التنوع الاجتماعي: ويتعلق بالاختلاف في الخصائص الديموجرافية، مثل: السن، والعرق، والأخلاق.

ب- التنوع المعلوماتي: ويعرف بالتنوع التنظيمي، ويشير إلى التنوع في الخلفيات، مثل: المعرفة، والتعليم والخبرة الوظيفية. وهذا التصنيف قد يمثل خطر التسبب في صراعات مختلفة تتعلق بالمهارة الوظيفية العالية.

أ- التنوع القيمي: ويعرف أيضاً بالتنوع النفسي، ويشمل؛ الفروق الشخصية، والمواقف، ويمكن أن يؤثر في الاتصالات في المؤسسة ككل.

ب- التنوع الثقافي: وهو شكل من أشكال تقدير الاختلافات بين الأفراد، وهو مجموعة متنوعة من الأفراد من ثقافات ومجتمعات مختلفة، وعادة يؤخذ في الاعتبار الاختلاف في اللغة أو الدين، أو العرق، أو النوع، أو العمر.

وترتبط الثقافة بفكرة منظمة التعلم بمعنى أن كل تغيير ينطوي على تعلم جديد على مستوى الفرد والمجموعة المشتركة، وتشمل أبعاد التنوع الثقافي عدد من الأشكال والمكونات المختلفة وهي التنوع في الجنس والتنوع في المعتقدات الدينية والتنوع في العرق والتنوع في الحالة الاجتماعية والتنوع في العمر والتنوع في التعليم والتنوع في القدرة البدنية والعقلية والتنوع في الدخل والتنوع في المهنة واللغة والتنوع

في الموقع الجغرافي والعديد من المكونات الأخرى، فالتنوع الثقافي له العديد من الأبعاد: (Carter, et all, 2013, Pp. 942- 958)

- 1- داخلية تتمثل في النوع والعرق والعمر، وقدرات.
- 2- أبعاد خارجية تتمثل في: الديانة المظهر، والخلفية التعليمية، والخبرات المهنية والحالة الاجتماعية، والدخل، والعادات الشخصية، والموقع الجغرافي، وغيرها.
- 3- أبعاد تنظيمية تتمثل في مجال العمل، والموقع في العمل والانتماء والأقدمية، والمستوى الوظيفي، ووضع الإدارة.

ويتضح مما سبق أن التنوع الثقافي له أبعاد متعددة، تجعل مفهوم التنوع واسعاً وشاملاً لكل الاختلافات والفروق بين الأفراد، سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي أو التنظيمي، والتي تؤكد على أن التنوع ليس قاصراً على الجنس أو النوع أو العمر أو الدين أو اللغة، وإنما يمتد ليشمل القدرات العقلية والبدنية، والخصائص الجسمية والشخصية، والخبرات المهنية، والمستويات الاجتماعية والاقتصادية، والعادات والتقاليد، مما يؤكد على أن إدارة التنوع يجب تشمل كل هذه الاختلافات، وتعمل على الاستفادة منها وإدارتها بشكل يعظم الفائدة منها ويتجنب التهديدات المحتملة، وبما يضمن أداء جيداً من العاملين داخل المؤسسة من خلال الاستفادة من التنوع في قدرات العاملين العقلية والبدنية وخبراتهم الشخصية والمهنية، ومن ثم فإن التنوع يشمل تفرد كل شخص، وخبرته وشخصيته، تأثيره على الأداء بشكل كبير، لذلك من المهم إدارة أية مشكلات قد تنجم عن الصراعات الشخصية، كما يحدد التنوع أيضاً كيفية تفاعل الفرد مع غيره من الأفراد.

ثالثاً: خطوات وأهمية إدارة التنوع الثقافي ومميزاتها:

- لتحقيق إدارة جيدة للتنوع يستلزم القيام بعدة خطوات منها: (جاري ديلسر، 2019، ص 141).
- أ- دراسة وتحليل خصائص العاملين في المؤسسة، وقراءة النسب المئوية لهذه الخصائص – من خلال ملفات العاملين – بشكل متعمق ودقيق وموضوعي ومحاييد، وتحديد الفئات أو المجموعات الأقل تمثيلاً في وظائف المؤسسة.
 - ب- تحديد الثغرات والفجوات وأوجه القصور وعدم التوازن والخلل في خريطة التنوع للعاملين في المؤسسة مثل قلة العاملين من النساء، أو كون كل العاملين من ديانة واحدة، أو قلة تشغيل الأشخاص ذوي الإعاقة.
 - ج- وضع معايير للتنوع بين العاملين للاسترشاد بها عند وضع خطة التنوع، ووضع سياسة مكتوبة ومدرسة وموضوعية لإدارة التنوع لعلاج مثل هذه الاختلالات، مع ضرورة إشراك العاملين في وضع هذه السياسة.
 - د- أن تتصف هذه السياسة بأنها دائمة وثابتة وتشمل مختلف أنشطة المؤسسة، ولا يقتصر الأمر على مجرد اهتمام وقتي أو مظهري.
 - هـ- ضرورة دعم الإدارة العليا لهذه السياسة بشكل مستمر (توفر القيادة القوية الداعمة).
 - و- إلغاء أي نوع من التمييز السلبي والتفرقة والعنصرية والفئوية والتعصب والتحيز والتمييز بين العاملين في المؤسسة، والعمل على تحقيق المساواة والعدالة ونشر ثقافة تقبل الآخر والتعددية والتسامح والاحترام في المؤسسة، وإلغاء أي صعوبات تواجه تحقيق التوظيف المتكافئ والذي يحقق المعدلات المناسبة من التنوع بين العاملين في المؤسسة.

ز- دمج العاملين الجدد داخل قوة العمل في المؤسسة، من خلال عدة أنشطة اجتماعية وثقافية وتدريبية، ويمكن أن يتولى ذلك كل من الأخصائيين الاجتماعيين وأخصائي العلاقات العامة وإدارة التدريب.

ح- وضع برامج لإدارة التنوع في قوة العمل كبرامج مكافحة التعصب والتحيز والتمييز، وبرامج مكافحة التحرش بكافة أنواعه في بيئة العمل، وبرامج توعية بأهمية وفوائد التعددية والتنوع بين العاملين، وإعطاء إجازات في المناسبات والأعياد الدينية المتعارف عليها، وغيرها.

ط- توفير برامج تدريبية للعاملين عن إدارة التنوع، بهدف تقوية إحساس العاملين بموضوع التنوع في مجال العمل، وتعريفهم بضرورة التنوع في قوة العمل في ظل ظروف الأعمال الحالية، وما الآثار الناتجة من هذا التنوع، وتنمية مهارات العاملين المطلوبة للتفاعل مع الآخرين، وفهم التباين الثقافي المسئول عن تباين سلوك الأفراد في العمل، وتدريب العاملين على تجنب سوء الفهم الناتج من التباين الثقافي.

2- أهمية إدارة التنوع الثقافي:

ينظر إلى التنوع الثقافي في كل ما يخص القوى البشرية على أنه أمر طبيعي، وهو شائع في المؤسسات التربوية على اختلافها، ويشير بشكل عام إلى التباين والفروق بين الأفراد العاملين في خبراتهم ومهاراتهم وأساليب تفكيرهم، ويحقق استثمار هذا التنوع وتوظيفه بالشكل الصحيح ميزة إيجابية كبرى للمؤسسات، وللعاملين فيها، إضافة إلى أنه يتوافق مع المتطلبات الكثيرة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر؛ من هنا يلزم إدارته بشكل تتمثل فيه المساواة والعدالة، ونقله من مسبب للصراعات إلى محفز على الإبداع ومحرك له وتبادل الخبرات المتنوعة بين العاملين بما يؤثر إيجاباً في نموهم المهني ويدفع به نحو الاستمرارية بما يتوافق مع المستجدات في الأعمال والفعاليات التربوية المختلفة، وهذا يقود إلى التكيف مع التنوع داخل المؤسسة، من خلال المراجعة المستمرة للسياسات واللوائح والإجراءات التي تنظم العمل بين الأفراد في شتى كفاءاتهم وقدراتهم. (مجد جمال شواهنة، 2022، ص25).

كما تظهر أهمية إدارة التنوع الثقافي في: (Schwarzenthal, et all, 2020, P. 326)

- أ) الاعتراف بالتنوع الكبير للثقافات؛ واحترام الاختلافات والاعتراف بصحة أشكال التعبير الثقافي والمساهمات المختلفة؛ وتقييم ما تقدمه الثقافات الأخرى وتشجيع مساهمة المجموعات المتنوعة
- ب) تمكين الناس لتقوية أنفسهم والآخرين لتحقيق أقصى إفادة من إمكاناتهم.
- ج) التسامح مع الاختلافات من أجل تحقيق الوحدة من خلال التنوع، ويعد التنوع الثقافي شيئاً جيداً.
- د) كما أن التنوع في العرق والجنس والعمر المختلف الموجود في كل منظمة أو مؤسسة يجعل هذه المجموعات الثقافية المختلفة تتعلم من بعضها البعض إذا وجد التفاهم والتعاون بينهم حيث يساعد التعرف على الثقافات المختلفة في فهم وجهات النظر المختلفة داخل المؤسسة التي يتم العمل بها مما يبدد الصورة النمطية السلبية والتحيزات الشخصية للمجموعات المختلفة.

3- مميزات إدارة التنوع الثقافي:

من مميزات التنوع الثقافي أنه يحسن من قيمة المؤسسة، وتساعد إدارة التنوع على تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، كما تساعد إدارة التنوع على التناغم بين الموارد البشرية؛ ما يحسن المناخ النفسي بالمؤسسة فتزيد الانتاجية.

وأهم ما يميز المؤسسات الفعالة عن غير الفعالة اهتمامها بالجوانب الأكاديمية، وكذلك وجود الإدارة الكفؤة والمتفهمة لدورها، والثقة المتبادلة بين العاملين، وهناك العديد من المميزات لإدارة التنوع الثقافي منها : (Chawawa; morgen, 2014, Pp. 39- 40)

- (أ) تخفيض شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.
(ب) تحسين العلاقات الإنسانية.
(ج) تحسين المؤسسة بحل المشكلات التي تواجهها.
(د) زيادة المهارات وتنوعها.
(هـ) التعامل مع التنوع بشكل مخطط ومدار وليس عملاً ارتجالياً.
(و) تعظيم مزايا التنوع وتقليل مشاكله.
(ز) زيادة المرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف؛ ما يساعد على تحسين الانتاجية.
(ح) خفض تكلفة الرعاية الصحية والغياب ودوران العمل.
(ط) يزيد التنوع الثقافي من الإبداع والابتكار؛ لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوة عمل متنوعة القدرات والخصائص.
(ي) الاستفادة من نقاط القوة في الموارد البشرية العاملة المتنوعة دعامة لتحقيق العمل بالعمل الجماعي.

ويتضح مما سبق أبرز مميزات إدارة التنوع الثقافي، وتظهر أهميتها إذا وظفت بالمدارس والمؤسسات التعليمية بالمملكة من خلال تنويع الموارد البشرية، فهي تساعد على حل المشكلات وتنوع مهارات العمالة، وزيادة في مرونة العمالة التنظيمية، وتساعد على التكيف وتحسين مستوى المخرجات، وتنويعها، مما يسهم في مواكبة التطور المنشود الذي تسعى إليه المملكة في مجال التعليم.

رابعاً: مبررات تطبيق إدارة التنوع الثقافي:

بحكم الواقع الذي يعيشه العالم، والتميز بحركة الهجرة الروتينية والطارئة، وتزايد الاهتمام بقضايا التطور التكنولوجي وعولمة الموارد البشرية، اكتسبت قضايا الأقليات الدينية واللغوية والعرقية والمهاجرين حقوقاً معترفاً بها، كذلك إن ما يجعل موضوع التنوع الثقافي مهماً من الناحية العملية، هو حجمه في العالم من جهة، وتأثيره في مستقبل الدول والمجموعات؛ وقد أثبتت دول مثل كندا وأستراليا ريادتها في التعامل معه، فإن دولاً أخرى أساءت له مثل رواندا، اليمن، بورما، وغيرها كثير، أما من الناحية العلمية فلا يمكن تجاوز جهود نظرية توصلت إلى مفهوم التعددية الثقافية باعتباره جامعاً للسياسات والتفاهات . (إسماعيل بوقنتور، 2021، ص 525-528).

وتوجد أسباب عديدة لزيادة الاهتمام بإدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسات التعليمية، والعمل على تطبيقها منها:

- أ- التنمية المستدامة والعولمة والانفتاح العالمي والمسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال التي ساهمت في تغيير العديد من المعتقدات التقليدية القديمة المتعلقة بالتفرقة والفئوية والتمييز السلبي بين العاملين على بعض الأسس وخاصة النوع واللون والديانة واللغة والثقافة والهوية الجنسية، فالعولمة تفرض بشكل متزايد على أصحاب الأعمال والشركات متعددة الجنسيات أن يقوموا بتحقيق توازن في قوة العمل كتنعيب أفراد من الأقليات، أو أن يكون هناك توازن بين عدد العاملين من الذكور والإناث.
- ب- تزايد وارتفاع الصيحات المطالبة بضرورة تحسين جودة حياة العاملين في المؤسسات التي يعملون بها، ومكافحة جميع أنواع التمييز العنصري والسلبي بين الناس بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة كذلك ساهمت حركات تحرير المرأة وخروجها بشكل واسع إلى الحياة المهنية إلى زيادة الاهتمام بموضوع إدارة التنوع والاختلاف.

ج- تنمية وعي وإدراك منظمات اليوم بأن دورها يجب ألا يقتصر فقط على توسيع أنشطتها وزيادة منتجاتها وخدماتها وتعظيم أرباحها، بل يجب التوجه إلى نشاطات ذات أبعاد اجتماعية وثقافية وأخلاقية تجعل حياة العاملين أفضل في المؤسسات التي يعملون بها. فعندما يجدون أن هناك عدالة تنظيمية ومساواة وتقدير، ومناخ عمل فيه تواصل إيجابي وتسامح وتعاون متبادل وعدم تمييز سلبي فإن أدائهم سيكون أفضل وإنتاجيتهم سوف تزداد وتفكيرهم الابتكاري سوف يظهر ولائهم وانتمائهم التنظيمي سوف يتأصل والاستقرار الوظيفي سوف يزداد. (مدحت محمد أبو النصر، 2022، ص35-36).

د- التنوع الديموجرافي في المجتمعات والتغيرات الديموجرافية التي تحدث فيها، فمستقبل عام (2040) في الولايات المتحدة الأمريكية سيكون نصف قوة العمل من الأفارقة ومن أمريكا اللاتينية ومن آسيا، وأن المرأة سوف تشغل أكثر من نصف قوة العمل، كما أن كثير من الشركات في معظم دول أوروبا الغربية وجد نمو متزايد لعدد العاملين من الشرق الأوسط والأرجنتين وفينزويلا وجنوب أفريقيا والهند وإندونيسيا. (Stephen Robbins & Timothy Judge, 2020, P. 38)

خامساً: مبادئ التنوع الثقافي:

أشار تقرير هيئة الأمم المتحدة إلى أن التربية متعددة الثقافات تقوم على ثلاثة مبادئ هي، (UNESCO, 2006).

1. احترام الهويات الثقافية للمتعلمين من خلال توفير تربية جيدة ومناسبة ثقافياً لجميع الطلاب.
2. تزويد كل متعلم بالمعارف والاتجاهات والمهارات الثقافية اللازمة للمشاركة الفعالة والكاملة في المجتمع الذي يعيش فيه.
3. تزويد كل المتعلمين بالمعارف والاتجاهات والمهارات الثقافية التي تمكنهم من دعم الاحترام والتفاهم والتضامن بين كافة الأفراد والجماعات والقوميات الثقافية.

سادساً: متطلبات إدارة التنوع الثقافي وصعوبات تحقيقها

وتشتمل على ما يلي:

1. متطلبات نجاح إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية:

تتطلب إدارة التنوع مشاركة العاملين، فيجب عليها النظر إلى مشاركة العاملين كجزء ضروري من مبادرات التنوع، وذلك من أجل تقديم والحفاظ على سياسات تنوع فعالة؛ حيث يجب تشجيع العاملين على الاستمرار في تعلم مهارات جديدة في التعامل مع الأفراد وإدارتهم، ولأنهم يدركون أن تنوع العملاء يمكن أن يؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة وأن المؤسسات تتنافس لإرضاء هؤلاء العملاء (Orellous Walker, Principal & Benton, David, 2015)

ومن أهم متطلبات نجاح إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات التعليمية ما يأتي: (Vashanti, Sai Parimi, 2012, P. 15)

- أ. إيمان إدارة المدرسة بالتنوع على أنه يمثل قيمة.
- ب. تلبية احتياجات العاملين، خاصة النساء منهم، مثل رعاية الطفل، أو العمل نصف الوقت بنصف الأجر.

- ج. وضع برامج تدريبية لتنمية وعي العاملين بأهمية التنوع الثقافي.
- د. وضْعُ برامج لتوجيه العاملين، ثم تنفيذها؛ حيث تلعب هذه البرامج دوراً مهماً في رعاية

- تطورهم الوظيفي.
- هـ. إدراج التنوع في رؤية المؤسسة ورسالتها، ونشر كتيب التنوع والشمول للتنوع كموضوع في توجيه الموظف الجديد.
- و. إعداد برامج تدريبية للمدرسين المحتملين، وإعدادهم بشكل صحيح قبل أن يتم تعيينهم في الواقع على أساس دائم.
- ز. تشكيل مجموعة دعم لتوفير المناخ لرعاية العاملين الذين يشعرون بالعزلة أو النفور.
- ح. إجراء تدقيق في برامج التنوع ضماناً لفعالية برامج المؤسسة في إدارة التنوع.
- ط. اهتمام الإدارة ووعيتها باحتياجات أسر العاملين.
- ويتضح مما سبق عدداً من متطلبات إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية، وأهمها إيمان القائمين على الإدارة بالتنوع كميزة مهمة للإدارة، والعمل على إيجاد مناخ يساعد العاملين على التفاعل الإيجابي، وتقديم التدريبات والتوجيهات التي من شأنها تنوع العاملين وتفاعلهم، وتحقيق الرعاية النفسية للعاملين ومراعاة ظروفهم الأسرية واختلافاتهم العمرية والنوعية والعقلية.
- 2. صعوبات تواجه نجاح إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية:**
- على الرغم مما سبق من مميزات لتطبيق إدارة التنوع الثقافي بالمدارس والمؤسسات التعليمية إلا أنه من المحتمل وجود بعض السلبيات، والتي قد تقلل من قيمة الفوائد، والحل يكمن في الاستراتيجية المستخدمة في تطبيق فلسفة إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية، وقدرة هذه الاستراتيجية على تحقيق النجاح وما تملكه من ميزات تنافسية، تمكن المؤسسة التعليمية من تعظيم فوائد تطبيق إدارة التنوع لها، والحد مما يمكن أن يكون سلبياً، بل تحويلها إلى إيجابيات مثل خفض التكاليف المرتبطة بهذه السلبيات، وربما يكون من الأجدى تفادياً لبعض السلبيات أن يكون تنفيذ الاستراتيجية بنأى خلال فترة أقل اضطراباً وأطول بقاء وبالتالي أكثر فاعلية بقدر كبير (دانييل راوولي ؛ خيربيرت وشيرمان، 2006م، ص35).
- وتوجد كثير من الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع الثقافي بالمدارس منها ما يلي : (Patrick, H., & Kumar. V, 2012 op. cit, p3).
- أ- سوء الأوضاع السياسية السائدة في عدد من الدول، وانعكاسات ذلك على سياساتها التعليمية.
- ب- ارتفاع تكاليف الحراك الطلابي وأعضاء هيئة التدريس بين مؤسسات التعليم؛ بسبب انخفاض الدخل في بعض الأقطار والدول، وارتفاع مستوى المعيشة في بعضها الآخر.
- ج- تباين اللوائح والقوانين المؤسسة لعمل مؤسسات التعليم، بحيث يمنع هذا التباين من تبادل الخبرات البشرية والعلمية بين هذه المؤسسات، أو لا يشجعها على ذلك.
- د- قلة وجود قاعدة بيانات ومعلومات بينية على مستوى مؤسسات التعليم، تسمح بالتبادل الثقافي والخبرات بينها.
- هـ- انتشار ثقافة مقاومة التغيير لدى بعض العاملين الذين يرفضون غالباً قبول التغيير.
- و- قلة وجود منظومة اتصالات إلكترونية، حيث تعد مطلباً لاكتياز حواجز الإدراك الحسي والثقافي واللغوي التي يجب التغلب عليها لتحقيق برامج التنوع الفعالة. (Voegtler, E. and Others, 2011, P. 81)
- ز- انخفاض وعي بعض المسؤولين وإدراكهم لأهمية التنوع، وعدم النظر إليه بوصفه أولوية تنظيمية، كذلك انخفاض الإدراك لمختلف جوانبه وأبعاده.
- ح- التحيز لعنصريات أو جنسيات معينة بافتراض أنها أكثر تفوقاً على جنسيات أخرى.

- ط- وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع.
- ي- ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل.
- ك- ميل العاملين بالمدارس لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع.
- ل- مخاوف بعض فئات قوة العمل من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم.
- م- ضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق مدخل إدارة التنوع.

يتضح مما سبق أن ما يواجه تطبيق إدارة التنوع الثقافي بالمؤسسات التعليمية يرجع إلى صعوبات سياسية وتشريعية، وكذلك صعوبات اقتصادية تتمثل في نقص ميزانية المدارس، وصعوبات تعود إلى القائمين على الإدارة؛ إذ إنهم لا يملكون الحماس أو الرغبة في التحول إلى إدارة التنوع؛ لتحيزهم إلى عرق أو ثقافة أو لقلة وعيهم بأهميتها وفوائدها التي تعود عليهم وعلى العاملين وعلى الإنتاج في آن واحد.

المحور الثاني: الأطر النظرية للقيم التعايش المشترك

ويشمل ما يلي:

أولاً: مفهوم التعايش:

التعايش في اللغة مصدر لفعل تعايش ومعنى تعايشوا: عاشوا على الألفة والمودة، وعاشه عاش معه، والعيش معناه، الحياة وما تكون به من مطعم ومشرب والدخل والمسكن، ولقطة التعايش مصدر لفعل تعايش ومعنى تعايشوا: عاشوا على الألفة والمودة. (المعجم الوسيط، 1998).

ويعد مفهوم التعايش المشترك من المفاهيم الاجتماعية التي تشير إلى قدرة المجتمعات على التعايش بانسجام بالرغم من الاختلافات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية فيما بينها، ويشير التعايش السلمي بشكل أساسي إلى استخدام الوسائل غير العنيفة في حل النزاعات. (Izueke, E., M., Okoli, F. C., & Nzekwe, I. I. 2014, P. 367)

ويعرف التعايش بأنه: الاتفاق بين الأطياف وعدم اعتداء أي منهم على الآخر، والعيش في سلام، وبث روح الأخوة بين أبناء الوطن الواحد وغيره من الأوطان الأخرى. (عبد الهادي محمد الشهري، 2022، ص36).

فالتعايش المشترك قيمة دينية أخلاقية سلوكية، تسعى لسمو الأخلاق والتألف في المجتمع، ونبذ العصبية والتضامن بين أفراد المجتمع الواحد وإن اختلفت أفكارهم ومعتقداتهم وثقافتهم، ويقصد بها "أن تعيش مع الآخر أو الآخرين المخالفين لك فكراً، واعتقادات، وثقافة بقبول وسلم ودون أن يتعرض أي طرف للآخر بما يهدد السلم المحلي أو العالمي". ، فالتعايش المشترك يهتم بالفرد والمجتمع فهو من أبرز العوامل المؤثرة في ترابط المجتمع وتماسكه وتوحيده، بحيث تشكل ركناً أساسياً في تكوين التعايش المشترك ، وتعرف مهارات التعايش المشترك أنها: المهارات التي يستخدمها الطالب للتواصل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين المختلفين عنه بهدف توفير بيئة مدرسية اجتماعية ناجحة. (Azyadi, 2015)؛ (حبة بنت أحمد سعيد أكرم، 2020، ص120)؛ (أمنة علي محمد، 2016، ص74).

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف التعايش بأنه: القبول بحوار الآخر والبحث عن قواسم مشتركة للوصول إلى تفاهم مشترك، والعيش معاً على احترام وجهات نظر الطرف الآخر.

ثانياً: أهمية قيم التعايش المشترك وضروراته:

تزداد قضية التعايش المشترك أهمية نظرا للتقارب بين الثقافات والتفاعل بين الحضارات الذي أصبح متزايدا يوما بعد آخر بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والثورة العلمية والتكنولوجية؛ مما حتم على الجميع التفاعل والتعاون من أجل حياة سعيدة آمنة ومستقبل واعد أفضل، ولا يمكن تحقيق ذلك على أرض الواقع إلا من خلال ترسيخ قيم التعايش المشترك بين فئات البشر على تنوعهم واختلافهم، والتعاون فيما بينهم لخدمة الإنسان والنهوض به إلى التقدم، وإرساء الأمن والأمان على وجه الأرض، ونشر التعايش المشترك لتتخلص الدول من مشكلاتها وأزماتها، خاصة في ظل التطور والتقدم التكنولوجي . (محمد محفوظ، 2012).

وللتعايش المشترك أهمية كبرى في الحياة البشرية، تكمن فيما يلي : (عبد ربه العنزي، 2017، ص187).
1. عمارة الكون والاستخلاف في الأرض وتنفيذ وعد الله ورسالته للناس باختلاف أعراق الناس وأشكالهم وألوانهم يحقق غايات أبرزها التعاون والتعايش والتفكير
2. مد جسور التقارب الإنساني وإشاعة القيم الإنسانية يعمل على المحافظة على البيئة ومحاربة الفساد والنزاع ويكرس ذلك لتحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع.
3. توضيح عظمة الإسلام وسماحة الدين وسمو قيمه وأخلاقه، إذ إن دعوة الإسلام إلى التعارف والعدل والتسامح والانفتاح الحضاري المضبوط يزيل الأحقاد ويمحو أشكال العنصرية والتعصب وينزع فتيل الصراع، ويفتح باب التفاهم على أساس من احترام الخصوصيات.
4. حماية السلم المجتمعي من العنف والاضطرابات التي تسود العالم خصوصا في العصر الحالي ويحقق التعايش للفرد الحصول على رغباته والوصول إلى حاجاته في ظل التوافق المجتمعي.
مما سبق يتضح أن للتعايش المشترك أهمية كبرى للأفراد والمجتمعات فعلى مستوى الفرد تمكن الإنسان من احترام الآخر سواء أكان مسلما أو غير مسلم واحترام خصوصيات الآخرين، في ضوء تعاليم الدين الإسلامي، وتحقيق الأمن والاستقرار للمجتمع بشكل عام، وتحقيق المساواة والعدالة والرفاهية نتيجة لامتلاك أفراد المجتمع للتعايش السلمي مع الآخرين.

ومما يفرض ضرورة نشر قيم التعايش المشترك التطور الرقمي وما أنتجه من سهولة التواصل بين الأفراد وأقرانهم وذويهم وإمكانية ممارستهم لهذه القيم عند قيامهم بأدوارهم التربوية والدعوية، حيث شكلت مواقع التواصل الاجتماعي تغييرا وتطورا كبيرا في حياة الأفراد على المستوى الشخصي والاجتماعي بعد أن تلاشت الحدود والفوارق، وفتحت الأبواب للجميع ليكتبوا أو يرسلوا ما يريدونه في بيئة اتصالية مفتوحة . (محمد بن سليم الله الرحيلي، 2023، ص73).

وتزداد الحاجة إلى التعايش المشترك مع التقارب بين الثقافات والتفاعل بين الحضارات الذي أصبح متزايدا يوما بعد آخر، ويسبب ثورة المعلومات والاتصالات والثورة العلمية والتكنولوجية؛ مما حتم على الجميع التفاعل والتعاون من أجل حياة سعيدة آمنة ومستقبل واعد أفضل، ولا يمكن تحقيق ذلك على أرض الواقع إلا من خلال ترسيخ قيم التعايش المشترك بين فئات البشر على تنوعهم واختلافهم، والتعاون فيما بينهم لخدمة الإنسان والنهوض به إلى التقدم، وإرساء الأمن والأمان على وجه الأرض، ونشر التعايش المشترك لتتخلص الدول من مشكلاتها وأزماتها، خاصة في ظل التطور والتقدم التكنولوجي . (محمد محفوظ، 2012).

ويستخلص مما تقدم أن للتعايش المشترك فوائد تعم على الفرد والمجتمع لعل من أبرزها الأمن والاستقرار وحماية المجتمع من العنف واحترام خصوصيات الآخرين، وحفظ الحقوق وصيانة الكرامة الإنسانية، وتحقيق الرغبات والحاجات للأفراد الذين لا يستطيعون الوصول إليها دون مساندة الآخرين

وتعاونهم وقبول الآخر، ومن أهم الفوائد أيضا غرس قيم الاحترام والعدالة والمساواة والتفاهم والحوار مع الآخرين، وفي ظل التعايش تختفي الطائفيات والمذهبيات وتذوب العنصرية، وتفتح المجال أمام الشباب للإبداع والمساهمة في تقدم مجتمعاتهم وتنميتها.

ثالثاً: الممارسات والمتطلبات اللازمة لنشر قيم التعايش المشترك:

هناك عدة ممارسات لنشر قيم التعايش المشترك، ومن أهمها ما يلي: (فاطمة سعيد الخاطري وسعد الدين محمد، 2018، ص200-204).

1. **ممارسات تتعلق بالجانب الديني:** تتأكد هذه الممارسات من خلال تجنب التعصب والتشدد في الحوار مع غير المسلمين، والبعد عن الاعتداء على أماكن عباداتهم، وتصحيح المعتقدات الخاطئة لدى الآخرين في التعامل مع غير المسلمين، وإظهار يسر الإسلام وسماحته من خلال التواصل مع غير المسلمين.
2. **ممارسات تتعلق بالجانب الاجتماعي:** ينظر للتسامح الاجتماعي باعتباره تربية مستمرة، وتدريب متواصل من خلال مواقف الحياة، على ضبط النفس، وقبول الآخر، والتسامي على المطامع والرغبات الخاصة والمصالح الضيقة، ورؤية المصالح الخاصة في إطار مصالح الآخرين، وتربية على الاعتراف بالخطأ، وقبول الأعذار ممن يعتذر، وهو تدريب وتعليم فن الإصغاء والاستماع إلى الآخرين وعدم مقاطعتهم، والتحدث إليهم بأدب وهدوء، وهو التواضع لخلق الله والرفق بهم، واللين والسماحة في معاملتهم، والتغاضي عن هفواتهم والبشاشة لهم والإحسان إليهم. وغرس وتنمية روح التصالح والتناغم في الحياة، وتكريس قيم الانتماء، وتعزيز أخلاقية السماحة مع كافة الناس.
3. **ممارسات تتعلق بالجانب الفكري والثقافي:** يشير التعايش المشترك الفكري والثقافي إلى تقبل الآراء المختلفة والتعايش معها، والإيمان بتعددية الأفكار والمنطلقات والنظرات الفكرية، والقبول بتنوع المواقف والسلوكيات الناتجة عنها وفق ضوابط الأديان السماوية وبخاصة الشريعة الإسلامية، ومن أهم قيم التعايش المشترك أدب الحوار والموضوعية والوسطية والاعتدال ونبذ التعصب والامانة والإنصاف وقبول وتقدير التنوع الثقافي.

وتشير الأدبيات أن هناك عدة متطلبات لنجاح تطبيق قيم التعايش التي لا بد أن يمارسها الأفراد والمجتمعات ومنها: (محمد بن سليم الله الرحيلي، 2023، ص 88-90).

1. **قبول الآخر المختلف:** ينشأ بعض الأفراد أو الأجيال في بعض المناطق من العالم في ظل كراهية يكتسبوها في الصغر وتظل مختزنة في أعماقهم لسنوات عديدة، ورغم ذلك استطاعة المجتمعات المختلفة في أمريكا وأوروبا بل في آسيا وأفريقيا أن تنجح في إجبار الناس على رفع التحيز والعنصرية فكريا وعقليا ولكنها لم تستطع أن تنجح في اجتثاث مشاعر التعصب والعنصرية من النفوس؛ ومن هنا جاءت الدعوة لقبول الآخر كما هو وليس كما ينبغي أن يكون.
2. **التواصل والحوار مع الآخر:** لا تستقيم حياة البشر إلا بالحوار والتواصل فيما بينهم، وذلك لحاجة كل إنسان للتعاون مع أبناء جنسه، لتوفير الغذاء والملبس والمأوى ولدفع المخاطر وتطوير الحياة والارتقاء بها، وهذا الاجتماع الإنساني يؤكد أهمية التواصل بين أفراد كل المجتمع، سواء تابعين أو متبوعين حكما أو محكومين، وذلك لحفظ النوع وتأمين البقاء.
3. **التعاون الإنساني:** هو ارتباط مجموعة من الأفراد على أساس الحقوق والالتزامات المتساوية وهكذا لمواجهة ما قد يعترضهم من المشاكل والتحديات الاقتصادية، أو الاجتماعية ونحوها، والتغلب عليها، ومن أهم أنواعها التعاون لأجل مساعدة المحتاجين، وإغاثة الفقراء وإنقاذ الملهوفين.

4. **الوسطية في الفكر والسلوك:** تعد الوسطية من أهم ممارسات قيم التعايش والوسطية في حياة الفرد، وتعني التوازن الدقيق، والاعتدال الرشيد بين الأثرة والإيثار، فإحساس المرء بنفسه، إذا زاد عن حده، يحجبه عن الآخرين، ويحصره في عالم خاص به، والهدف الأساسي لدعوة الوسطية هو محاربة التشدد والغلو الديني والفكري في معاملة الآخر، وتشتمل هذه الوسطية في معاملة الآخرين على الإيثار والإحسان والتسامح، وترفض بشدة التطرف والعنف والقتل والإيذاء، وتبني الوسطية على التعارف والتعاون والتعلم والاحترام، لقاء مع الآخر لا يشوبه الحذر المبالغ والكرهية والعداوة، وإنما هو لقاء السكينة والسلام والتبادل وتعلم وتعليم، سلم وسلام، قبول وعطاء، تسامح وحوار.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الممارسات اللازمة لنشر قيم التعايش المشترك؛ والتي يمكن لطلاب المدارس توظيفها وممارستها لتوطيد ونشر هذه القيم، ومن هذه الممارسات ما يتعلق بالجانب الديني كتجنب الاعتداء على دور العبادة، والتعامل مع الناس باختلاف أجناسهم وألوانهم ولغاتهم في ضوء ضوابط الشرع، والحرص على الدعاء بالهداية لغير المسلمين، والتزام قيم الوسطية الإسلامية بعيداً عن التطرف والإرهاب، والبعد عن التعصب وتصحيح المعتقدات لخطئة لدى الآخرين في التعامل مع غير المسلمين. ومن هذه الممارسات ما يتعلق بالجانب الاجتماعي كالعفو عن الآخرين، وتبادل الهدايا معهم، وإجابة الدعوة لمناسبتهم، وزيارة مرضاهم وتطبيق العدل والعفو والصفح، والبعد عن خطاب الكراهية، وحسن الجوار. **رابعاً: التعايش المشترك في المؤسسات التربوية:**

إذا كان الإنسان قد أدرك مع كثرة الصراعات المحلية والإقليمية والعالمية وتزايد حدتها أن تقبل الآخر هو السبيل الوحيد لتوفير مناخ سليم يسوده التفاهم في كل شيء، وأنه لا مجال لاستخدام العنف أو القوة، وأن الكلمة أو القرار الأخير يجب أن يستند إلى العقل، ويرتبط بهذا العقل قيم معينة تحكم الفرد وتوجه سلوكه، وبالتالي فإن أي قصور في السلوك يعني قصوراً في الجانبين الآخرين، ومن هنا فإن تقديم معارف معينة للطلاب عن القيم خاصة قيمة التسامح والتعايش مع الآخر يجب أن يكون عن طريق جهد تربوي مخطط يضع في اعتباره البدايات التي تبدأ عندها عملية التربية والنهيات التي تصف الأداء الكلي المتوقع من الطلاب. (أمنة محمد البشير، عزة نعمة الله، سعدية عبد الفتاح، 2016، ص 68).

ولقد أدركت المنظمات الدولية هي الأخرى بعد الحربين العالميتين الأولى والثانية وآثارهما المدمرة على شعوب العالم، أن السبيل إلى المحافظة على السلام وعدم اللجوء إلى الحرب هو بناء البشر أنفسهم، بحيث يدركون معنى وقيمة فكرة التسامح والتعايش مع الآخر المختلف، ولذلك فقد أكد ميثاق منظمة اليونسكو على تعزيز فكرة التفاهم الدولي عن طريق التربية المدرسية، فأنشأت شبكة المدارس المنتسبة إلى اليونسكو عام (1953م) موزعة على (172) دولة تعني بتطبيق برنامج التربية من أجل السلام والتعاون على الصعيد الدولي من أجل تعزيز مفهوم التفاهم بين الشعوب، وقد اكتسب هذا النظام قيمة كبيرة في المناهج الدراسية وإنتاج المواد التعليمية. (اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة، 2009).

1. **المدير وقيم التعايش المشترك:**

دور مدير المدرسة في تنمية قيم التعايش المشترك لدى الطلاب يعد دوراً حيوياً وأساسياً في بناء بيئة تعليمية صحية ومتنوعة، ومن الأدوار التي يمكن أن يقوم بها مدير المدرسة في هذا السياق كما يلي: (داود درويش عبد الحلي، وعليان عبد الله سليمان، 2020، ص 117).

أ- تعزيز الثقافة المدرسية الإيجابية: يعمل مدير المدرسة على إنشاء ثقافة مدرسية تحترم التنوع وتُقدّر الاختلافات الثقافية والدينية والاجتماعية بين الطلاب، يمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد رؤية واضحة وقيم أساسية تدعم التعايش المشترك.

ب- تنظيم الأنشطة والبرامج التربوية: يُشرف مدير المدرسة على تنظيم برامج وفعاليات تهدف إلى تعزيز قيم التعايش، مثل ورش العمل حول التسامح، التعاون، والحوار بين الطلاب من خلفيات متنوعة.

ج- تشجيع التعليم التعاوني: يروج مدير المدرسة لاستراتيجيات التعليم التعاوني حيث يعمل الطلاب من مختلف الخلفيات معاً في فرق، مما يساعدهم على فهم وقبول اختلافاتهم.

د- تطبيق سياسات مناهضة التمييز: يتأكد مدير المدرسة من وجود سياسات واضحة ضد التمييز بجميع أشكاله، ويقوم بتطبيقها بصرامة، لضمان بيئة مدرسية عادلة للجميع.

هـ- تطوير البرامج التدريبية للمعلمين: يدعم مدير المدرسة تدريب المعلمين على كيفية التعامل مع التنوع في الفصول الدراسية وكيفية تعزيز قيم التعايش المشترك بين الطلاب.

و- القدوة الحسنة: يلعب مدير المدرسة دور القدوة من خلال إظهار الاحترام والتقدير لجميع الطلاب والمعلمين بغض النظر عن خلفياتهم، مما يعزز هذه القيم في المجتمع المدرسي.

من خلال هذه الأدوار وغيرها، يساهم مدير المدرسة بشكل كبير في تعزيز بيئة تعليمية شاملة تعزز من قيم التعايش المشترك بين الطلاب.

2. المعلم وقيم التعايش المشترك:

نجاح أي نظام تعليمي مرهون ليس بما يتعلمه الطلاب من تربية وتعليم وتعلم، بل يمارس سلوكاً سوياً، فيجب التركيز على تكوين طالب قادر على امتلاك الوعي الذي ينمي التماسك الاجتماعي والإعلاء من قيمة التسامح والتعايش وتقبل الآخر.

فإذا كانت القيم تعكس اتجاهات واعتقادات الشعوب الناتجة عن خبرتهم والتي تأخذ الطابع المحلي الشخصي فإن هناك قيماً أخرى تأخذ الطابع العالمي وتعرف بالقيم الإنسانية أو العالمية المشتركة والتي يشترك فيها الجنس البشري، وهي تلك القيم التي تؤكد عليها التربية من أجل التفاهم الدولي والعالمي والتي يجب أن تساعد الأفراد على إدراك الاختلافات بين الشعوب، وإدراك العمومية في القيم الإنسانية بين الثقافات، فالمعلم بصفته قدوة للطلاب يؤدي دوراً حاسماً في تنمية القيم العالمية المشتركة لدى طلابه من أجل الاحترام المتبادل بين الثقافات والتفاهم والمصالحة، مثل قيمة التسامح والسلام والمساواة والتعايش والتعاطف والتعاون والتضامن والأمن والعدل والحرية، عن طريق تضمين تلك المفاهيم بشكل دائم في سلوكياته وتعاملاته، والعمل على نشر القيم من أجل تنمية قيم السلام والتفاهم الدولي لديهم. (محمد حمد سالم المري، 2021، ص3949).

ويتم تنمية التعايش المشترك وقبول واحترام الآخر من خلال قيام المعلم بتقديم نماذج لأحداث تاريخية عبر العصور المختلفة، تساعد في تجسيد عواقب التعصب والتطرف وأثاره السلبية على كيان المجتمع أو ما ترتبت عليه من انتشار الفتن والإرهاب والاضطرابات السياسية، وكذلك نماذج تعبر عن التسامح وأهميته في قبول وتقدير واحترام الآخر، وبالتالي التعايش السلمي داخل المجتمع والتي أسهمت في تكوين وتقديم الحضارات. (Bolovan, S. P. 2009, P. 37)

3. المناهج وقيم التعايش المشترك:

المؤسسات التربوية في حاجة ماسة إلى خطة استراتيجية تربوية تطبق بالفعل لتنمية قيمة التعايش مع الآخرين، لأن هناك قصوراً واضحاً على كافة المناهج الدراسية، ساعد العنف أن يتجه في مساره بوضوح، إلى السيطرة على الآخر والهيمنة على مقدرات وجوده، وهذا يشكل موقفاً مكروهاً ومرفوضاً من قبل الجماعات المهيمنة فتهميش الآخر أمر صادم، فالتمييز الذي يستهدف الجماعات وينال من قيمتها

وشخصيتها وأركان هويتها المتعلقة بالأصل والعرق والدين والجنس، عبر الإهانات والتحقير والتصغير والتشهير والتمييز، وهي أفعال تمييزية تنتقص من قيمة الفرد وتدمر مرجعيات هويته الإنسانية، لقد أدى التطرف إلى توظيف هذا النوع من الإرهاب والتدمير الثقافي للهوية، وذلك تحت ذريعة التنوير والديموقراطية قد يزداد في هذه المرحلة الميل إلى النقد والتمسك بالرأي، وقد يلجأ إلى العنف متحملاً النتيجة ويحاول تحقيق المزيد من الاستقلال الاجتماعي ومقاومة السلطة (عبد الرازق شاكر مراس، 2019، ص15-16).

وتتضمن مناهج المراحل التعليمية المختلفة العديد من القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية والتي تبرز فيها طبيعة الاختلاف في المجتمع في حقبة تاريخية إلى أخرى، تعد ميدانا خصبا يمكن من خلالها تنمية مهارات تقبل والتعايش مع الآخر لدى المتعلمين لما تتضمنه من قيم ومبادئ ومهارات تساعد المتعلم على التكيف السليم مع المجتمع سواء مع ما يتفق معه او مع ما يختلف معه من هذا التراث التاريخي. (Haslina Ibrahim , Khadijah Mohd Khambali @ Hambali, 2013, P 23)

كما تتضمن هذه المناهج أموراً لا غنى عنها كتقدير التنوع والاعتماد المتبادل والحاجة إلى التعاون والتسامح والامانة والحاجة إلى الصبر وهي أمور ضرورية لكل مجتمع إنساني يسعى إلى التقدم والتنمية، وهي مصممة لتعزيز الوحدة الوطنية والتعاون والمواطنة الصالحة وأحد أهدافه هو تنمية روح الوطنية والتسامح وفهم الآخر والتعايش معاً. (Esther, C. 2015, P 63)

قيم التعايش المناسبة للمدارس ذات التنوع الثقافي:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث حول أهم القيم المناسبة للمدارس ذات التنوع الثقافي، وجد أن أهم قيم التعايش المشترك هي:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة الموجودة بهذا البحث والخاصة بقيم التعايش، قام الباحث بتحديد (10) قيم للتعايش، وقام بوضعها في جدول وعرضها على (20) من معلمي، ومديري المدارس العالمية بالمملكة، وقد كانت الخيارات المتاحة عن أهمية القيمة ومناسبتها لطلاب المدارس العالمية، وبعد اجراء التحليل لهذه الإجابات كانت النسبة الأكبر للاختيار لقيمتي (التسامح والمواطنة العالمية)، وهو ما سيتم تناوله كما يلي:

1. قيمة التسامح:

إذا تحققت قيمة التسامح سيعم الأمن والاستقرار في المجتمع، فالتسامح يعزز الانتماء والمواطنة ويقضي على الرغبة في الإقصاء والانتقام، فالوسطية وعدم التعصب في كل الامور تجعل الأفراد قادرين على رؤية كل القضايا الحياتية بصورة غير التي يعتقدونها، فيمكن نشر التسامح داخل المجتمع من خلال عدة جهات منها الإعلام، المناهج الدراسية وذلك من خلال تضمين المناهج حصص تعزز قيمة التسامح ومن خلال مؤسسات المجتمع المختلفة، ويرى العديد من التربويين بأن للعوامل التربوية والثقافية دور كبير في تعديل بعض الاتجاهات السلبية لدى الطلاب، حيث يرى هؤلاء أن للتربية على وجه الخصوص القدرة على تنمية قيمة التسامح. (عبير عبيد الدويلة، 2012، ص35).

والتسامح عبارة عن اتجاه الفرد من خلال عواطفه وانفعالاته لشيء ما قد يختلف عليه مع آخر أو يعترض عليه، أو يعتبره مصدر خطر أو يحمل اتجاهات سلبية نحوه، وذلك بهدف المحافظة على بقاء جماعة اجتماعية أو سياسية واستمرار الانسجام بين أفرادها. (Kamalova, L., A., Zakirova, V. G., & Putilian, N. S. 2019, P 756)

يؤدي التسامح إلى التعايش، والتعايش يؤكد التسامح فكليهما احترام لمعتقدات وآراء الآخر، واستخدام الحوار كوسيلة أساسية واعتراف بالحقوق الإنسانية، وتظهر أهمية تنمية قيمة التسامح في العديد من جوانب الحياة حيث تسهم في بناء المجتمع وتقوية العلاقة الاجتماعية، ومن أبرز أنواع التسامح، التسامح الثقافي الذي يعطي لكل مجتمع الحق في الاعتراز بثقافته مع احترام آراء الآخرين وكذلك التسامح العرقي الذي ينبذ التعصب القائم على النظرة الدونية للأعراق أو الأصول وعلى ذلك فنحن الآن بحاجة كبيرة إلى تنمية قيم بحجم قيمة التسامح لتحقيق لتفاهم والاحترام المتبادل بين الأفراد في المجتمعات المختلفة والحد من الصراعات في ظل الانفتاح الثقافي والهيمنة الفكرية. (مروة جابر محمد جابر، 2014، ص135-156)؛ (Crau Roser, Garcia and Raga, Laura, 2017, P 137).

دور المؤسسات التربوية في تنمية قيمة التسامح:

إن تعزيز قيم وثقافة التسامح مسؤولية اجتماعية تبدأ من الأسرة وتمتد إلى المؤسسات التعليمية ثم تمتد لتشمل منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الرسمية الاجتماعية والسياسية والإعلامية والاقتصادية والدينية، إذا فالتسامح مرتبط بالتربية والمجتمع لما يتميز به المجتمع من تعدد الاطراف الدينية والثقافية والعرقية والسياسية وغيره، فالتسامح منهج حياة يتربى عليه الإنسان، لذلك فالتربية مطالبه بالسعي إلى غرس قيمة التسامح بين أفراد المجتمع من خلال مؤسساتها المختلفة، حتى تصبح ثقافة راسخة تجسدها سلوكيات الافراد وتعاملاتهم، ويرجع سبب اهتمام علماء التربية وعلم النفس بموضوع القيم يرجع إلى أن هذه القيم لها اتصال مباشر بالأهداف التي تسعى التربية إلى غرسها في الطالب ويعتبر التسامح إحداها، ونظرا للأهمية التربوية لتعزيز وتنمية قيمة التسامح، لابد من بذل جهود تربوية تجنب الأجيال القادمة الكثير من المشكلات، ومن هنا تتجلى أهمية قيمة التسامح كإحدى أهم الضروريات التربوية، والتي تهتم بترسيخ العلاقات الاجتماعية، والقيم الدينية والأخلاقية بين الأفراد خاصة الطلاب. (غدير بنت خلف بن دخيل، ونورة بن محمد محمد المطرودي، 2023، ص1401).

وعليه تتكامل المؤسسات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية لتشكيل هوية المجتمع وصياغة توجهات أفراد في شتى النواحي. وتعد المدرسة المؤسسة الرسمية التي أنشأتها الدولة ومن أهم ادوار المؤسسة التعليمية في نشر قيمة التسامح.

أ. تقوم بتربية وتعليم الناشئة مبادئ العلوم والأخلاق والقيم والاتجاهات وتنشئتهم التنشئة الصالحة التي تخلق منهم مواطنين صالحين يسهمون في خدمة أنفسهم ومجتمعهم وأمتهم(Sikorskaia, I.e, 2008).

ب. تنظيم وضبط سلوك الجماعة بطريقة حضارية، وهي كذلك تقوم بتبسيط التراث الثقافي وخبرات الكبار. (حسين الحسين، 2015).

ت. تنمية البلاد وتعزيز السلام في المجتمع من خلال غرس مبادئ وقيمة التسامح من احترام الرأي وتعزيز قبول الآخر وتبني ثقافة الحوار بين الطلاب، والمدرسة تساعد بدرجة كبيرة على غرس القيم فيمكن غرس الكثير من القيم من خلال المدرسة لأن التربية تأتي قبل التعليم

(Belyakova E.G., Zakharova I.G. 2019, P. 77- 105).

وفي عالم اليوم المتطور أصبح الناس أكثر وعياً بضرورة وقف تدمير القيم الإنسانية وضمان التعايش السلمي جنباً إلى جنب مع التنمية. ومع ذلك، قد يكون الحفاظ على القيم الأخلاقية أمراً صعباً لأنها مرتبطة بالشخصية والخلفية الثقافية للأفراد، فضلاً عن ظروف الحياة الأخرى. وهذا ينطبق على العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسات التعليمية، لذا يجب أن يستهدف التعليم مجال التسامح، ومساعدة

النشء على تنمية قدراتهم على استقلال الرأي والتفكير الناقد، بغية تنشئة الشباب كمواطنين يقظين مسؤولين ومنفتحين على ثقافات الآخرين، بحيث يقدرّون الحرية حق قدرها، ويحترمّون كرامة الإنسان والفروق بين البشر، وأن يكونوا قادرين على درء النزاعات أو على حلها بوسائل غير عنيفة. (رحاب نبيل عبد المنصف، 2020).

ودور المدرسة في تنمية التسامح أمر مهم، ففي دول العالم المتقدمة في مجال التعليم كفنلندا وأستراليا ساهمت المؤسسات التربوية والتعليمية من خلال ما تقدمه من برامج لتنمية القيم الأخلاقية في المرحلة الثانوية في تقليل أشكال العنف والتعصب على مستويات الطلاب والمدارس، ومن الأهمية أن يتعلم الطلاب كيف يكون التسامح؛ فلا يكتفى بما تحويه شخصياتهم من قيم نشأوا عليها؛ فقد يؤدي ذلك إلى انتهاج الطلاب نهجا يظن في نفسه أنه بذلك قد أصبح متسامحا؛ فقد يكون ذلك لا مبالاة أو تبدل أو حتى تهور، وهنا يأتي الدور على المعلم والمدرسة في ترسيخ الأسس الصحيحة للتسامح، كما أشارت دراسة إلى الحاجة إلى التسامح أكثر من أي وقت مضى، لأن التقارب بين الثقافات يزداد يوما بعد يوم بسبب ثورة المعلومات والاتصالات، هذه القيم خاصة لدى الطلاب من خلال المؤسسات التربوية كالمدرسة ضرورة وأن تدعيم لابد منها. (غدير بنت خلف بن دخيل، ونورة بن محمد المطرودي، 2023، ص1403).

لذلك يمكن للتسامح أن يساهم في السلام، ويمكن للمدرسة أن تكون فعالة في تعزيز قيمة التسامح والسلام، لأن التعصب الذي يقوض السلام يتصاعد في كل مكان؛ في المنزل وفي العمل وفي المجتمع وعبر البلدان وعندما يصل إلى أقصى الحدود يمكن أن يقتل. فعدم التسامح أدى إلى صراعات عنيفة داخل الأسرة، أو بين الأفراد والجماعات. فالتعصب أدى إلى نزاعات مسلحة في بعض أنحاء العالم، وتحول إلى مآسي مثل تفجير المساجد والكنائس والعديد من المواجهات العنيفة، هذه الأحداث تسترعي الانتباه إلى التسامح باعتباره شرطا للعيش بمجتمع متناغم وسلمي.

2- المواطنة العالمية:

المواطنة العالمية بالمعنى الفلسفي هي المفهوم المتضمن للوعي الوطني والذي يركز على اسس الولاء والانتماء والمسؤولية والالتزام لخدمة الوطن الكبير، والمجتمع الانساني اجمع. (اماني غازي جراؤ، 2011، ص231).

إن مفهوم المواطنة العالمية تجاوز كل الانقسامات والمفارقات للعيش في مجتمع واحد مع الحفاظ على الهويات الثقافية واحترمها، أي الانتماء والولاء للوطن الاكبر (العالم) وما يترتب على الفرد من واجبات تجاه العالم، والوصول معا الى العدالة وصنع القرار والديمقراطية وتحقيق الامن الغذائي والحكم الرشيد وحرية التعبير والمساواة بين الجنسين والقانون الانساني والسلام، وتحقيق المنفعة العامة والمسؤوليات والحقوق من حقوق الطفل والحقوق الثقافية وحقوق الانسان وحقوق الشعوب الاصليه والحق في التعليم وحقوق المرأة، وسيادة القانون والقواعد والشفافية والرفاهية، لفردية والجماعية. (عمران عليان، 2014، ص34).

ومما سبق يمكن تعريف المواطنة العالمية بانها: مجموعة من القيم كالانتماء، والمشاركة الفاعلة، والتسامح، والعدالة والديمقراطية، والتي تؤثر على شخصية الفرد فتجعله ايجابي في ادرك ماله من حقوق، وما عليه من واجبات نحو الوطن الذي يعيش فيه وامته، والعالم بأسره".

صفات أو سمات المواطن العالمي: (مصطفى عبد الحميد عناني، 2008، ص78).

1. التعايش مع الآخرين، على اختلاف ديانتهم، واجناسهم، ومذاهبهم الفكرية.

2. الوعي بحقوق الإنسان والعمل على صيانتها.

3. الامام الواسع بالموضوعات والقضايا المحلية والعالمية.
 4. الانخراط في مؤسسات المجتمع المدني، المحلية منها والعالمية.
- مما سبق يتضح أن المواطنة العالمية تتضمن ابعادا عديدة اهمها: السلام العالمي، وحقوق الانسان، والبيئة، والتعددية الثقافية، والأمم المتحدة، والاعتماد المتبادل بالإضافة الى التنمية المستدامة.

دور المؤسسات التربوية في تحقيق المواطنة العالمية

ان الفكرة القائلة بان المؤسسات الدولية يجب ان تعمل على تعزيز المواطنة العالمية ليست بجديدة، حيث ان إنشاء اليونسكو كانت في الاساس من اجل زرع بذور السلام في العالم عن طريق التعليم، وقد تم انشاء شبكة المدارس المنتسبة الى اليونسكو عام 1953م، وذلك لتطبيق برامج التربية من اجل التعاون والسلام على الصعيد الدولي، وقد اصدر المؤتمر العالمي لليونسكو في جلسته الثامنة عشر عام 1974م توصية نصت على الاهتمام بالتربية من اجل التفاهم الدولي، والتعاون والسلام، والتربية من اجل حقوق الانسان، كما اهتم المؤتمر بإبراز البعد الدولي للتربية، واعلنت الامم المتحدة في عام 1999م عن اسبوع الفضاء العالمي، وذلك بهدف زيادة وعي الافراد بأهمية السلام، وجعل التربية مصدرا لهذا التوجيه، وقد تم تحديد الفترة من 4-10 اكتوبر من كل عام مواعدا سنويا لهذا الاسبوع. (جمال محمد أبو الوفاء، سلامة عبد العظيم حسين، 2008، ص87).

وقد بدا الاهتمام بالتربية من اجل المواطنة العالمية في انجلترا منذ عام 1998م، عندما قامت المجموعة الاستشارية لشؤون المواطنة بنشر تقرير بعنوان " التربية من اجل المواطنة وتعليم الديمقراطية في المدارس" وفي عام 2002م، إن هذا التوجه للمواطنة تجاه العالمية للأمم والشعوب، لا يتأتى او لا يمكن الوصول له الا عن طريق مؤسسات التعليم، ومن أهم الأدوار:

- ادخال المواطنة محورا رئيسا في المناهج الدراسية، حيث بدا الاهتمام بتزويد الطلبة بالمعارف والمهارات والفهم اللازم للقيام بدور فعال على المستوى المحلي والدولي والعالمي (Robbins, M. Francis, L & Elliott, E.2003)

- تنمية شخصية الفرد وتوجيه أفكاره التوجه العالمي الذي يدعو الى السلام واحترام الآخر، وما يتضمنه من مسؤوليات تجاه العالم من الحفاظ على البيئة واستدامتها فتعلم العيش معا يعتمد على مقارنة الشخص ككل مع التركيز على مهارات الاتصال الفاعلة وكذلك على وسائل الاعلام وثقافة المعلومات . (أمانى جرار، 2011، ص54)؛ (Andreotti, V. 2006, P 42).

مما ننقدم يلاحظ أن الاهتمام بالبعد العالمي للتربية قد بدا مع نهاية الحربين العالميتين الاولى والثانية، وذلك بهدف نشر الامن والسلام والاستقرار العالمي، حيث تيقن الانسان بان الطريقة الوحيدة لزرع بذور السلام بين الشعوب هي من خلال التعليم، فجاء انشاء منظمة اليونسكو لتحقيق تلك الاهداف، ومع تنامي المشكلات العالمية والتطور الذي شهده العالم في كافة المجالات وظهور قضايا عالمية معاصرة مثل: حقوق الانسان، والاعتماد المتبادل، والبيئة العالمية، والتنمية المستدامة، تزايد الاهتمام بالتربية من اجل تعزيز السلام والتفاهم الدوليين، وتنمية الشعور بالمواطنة العالمية لدى الافراد.

نتائج البحث

من خلال ما سبق يتضح أن:

1. تباين مستوى الوعي بأهمية إدارة التنوع الثقافي وقيم التعايش المشترك بين مختلف الفئات العمرية والمناطق.
2. دور القادة في المؤسسات التعليمية والاجتماعية بارز في نشر قيم التعايش.

3. نقص في البرامج الموجهة لتعزيز الحوار بين الثقافات المختلفة.
4. يُشكل التنوع الثقافي فرصة غنية لتعزيز الإبداع والابتكار في المجتمع.
5. المناهج الحالية تحتاج إلى تطوير لتشمل محتوى يعزز قيم التعايش.
6. نقص الوعي باستخدام التكنولوجيا كأداة لتعزيز الحوار والتواصل بين الثقافات.
7. الدور الإيجابي للإعلام الموجه في نشر ثقافة التعايش، مقابل تأثيرات سلبية لبعض المنصات غير الموجهة.
8. ضعف المبادرات المحلية التي تجمع أفراداً من خلفيات ثقافية متنوعة.
9. تساهم الأنشطة اللاصفية في بناء جسور بين الثقافات المختلفة.
10. تباين قدرة الأجيال على التكيف مع مبادئ التعايش واحترام التنوع.

التوصيات

يوصي البحث بما يلي:

1. إدراج التنوع الثقافي في المناهج الدراسية: تصميم وحدات تعليمية تُركز على قيمة التسامح والحوار وقبول الآخر.
2. إطلاق برامج تدريبية للقادة: إعداد القادة التربويين والاجتماعيين لتبني ممارسات تدعم التعايش.
3. تنفيذ حملات إعلامية هادفة: استخدام الإعلام لتعزيز القيم المشتركة بين الثقافات المختلفة في المملكة.
4. إقامة منتديات ثقافية دورية: إنشاء منصات للحوار وتبادل الثقافات بين مختلف المجموعات.
5. تعزيز الأنشطة اللاصفية المشتركة: توفير بيئات آمنة للنقاش والعمل الجماعي بين الشباب من خلفيات متنوعة.
6. إنشاء وحدات إدارة التنوع: في المؤسسات التعليمية والاجتماعية لمتابعة تطبيق السياسات المرتبطة بالتعايش.
7. تشجيع البحوث العلمية: دعم الأبحاث التي تتناول إدارة التنوع الثقافي وتحدياته في المملكة.
8. الاستفادة من التكنولوجيا: إنشاء تطبيقات ومنصات تفاعلية تعزز الحوار الثقافي بين الطلاب والمجتمع.
9. تطوير شراكات مجتمعية: مع المؤسسات الخاصة والحكومية لتعزيز برامج التعايش.
10. تعزيز الأنشطة في المناسبات الوطنية: مثل اليوم الوطني لتعميق الإحساس بالهوية الوطنية المشتركة مع احترام التنوع الثقافي.

البحوث والدراسات المقترحة

1. دراسة تحليلية لدور المناهج الدراسية في تعزيز قيم التعايش المشترك بالمملكة العربية السعودية.
2. قياس فعالية البرامج التدريبية في إدارة التنوع الثقافي بالمملكة العربية السعودية.
3. دراسة تحليلية لسياسات التنوع الثقافي في رؤية السعودية 2030.
4. دراسة مقارنة بين المملكة ودول أخرى في إدارة التنوع الثقافي من خلال مقارنة التجارب الدولية الناجحة مع السياق المحلي.
5. أثر الأنشطة اللاصفية في تعزيز التفاهم الثقافي بين الطلاب: دراسة ميدانية في المدارس والجامعات.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد الرزاق (2019). دور الأسرة في ترسيخ قيم التعايش السلمي لدى الأبناء بحث سوسيولوجي ميداني في مدينة عقرة، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(16)، 626 – 669.
- أبو النصر، مدحت (2022). إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، (21)، 29-46.
- أبو الوفاء، جمال؛ وحسين، سلامة (2008). التربية الدولية وعالمية التعليم، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- أكرم، حبه (2020). أثر تقديم أنشطة إثنائية بمقرر الثقافة الإسلامية لتعزيز قيم التعايش المجتمعي لدى طالبات السنة التحضيرية بجامعة جدة، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، 5(1)، 120-144.
- الأمم المتحدة، (2021). اليوم العالمي للتنوع الثقافي من أجل الحوار والتنمية، متاح على: <https://www.un.org/ar/observances/culturaldiversity-day> وقد تمت آخر زيارة في 15/10/2022.
- البشير، آمنة؛ ونعمة الله، عزة؛ وعبد الفتاح، سعدية (2016). برنامج مقترح يستخدم استراتيجيات المحاكمة العقلية في تنمية قيم التسامح ومهارات التعايش مع الآخر لدى الطلاب الدارسين لمادة علم النفس بالمرحلة الثانوية، مجلة البحث العلمي في التربية، 2(17)، 68-99.
- البقمي، شارع (2020). مسؤولية الإعلام تجاه التنوع الثقافي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 19(4)، 603 – 622.
- بوقتور، إسماعيل (2021). إدارة التنوع الثقافي وتجلياتها في السياسة العامة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 4(2)، 525-528.
- جابر، مروة (2014). تنمية قيم التسامح لدى طلاب المرحلة الثانوية لمادة الفلسفة من خلال استراتيجيات التعلم التوليدي، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، 64(1)، 135 - 156.
- جرار، امانى غازى (2011). المواطنة العالمية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الجميل، علي (٢٠٠٧). فاعلية وحدة مقترحة بمنهج التاريخ الإسلامي بالمرحلة الإعدادية قائمة على قيم المواطنة في تنمية الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والتعايش مع الآخر لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، 13(13)، 99-134.
- الحسين، حسين (2015). تدعيم ثقافة التسامح لدى الشباب الجامعي: تصور مقترح وفق المنظور الإسلامي، المجلة التربوية، 42، 387-428.
- حلس، داود؛ والحولي، عليان (2020). دور المدرسة في تفعيل تطبيقات قيم التعايش السلمي لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة غزة وسبل تعزيزها، المجلة الدولية التربوية، 9(3)، 110 – 122.
- حليمي، إلهام (2020). إدارة التنوع الثقافي كاستراتيجية لبناء ميزة تنافسية بالمؤسسة: قراءة في تجربة مؤسسة IBM Machines Business International، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 9(2)، 120 - 139.

- الخطري، فاطمة؛ ومحمد، سعد الدين (2018)، مدى ملائمة القانون الإماراتي في مكافحة التمييز والكرامية للمنهج النبوي في التعايش مع غير المسلمين. *مجلة الإسلام في آسيا*، 15 (3)، 200 – 204.
- دخيل، غدير؛ والمطرودي، نورة (2023). دور المدرسة الثانوية في تعزيز قيم التسامح لدى طالباتها، *مجلة كلية التربية*، 89، 1401-1435.
- الدويلة، عبير (2012). كيف نغرس ثقافة التسامح في النشء من خلال المناهج التربوية، *المجلة العربية*، (60)، 33-87.
- ديلسر، جاري (2019). *إدارة الموارد البشرية*، ترجمة (محمد سيد أحمد)، الرياض: دار المريخ.
- فاطمة؛ والليمون، عودة (2019). ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 25(113)، 221-251.
- الرحيلي، محمد (2023). دور طلاب المنح بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في نشر قيم التعايش والتسامح من غير المسلمين في ضوء التقدم التقني المعاصر، *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، 13ع، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، مارس، 66-88.
- رشوان، حسين (2007). في القوة والسلطة والنفوذ، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
- السامعي، سهى (2021)، التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 22(1)، 69 – 76.
- السهلي، أسيل بنت محمد (١٤٣٧ هـ). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (إستراتيجية مقترحة). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية -جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، عبد الله (2020)، واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات، *مجلة التربية*، 188ع، ج1، 445 – 486.
- الشهري، عبد الهادي (2022). التعايش والتسامح مع غير المسلمين: دراسة استنباطية تطبيقية على الأنظمة السعودية. *مجلة الحكمة للدراسات الإسلامية*، ع(2)، 25-44.
- شواهنة، مجد (2022). درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (64)، 1—97.
- ضيف الله، صالح (2024). واقع تحقق الاندماج الاجتماعي ومقترحات تعزيزه لدى طلاب معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 17، 327-368.
- العامري، صالح (2016). إدارة تنوع القوى العاملة في الشركات الكبرى مستخرج 7/12 2022http://www.aleqt.com
- عبد الحي، داود؛ وسليمان، عليان (2020). دور المدرسة في تفعيل تطبيقات قيم التعايش السلمي لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة غزة وسبل تعزيزها، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 9(3)، 110-122.

- عبد المنصف، رحاب (2020). فاعلية أنشطة تعليمية مقترحة لتنمية الذكاء الاجتماعي من خلال منهج الاقتصاد المنزلي في خفض ظاهرة التمر المدرسي والإلكتروني وتحسين التسامح الاجتماعي لدى تلميذات المرحلة الإعدادية، *مجلة العلوم التربوية*، 28 (3)، 1-68.
- العساف، صالح (2010م). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، الرياض: مكتبة العبيكان.
- عليان، عمران (2014). درجة تمثل طلبة جامعة الأقصى لقيم المواطنة في ظل العولمة (دراسة تطبيقية على عينة طلبة جامعة الأقصى بقطاع غزة، *مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)*، 18(2)، 22-44.
- العنزي، عبد ربه (2017). التعايش السلمي من منظور إسلامي. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 41(1)، 100-187.
- فرحاوي، وهيب؛ نور الدين، آيات أحمد (2022)، بعنوان: العيش المشترك – التأسيس والرهان – فتحي تركي أنموذجاً، *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية*، 10(1)، 161 – 185.
- كيمليكا، ويل (2011). أوديسا التعددية الثقافية- سبر السياسات الدولية الجديدة في التنوع، ج1، ترجمة : (أمام عبد الفتاح أمام)، *سلسلة عالم المعرفة*، (377)، 83-84.
- اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة (2009). شبكة المدارس المنتسبة لليونيسكو، تم الدخول بتاريخ 11 / 5 / 2023م، متاح من خلال <https://www.kwtnatcom.org/home/index.php?option=comcontent&task=view&id=66&Itemid=68>
- مجيد، محمد (2010). *إشكالية التعددية الثقافية في الفكر السياسي المعاصر جدلية الاندماج والتنوع*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- محفوظ، محمد (2012). *التسامح وقضايا العيش المشترك*. إصدارات المركز الإسلامي الثقافي، لبنان، متاح على www.tawasolonline.net تم الرجوع إليه بتاريخ 2023/5/10م.
- محمد، أمنة علي (2016). برنامج مقترح يستخدم استراتيجية المحاكمة العقلية في تنمية قيم التسامح ومهارات التعايش مع الآخر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 2 (17)، 68-110.
- مراس، عبد الرازق (2019). القيم التربوية في ثقافة التعايش مع الآخر لدى طلاب كلية التربية جامعة حلوان نموذجاً، *مجلة مستقبل التربية العربية*، 26(121)، 15 – 38.
- المري، محمد (2021)، مدى توافر قيم التسامح والتعايش مع الآخر في محتوى كتب الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الإعدادية في دولة قطر، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (135)، 390-399.
- المطيري، مني (2022)، دور معلمات الدراسات الإسلامية في تعزيز قيم التنوع الثقافي لدى طالبات المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، *مجلة كلية التربية*، (105)، 57 – 112.
- المعجم الوسيط (1998). *معجم اللغة العربية بالقاهرة*، 2(6)، القاهرة: دار الفكر.
- المعمري؛ سيف؛ العجمي، حوراء (2020). دور معلمي الدراسات الاجتماعية في تعزيز قيم العيش المشترك من وجهة نظر طلابهم في مرحلة التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، *مجلة كلية التربية*، 30 (2)، 81-110.
- ملحم، سامي (1430هـ). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. عمان: دار المسيرة.

منظمة اليونسكو (2005)، *النصوص الرئيسية لاتفاقية حماية وتعزيز أشكال التعبير الثقافي*، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، الجمعية العامة، الدورة الثالثة والثلاثون، باريس. نسايز، انطونيا وميناو. مارثا (2005)، *تخيل التعايش السلمي مع تجديد الإنسانية بعد الصراع الثاني*، ترجمة (فؤاد السروجي)، الدار الأهلية للنشر والتوزيع.

English References:

- Andreotti, V. (2006) Soft vs. Critical global citizenship education. *Policy and Practice: A Development Education Review*, (3): 2-55.
- Azyadi (2015). The concept of living and the concept of coexistence. Retrieved from <https://www.azyadi.wordpress.com> 2/ 5/ 2024.
- Barbara, Theresia. (2010). the effects of globalization phenomena on educational concepts. US-China, *Education Review*, Vol 7, No.8, pp 50-61.
- Belyakova E.G., Zakharova I.G. (2019). Interaction of university students with educational content in the conditions of information educational environment. *The Education and science journal*. 21, (3):77-105. (In Russ.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-3-77-105>
- Bo La, Kim (2020). Multicultural Education in Asia and the Role of Language Teaching: Focusing on South Korea, *Journal of Pan-Pacific Association of Applied Linguistics*, v24 n1 p67-83
- Bolovan, S. P. (2009). Opportunities of the intercultural education in teaching – learning history. *Acta didactica Napocensia*, Vol. 2, No. (1). P30-35
- Carter, et all (2013). Transformational relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 34 (7) , 942-958.
- Chawawa; morgen (2014) Diversity Management Practices in Higher Education, Evidence form private higher education Institutions in Botswana. *Journal of Education*, Vol 5 ,N18, pp39 – 40.
- Crau Roser, Carcia and Raga, Laura (2017): Learning to live together: A challenge for schools located in contexts of social volen enability, *journal of peace education*, v14, n2. P137-190.
- Esther, C. (2015). Refocusing the social studies curriculum for religious tolerance. Unity and peaceful coexistence in Nigeria *journal of research & Method in education*, 5 (4), p55-69.
- Haslina Ibrahim , Khadijah Mohd Khambali @ Hambali , SurayaSintang , Nurhanisah Senin , Suhaida Shaharud-din , Mahmud Ahmad , Mohd RoslanMohd Nor & Nor Adina Abdul Kadir (2013): The Role of

- Comparative Religion Curriculain Intra–Inter Civilizational Dialogue, Religious Education: The official journal of the Religious Education Association, (8) (PDF) *The Role of Comparative Religion Curricula in Intra–Inter Civilizational Dialogue*. Available from: https://www.researchgate.net/publication/289933299_The_Role_of_Comparative_Religion_Curricula_in_Intra-Inter_Civilizational_Dialogue#fullTextFileContent,1, p23-66.
- Izueke, E., M., Okoli, F. C., & Nzekwe, I. I. (2014). Peaceful Co-existence: A tool sustainable development along the boundary corridor of Nigeria. *Mediterranean journal of Social Sciences*, (27). P 367- 388.
- Kamalova, L., A., Zakirova, V. G., & Putilian, N. S. (2019). Developing tolerance in students studying at a Multicultural university. *In the European Proceedings of social and behavioural sciences EpSBS* (P 756-799).
- Kurtulmuş, M (2016) The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, Vol 6, p260-280.
- Lombardo, J. (2008). *Cultural diversity in the workplace: divination, trends and examples*. <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/importance-cultural-diversity-workplace>
- Martin, R. (2019). The challenges and Opportunities of International Schools. HMC magazine, at: https://www.hmc.org.uk/wp-content/uploads/2013/11/Insight_Digital_issue6-links.pdf
- Orellous Walker, Principal & Benton, David (2015), *Best Practices In Achieving Workforce Diversity*, Benchmarking Study, U.S. Department of Commerce and Vice President AL Gore's National, <https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/workforce-diversity.pdf> 1/2/ 2024.
- Rema Bizri (2017). *Diversity Management and OCB*, Lebanon: Hariri University, p68- 77. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EDI-03-2017-0059/full/pdf?title=diversity-management-and-ocb-the-connection-evidence-from-the-lebanese-banking-sector> 5/3/2023.
- Robbins, M. Francis, L & Elliott, E.(2003). Attitudes toward global citizenship education among trainee teacher, *University of Wales, Bangor*

- Rodrigues, A. d. (2005). *Multiculturalism In South African Public Libraries*,. University Of South Africa: Library And Information Studie, p1-33.
- Santoso, A. (2020). Innovative Work Behaviors: Role of Employee Voice, Generational Diversity Management and Employee Engagement. *Sys Rev Pharm*;11;(2) 725-734.
- Schwarzenthal, et all (2020). Reaping the benefits of cultural diversity: Classroom cultural diversity climate and students' intercultural competence. *European Journal of Social Psychology*, Vol 50 (2) , 320-366.
- Sikorskaia.l,e, (2008). Tolerance as understood by young Russian and german volunteers in social work, *Russian education and society*. v 50, n12, 25-33.
- Soner Polat (2012). Organizational Values Needed for Diversity Management, *Educational Sciences journal*, spring issue, Vol. 12, No. 2, pp 1409-1411.
- Stephen Robbins & Timothy Judge (2020): Essentials of Organizational Behavior 14th Edition, N.Y. : PEARSON, p 22-44.**
- UNESCO (2006). UNESCO guidelines on intercultural education. UNESCO section of education for peace and human rights, Division for the promotion of quality education, *Education sector*, France.
- Vashanti, Sai Parimi, (2012), Diversity Management Time for A New Approach in An Organization, Council of Europe and European, Commission Research Seminar Resituating Culture - Reflections IOSR, *Journal of Business and Management*, Volume 3, Issue 3 , Sep-Oct, P1-25.
- Voegtler, E. and Others,(2011): To what Extent does Transnational Communication Drive cross-national policy convergence? The impact of the bologna-process on domestic higher education policies, *Higher Education*, Vol. 61. No. 1, p81, <https://www.jstor.org/stable/41477786> 5/3/2023.