

## درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم

مجد جمال شواهنة

جامعة عمان العربية - الأردن

د. بسام عمر غانم

جامعة عمان العربية - الأردن

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي وقما بتطوير أداة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول يتعلق بإدارة التنوع والثاني تعلق بمستوى النمو المهني وزعت على عينة بلغت (379) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاءت (متوسطة)، في حين جاء النمو المهني لدى المعلمين من وجهة نظرهم بشكل كلي بمستوى (مرتفع) كما وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لإدارة التنوع وفقاً لمتغيرات: الجنس، ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، والخبرة، لصالح أقل من 5 سنوات، فيما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى النمو المهني وفقاً لمتغير الجنس في المجال المعرفي، ولصالح الإناث، ولتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، بينما لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى النمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، النمو المهني، المعلمون، المديرون، المدارس الخاصة

## **The degree of diversity management practice and its relationship to Professional growth among private school teachers in the capital, Amman, from their point of view**

**Majd Jamal Shawahna**  
**Amman Arab University-Jordan**

**Dr. Bassam Omar Ghanem**  
**Amman Arab University-Jordan**

### **Abstract :**

This study aimed to find out the degree of practicing of diversity management and its relationship to professional growth among teachers of private schools in Amman, the capital city, from their point of view. The researchers adopted the correlative descriptive approach and developed a tool for data collection that consisted of two parts: the first related to diversity management and the second related to the level of professional growth distributed to a sample of (379) male and female teachers using the simple random method. The results showed that the degree of diversity management practice in private schools in Marka District from the teachers' point of view was (medium), while the professional growth of teachers from their point of view came at a totally (high) level. The results also showed that there were statistically significant differences in the responses of the study sample members. On the degree to which private school principals practice diversity management according to the variables: gender, in favor of males, educational qualification and in favor of a bachelor's degree, and experience, in favor of less than 5 years While the results showed that there were statistically significant differences in the responses of the study sample members about the level of professional growth according to the gender variable in the cognitive domain, in favor of females, and in favor of the educational qualification variable and in favor of graduate studies, while the results did not show the existence of statistically significant differences due to the variable years of experience, and also showed Results: There is a positive, statistically significant correlation between the degree of diversity management practice and the level of professional growth of private school teachers in the capital, Amman, from their point of view.

**Keywords :** diversity management, professional growth teachers, administrators, private school

## المقدمة

يُنظر إلى التنوع في كل ما يخص القوى البشرية على أنه أمر طبيعي، وهو شائع في المؤسسات التربوية على اختلافها، ويشير بشكل عام إلى التباين والفروقات بين الافراد العاملين في خبراتهم ومهاراتهم وأساليب تفكيرهم، ويحقق استثمار هذا التنوع وتوظيفه بالشكل الصحيح ميزة ايجابية كبرى للمؤسسات، وللعاملين فيها، إضافة إلى أنه يتوافق مع المطالبات الكثيرة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر؛ من هنا يلزم إدارته بشكل تتمثل فيه المساواة والعدالة، ونقله من مسبب للصراعات إلى محفز على الابداع 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 والاجراءات التي تنظم العمل بين الافراد في شتى كفاءاتهم وقدراتهم.

ويرى (صالح العامري 2016) أن التنوع 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، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر، وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتراف بها. وقد ازداد الاهتمام بالتنوع في المؤسسات التعليمية لتمكينها من تقديم خدمات متميزة للمتعاملين معها، والحفاظ على القدرة التنافسية فيها، إضافة إلى الاستفادة من التنوع بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً، وقد استخدمت إدارة التنوع كاتجاه تنظيمي معاصر في معظم دول العالم المتقدم، لتحسين الموارد البشرية وتنميتها، وتلبية الاحتياجات من خلال تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية المختلفة (عزام أحمد، 2017).

أن التنوع هو وجود مزيج من السمات (Nair , Vohra, 2015) وأوضح نير وفوهررا المختلفة للأشخاص داخل مؤسسة العمل إذ يختلفون في كيفية تفكيرهم، وفي مشاعرهم، وسلوكياتهم في العمل، ومستوى أداءهم ، ورضاهم، وتقدمهم في المؤسسة. فيما يشير (احمد العنزي 2018) بأنه 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.

وقد بين (أيهم الصباغ 2011) أن المنظمات المعاصرة هي التي تحترم الاختلافات والتنوع وتستفيد من المهارات والخبرات المتنوعة التي يمتلكها الموظفون في المؤسسات المختلفة؛ بحيث يعملوا على توظيف التباين للولوج إلى أفكار جديدة ومبتكرة؛ وهذا يساهم في تحقيق أهدافها بسرعة، ويمنحها ميزات تنافسية قياساً بغيرها، ويتحقق ذلك بمزيد من اجتذاب الموهوبين في المجالات المختلفة.

إدارة التنوع بأنها عملية؛ تخطيط وتوجيه وتنظيم وتطبيق جميع (Dike، 2013) ويعرف دايك السمات الإدارية الشاملة لتطوير بيئة تنظيمية تضم جميع العاملين؛ حيث يمكن لهم بغض النظر عن أوجه التشابه أو الاختلاف بينهم أن يساهموا بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

بأنها عملية تهدف إلى إنشاء بيئة عمل يتم فيها (Kurtulmuş, 2016) بينما يرى كورتولمز 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.

ويرى الباحثان أن إدارة التنوع هي عبارة عن أحد أشكال الإدارة والقيادة التي يمارسها المديرون داخل المؤسسات، وهي استراتيجية تنظيمية تهدف إلى الاستخدام الأمثل لقدرات الأفراد العاملين فيها بما يحقق العدالة بينهم، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والتطوير المستمر لها للمؤسسة داخلها المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن المعروف أن قضية إعداد المعلم وتنميته مهنيًا ليست قضية حديثة أو ثانوية، ولكنها قضية مصيرية تملئها تطورات الحياة، والتحديات والتحولات المهمة فيها من أجل الارتقاء بمهنة التعليم، وهذا ما كان أشارت إليه ( دينا احمد 2007) بأن التغييرات الحديثة في العالم فرضت على الدول إعادة النظر في نظمها التعليمية بشكل عام، ونظام إعداد المعلم وتدريبه بشكل خاص، وذلك من خلال برامج تزودهم بالمعارف التربوية التعليمية، وإكسابهم المهارات المهنية؛ وذلك استجابة للعديد من العوامل التي من أبرزها الوعي بهذه التغييرات والتكيف معها؛ وذلك دعمًا لمكانة هذه المهنة، وتمكينًا للمعلم من القيام برسائله الحقيقية في المجتمع، وفقًا للمتغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث فيه.

ويرى ( نجم الدين نصر 2004) أن تطوير التعليم يعتمد على مستوى النمو المهني للمعلمين، وأن ما يتحقق من تطوير ونمو لمعلومات المعلم ومهاراته ينعكس على تعليم الطالب

ونموه وتطوره، وتعد التنمية المهنية من الاستراتيجيات المطلوبة لتغلب النظم التعليمية على مشكلاته، والاستجابة لمتطلبات ثورة المعلومات، ومتابعة الجديد في مجال التكنولوجيا والمعرفة؛ فمن خلالها يتم تحديث معارف المعلمين وصقل خبراتهم ومهاراتهم المهنية، كما ينظر للتنمية المهنية بأنها ضرورة لرفع كفايات بعض المعلمين الذين التحقوا بالمهنة دون إعداد كافٍ؛ لمواجهة أوجه القصور في برامج الإعداد بكليات التربية حيث درسوا وبالتالي رفع مستوى الأداء بما يسهم في تطوير العملية التربوية، خاصة بعد أن اتسع مفهوم النمو المهني للمعلمين وأصبح يعرف بأنه كل الطرق والإجراءات التي تعمل على الارتقاء في أداء المعلمين وتحسينه.

وقد تتبع الباحثان مصطلح النمو المهني في عدد من الكتب والمراجع فوجدوا تعريفات عدة له منها (محمد مدبولي 2002) عرفه بأنه زيادة فعالية عمل المعلمين عن طريق تحسين كفاياتهم الإنتاجية ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم، وإنعاش معلوماتهم، وتجديد خبراتهم لمواجهة المواقف التعليمية، واستثمار كل ما حولهم لتحقيق الأهداف المرجوة. أما (خالد الأحمد 2005) فقد عرفه بأنه عبارة عن تنمية الكفايات التربوية للمعلمين عن طريق تسخير مجموعة من المهارات والخبرات التي تنطلق من برامج إعداد المعلمين، ورفع الطاقة الإنتاجية إلى الحد الأقصى لهم؛ من خلال التخطيط العلمي والتنفيذ الكيفي والتقويم المستمر؛ لتأهيلهم لمواجهة ما سيحدث من تطورات تربوية وعلمية في مجال تخصصهم.

وتم تعريف النمو المهني بأنه تنمية قدرات المعلمين وإنعاش معلوماتهم بتسليط الضوء على مجموعة من الدورات والدروس التدريبية بشكل منظم؛ بحيث تشكل فرصاً مستقبلية لهم وتعزز تطورهم المهني، بالاعتماد على عدد من المرتكزات، كالبحث عن تحديات جديدة لتطوير مهاراتهم وتعزيزها، والخروج من (Smith, 2017) الاعتماد على الذات.

ويرى الباحثان أن النمو المهني؛ هو أداء المعلم لواجباته بكفاءة عالية وإيجابية عن طريق تطوير أدائه سواء من الجانب السلوكي أو من الجانب المعرفي؛ بواسطة برامج التدريب المختلفة، ومواكبة التطورات التربوية في ميدان العمل بشكل مستمر، بحيث ينعكس هذا التطور على التلاميذ بشكل خاص، وعلى العملية التربوية بشكل عام.

في ظل ما سبق تقديمه، ونظراً للتغيرات التي يشهدها المجتمع، وإلى ما تكون لدى الباحثان من قناعة بأهمية إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية وانعكاسها على النمو المهني للمعلمين فيها، واعتماداً على ما لمسهُ الباحثان نتيجة عملهما حيث رأوا أن هناك خلط في مفهوم إدارة التنوع لدى المديرين والمعلمين يتمثل في الممارسات الإدارية التي تتعارض مع مفهوم هذه الإدارة، كإحباطة، وعدم المساواة والعدالة، الذي انعكس على ضعف تفاعلات المعلمين واهتماماتهم لقلّة التشجيع والحوافز التي تدفع لإظهار مهاراتهم وقدراتهم ومما سبق جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم.

### مشكلة الدراسة

إنّ الغرض من هذه الدراسة هو تعرف درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر كل من متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على استجاباتهم

### أسئلة الدراسة

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين فيها؟
2. ما مستوى النمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) حول مستوى النمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة، والنمو المهني لدى معلمي هذه المدارس في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟  
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في جانبين: الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية على النحو الآتي:  
أولاً. الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الموضوع الذي تتطرق إليه، وهو درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، وهو من المواضيع المهمة في العصر الحديث، نظراً للتغيرات المستمرة في المجتمع، والتطورات الثقافية المتنوعة فيه؛ إذ يؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية عامة بالدراسات والأدب النظري حول هذا الموضوع، وتمد المعنيين بمعارف أكثر حوله تساعدهم على الاستفادة من المساهمات التي يمكن الحصول عليها من إدارة التنوع داخل مؤسسات التعليم.

ثانياً. الأهمية التطبيقية:

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وزارة التربية والتعليم، وإدارة التعليم الخاص من خلال تزويدهم بالمعلومات التي ستكشف عنها نتائجها حول إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، في ضوء ما تتضمنه فقرات الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض، كما أن الكشف عن مستوى النمو المهني للمعلمين الذي أبرزته النتائج سيفيد المعنيين في الوزارة، وقطاع التعليم الخاص، والمؤسسات التربوية التابعة لها في وضع الاستراتيجيات والخطط الكفيلة بتحسين أوضاعهم وزيادة الاهتمام بنموهم المهني؛ بما يسهم في تحسين العملية التعليمية وتطويرها بشكل مستمر.

منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي للملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل:

1. الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).

2. المؤهل العملي وله مستويان: (بكالوريوس، ودراسات عليا).

3. سنوات الخدمة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ثانياً: المتغيرات التابعة

1. تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة من وجهة نظر معلميها في لواء ماركا.

2. تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى النمو المهني لمعلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا من وجهة نظرهم.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناول درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة، وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلمي تلك المدارس في العاصمة عمان من وجهة نظرهم.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان - الأردن.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2021/2020)

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين في المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان - الأردن.

محددات الدراسة

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء صدق وثبات الأدوات التي تم اعتمادها والخصائص السيكومترية لها.

التعريفات الإجرائية

إدارة التنوع : العملية التي يتم من خلالها إدارة الاختلافات بين جميع أفراد مجتمع المؤسسة 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 (أحمد، 2017).

ويعرفها الباحثان اجرائياً بأنها: مجموعة الوظائف الإدارية التي تشمل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة التي يقوم بها مديرو المدارس في لواء ماركا من العاصمة عمان لإدارة القوى البشرية في مدارسهم، مراعين في ذلك أوجه التشابه والاختلاف والتنوع بينهم؛ للاستفادة من هذا التنوع وتوظيفه بما يسهم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها بأفضل جودة ممكنة، ويكفل لها تحقيق الميزة التنافسية بشكل مستمر.

النمو المهني للمعلم: هو عملية التطوير والارتقاء بأداء المعلمين؛ عن طريق مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي قد تكون طويلة أو قصيرة المدى، بحيث أن تطوير مهارات المعلم يسهم في تطوير فلسفته التربوية ورؤيته؛ وهذا يسهم في تطوير العملية التعليمية ونقلها من داخل حدود التدريس إلى الواقع الخارجي (النصيرات، 2017).

ويعرفه الباحثان اجرائياً بأنه تطوير للقدرات المعرفية والمهارية لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان، واحداث تغييرات تتعلق بمعلوماتهم ومهاراتهم وخبراتهم وأدائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم؛ لجعلها لائقة لأداء مهماتهم التربوية في أعلى درجة ممكنة، بما يتوافق مع المستجدات التربوية المعاصرة. ويقاس بمستوى استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أدواتها التي تم تطويرها لتحقيق أهدافها.

والذي أعلنته منظمة الصحة العالمية جائحة عالمية

#### الدراسات السابقة

قام الباحثان بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع

البحث وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى سكر (2019) دراسة هدفت إلى أثر ممارسة إدارة التنوع بأبعادها المختلفة على مستوى الايجابية لدى العاملين بجامعة الاقصى بغزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وطورت استبانة طبقت على عينة مكونة من (242) من العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعة الأقصى، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التنوع جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات

أفراد العينة لمتوسطات درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى الإيجابية تعزى لأي متغير من متغيرات: الجنس، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة.

وقام الربابعة والليمون (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى 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 وأشارت النتائج أن تصورات المفوضين 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.

وهدف دراسة كوكيز وجيمويانيس (Koukis., Jimoyiannis, 2019) إلى إعداد تقرير عن دراسة تتعلق بدورة مفتوحة على الانترنت مصممة لدعم معلمي اللغة اليونانية في مدارس التعليم الثانوي من أجل تنفيذ أنشطة الكتابة التعاونية باستخدام محرر مستندات جوجل في فصولهم الدراسية، ولجمع البيانات قام الباحثان بجمع معلومات حول مشاركة المعلمين في المنتدى، ووزعوا عليهم استبانة تضمنت بيانات كمية ونوعية للإجابة عنها، تكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة للغة اليونانية تم اشراكهم في الدورة المذكورة، أظهرت النتائج أن المشاركين رأوا أن مضمونها ساهم في تعزيز معارفهم التربوية، وتحسين ممارساتهم في الصفوف الدراسية، وزيادة نموهم المهني بشكل مستمر، ورأوا أن الدورات الناجحة للتطوير المهني للمعلم على الانترنت يجب أن يرتبط محتواها بالممارسات التعليمية الواقعية، وتكون ذات أهداف محددة، وتعزز التعليم التعاوني، وتعليم الأقران.

وأجرت مهدي (2018) دراسة هدفت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وطورت استبانة طبقت على عينة مكونة من (287) معلماً ومعلمة ، أظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التنوع في قطاع غزة جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري مدارسهم لإدارة التنوع تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، فيما لم تظهر الفروق في ذلك تبعاً لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرى الفجام، والمنصوري، والدويلة (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع النمو المهني لمعي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وأهم أنشطته ومصادر النمو المهني ومعوقاته من وجهة نظرهم، وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي في دراستهم، واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (115) معلماً ومعلمة من عدة مناطق في الكويت. أبرزت النتائج أن استجابات أفراد العينة على محور أنشطة النمو المهني جاءت بدرجة عالية، وأنهم رأوا أن المصادر الخاصة بالنمو المهني لتدريس المواد عالية التوفر والتأثير، مع وجود تأثير كبير للمعوقات الخاصة بالنمو المهني، ولم تظهر النتائج فروق بين استجابات أفراد العينة في جميع محاور الأداة تعزى لمتغير الخبرة.

وقامت عطيان (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين مستوى نموهم المهني من جهات نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بإعداد استبانة وزعتها على عينة بلغت (250) مديراً ومديرة، ومشرفاً ومشرفة، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لدور المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين مستوى نموهم المهني ومجالاته جاءت متوسطة، وترتبت المجالات حسب نتائجها كالتالي: الأنشطة التربوية للمعلمين، ثم أساليب التدريس، فالأنشطة الطلابية، والتدريب والتأهيل، وجاء آخرًا مجال الرحلات العلمية.

وأجرى سايك وبولاتكان وسايك (Saylik, Polatcan, Saylik, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن اتجاهات مديري المدارس الثانوية ومعلميها نحو إدارة التنوع، واحترامه من وجهة نظرهم ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وطورت استبانة طبقت على عينة مكونة من (42) مديراً و(278) معلماً أظهرت النتائج أن أفراد العينة يحترمون التنوع، ويرون أنه مصدر ثراء للمدرسة؛ ولذلك يظهرون مواقف وسلوكيات إيجابية اتجاهه، كما أن اتجاهاتهم نحو إدارة التنوع وسياساته وتطبيقاته إيجابية. وأظهرت النتائج وجود فروقات دالة احصائياً في اتجاهات أفراد العينة نحو التنوع واحترامه تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وهدف دراسة العرموطي وحسن (2015) إلى تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها؛ من خلال استطلاع

وجهاً نظر المنتمين منهم لبرنامج الإدارة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والمالية وعددهم (44) فرداً، وكان من أبرز نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع تبعاً لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي.

وأجرى أوردو (Ordu,2015) دراسة هدفت إلى التعرف إلى التنوع في المدارس الثانوية وإدارته ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج النوعي حيث تكونت عينة الدراسة من (9) معلمين استخدم معهم أسلوب المقابلة شبه المنظم، وأظهرت النتائج أن المعلمين رأوا أن المديرين لديهم اتجاهات إيجابية نحو التنوع، وأن التنوع يمكن أن يؤثر إيجاباً على الطلبة إذا تمت إدارته بشكل جيد، وتكون تأثيراته سلبية إن كانت إدارته سيئة.

وأجرت حمد (2014) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، وظفت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة أعدتها وطبقته على عينة الدراسة التي بلغت (549) معلماً ومعلمة من تلك المدارس. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسات مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة، مع وجود فروق في الاستجابات تعزى لمتغير الخبرة لصالح خمس سنوات فأقل، فيما لم تظهر فروق في الاستجابات دالة احصائياً تعزى لمتغيري: الجنس، والمؤهل العلمي.

وقام عثمان، ودبوس، وتيم (2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي، وطوروا استبانة وزعوها على خمسة مجالات، هي: المناهج وطرق التدريس، وإدارة العملية التعليمية، والتواصل والعلاقات الإنسانية، والواجبات الذاتية نحو المعلم مهنيًا، والإشراف، وقد خلصت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، مع عدم وجود فروق دالة احصائياً في استجابات الفئة المستهدفة تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، فيما وجدت فروق في استجاباتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الدراسات العليا.

## التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء ما تم عرضه من بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية لاحظ الباحثان وجود تشابه واختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة؛ فقد تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي وفي الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبانة، عدا دراسة أوردو 2015 التي استخدم فيها المنهج النوعي والمقابلة لجمع البيانات ودراسة كوكيز وجيمويانيس (Kouki's, Jimoyiannis, 2019) التي استخدمت الاستبانة إضافة إلى جمع بيانات عن المشاركين من صفحات المنتدى. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكانها ومجتمعها (معلمو المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان في الأردن)، إضافة إلى تركيز الدراسة الحالية على الكشف عن درجة ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها بالنمو المهني لدى المعلمين المذكورين، كما تميزت الدراسة في أنها جاءت في ظل جائحة كورونا والتعليم عن بعد، لذا جاء تصميم أدواتها باستخدام تقنية الجوجل درايف Google Drive وتم توزيعها واستعادتها إلكترونياً.

## الطريقة والإجراءات

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في لواء ماركا في العاصمة الأردنية عمان، وعددهم (2845) معلماً ومعلمة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2020. وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد
الجنس	ذكر	103
	أنثى	276
	المجموع	379
المؤهل العلمي	بكالوريوس	214
	دراسات عليا	165
	المجموع	379

116	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
147	5 إلى أقل من 10 سنوات	
116	10 سنوات فأكثر	
379	المجموع	

### أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين حيث تم تقسيم الأداة إلى جزأين مثل كل جزء منها استبانة مختلفة تناولت الأولى: مستوى ممارسة إدارة التنوع حيث تم تطوير هذا الجزء بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: سكر (2019)، الربابعة والليمون (2018)، مهدي (2018) وتم توزيعها على مجالين اثنين: القيادة والممارسات الإدارية، والتواصل والبيئة الأمنة. أما الجزء الثاني المتعلق بمستوى النمو المهني للمعلمين فقد تم تطويره بالاستعانة بدراسة أحاندو (2014)، وخليل (2010) واشتمل على مجالين اثنين: الجانب المعرفي، والجانب السلوكي الحركي وقد اعتمد الباحثان تدرج ليكرت الخماسي للتقديرات وطريقة الفئات المتساوية للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة واستخدمت المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية: درجة منخفضة من (1.00 - 2.33)، درجة متوسطة من (2.34 - 3.67)، درجة مرتفعة من (3.86 - 5) وتم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة والتي تكونت من (54) فقرة ضم الجزء الأول المتعلق بممارسة إدارة التنوع (30) فقرة وضم الجزء الثاني المتعلق بمستوى النمو المهني للمعلمين (24) فقرة من خلال عرضها على (10) محكمين في مجال الأصول والإدارة التربوية والقياس والتقويم في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية لإبداء رأيهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وعلى ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) فأكثر من آراء المحكمين وبذلك تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية بجزأئها من (55) فقرة وللتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه لجزء إدارة التنوع وبين الفقرة والاستبانة ككل وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال (0.79-0.87) و بين الفقرة والاستبانة ككل (0.75-0.85)، فيما تم حساب

معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه لجزء النمو المهني وبين الفقرة والاستبانة ككل وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال (0.71-0.86) و بين الفقرة والاستبانة ككل (0.65-0.82) وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان بتقدير الثبات بطريقتين : الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة؛ وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.90-0.91) لأداء إدارة التنوع وبلغ الثبات الكلي (0.93) ، أما أداة النمو المهني فقد تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.89-0.91) وبلغ الثبات الكلي (0.92) أما الطريقة الثانية فقد استخدم الباحثان طريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تراوحت معاملات الثبات لمجالات أداة إدارة التنوع ما بين (0.90-0.95) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.96) في حين تراوحت معاملات الثبات لمجالات أداة النمو المهني ما بين (0.92-0.96) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.97)

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات المعلمين على مجالات أداة إدارة التنوع ويوضح الجدول (2) هذه النتائج

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة إدارة

التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة
2	1	التواصل والبيئة الأمانة	2.77	0.96	متوسطة
1	2	القيادة والممارسات الإدارية	2.68	1.00	متوسطة
إدارة التنوع ككل					
			2.72	0.95	متوسطة

يبين الجدول (2) أن درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا من وجهة نظر المعلمين جاءت (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.95) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء

ماركا للمجالات الفرعية على النحو الآتي: جاء مجال (التواصل والبيئة الأمانة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (القيادة والممارسات الإدارية) بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة ممارسة متوسطة أيضاً. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين قد يكونوا غير ملمين بهذا النوع من الإدارة وما يتعلق بها من ممارسات بشكل كاف؛ فجاءت استجاباتهم متوسطة، إضافة إلى أن توزيع أداة الدراسة كان الكترونياً في ظل جائحة كورونا التي كان قد مضى عليها وقتاً طويلاً، وأدت إلى غياب التعليم الوجيه وما يرافقه من وجود علاقات مباشرة بين الإدارة والمعلمين؛ وهذه الظروف قد تكون أثرت على استجاباتهم. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة سكر (2019) والرابعة والليمون (2019) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة إدارة التنوع جاءت بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مهدي (2018) ودراسة (Saylik, Polatcan, Saylik, 2016) (Ordu, 2015) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة إدارة التنوع جاءت مرتفعة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى النمو المهني لدى معلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على مجالات أداة النمو المهني ويوضح الجدول (3) هذه النتائج.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى النمو المهني

لمعلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة	الرتبة	المجالات	التسلسل في الأداة
3.94	0.80	مرتفع	1	الجانب السلوكي المهاري	2
3.84	0.80	مرتفع	2	الجانب المعرفي	1
3.90	0.74	مرتفع			النمو المهني ككل

يبين الجدول (3) أن النمو المهني لمعلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم بشكل عام جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.74) وبشكل تفصيلي كان مستوى النمو المهني لمعلمي المدارس الخاصة في لواء ماركا للمجالات الفرعية على النحو الآتي: جاء مجال (الجانب السلوكي المهاري) بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى نمو (مرتفع)، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الجانب المعرفي) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى نمو (مرتفع) أيضاً. ويعزو الباحثان هذه النتيجة أن المعلمين في المدارس الخاصة يسعون دوماً إلى التحسين والتطوير المهني باستمرار حفاظاً على مراكزهم في هذه المدارس وعدم تعرضهم للاستغناء عنهم إذا قلَّ مستواهم المهني سواء في الجانب السلوك المهاري، أو الجانب المعرفي، كما أن المدارس الخاصة تسعى دوماً لعمل دورات وورش عمل لموظفيها - خاصة المعلمين - ليظلوا دوماً على اتصال مع كل جديد، خاصة أن التنافس بين هذه المدارس كبير جداً والكل يسعى إلى استقطاب الطلبة إلى مدرسته؛ ومن هنا فالمدارس تحرص عند الاعلان عن نفسها إلى ذكر مستويات معلميها في تخصصاتهم المختلفة، وهذا ما يبرر حرص المعلمين على السعي إلى التميز في المهنة. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع والتي بينت أن الاشتراك في الدورات التدريبية نتيجة (Jimoyiannis, 2019) يسهم في تطوير النمو المهني للمعلمين بشكل كبير، فيما اختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة عطيان (2016) التي أظهرت أن المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين مستوى نموهم المهني جاءت متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات المعلمين حول إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

الدرجة الكلية	التواصل والبيئة الأمتة	القيادة والممارسات الإدارية	المستويات	المتغيرات
3.03	3.07	3.00	المتوسط الحسابي	الجنس
0.86	0.87	0.93	الانحراف المعياري	
3.01	3.02	2.98	المتوسط الحسابي	أنثى
0.96	0.97	1.00	الانحراف المعياري	
2.99	3.03	2.95	المتوسط الحسابي	بكالوريوس

0.89	0.90	0.95	الانحراف المعياري	دراسات عليا	سنوات الخبرة
2.98	3.00	2.34	المتوسط الحسابي		
0.93	0.94	0.96	الانحراف المعياري		
3.13	3.18	3.09	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	
0.84	0.88	0.89	الانحراف المعياري		
3.09	3.14	3.10	المتوسط الحسابي	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.85	0.83	0.92	الانحراف المعياري		
2.65	2.69	2.62	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
1.05	1.05	1.08	الانحراف المعياري		

يلاحظ من الجدول (4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات الجدول (5) يبين هذه النتائج.

الجدول (5) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغيرات الجنس

#### والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	التواصل والبيئة الأمانة	13.309	1	13.309	*17.633	0.000
	القيادة والممارسات الإدارية	12.316	1	12.316	*14.640	0.000
	الدرجة الكلية	12.777	1	12.777	*17.128	0.000
المؤهل العلمي	التواصل والبيئة الأمانة	3.769	1	3.769	*4.994	0.026
	القيادة والممارسات الإدارية	4.855	1	4.855	*5.771	0.017
	الدرجة الكلية	4.329	1	4.329	*5.803	0.016
سنوات الخبرة	التواصل والبيئة الأمانة	11.938	2	5.969	*7.909	0.000
	القيادة والممارسات الإدارية	10.542	2	5.271	*6.266	0.002
	الدرجة الكلية	11.175	2	5.588	*7.490	0.001
الخطأ	التواصل والبيئة الأمانة	277.000	367	0.755		
	القيادة والممارسات الإدارية	308.737	367	0.841		
	الدرجة الكلية	273.766	367	0.746		
الكلية	التواصل والبيئة الأمانة	352.987	378			
	القيادة والممارسات الإدارية	382.247	378			
	الدرجة الكلية	348.062	378			

يبين الجدول (5) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغير الجنس على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح الذكور، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن بعض الوظائف من الأفضل أن يستلمها ذكور؛ بحيث تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم أكثر من ملاءمتها للإناث، كما يمكن أن تسمح خصائص الذكور النفسية والجسمية والاجتماعية بأن يكونوا أكثر قدرة للتعامل مع الاختلافات، وحل المشكلات بما يناسبها.

كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التنوع باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح البكالوريوس ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن النسبة الأكبر من المعلمين هم من حملة درجة البكالوريوس، كما أن التعامل مع التنوع واستخدامه لا يتطلب مؤهلاً علمياً عالياً.

كما ويبين الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التنوع، باختلاف متغير الخبرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم إجراء المقارنات البعدية باستخدام طريقة شيفيه والجدول (6) يبين هذه النتائج.

الجدول (6) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات إدارة التنوع تبعاً لمتغير

#### سنوات الخبرة

المجال	الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
التواصل والبيئة الأمانة	أقل من 5 سنوات	----	*0.683	*0.497
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	----	-----	-0.185
القيادة والممارسات الإدارية	أقل من 5 سنوات	-----	*0.677	*0.4731
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	-----	-----	-0.204

يبين الجدول (6) ما يلي:

1. كانت مصادر الفروق المتعلقة بمجال القيادة والممارسات الإدارية بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات) ولصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، و10 سنوات فأكثر، ولصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

2. كانت مصادر الفروق المتعلقة بمجال التواصل والبيئة الأمانة بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات) ولصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، و10 سنوات فأكثر، ولصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هؤلاء لم ينخرطوا في المهنة بشكل كامل ولم يتعرفوا على مشاكلها، فجاءت استجاباتهم وفقاً لما يروه ظاهرياً، خاصة وأنهم قريبوا عهد بالتعليم، ولم يمارسوه بشكل وجاهي لمدة طويلة في ظل جائحة كورونا. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة الربابعة، والليمون (2019) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة سكر (2019) والعرموطي وحسن (2015) التي بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لأي متغير من متغيرات الدراسة: الجنس، أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في استجابات المعلمين حول إدارة التنوع في المدارس الخاصة في لواء ماركا في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النمو المهني باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ويبين الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى النمو المهني باختلاف

متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

الدرجة الكلية	المجال السلوكي المهاري	المجال المعرفي	إيجالات	المستويات	المتغيرات
3.69	3.73	3.64	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.77	0.79	0.86	الانحراف المعياري		
3.97	4.02	3.92	المتوسط الحسابي	أنثى	
0.72	0.78	0.76	الانحراف المعياري		
3.76	3.80	3.72	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.80	0.86	0.83	الانحراف المعياري		
4.07	4.12	4.01	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
0.63	0.67	0.73	الانحراف المعياري		

3.13	3.18	3.09	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.84	0.88	0.89	الانحراف المعياري		
2.45	2.50	2.41	المتوسط الحسابي	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.85	0.83	0.92	الانحراف المعياري		
2.65	2.69	2.62	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
1.05	1.05	1.08	الانحراف المعياري		

يشير الجدول (7) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى النمو المهني باختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات والجدول (8) يبين النتائج.

الجدول (8) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى النمو المهني باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	المجال المعرفي	2.453	1	2.453	4.060	.0450
	المجال السلوكي المهاري	2.157	1	2.157	3.709	56.00
	الدرجة الكلية	2.283	1	2.283	4.484	.0350
المؤهل العلمي	المجال المعرفي	2.909	1	2.909	4.814	.0290
	المجال السلوكي المهاري	3.802	1	3.802	6.539	.0110
	الدرجة الكلية	3.399	1	3.399	6.674	.0100
سنوات الخبرة	المجال المعرفي	1.499	2	1.499	1.241	.2900
	المجال السلوكي المهاري	2.969	2	2.969	2.554	.0790
	الدرجة الكلية	1.933	2	1.933	1.898	.1510
الخطأ	المجال المعرفي	221.751	367	0.604		
	المجال السلوكي المهاري	213.373	367	0.581		
	الدرجة الكلية	186.890	367	0.509		
الكلية	المجال المعرفي	244.007	378			
	المجال السلوكي المهاري	242.412	378			
	الدرجة الكلية	212.197	378			

يُظهر الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى النمو المهني باختلاف متغير الجنس على المجال المعرفي

والدرجة الكلية ولصالح الإناث، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه ربما قد يكون اهتمام الإناث أكثر من الذكور بضرورة تحسين النمو المهني لديهن، ورغبتهن بالبحث والمعرفة لصقل الشخصية قد يكون أعلى مما هو لدى الذكور، وذلك بسبب المسؤوليات الحياتية الكبيرة الملقاة على الذكور التي قد تكون عائقاً أمام التطور لديهم. كما يُظهر الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول النمو المهني باختلاف متغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح الدراسات العليا ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن حملة شهادات الدراسات العليا يطمحون إلى مزيد من التقدم؛ فهم يربطون بين الشهادة التي يحملونها وضرورة أن يكون مستوى نموهم المهني متناسباً معها، ثم إن شهادة الدراسات العليا خاصة إن كانت في مجال التخصص تعد من مظاهر السعي نحو النمو المهني. كما يبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى النمو المهني باختلاف متغير سنوات الخبرة ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن النمو المهني يرتبط بالحاجات أكثر منه بسنوات الخبرة خاصة في ظل ظروف كالتى يعيشها العالم الآن والتي فرضتها جائحة كورونا وقد اتفقت النتيجة المتعلقة بالخبرة مع نتيجة دراسة الفجام، وآخرون (2017) التي لم تظهر نتائجها أي فروق في استجابات أفراد العينة في جميع محاور الأداة تعزى لمتغير الخبرة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة حمد (2014) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين نحو دور المدير في التنمية المهنية لهم تعزى لمتغيري: الجنس، والمؤهل العلمي. واتفقت مع نتيجة دراسة عثمان وآخرون (2012) في عدم وجود فروق في استجابات المعلمين نحو دور المديرين في التنمية المهنية لهم تعزى لمتغير الجنس، وإن كانت اختلفت مع الدراسة الحالية في وجود فروق تعزى للخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وفاعلية التعلم عن بعد في جامعة عمان العربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى النمو المهني من وجهة نظر المعلمين والجدول (9) يبين هذه النتائج.

الجدول (9): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى النمو المهني من وجهة نظر المعلمين

الدرجة الكلية	التواصل والبيئة الآمنة	القيادة والممارسات الإدارية	إدارة التنوع النمو المهني
0.49	0.51	0.47	المجال المعرفي
0.38	0.61	0.57	المجال السلوكي المهاري
0.57	0.59	0.64	الدرجة الكلية

❖❖ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى النمو المهني من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.38 - 0.64) ويستدل من هذه النتيجة أن ممارسة إدارة التنوع من قبل مديري المدارس تؤدي دوراً إيجابياً في رفع مستوى النمو المهني لدى المعلمين، إذ أن هذه العلاقة تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة إدارة التنوع في المدارس ارتفع مستوى النمو المهني للمعلمين، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن وجود التنوع في المؤسسات التعليمية يسهم في تبادل الخبرات المعرفية بين المعلمين في المدارس بحكم التنوع الحاصل في هذه المؤسسات، إضافة إلى أن إدارة التنوع واعطاء فرص للأفراد ليرزوا مواهبهم ومهاراتهم وقدراتهم في مؤسساتهم، تدفعهم إلى العمل على رفع مستوى النمو المهني لديهم.

## التوصيات

يوصي الباحثان في ضوء نتائج الدراسة بما يلي:

1. نشر ثقافة التنوع والاختلاف وحسن إدارتها في المدارس الخاصة في العاصمة عمان بشكل خاص، وبقية المدارس في الأردن بشكل عام
2. الحرص على عدم التمييز في معاملة المعلمين في المدارس تبعاً لأي تنوع أو اختلاف بينهم بغض النظر عن مصدر هذا التنوع.
3. ضرورة الاستمرار بزيادة رفع مستوى النمو المهني للمعلمين من خلال التطوير المستمر للمعلم وفق أحدث المستجدات بما ينعكس إيجاباً على أداءهم وانجازاتهم التعليمية.

## الخاتمة

يعد استخدام إدارة التنوع اتجاه تنظيمي معاصر في دول العالم المتقدم لتحسين وتنمية الموارد البشرية وتلبية الاحتياجات من خلال تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية المختلفة وتعنى إدارة التنوع بالأسلوب الذي يستخدم مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها وتغيير الثقافة التنظيمية وهي نهج واقعي وخطة للتغيير يتم من خلالها استثمار الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بمهاراته وأدائه من خلال التركيز على التخطيط الدقيق في التعامل مع مصادر التنوع في المؤسسات باعتبارها المصبات الأساسية التي عادة ما تلقي أو تتفاعل داخلها أنشطة البشر فهي عرضة بطبيعتها لتنوع تلك الأعمال والأنشطة البشرية من حيث أشكالها وطبيعتها والأهداف المبتغاة من ورائها

## Conclusion :

The use of diversity management is a contemporary organizational trend in the developed world to improve and develop human resources and meet needs through organizing various educational and training programs. Human differences and their diversity to increase the efficiency of the individual's work and improve his skills and performance by focusing on careful planning in dealing with the sources of diversity in institutions as the main downfalls that human activities usually receive or interact within. Behind her

## قائمة المصادر والمراجع

1. أّاحندوا ، سيسي (2014) احتياجات النمو المهني المستدام لعلمي المرحلة الثانوية بالمدارس العربية في بوركينا فاسو من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض
2. أّاحمد ، عزام (2017) دراسة مقارنة لأليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا واستراليا وامكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، 16، 293-388.
3. الأّاحمد، خالد(2005). تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، العين : دار الكتاب الجامعي.
4. أّاحمد، دينا (2007). الاعتماد المهني للمعلم في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
5. حمد، الهام (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
6. خليل ، شيماء (2010) واقع برامج التنميو المهنية عن بعد لعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنيا ، مصر
7. الربابعة، 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.
8. سكر، ناجي (2019) أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها - نموذج انحدار خطي مقترح- مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية. 27 (6) 145-173
9. الصباغ، أيهم(2011). إدارة التنوع حلول ناجعة لكل التحديات اليومية، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع
10. العامري، صالح (2016). إدارة تنوع القوى العاملة في الشركات الكبرى مستخرج في أيلول 2020 <http://www.aleq.com> من
11. عثمان، علّان ودبوس، محمد وتيم، حسن(2012) دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، دراسات: العلوم التربوية. 39 (1)

12. العرموطي، أيمن وحسن، مدثر(2015). تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية 205(16)، 1-23.
13. عطيان، فاطمة (2016). دور المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين نموهم المهني من وجهات نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
14. العنزي، أحمد حمدان(2018). أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
15. الفجام، حسن والمنصوري، مشعل والدويلة، عبد الرحمن(2017). واقع النمو المهني لعلّمي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، 1، (176)، 583-615.
16. مدبولي، محمد عبد الخالق(2002). التنمية المهنية للمعلمين. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
17. مهدي، وفاء حسين(2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. نصر، نجم الدين نصر(2004). "التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أثناء الخدمة في مواجهة تحديات العولمة"، مجلة كلية التربية (46)، 273\_325.
19. النصيرات، صالح(2017). التطوير المهني للمعلم على أساس معايير المناهج وكفايات التعليم. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

### المراجع الأجنبية

1. Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organizations*, Degree Thesis, Degree Programme in International Business, ARCAD A
2. Koukis, N., Jimoyiannis (2019). Moocs for Teacher Professional Development: Exploring Teachers' Perceptions and Achievement, *Interactive Technology and Smart Education*, 16(1), 74-91
3. Kurtulmuş, M (2016) The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302

4. Nair, N, Vohra, N. (2015). *Diversity And Inclusion At The Workplace: A Review Of Research And Perspectives*, Unpublished Dissertation, Indian Institute Of Management Ahmedabad: India
5. Ordu, A (2015) Diversity in High Schools And Diversity Management: A Qualitative Study, *Academic Journals*, 10(7), 839- 849.
6. Saylik, A, Polatcan, M, & Saylik, N (2016). Diversity Management and Respect for Diversity at Schools, *International Journal of Progressive Education*, 12 (1), 51-63.
7. Smith, K, (2017). Learning From the Past to Shape the Future. *European Journal of Teacher Education*, 40 (5), 630-646.

**List of sources and references :**

1. Ahandwa, Cissé (2014) *The needs of sustainable professional growth for secondary school teachers in Arab schools in Burkina Faso from their point of view*, unpublished master's thesis, King Saud University, Riyadh.
- 2- Ahmed, Azzam (2017) A comparative study of the mechanisms of managing diversity in pre-university education in Canada and Australia and the possibility of benefiting from them in Egypt, *Journal of Educational Administration*, 16, 293-388
- 3- Al-Ahmad, Khaled (2005). *Training teachers from preparation to training*, Al Ain: University Book House.
- 4- Ahmed, Dina (2007). *Professional accreditation of the teacher in light of the experiences of some developed countries*. Alexandria: New University House.
5. Hamad, Elham (2014). *The degree of school principal's practice as a resident supervisor in the professional development of teachers in private schools in the West Bank from the teachers' point of view*, unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
6. Khalil, Shaima (2010) *The reality of remote professional development programs for teachers of the second cycle of basic education in Minya Governorate*, an unpublished master's thesis, Minya University, Egypt
- 7- Raba'a, Fatima and Al-Lemon, Odeh (2019) Human resource diversity management practices and their impact on achieving leadership in universities : a field study on Jordanian public universities, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 25 (113), 221-251.
- 8 . Sukkar, Naji (2019) The impact of the degree of diversity management practice at Al-Aqsa University on the level of positivity among its employees - a proposed linear regression model - *Journal of the Islamic University for Educational Studies*. 27 (6) 145-173

- 9- Al-Sabbagh, Ayham (2011). *Diversity management: viable solutions to all daily challenges*, Riyadh: Obeikan Publishing and Distribution
- 10- Al-Amiri, Saleh (2016). *Managing Workforce Diversity in Major Companies* Extracted in September <http://www.aleqt.com> 2020 from
- 11- Othman, Allan and Dabbous, Muhammad and Tim, Hassan (2012) The role of secondary government school principals in the professional development of teachers in the northern West Bank, *Studies: Educational Sciences*. 39 (1) 1-16
- 12- Al-Armouti, Ayman and Hassan, Muddathir (2015). Evaluation of Abu Dhabi University's experience in managing diversity from the point of view of a sample of university faculty members, *Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies* 205(16), 1-23.
- 13- Atiyani, Fatima (2016). *The role of teachers' educational initiatives in improving their professional growth from the perspectives of school principals and educational supervisors in the northern West Bank governorates*, an unpublished master's thesis, An-Najah National University, Palestine.
- 14- Al-Anazi, Ahmed Hamdan (2018). *The impact of workforce diversity on organizational agility through administrative creativity: a field study on the General Administration of Customs in Kuwait*. Unpublished Master's Thesis, College of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Jordan.
- 15 Al-Fajam, Hassan and Al-Mansoori, Mishaal and Al-Duwailah, Abdul Rahman (2017). The reality of professional growth for science and mathematics educators in primary schools in the State of Kuwait, *Journal of the College of Education*, 1, (176), 583-615.
16. Madbouly, Mohamed Abdel Khaleq (2002). *Professional development for teachers*. United Arab Emirates: University Book House.
17. Mahdi, Wafaa Hussein (2018). *The degree of practice of secondary school principals in Gaza governorates to manage diversity and ways to activate it*, an unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza
18. Nasr, Najm El-Din Nasr (2004). "Sustainable professional development for in-service teachers in the face of the challenges of globalization", *Journal of the College of Education* (46), 273\_325
19. Al-Nuseirat, Saleh (2017). *Professional development of the teacher based on curriculum standards and teaching competencies*. Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.