

التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة

أ.م.د/ عبدالسلام الشبراوي عباس

استاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المساعد

كلية التربية- جامعة بورسعيد

أ.د / آمال العرباوي مهدي

أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية

كلية التربية- جامعة بورسعيد

شيرين عبد الجواد أحمد إسماعيل

باحثة دكتوراة بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

كلية التربية- جامعة بورسعيد

تاريخ استلام البحث : ٢٦ / ١١ / ٢٠٢١م

تاريخ قبول البحث : ٢٣ / ١٢ / ٢٠٢١م

البريد الالكتروني للباحث : shereen.esmail@edu.psu.edu.eg

DOI: JFTP-2104-1134

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بتطبيقها على عينة مكونة من (٦٠٠) من معلمي ومديري مدارس التربية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة ضعيفة لجميع محاور الاستبانة (الإدارة المؤسسية المتميزة، إدارة العمليات، إدارة المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، التعليم والتعلم، إدارة العلاقات والموارد، إدارة العلاقات والموارد، المعلم المتميز، نتائج الأداء)، كما توصلت الدراسة إلى المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر وهي : توفير بيئة مدرسية فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية، وتوفير قوانين محفزة، ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي، وجود هيكل تنظيمي مرن وقيادة داعمة للتميز المؤسسي، واوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري لمدارس التربية الخاصة للوصول إلى التميز المؤسسي ومواجهة التغييرات المحدثة من توجه العالم كامل بعد جائحة (COVID-19) إلى التعلم عن بعد، والمنصات التعليمية، والعمل على توفير برامج مطورة لتنمية مصادر التمويل وتنوعها بمدارس التربية الخاصة.

الكلمات المفتاحية

التميز المؤسسي - مؤسسات التربية الخاصة.

ABSTRACT

The study aimed to identify the requirements that must be available to apply institutional excellence in special needs schools in Egypt. The study was based on the descriptive curriculum applied to a sample of (600) teachers and principals of special needs schools. The study found that the degree of availability of the requirements for applying the standards of institutional excellence in special needs schools came to a low degree for all the axes of the resolution (distinguished Institutional Management, Operations Management, beneficiaries management, human resources management, teaching and learning, relations and resources management, relations and resources management, distinguished teacher, performance results) , The study also reached the requirements that must be met to apply institutional excellence in special needs schools in Egypt: providing an effective and distinguished school environment of high quality, providing stimulating laws, spreading a culture of quality and institutional excellence, having a flexible organizational structure and leadership supporting institutional excellence, The study recommended the need to restructure the administrative organization of special needs schools to reach institutional excellence and face the changes that have been face the orientation of the world after the pandemic (COVID-19) to distance learning, educational platforms, and work to provide advanced programs for the development of sources of funding and diversity in special needs schools.

KEYWORDS:

Institutional Excellence - Spcial Needs Education Institutions.

مقدمة

يتميز العصر الحالي في سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن كل ما سبقه، لذلك على جميع من يعيش في هذا العصر ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، ومن هنا أصبحت مؤسسات التربية الخاصة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب المبررات التنافسية لتتمكن من تطبيق أهدافها ؛ لذا يتحتم عليها إعادة النظر إلى الإدارة والقيادة الخاصة بها، والتوجه إلى الاتجاهات الحديثة من الإدارة للوصول إلى جودة الأداء والتميز المؤسسي.

تواجه مدارس التربية الخاصة في الوقت الراهن العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي ، وخاصة بعد اجتياح العالم جائحة (COVID-19)، ولعل من أبرز هذه التحديات: التوجه نحو العولمة، وشدة المنافسة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة. وقد أظهر تقرير اليونسكو للتعليم للجميع عام (٢٠٠٨ م) تدنيا مستمرا للأداء التعليمي في الدول العربية و أوصت منظمة اليونسكو بدعم الدول العربية في مجال تقييم جودة التعليم كأولوية قصوى .(ANSI, 2011).

وجاءت مبادرة المملكة العربية السعودية بإنشاء مركز اقليمي للجودة والتميز في التعليم العام بالشراكة مع منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) لدعم عمليات تطبيق الجودة الشاملة و التميز المؤسسي في التعليم، وتم اعتماد المركز في عام ٢٠١٤ م . وبالنسبة للأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة فقد أكدت الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة على تأمين بيئات ذات جودة عالية تسمح بتطبيق أقصى قدر من النمو الأكاديمي والإجتماعي. (صالح، ٢٠١٥)

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: -

تمر الكثير من المؤسسات التعليمية بمشكلات وتحديات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره غاياتها وأهدافها، ويعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز والتي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية، وهو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر. (السلمي، ٢٠١٢)

ويتضح أن هناك متطلبات يجب توافرها لتطبيق التميز بمدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية إلى التميز المؤسسي، وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١- ما المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية؟

٢- ما الإجراءات المقترحة لتوفير متطلبات تطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية.

أهداف الدراسة:-

يهدف الدراسة الحالي إلي:-

١- الكشف عن المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية

٢- تقديم إجراءات مقترحة لصانعي القرار للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق التميز بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية.

أهمية الدراسة:-

يكن أهمية الدراسة في وضع إجراءات مقترحة للتغلب على التحديات التي تواجه مدارس التربية الخاصة بمصر لتطبيق التميز المؤسسي، مما يساعد صانعي القرار ومتخذيها في معرفة الجوانب المختلفة لتطبيق التميز المؤسسي، والذي يسهم في تطوير وتحسين مستوى أداء مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية لتطبيق الأهداف المنشودة من أجل تقدم وتنمية الوطن.

منهج الدراسة:

يسير الدراسة وفقاً للمنهج الوصفي الذي يهدف إلي وصف الأحداث والأشياء، والحقائق والمعلومات، والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها، وتقدير حالتها كما توجد عليه في الواقع ولم يتوقف المنهج الوصفي عند هذا الحد، بل الدراسة عن الأوصاف الدقيقة للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص فهو وصف للوضع الراهن ومعرفة الأسباب الحقيقية للظاهرة. (ضحاوي، ٢٠١٠).

- أداة الدراسة:

وتتمثل في:

استبانة تطبق على معلمي ومديري مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية.

حدود الدراسة:

- ❖ الحد الموضوعي: الوقوف على واقع
- ❖ الحد الجغرافي: طبقت الإستبانة على عينة من معلمي ومديري بعض المؤسسات التعليمية للتربية الخاصة بمحافظات (القاهرة - الإسماعيلية - بورسعيد - الدقهلية - قنا)، ويضم مجتمع الدراسة (٩٩٣٤) من معلمي ومديري مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية موزعين على (١٠٧٨) مدرسة تربية خاصة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩)
- ❖ الحد البشري: عينة من معلمي ومديري المؤسسات التعليمية للتربية الخاصة بجمهورية مصر العربية.

مصطلحات الدراسة:

• التميز المؤسسي The Excellence :

يُعرف التميز المؤسسي بأنه مجموعة من الاستراتيجيات والمفاهيم والأدوات والمعتقدات والممارسات التي تهدف إلى تحسين المنتج التعليمي والخدمة التعليمية التي يتم تقديمها للطلبة، ويؤكد هذا التعريف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في نجاح المؤسسة، وزيادة فعاليتها. (Navaratnam,2004)

• التربية الخاصة (Spcial Education)

هي مجموع من البرامج التربوية المتخصصة التي تقدم لذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك من أجل مساعدتهم على تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن وتطبيق ذواتهم ومساعدتهم في التكيف على الاختلافات الفردية والاحتياجات، من الناحية المثالية، تنطوي هذه العملية على ترتيبات المخطط بشكل فردي ومراقبتها بصورة منهجية وإجراءات التدريس، وتكييفها المعدات والمواد، وإعدادات يمكن الوصول إليها، والتدخلات الأخرى المصممة لمساعدة المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة. (الخطيب، ٢٠٠٧)

الدراسات السابقة

هدفت دراسة(حسنين،٢٠١٥) إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوروبي لإدارة التميز)، من خلال التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، والمعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق الجامعة للنموذج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) فرداً منهم (١٢٣) من الوظائف الإشرافية الأكاديمية ، و(٢٧٣) من الوظائف الإشرافية الإدارية، واستخدمت استبانة، وأظهرت الدراسة توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز بدرجة متوسطة.قد وأوصت الدراسة على ضرورة تبني القيادات العليا لإدارة التميز، والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة ، وداعمة للتميز المؤسسي.

كما هدفت دراسة (شلاش، ٢٠١٦) إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي ، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديمين (وكلاء جامعة ، عمداء ، رؤساء أقسام) في تسع جامعات ناشئة (الطائف ، حائل ، الجوفو ، تبوك ، الحدود الشمالية ، شقراء ، بيشة ، حفرالباطن) ، وبلغت العينة (٢٧٠ قائداً) ، وكانت أداة الدراسة إستبانة اشتملت على (٨٣ عبارة). وتوصلت الدراسة إلى توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد (القيادة ، التخطيط الإستراتيجي ، الموارد

البشرية ، العمليات ، الشراكات ، إدارة الموارد ، نتائج الأداء) متوسطة حيث كان أعلى متوسط لبعده القيادة (٣.٢٨) وأقل متوسط لبعده الموارد البشرية (٣.٠٢)، وأوصت الدراسة: أن تتبنى الجامعات السعودية الناشئة تطبيق الاستراتيجية والنموذج المقترحين لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.

وهدفت دراسة (السيوفي، ٢٠١٨) تقديم رؤية مستقبلية لتطوير الاستثمار في التدريب بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عبر رصد مدى تطبيق إدارة معاهد ومراكز التدريب الأهلية التابعة لمكتب التعليم الأهلي بوزارة التعليم لمعايير التميز المؤسسي ، والكشف عن واقع تطبيق ممارسات التميز المؤسسي في منشآت التدريب الأهلية عبر عرض أبرز النماذج العالمية ، والعربية للتميز المؤسسي ، كما يكشف التحديات الراهنة التي تواجه التدريب في ظل التحولات المجتمعية ، واستخدمت المنهج الوصفي كمنهج للدراسة وكانت عينة الدراسة (٢٥٣) موجهة للمستثمرين والعاملين في منشآت التدريب الأهلية .ومن أهم نتائج التي توصلت إلى الباحثة قصور في تطبيق معاهد ومراكز التدريب لمعايير التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بوجود معايير حاکمة لضمان أن تحقق العملية التدريبية أهدافها في رفع الكفاءة المهنية في زمن تحكمه معايير التنافس العالمية.

هدفت دراسة (Gopal, 2015) لتحديد معايير نموذج التميز، وتحديد فاعلة نظم قياس الأداء التقليدية، واستخدمت الدراسة المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة مكونة من أربع مؤسسات عامة في بريطانيا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم تميز الأداء، وبناء نموذج التميز الاعمال يشتمل على بعدين، الأول: يتضمن مجموعة من المعايير، والتي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمؤسسة، إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل، وهي القيادة باعتبارها العنصر المحرك الرئيس، ورضا العملاء، والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر. وأوصت على تطبيق الدراسة على كافة المؤسسات.

الإطار النظري للدراسة: -

تسعى الكثير من المؤسسات التعليمية للوصول إلى الجودة وتطبيق التميز المؤسسي، ولكن القليل من هذه المؤسسات استطاعت الوصول إليه، والسبب في ذلك أن للتميز المؤسسي تحديات متنوعة تحول دون تطبيقه، والتي يسعى الدراسة للكشف عنها ووضع إجراءات مقترحة للتغلب عليها بمدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية، كما أن للتميز المؤسسي إطاراً منهجياً ومعايير تطورت مع تطور علم الإدارة.

١ - مفهوم التميز المؤسسي

يُعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي أظهرت المؤسسات اهتماماً واسعاً بها؛ سعياً منها لامتلاك درجة الصدارة على من ينافسها؛ ولما يوفره التميز المؤسسي من خصائص للمؤسسة للبقاء والاستمرارية في عالم ملئ بالمتغيرات. (زايد، ٢٠٠٦)

كما يشكل التميز المؤسسي إطاراً تنظيمياً متكاملاً وشاملاً، بغض النظر عن حجم المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، فإن كل مؤسسة بحاجة لتطبيق نظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم. ومن أهم نقاط القوة هو إمكانية استخدامه كأداة فعالة وموضوعية في عملية التقييم الذاتي حيث يوضح نقاط القوة وكذا مواضع التحسين والتطوير، كما يوضح للمؤسسة موقعها على طريق الجودة والامتياز، وقد أُجريت العديد من الأبحاث العلمية كما عُقدت العديد من الورش التي أثبتت فعالية وقوة هذا المدخل ونجاحه في تطبيق الأهداف المرجوة من تطبيقه، وهذا ما تحتاج إليه كافة المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التربية الخاصة في تطبيق الجودة والاعتماد ووصولاً للتميز المؤسسي. (الرشيد، ٢٠٠٤)

يعبر التميز المؤسسي للمؤسسة التعليمية عن قدرة المؤسسة على تطبيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة (المجتمع) ورضاه التام عن الأداء، وبمعنى آخر فإنه يعني مدى تحقق أهداف البرامج والأنشطة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسة. (B.N.Q, 2010)

كما يُعرف جون (٢٠١٦) التميز المؤسسي بأنه الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تطبيق المزايا التنافسية للمؤسسة، كما تتضمن الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

يعرف الدراسة الحالي التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة إجرائياً: أنه مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى تطبيق الأهداف المحددة لمؤسسة التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية، والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج التعليمي وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين، وتشمل هذه العناصر والإجراءات سائر عناصر المنظومة التعليمية من مقومات مادية وبشرية وإدارية وعلمية، وتنظيم إداري، ومدخلات، وعمليات، ومخرجات.

كما يتضح من هذا التعريف أنه يركز على تطبيق التميز المؤسسي كميّار لجودة الأداء.

ويرتبط هذا المفهوم بعدة جوانب، أولها: إن التميز المؤسسي يعني تطبيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، وثانيها: يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد يتحقق فقط في ظروف محددة، وثالثها: إن التميز المؤسسي هو القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي، ورابعها: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي، وخامسها: أن التميز المؤسسي شئ ما يناسب هدفاً، أو خدمة مطلوب تقديمها، أو تطبيقها، وخاصة عندما يتحدد هذا الغرض أو الهدف.

٢ - أهداف التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة: -

يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات التميز المؤسسي ومبادئه، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، وتطبيق التوازن بين الأنشطة والنتائج ، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضي عنها العميل، والاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوي العاملين من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية، وتجنب أوجه النقص والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية ، ودعم الإستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة وتحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل. (العمارين، ٢٠٠٧)

وتتمثل أهداف التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية على تطوير أدائها وجودة كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، وزيادة الثقة العامة في أدائها، وتطبيق مبدأ الوضوح والصرحة والشفافية حول مستوى المؤسسات، ومساعدة كافة العاملين على التعرف على مواضع الخلل في النظم التعليمية بها، وتحديد الأسباب التي دعت إلى انحراف الأداء عن معدله الطبيعي، اعتماد إدارة المؤسسة لمبدأ التخطيط الاستراتيجي كأحد مسؤولياتها الهامة، وذلك لمواكبة طبيعة العصر، وتوفير قاعدة علمية وتكنولوجية أصيلة متطورة تستند إلى نظام تربوي حديث يقف سداً في مواجهة أعباء وتحديات الحاضر والمستقبل. (أبوسعدة والبياز، ٢٠٠٠)

مما سبق يتضح إن التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة يهدف إلى تحسين المؤسسة في سوق العمل، وجعلها أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات المطلوب منها، عن طريق استخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، وكذلك تحديد مسؤوليات كل فرد في تطبيق التميز المؤسسي، وتوضيح أهداف جودة المنظومة المدرسية لكافة العاملين، على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على

وعى تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها، والتخطيط الجيد لعمليات التميز المؤسسي من خلال تواجد فرق التقييم والمتابعة، والتنمية المهنية المستدامة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة.

٣- أهمية التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة: -

يعتبر التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التربية الخاصة على وجه الأخص الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، فتنطبق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات التربية الخاصة يحقق الكثير من الفوائد سواء على مستوى العمليات التنظيمية أو على مستوى النتائج أو من خلال السلوك المؤسسي داخل المؤسسة، حيث أشارت غوشة إلى الفوائد المرجو تطبيقها من تطبيق التميز المؤسسي وهي كما وضحتها غوشة (٢٠٠٨) كالتالي:

١. التركيز على الطلبة (السمعة الحسنة، تحفيز الموظفين).
 ٢. الاهتمام بالقيادة وثبات الهدف، والإدارة بالعمليات والحقائق.
 ٣. التركيز على النتائج من حيث وجود التناغم والتركيز في كل المؤسسة.
 ٤. تطوير وتمكين الأفراد والاستفادة من قدراتهم الذهنية داخل المؤسسة (التعليم التنظيمي).
- ٤- مراحل تطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة: -

تمر عملية تطبيق التميز المؤسسي في التعليم بخمس مراحل أساسية هي مرحلة الإعداد للتميز المؤسسي، ومرحلة التخطيط للتميز المؤسسي، ومرحلة التنظيم للتميز المؤسسي، ومرحلة التقييم، ومرحلة تبادل ونشر الخبرات المرتبطة بالتميز المؤسسي، ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي: -

❖ مرحلة الإعداد والتمهيد للتميز المؤسسي: وتعرف بالمرحلة الصفرية، وهي مرحلة صياغة رؤية المؤسسة المؤسسة وتحديد أهدافها، وإعداد السياسات الداعمة لعملية التخطيط الإستراتيجي، وتكوين الاتجاهات والمهارات لدي صانعي القرارات والقيادات الإدارية بالمؤسسة من خلال التدريب اللازم بهدف زيادة ثقتهم في أنفسهم، وقدرتهم على قيادة عمليات التغيير في المؤسسة دون خوف، ويفضل أن يكون التدريب بعيداً عن مكان العمل، وكذلك تخصيص الموارد اللازمة للتمهيد للتميز المؤسسي. (البرازي، ٢٠٠٦)

وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات منها: توضيح مفاهيم التميز المؤسسي، وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في مناقشتها، وتحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتهيئة البيئة المؤسسية، ويتطلب ذلك تعريف الأفراد العاملين بالقيم والاتجاهات المرتبطة بالتميز المؤسسي، والنماذج السلوكية والتغيرات التي تطرأ على الحياة المؤسسية، وتبني الإدارة لفلسفة التميز المؤسسي، ومن ثم تبدأ في تنفيذ برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومبادئه التي تستند عليه التميز المؤسسي، والتخلص من مقاومة التغيير، وذلك عن طريق توضيح مفهوم التميز المؤسسي، وتشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة ذلك الأسس

والمقومات، وتحديد احتياجات الطلبة ، وتحديد خطوات العمل وإجراءاته بدقة متناهية وفق تسلسل واضح ومنطقي. (المليجي، ٢٠١٢)

❖ مرحلة التخطيط للتميز المؤسسي: ويتم في هذه المرحلة القيام بعملية التخطيط التفصيلي عن طريق وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق التميز المؤسسي، ويتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج التميز المؤسسي، والمقررين والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق ، ويتم ذلك وفق خطة موضوعة من إدارة المؤسسة لتحديد أهدافها، وكذلك تحديد رغبات واحتياجات الطلبة بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، ويستند هذا التخطيط على وضع أولويات طويلة المدى ، وإدارة التغيير داخل المؤسسة، واكتشاف الطرق الجديدة التي تسهم في تطوير العملية التعليمية هذا إلى جانب خطة تعاونية للعمل، بالإضافة إلى جعل عملية تخصيص الموارد أمراً واقعياً. (حسين، ٢٠٠٥)

❖ مرحلة التنظيم للتميز المؤسسي: وفي هذه المرحلة يتم توفير المعلومات الضرورية لدعم المراحل الأخرى، وتعتمد في ذلك على التقويم وقوائم الإستقصاء والمقابلات في كل المستويات التنظيمية، وتقويم تقدير ادراكات الافراد والجماعات، ونواحي القوة والضعف، وتنظيم العمل داخل المؤسسة لتطبيق التميز المؤسسي، ويتسم التنظيم للتميز المؤسسي بما يلي:

- أ- وحدة الفعالية: بمعنى احتياجات كل وحدة للعمل بكفاءة وفعالية، ووضع معايير التميز المؤسسي التي يعمل بها، وكتابتها بدقة ووضوح.
- ب- التوجيه الرأسي: ويعني أن يكون كل عضو بالمؤسسة في حاجة إلى فهم إستراتيجية واتجاهات المؤسسة ورؤيتها.
- ت- التوجيه الأفقي: ويعني تقليل المنافسة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، وإدراك الأهداف ومتطلبات الوحدات الأخرى، والحاجة إلى آليات تؤدي إلى فعالية العمل مع أي مشكلة قد تقف حائلاً دون عملية التطبيق.

ث- قيادة العمليات: وتعني أن يكون لكل عملية خطة يتم قيادتها من قبل فرد معين.

وتشمل عملية التنظيم للتميز المؤسسي بعض الخطوات منها: (البرازي، ٢٠٠٦)

- أ- إنشاء مجلس للتميز المؤسسي: ويعد أحد الأنظمة التي أثبتت فاعلية في بعض المؤسسات ويتكون عادة من رؤساء تنفيذيين، ومسئولين عن مهام خطية، ومجموعات ويرأسه المدير، ويختص هذا المجلس بمناقشة قضايا التميز المؤسسي، والأهداف التنظيمية، وسياسات التميز المؤسسي، وخطط التميز المؤسسي.

ب- اختيار فريق تصميم برامج التميز المؤسسي: ويتم تشكيل هذا الفريق بحيث يضم منسق الجودة والتميز المؤسسي، والمدير الجودة والتميز، وتتضمن مسؤولياته دراسة مفاهيم التميز المؤسسي وتطبيقاته، وإعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة، واقتراح خطة مبدئية في حالة الموافقة على تطبيق التميز المؤسسي.

ت- تكوين فريق التحسين: ويتم تكوينه في باقي الوحدات المؤسسية بحيث يعين لكل وحدة، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم التميز المؤسسي.

❖ مرحلة تطبيق التميز المؤسسي: وفيها يتم تكوين هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق، وتحديد نظم الحوافز والمكافآت، وتكوين فرق التحسين، والتدريب على مهارات العمل، والتطبيق على مشروعات تحسين تجريبية، ومحاولة الاستفادة من الاستثمارات التي تم إنجازها مسبقاً، والبدء في عمليات التدريب الفعالة للمديرين والعاملين، كما يتم العمل بتقويم وتطوير العمليات، وإحداث التغييرات اللازمة من قبل فرق متخصصة، وتشمل هذه المرحلة اختيار المنفذين وتدريبهم، بهدف خلق الإدراك والوعي الخاصة بالتميز المؤسسي في اتجاه تطبيق الأهداف المطلوبة، وتنمية المهارات اللازمة، وتشمل هذه المرحلة أيضاً إتاحة الفرصة لتطبيق تقدم مستمر من خلال تبادل الخبرات واستثمار النجاحات داخل المؤسسة، وتحفيز الجميع على المشاركة في عمليات التحسين، ويشمل ذلك العاملين والطلبة (المليجي، ٢٠١١)، ويتضمن مرحلة التنفيذ بعض الخطوات أوضحتها بسيوني (٢٠٠١) وهي :

- أ- العمل على تحسين الجودة والتميز المؤسسي.
- ب- وضع جدول زمني لعملية تطبيق الجودة والتميز المؤسسي.
- ت- تقوم ومراقبة الجودة والتميز المؤسسي في وحدات المؤسسة.
- ث- تحديد السلطات المناسبة لكل فرد بما يتفق مع مسؤولياته.
- ج- توزيع المهام والمسئوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- ح- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء للعاملين أو المعلمين، ويتطلب ذلك مزيد من الجهد والتخطيط للتميز المؤسسي، وتحديد حاجات الطلبة، وتحسين أداء كل فرد مؤسسة.
- خ- استخدام مدخل حل مشكلة في تحديد المشكلات، التي تواجهها المؤسسة، والعمل على توفير الحلول المناسبة.

❖ مرحلة التقييم: وتبدأ هذه المرحلة عادة بتقييم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها، والإجراءات التي توجب على المؤسسة لتطبيق هذه الأهداف، ومدى فعالية المداخل المطبقة

حاليًا، والتي تستهدف تحسين الأداء للمؤسسة، ومدى إمكانية إعادة هيكلة التنظيم الإداري للوصول إلى التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية، والفوائد التي تحققها التميز المؤسسي للمؤسسة ، وتحديد متطلبات تطبيق التميز المؤسسي بفعالية داخل المؤسسة، وتحديد العقبات التي يمكن أن تعوق عملية تطبيق التميز المؤسسي وتقييم فعالية دور المدير في تحسين جودة الأداء، وبرامج التدريب التي يمكن تنفيذها لتحسين أداء العاملين، وكيفية تطبيق رضا الطلبة والعاملين، ويلي ذلك نوع من التقييم الذاتي للأمور بحيث يمكن توفير أدوات يمكن من خلالها توحيد الرؤى والتوقعات أو على الأقل تقاربهما بالنسبة للمشكلات والمعوقات والمقترحات الخاصة بالتحسين، ويعتمد على ذلك على المقابلات. (قنديل، ٢٠٠٨)

❖ مرحلة تبادل ونشر الخبرات: ويتم فيها استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تطبيقها من تطبيق النظام حيث تدعو إدارة المؤسسة جميع الوحدات والأقسام والإدارات في عملية التحسين، وكذلك المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عمليات التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة. (Preece & Anthony, 2002) ويمكن استعراض هذه المراحل بالشكل التالي:

شكل (١): يوضح مراحل تطبيق التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة



٥- متطلبات تطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة:

إن التميز المؤسسي في التعليم يعتبر من أهم السبل الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، بل أصبح ضرورة ملحة، واختياراً استراتيجياً تمليه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحالي، ولذلك تسعى الكثير من مؤسسات التربية الخاصة بمصر للوصول إلى التميز، ولكن لم تستطع إحداها حتى الوصول إلى الاعتماد الأكاديمي والحصول على شهادة الأيزو. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧)

يتطلب تطبيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية مجموعة المتطلبات ذكرها السلمي (٢٠١١) منها: بناء إستراتيجية متكاملة للمؤسسة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية: (رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، آلية إعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة).

١- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم، وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

٢- هيكل تنظيمي مرن ويتناسب مع متطلبات الأداء، وقابل للتعديل والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية. وتتصف هياكل التميز المؤسسي بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً، عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.

٣- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

٤- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العالمين وفق نتائج الأداء.

٥- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأساليب تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

٦- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

٧- قيادة فعالة تتولي وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تطبيق التميز المؤسسي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة صادق (٢٠١٠) في تحديد متطلبات تطبيق التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية وهي كالتالي: -

• بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

- هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية.
 - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة بالمؤسسة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد معايير الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
 - نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
 - نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
 - نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
 - قيادة فعالة حيث تعد القيادة من أهم العناصر الفعالة، والمؤثرة في تطبيق التميز المؤسسي داخل مؤسسات التربية الخاصة، حيث تتولي وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة، حيث تتولي وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تطبيق الجودة والتميز، ولذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الإيجابية والفعالة فيمن يتولي مسؤولية الإشراف والقيادة بالمؤسسة بهدف إمكانية الإستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية.
- كما يحددها البعض بالقدرة الفكرية، وضوح الهدف، بناء هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وسهولة التواصل، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التركيز على عمل الفريق، التأكيد على خلق هوية متميزة في مؤسسة التربية الخاصة من خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز، التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي. ويتطلب تطبيق هذه المبادئ والأسس بمؤسسات التربية الخاصة ما يلي: (Creasy & et al,2001)
- تطبيق أسلوب الإدارة بالفريق.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - توفير نظام إلكتروني لتبادل البيانات والمعلومات.

- تعزيز روح المنافسة من أجل التحسين المستمر.
 - تلبية احتياجات العاملين والطلبة والمعلمين.
 - تطبيق التواصل بين جميع أعضاء التنظيم رأسياً.
 - تجنب الأخطاء قبل وقوعها مما يسهل تطبيق الجودة والإدارية.
 - النظر إلى عمليات التنظيم الإداري وهذا ما تقوم الباحثة بدراسته خلال الدراسة الحالية.
- مما سبق يتضح أن أسس التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة تتمثل في : القيادة المتميزة التي تصنع التميز وتعين عليه، والبيئة التنظيمية المتميزة، ووضوح الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدي جميع العاملين في المؤسسة، والتركيز على العاملين وتمكينهم وإشراكهم والقرب منهم، وحل مشكلاتهم وتأهيل الكادر البشري وتدريبه لضمان تميز الأداء وتحسينه، والتنافسية والإبداع والابتكار، والتفويض المؤسسي والذاتي المستمر، وتطوير الشراكات والدراسة عنها، والمسئولية الاجتماعية والاهتمام باحتياجات المستفيدين من المؤسسة، والاهتمام بالنتائج والمخرجات النهائية.
- أكدت الإعلانات العالمية التي أصدرتها الأمم المتحدة وبصفة خاصة الإعلان الذي صدر في عام ٢٠٠٥ م، والذي جعل من عام ٢٠٠٥ م، وحتى عام ٢٠١٤ م عصر التعليم من أجل التنمية المستدامة على أن التحديات التي فرضتها التغيرات العالمية الحالية، ولقد أجمع الخبراء والمعيون بالمجال التربوي في الدول العربية على أن مشكلة التعليم تكمن في قلة جودته، فلا يزال التوجه منصباً على التوسع الكمي على حساب الالتفات لمسائل النوعية وضبط إجراءاتها على الأصعدة والمستويات كافة، إذ مازال يغلب على التعليم سيادة الطابع التقليدي، وتقيد فرص الإبداع وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد، وعجز التعليم عن تطبيق العدل الإجتماعي، والانفصال عن عالم العمل، وتعدد الأنماط بين تعلم حكومي وخاص، ووطني وأجنبي، وتدني مستوي المعلمين إلى غير ذلك من العيوب والنواقص التي تحد من تطبيق مفهوم الجودة والتميز في التعليم، ونتيجة لهذا كله أصبح التعليم في معظم البلدان العربية معوقاً للتنمية بدلاً من أن يكون أداة لتطوير الحاضر ومواجهة المستقبل، ودعم الهوية الثقافية العربية.(الشلبي، ٢٠١٠)

- إجراءات الدراسة الميدانية :

مجتمع الدراسة :يتكون من جميع معلمي ومعلمات ومديري مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية وهم (٩٩٣٤) معلم ومعلمة و (٣٧٥) مدير موزعين على (١٠٧٨) مدرسة تربية خاصة ، والجدول (١) يوضح ذلك .

جدول (١): يوضح مدارس ومعلمي ومديري مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٩ / ٢٠٢٠.

عدد المعلمين	عدد المديرين	عدد المدارس
٩٩٣٤	٣٧٥	١٠٧٨

عينة الدراسة : وقد تمت الدراسة الميدانية على معلمي ومديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة (محافظة الإسماعيلية - محافظة بورسعيد - محافظة الدقهلية - محافظة قنا) واشتملت (٢٧٥) مدرسة (٢٤٧٨) معلم ومدير

عينة الدراسة : تم أخذ عينة عشوائية للمجتمع الأصلي من المدارس بلغ عددها (٢٠٠) مدرسة ، بواقع (٦٠٠) معلم ومعلمة ومدير من المجتمع الكلي.

صدق وثبات الاستبانة : تم تقنين الاستبانة بحساب كلاً من صدقها وثباتها ، تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال طريقتين هما : الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في المجال ، والأخرى صدق الاتساق الداخلي، وتم تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل محور من محاور الاستبانة (المعايير) بعضها البعض وبينها وبين الاستبانة ككل، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للاستبانة و لقياس درجة الارتباط. ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للاستبانة ككل ولكل محور من محاورها على حدة (المعايير)، وكانت معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل محور من محاورها على حدة مقبولة ودالة عند مستوى (0.05) مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الراهنة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية : للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام : التكرارات والنسب المئوية في وصف خصائص العينة، وكذلك تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

نتائج الدراسة وتفسيرها :أسفر التحليل الإحصائي للبيانات التي حصلت عليها الباحثة من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج تجاوب على أسئلة الدراسة ويمكن توضيحها كالتالي:

نتائج خاصة بالسؤال الأول: ما المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية؟

نتائج خاصة بالسؤال الثاني: ما الإجراءات المقترحة لتوفير متطلبات تطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية.

ومن خلال آراء عينة الدراسة وتحليل الاستجابات الخاصة بالمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق معايير التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة بمصر من خلال معايير التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة بمجالاته التسعة معايير (السياسات والاستراتيجيات ، الإدارة المؤسسية المتميزة ، إدارة العمليات ، إدارة المستفيدين ، إدارة الموارد البشرية ، التعليم والتعلم ، إدارة العلاقات والموارد ، المعلم المتميز ، نتائج الأداء) التي تواجدها بنسبة (٠.٤٧٦) بمدارس التربية الخاصة في مصر.

جدول (٢): يوضح الأوزان النسبية والمتوسط والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة

م	العبارة المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوي	الترتيب
١	المجال الأول : معايير السياسات والاستراتيجيات	2.15	0.73	0.43	ضعيف	٨
٢	المجال الثاني : معايير الإدارة المؤسسية المتميزة	2.05	0.77	0.41	ضعيف	٩
٣	المجال الثالث : معايير إدارة العمليات	2.16	0.75	0.432	ضعيف	٧
٤	المجال الرابع : معايير إدارة المستفيدين	2.28	0.79	0.456	ضعيف	٥
٥	المجال الخامس : معايير إدارة الموارد البشرية	2.19	0.74	0.438	ضعيف	٦
٦	المجال السادس : معايير التعليم والتعلم	2.60	0.68	0.52	ضعيف	٢
٧	المجال السابع : معايير إدارة العلاقات والموارد	2.31	0.78	0.462	ضعيف	٣
٨	المجال الثامن : معايير المعلم المتميز	3.38	0.99	0.676	متوسط	١
٩	المجال التاسع : معايير نتائج الأداء	2.30	0.72	0.46	ضعيف	٤
	المحسور ككل	2.38	0.60	0.476	ضعيف	

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي : -

- إن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على مجالات محور واقع توافر معايير التميز المؤسسي تراوحت بين متوسطي (٣.٣٨ - ٢.٠٥)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢.٣٨)، وبوزن نسبي (٤٦%) و(٠.٦٠) ويشير ذلك إلى ان وجهات نظر أفراد العينة كانت ضعيفة .
- احتل مجال معايير المعلم المتميز الترتيب الأول كأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٣٨) وبوزن نسبي (٦٧.٦%) وانحراف معياري (٠.٩٩) ، وأن درجة موافقة أفراد العينة على هذا المجال، كانت متوسطة .
- احتل المجال الثاني : معايير الإدارة المؤسسية المتميزة الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٥) وبوزن نسبي (٤١%) وانحراف معياري (٠.٧٧) وأن درجة موافقة أفراد العينة على

هذا المجال ، كانت ضعيفة .

وهذا يعني إن مدارس التربية الخاصة في مصر بحاجة إلى تحسين أداء خاصة في مواردها البشرية حيث أنهم العنصر الفعّال في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا ما أكدت عليه دراسة كامل (٢٠١٠م) في كيفية إدارة الموارد البشرية بالدرجة التي تكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها ، وقد حدد من خلالها أدوار مديرو مدارس التربية الخاصة من خلال (تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية من خلال تحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الرئيسية لوظيفية الفرد داخل المؤسسة والتنبؤ بمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية ، تنمية الموارد البشرية من خلال تدريب العاملين وتصميم وتنفيذ برامج للتنمية الإدارية والتنظيمية وبناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمي وتصميم نظام لتقييم العاملين ومساعدة العاملين. وتصميم وتنفيذ برامج

للتنمية الإدارية والتنظيمية وبناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمي وتصميم نظام لتقييم العاملين ومساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم الوظيفية ، المكافآت والمزايا من خلال تطبيق نظام فعال لأجور والحوافز للعاملين ، والقيام بدور الوساطة بين المؤسسة والنقابات وتصميم نظام لصندوق الزمالة ، بحوث الموارد البشرية.

- نتائج الدراسة :

جاءت متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، إلا أن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة ضعيفة لجميع محاور الاستبانة (الإدارة المؤسسية المتميزة، إدارة العمليات، إدارة المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، التعليم والتعلم، إدارة العلاقات والموارد، إدارة العلاقات والموارد، المعلم المتميز، نتائج الأداء)، حيث احتل معيار الإدارة المؤسسية المرتبة الأخيرة في درجة توفر متطلباته بين المحاور الأخرى ، وهذا ينم عن ضعف أداء مدارس التربية الخاصة فيما يخص إدارة الموارد البشرية والتخطيط لها ، وتري الباحثة أن أحد الأسباب الرئيسة في ضعف وجود متطلبات معايير التميز المؤسسي بدرجة ضعيفة في مدارس التربية الخاصة إلى انخفاض الدعم المالي وعدم توفر إمكانيات كافية مع غياب سياسة واضحة لإدارة مدارس التربية الخاصة وعملياتها وفق المتاح من إمكانيات . فيما يلي تستعرض الدراسة لبعض متطلبات تطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية ، كما توصلت إليها الدراسة من خلال الجانب الميداني :-

- توفير بيئة مدرسية فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية .
- توفر قوانين محفزة ، وتحفيز وإثارة للإبداع والتميز بالمدرسة .
- ترسيخ مفاهيم التميز في مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية .
- نشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية.

- مرونة الهيكل التنظيمي بالمدرسة ، وجود قيادة مدرية ومحفزة وداعمة للتميز المؤسسي.
- توفر كادر بشري مؤهل ومتميز، توفر الاستقرار الوظيفي في هياكل الأجور والرواتب

- توصيات الدراسة

توصي الباحثة بضرورة الاستفادة من أداة الدراسة الحالية ونتائجها، وذلك بإطلاع متخذي القرار عليها ، ومحاولة تنفيذها ، وإطلاع مديري ومعلمي مدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية. كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري لمدارس التربية الخاصة للوصول إلى التميز المؤسسي ومواجهة التغييرات المحدثة من توجه العالم كامل بعد جائحة (COVID-19) إلى التعلم عن بعد ، والمنصات التعليمية . العمل على توفير برامج مطورة لتنمية مصادر التمويل وتنوعها بمدارس التربية الخاصة ، ووضع الموازنة المالية لمدارس التربية الخاصة بما يتوافق مع الإحتياجات الفعلية لها. كما يجب توفير متطلبات تطبيق التميز المؤسسي التي توصلت إليها الدراسة الحالية .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- ١- أبو سعدة والبايز، وضيئة، أحلام.(٢٠٠٠).الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية ، مجلة التربية ، ع (٢) ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
- ٢- البرازي،مبارك.(٢٠٠٦). تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقاً لمعايير الجودة، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية تربية ، جامعة طنطا.
- ٣- بسيوني، سعاد.(٢٠٠١).بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة .
- ٤- بطاح،أحمد.(٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان.
- ٥- جون، ورغن.(٢٠١٦). الأقسام الفاعلة بناء الثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الأكاديمية ، ترجمة : ثائر ديب ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
- ٦- حسين، سلامة عبد العظيم.(٢٠٠٥).الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- ٧- حسين ، محمد جاد.(٢٠١٥). ، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، ع٧ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة.
- ٨- الرشيد، صالح بن سليمان.(٢٠٠٤).نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، من بحوث المؤتمر العربي الخامس في الإدارة:الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز المنعقد في الفترة ٢٧ : ٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤ م ، شرم الشيخ ، مج ١،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- ٩- زايد، أسماء.(٢٠١٠). متطلبات إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي بمدارس التربية الخاصة الابتدائية،(رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة سوهاج ، ٢٠١٠ .
- ١٠- زايد، عادل.(٢٠٠٦).الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلي منظمة المستقبل، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة .
- ١١- السلمي، علي.(٢٠٠٢).إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر ، القاهرة .

- ١٢- السيوفي، باسمة عدنان.(٢٠١٨). تطوير الاستثمار في التدريب بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي " رؤية مستقبلية "، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، قسم أصول تربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة القاهرة .
- ١٣- شاكر، الزيادات، سوسن، محمد.(٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان .
- ١٤- الشلبي، إلهام علي.(٢٠١٠). أثر الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين تجربة وكالة الغوث الدولية - الأردن، مجلة جامعة دمشق، ع ٤، مج ٢٦ ، كلية العلوم التربوية، عمان .
- ١٥- شلاش ،مقبل شلاش.(٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الطائف .
- ١٦- صالح، ندي.(٢٠١٥). ورقة عمل (معايير جودة البرامج التعليمية للأشخاص ذوي الإعاقة - نظرة عالمية وإقليمية) ، الملتي الخامس عشر للجمعية الخليجية للإعاقة .
- ١٧- صادق، هبه فؤاد.(٢٠١٦). تطوير إدارة مؤسسات التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠ .
- ١٨- العمارين، مسعود.(٢٠٠٧). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارة الجمارك الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية جامعة مؤتة ، الأردن .
- ١٩- غوشة ،ياسر(٢٠٠٨) ، التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص وتجربة مركز الملك عبدالله ٢٢ / ١٠ / ١٤٢٩ ، السعودية .
- ٢٠- فتيدل، نهله احمد.(٢٠٠٨، أبريل، ٩-١١). "إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع "تحو منظومة للتميز الإداري العربي، جامعة السويس، منتج كتركت الهرم / جمهورية مصر العربية.
- ٢١- المليجي، رضا ابراهيم (٢٠١١). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، آليات لتطبيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١ .
- ٢٢- المليجي، رضا إبراهيم.(٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، مكتبة عالم الكتب، القاهرة.
- ٢٣- مصطفى، كامل (٢٠١٠م) ، إدارة الموارد البشرية :المفهوم والتطور ، أعمال ملتقيات وندوات (بناء القدرات البشرية العربية ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

٢٤- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧، يناير). دليل إرشادي لإعداد المعايير الأكاديمية القياسية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد .
ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 25- American National Standards Institute (ANSI),(2011). Special Education,Guide to designing standards, based districts, Association for supervisor and curriculum development,u.s.a.
- 26- Austin, Avis .(2007)."Review of Change Mangement Excellence :Using The Four Intelligence For Successful Organization Change ", Leadership & Organization Development Journal , Vol.28 , No. 3.
- 27- Preece ,D. &Anthony , J.(2002). Understanding , Managing and Implementing.Quality ;Framework Techniques,Cases, Rutledge, London .
- 28- Baldribe National Quality Program Education Critetria for Performmance.(2010). Excellent Vol.9 , Gaithersburg MD.
- 29- Colin , J.& Holly , P.(2001). Developing Quality Schools ,The Falmer Press , London , 1997 .
- 30- Creasy , E& et al .(2001):. Information on Quality and Standards of Teaching and Learning H CE,London .
- 31- Dugo , M..(2000).Achieving Performance Excellence , New Zealand Management Journal Vol ,No.1.
- 32- Gopal.K&Kanji .(2015), Performance Measurement: A System Approach for Excellence,Wisdom House publication, UK.
- 33- Glover ,D & Brighthouse ,T .(1997).Building the Culture of Development in Schools and Their LEA, from Bayne .
- 34- Navaratnam ,K:.(2004).Quality Management in Education Must be a Never Ending Journey , Form Watson ,K.Et al.,Quality in Education , Education Dilemmas ; Debate & Diversity ,Vol .4,Cassel ,London,
- 35- Porter& T.Waleema.(2008).Htn Saeroh of Excellence second edilion London , profeile Book,U.S.A .
- 36- Steed,C..(2002). Excellence in Higher Education the Implimentation of the EFQM Excellence Model in Higher Eduction in the UK , Sheffield Hallam University .