

**درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري في ضوء
النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين بالمراكز**

د. نواف بنت رشدان المطيري
قسم التربية الخاصة – كلية التربية
جامعة المجمعة





درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين بالمراكز

د. نوف بنت رشدان المطيري

قسم التربية الخاصة – كلية التربية
جامعة المجمعة

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٥/٠٥/١٧ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٥/٠٩/٠٩ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين في تلك المراكز. معرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، من إعداد الباحثة، مكونه من ٤٧ عبارة مقسمة على ستة محاور وفقاً لمعايير النموذج الأوروبي للتميز، تكونت عينة الدراسة من ٣٢٩ من الأخصائيين العاملين في مراكز الرعاية النهارية في مختلف مناطق المملكة. كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر الأخصائيين العاملين بالمراكز، كما كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية لمعايير التميز الإداري وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وسنوات الخبرة لصالح الذين لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، والتخصص لصالح معلمي التربية الخاصة. وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بضرورة توعية مديري مراكز الرعاية النهارية بمعايير التميز الإداري وأهمية تبنيتها وتطبيقها في إدارة المراكز لتحسين جودة الخدمات التعليمية والتأهيلية للطلاب ذوي الإعاقة وأسره.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز؛ قادة المراكز، معايير الجودة، مؤسسات الأشخاص ذوي الإعاقة.

The Degree to Which Daycare Center Directors Implement Administrative Excellence Standards in Light of the European Model of Excellence from the Perspective of Specialist Staff at the Centers

Dr. Nouf Rashdan Almutairi

Department of Special Education -Faculty of Education
Majmaah university

Abstract:

The current study aimed to assess the extent to which daycare center directors implement administrative excellence standards according to the European Model of Excellence, as perceived by specialists working in these centers. The study also sought to identify differences in the responses of the study sample based on variables such as gender, years of experience, and specialization. The researcher employed a descriptive survey methodology, considering it most suitable for the study's nature. The study's tool was a questionnaire developed by the researcher, consisting of 47 statements divided into six axes based on the criteria of the European Model of Excellence. The study sample included 329 specialists working in daycare centers across various regions of the kingdom. The study results revealed that the degree of implementation of daycare center directors for administrative excellence standards, according to the European model, was of moderate level from the perspective of the specialists working in the centers. Additionally, statistically significant differences were found at the 0.01 level among the study sample in the responses to the questionnaire. These differences favored females in terms of gender, individuals with 5 to 10 years of experience, and those specializing in special education. In light of the study results, the researcher recommends raising awareness among daycare center directors about administrative excellence standards and the importance of adopting and implementing them in center management. This is crucial for enhancing the quality of educational and rehabilitative services for students with disabilities and their families.

key words: Daycare centers directors, quality standards, day care centers, excellence management

المقدمة:

يُشير "التميز" إلى الحاجة إلى وجود نهج متكامل يجمع بين العناصر التي تشكل أساس المؤسسة بطريقة تضمن لها القدرة المستمرة على التكيف مع التغيرات السريعة. ويعد التميز في إدارة مؤسسات ومراكز رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة من الأهداف المنشودة في مخرجات هذه المؤسسات ويعكس جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين من ذوي الإعاقة، وأسرههم، والمهنيين العاملين بها. في الحقيقة، إنه يعكس مدى تقدم المجتمع وتطوره واهتمامه بكافة مواطنيه من العامة، ومن ذوي الإعاقة على وجه الخصوص.

كانت المملكة من أوائل الدول في مجال تعليم وتأهيل ورعاية مواطنيها من ذوي الإعاقة والاهتمام بهم على مر العقود، حيث حققت المملكة في هذا المجال العديد من الإنجازات المتخصصة والنوعية على المستويين الوطني والإقليمي خلال زمن قياسي، واتخذت العديد من التدابير الرامية إلى حماية حقوقهم. جاءت هذه الإنجازات من خلال عدة تطورات متلاحقة؛ نتيجة لتعاون العديد من الجهات التي تقدم الخدمات التربوية والصحية والتشريعية والاجتماعية بهدف الإدماج الكامل للأشخاص ذوي الإعاقة.

وتسعى المملكة جاهدة إلى إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة ضمن خططها الوطنية واطاعة قضاياهم ضمن أولوياتها في مختلف قطاعات الدولة، فصااقت على الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة عام ٢٠٠٨م والتي من أهم أهدافها تحقيق الإدماج الكامل، تعزيزاً لتلك الحقوق بما يتفق مع المنظومة الوطنية، ووفقاً للمعايير والاتفاقيات والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان في هذا المجال. وأوصت الاتفاقية في موادها على العديد من حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة كان من أهمها

الحق في التعليم، كما ورد ذلك في نص المادة رقم ٢٤؛ كذلك أوصت في المادة (٢٤) رقم ٢ فقرة هـ؛ على أن "يتم توفير تدابير دعم فردية فعالة في بيئات تزيد من التنمية الأكاديمية والاجتماعية بما يتماشى مع هدف الإدماج الكامل". (الأمم المتحدة، ٢٠١٦).

ومنذ وقت مبكر حرصت سياسة المملكة التعليمية على تعليم وتأهيل الطلبة ذوي الإعاقة وتنمية قدراتهم، فكان تعليم أبناء هذا الوطن من ذوي الإعاقة جزءاً لا يتجزأ من النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، وهذا ما أكدته السياسة التعليمية للمملكة في موادها من (٥٤-٥٧) ومن (١٨٨-١٩٤) (وثيقة سياسة ونظام التعليم في المملكة، ١٩٩٥). كما تسعى المملكة إلى مواكبة التوجهات العالمية في ذلك، فافتتحت أقسام التربية الخاصة بالجامعات السعودية لتخريج كوادر بشرية ذات علمي وتربوي وأكاديمي متخصص في مجالات التربية الخاصة المختلفة، حيث أثمرت جهود الخريجين بجانب الدور الفعال لأعضاء هيئة التدريس في تجويد وتحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة ذوي الإعاقة، إلى جانب إسهاماتهم في التثقيف ونشر الوعي بهم، والتعريف بحقوقهم واحتياجاتهم (نصار، وآخرون، ٢٠١٥).

وتأكيداً من الدولة السعودية -أيدها الله- على استمرار حماية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة وتعزيزها وضمان حصولهم على جميع الخدمات أسوة بغيرهم. تمت الموافقة على «نظام حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة» وذلك بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١١/٢/١٤٤٥هـ. تعديلاً على «نظام رعاية المعاقين» الذي صدر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (م/٣٧)، وتاريخ ٢٣/٩/١٤٢١هـ، والذي أكد في الفقرة (٢) من المادة الثانية أن الدولة تكفل حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة

في الحصول على خدمات الوقاية والرعاية والتأهيل والتعليم بما يتناسب مع قدراتهم ويلبي احتياجاتهم.

كما وافق مجلس الوزراء السعودي على إنشاء "هيئة رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة" لتعمل كمرجعية لهذه الفئة وتتابع البرامج والخدمات المقدمة لهم، كما اهتمت بتنمية وتطوير جميع الجوانب التي تسعى بالفرد والمجتمع للتقدم والرقي به صحياً واقتصادياً وعلمياً وغيرها من المجالات (الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية، ٢٠١٨: ص ٣٧).

ونتيجة لاهتمام العديد من الدول بخدمات ذوي الإعاقة، أصبح هناك حاجة متزايدة لوجود خدمات رعاية نهارية عالية الجودة بموجب لوائح صارمة، تتطلب وجود مراكز للرعاية النهارية. وفي الآونة الأخيرة ازداد الطلب على خدمات الرعاية النهارية في المجتمع السعودي بسبب التطورات التي أكدت على الاهتمام برفع جودة حياة الأفراد ومنحت الأسر المزيد من فرص العمل (Aljohani et al., 2020). ومن جهة أخرى؛ يوضح القمش والمعايطة (٢٠١٤) أن الحاجة إلى إنشاء مراكز الرعاية النهارية ظهرت نتيجة للانتقادات التي كانت توجه لمراكز الإقامة الدائمة لذوي الإعاقة، لتكون واحداً من البدائل عن الرعاية المؤسسية، ويعتمد هذا النمط من خدمات التربية الخاصة على توفير مختلف الخدمات للطلبة ذوي الإعاقة على مدار يوم دراسي يماثل أوقات الدوام العادي في المدارس العادية. ووفق ما ذكرته وكالة الأنباء السعودية بالمملكة العربية السعودية، يبلغ عدد مراكز الرعاية النهارية غير الحكومية (٢١٥) مركزاً موزعة على المناطق المختلفة بالمملكة، ويلتحق بها (١٦٥٩١) مستفيداً من الذكور والإناث ممن تنطبق عليهم شروط القبول وتحمل الدولة رسوم تدريبهم وتأهيلهم (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٣).

مشكلة الدراسة:

إن أداء المهام في بيئة تعليم وتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة يعد أمرًا بالغ الصعوبة نظرًا لأنه لا يرتبط فقط بخصائص الطلبة وحدهم، ولكنه يرتبط أيضًا بالقيادة والإدارة المدرسية والموظفين وموارد التعلم (Zaid et al., 2021)، ومن أهم وأبرز حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة الحصول على خدمات صحية واقتصادية فعالة وتلقي التعليم في بيئة تعليمية وتأهيلية مناسبة (أحمد، ٢٠١٨). ومن هذا المنطلق؛ مضت المملكة العربية السعودية قدمًا نحو الاهتمام بالأشخاص ذوي الإعاقة بتقديم كافة السبل وبأعلى معايير الجودة بهدف تفعيل دورهم والاستفادة القصوى من قدراتهم وإمكاناتهم على كافة المستويات (برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٠).

وفي ظل هذه المنافسة تحاول المملكة محليًا وعالميًا تقديم منهج واستراتيجية تتضمن أهداف عملية في كافة المجالات وبمشاركة جميع أفراد المجتمع بما فيهم الأشخاص ذوي الإعاقة (وثيقة رؤية المملكة، ٢٠٣٠). ولضمان تحقيق أعلى درجات النجاح لهذه الاستراتيجية، فإن هناك حاجة ملحة إلى تقديم تصورات فعالة وخطط مقننة وتبني نماذج عالمية للجودة والتميز على جميع تدخلات مؤسسات رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة بما ينعكس على مخرجاتها لدعم هؤلاء الأشخاص في تحقيق أعلى درجات التكافؤ في الفرص والمساواة بينهم وبين أقرانهم العاديين ليصبحوا أفرادًا لديهم القدر الملائم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من حق الاستقلالية وحق تقرير المصير بما يوافق قدراتهم.

واستجابة لذلك، قامت المملكة بتأسيس هيئة تعنى بذوي الإعاقة تحت مسمى هيئة رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة وذلك في عام (٢٠١٨)، بقرار وزاري رقم (٢٦٦)؛ لضمان حصول الأشخاص ذوي الإعاقة على حقوقهم في التعليم

والتدريب والرعاية والتأهيل والوقاية المناسبة. وسعى برنامج جودة الحياة وهو أحد برامج تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ إلى تقديم خدمات عالية الجودة على المستوى التعليمي والتأهيلي والتدريب للأشخاص ذوي الإعاقة لتمكينهم في المجتمع (برنامج جودة الحياة، ٢٠٢٠)، وافتتحت العديد من المراكز والمؤسسات المعنية برعاية الأشخاص ذوي الإعاقة سواء كانت جمعيات أهلية أو حكومية أو خاصة.

وترى الباحثة أن التوجه نحو تحقيق التميز والجودة والتطوير في مراكز وأقسام الرعاية النهارية أصبح أمراً حتمياً؛ استجابة للتطورات الاجتماعية والثقافية والتشريعية، وتحقيقاً لمتطلبات الوصول الشامل العالمية التي تضمن حقوق ذوي الإعاقة من خلال تطبيق معايير التميز الوطنية والعالمية. كما يأتي ذلك تفعيلاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو التمكين المجتمعي، مؤكدة على حقوقهم في الحصول على التعليم والتوظيف المناسب، مع توفير الضروريات والتسهيلات التي تضمن نجاحهم في الوصول إلى مستوى لائق من العيش المستقل والانخراط في المجتمع. ونتيجة للتوجهات الجديدة للدولة، تشهد المملكة نمواً متصاعداً يجعل من التعليم ميداناً أكثر شمولية وإتاحةً ودعماً للفئات الخاصة.

ولقد أوصت العديد من الدراسات والمؤتمرات بضرورة النظر في ممارسات وتجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها لتطوير برامج وخدمات الأشخاص ذوي الإعاقة. وتشجيع القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على المشاركة في الاستثمار للارتقاء بتطوير خدمات الصحة والتعليم وبرامج التأهيل وصولاً للتميز والجودة (السويلم، ٢٠٢٠)، لا سيما أن رؤية المملكة تتضمن معايير عالمية وتجارب ناجحة في الدول المتقدمة تحاول الرؤية الوصول لها ومنافستها (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠).

وفي هذا السياق أيضا، أكدت العديد من الدراسات على ضرورة تبني خطط وتصورات عالمية للارتقاء بخدمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المملكة العربية السعودية ومنها توصيات الملتقى العلمي الأول للتربية الخاصة بكلية الآداب والتربية في جامعة تبوك، ٢٠١٤ (أحمد، ٢٠١٨؛ الفطيماني، ٢٠١٧). وكذلك دراسة الغليلات والصمادي (٢٠١٥) التي أوصت بضرورة تبني معايير للجودة في تعليم الأشخاص ذوي الإعاقة بفصول الدمج مع تطوير آليات لمتابعة برامج ذوي الإعاقة والإشراف عليها من قبل وزارة التعليم.

وأوصت دراسة العمر والعنزي (٢٠٢١) بضرورة وضع أنظمة وسن قوانين موحدة على مراكز الرعاية النهارية الأهلية للحد من الفردية والتفاوت في طرق تطبيق السياسات واللوائح والأنظمة المتبعة، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات هذه المراكز. كما أوصت دراسة العماري (٢٠٢٢) بالتوسع وزيادة الاهتمام بتطبيق إدارة التغيير في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية لما اتضح من تأثيره الإيجابي على أداء العاملين في هذه المراكز. وتخفيف العاملين بها للالتحاق بدورات تدريبية في إدارة التغيير وربط ذلك بنظام الحوافز. كما أكدت الجهني، وآخرون (Aljohani et al., 2020) على أهمية دراسة أنظمة مراكز الرعاية النهارية التي يمكن أن تحسن وتسهل خدمات مراكز الرعاية النهارية للأطفال. وتوصلت نتائج دراسة المفيريج (٢٠٢١) إلى توافر عدد من المشكلات الإدارية لدى ٢٧٠ من معلمات التربية الخاصة في مراكز الرعاية النهارية جاءت الموافقة عليها بدرجة عالية بمتوسط حسابي ٣,٨١، ومن أهمها عدم طريقة محددة لاستقبال مقترحات وشكاوى المعلمات مع تدني المكافآت والحوافز من قبل إدارة المراكز وعدم مناسبتها مع الجهد المبذول.

ومن خلال قراءات الباحثة واطلاعها على الأدبيات النظرية ونتائج البحوث السابقة في مجال الدراسة الحالية، والتي أتيح لها الاطلاع عليها، وجدت أن مجال التميز الإداري في مؤسسات رعاية وتأهيل ذوي الإعاقة وبخاصة مراكز الرعاية النهارية لم ينل القدر الكاف من البحث والدراسة على الرغم من التوجهات الحديثة للمملكة في النهوض بتميز إدارة مؤسسات التعليم بصفة عامة ومؤسسات التربية الخاصة على وجه الخصوص، واهتمام وزارتي الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والتعليم بتقديم خدمات تتسم بدرجة عالية من الجودة للأشخاص ذوي الإعاقة تحقيقاً لرؤية المملكة في هذا المجال.

وبالنظر إلى الأدب السابق أيضًا يمكن القول إنه لا توجد دراسات سابقة محليًا ولا عربيًا تناولت قضية تقييم ممارسات مديري مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية استنادًا إلى معايير عالمية كمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي، وهذا يعزز الحاجة إلى تقييم حديث يتفق في أبعاده مع الأبعاد المتفق عليها في النماذج العالمية، ويراعي طبيعة الخدمات المقدمة من قبل مراكز الرعاية النهارية وإمكاناتها. ومن خلال الخبرة الميدانية للباحثة في ميدان التربية الخاصة والعمل مع فئات ذوي الإعاقة العاملين معهم من معلمين، وأخصائيين، ومديرين داخل مراكز الرعاية النهارية، وما شاهدته في تلك المراكز من عدم مواءمة الممارسات القائمة لمعايير التميز العالمية، واعتمادها على الجهود الفردية المبنيّة غالبًا على الخبرة الشخصية البعيدة عن الدارسات والأبحاث العلمية، برزت أهمية هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفقًا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM في محاولة لرصد الواقع والمساهمة في النهوض بأداء هذه المراكز.

كما وجدت الباحثة أن الاهتمام بوجود ممارسات إدارية متميزة في مراكز الرعاية النهارية ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للأفراد ذوي الإعاقة والعاملين معهم. لذلك من الضروري تسليط الضوء على درجة ممارسة مدراء مراكز الرعاية النهارية للنماذج العالمية للتميز الإداري والتي من أبرزها النموذج الأوروبي، بهدف الوقوف على الوضع الراهن كضرورة لتطوير أداء هذه المؤسسات.

أسئلة الدراسة:

- ما درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين في المراكز؟
- هل توجد فروق بين متوسطات درجات الأخصائيين العاملين في المراكز على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير جنس مديري المركز (ذكر-أنثى)؟
- هل توجد فروق بين متوسطات درجات الأخصائيين العاملين في المراكز على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير عدد سنوات خبرة مديري المراكز (أقل من ٥ سنوات-من ٥-١٠ سنوات-١١ سنة فأكثر)؟
- هل توجد فروق بين متوسطات درجات الأخصائيين العاملين في المراكز على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير تخصصهم (معلمي التربية الخاصة-الأخصائيين)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين في المراكز.
- معرفة الفروق بين متوسطات درجات الأخصائيين العاملين في المراكز على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير جنس مديري المراكز (ذكر-أنثى).
- معرفة الفروق بين متوسطات درجات الأخصائيين العاملين في المراكز على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير عدد سنوات خبرة مديري المراكز (أقل من ٥ سنوات-من ٥-١٠ سنوات-١١ سنة فأكثر)
- معرفة الفروق بين متوسطات درجات الأخصائيين العاملين في المراكز على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير تخصصهم (معلمي التربية الخاصة -الأخصائيين).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- ندرة الدراسات التي تناولت التميز الإداري في مجال إدارة مراكز الرعاية النهارية ففي حدود علم الباحثة-تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها على مستوى المملكة العربية السعودية وربما على مستوى الوطن العربي التي تتناول هذا المتغير في ضوء معايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي.

- حدثت موضوع تقييم أداء مديري مراكز الرعاية النهارية كمؤسسات أهلية لتقديم صورة عن الوضع الراهن بالمراكز في ضوء نماذج التميز الإداري العالمية، وتوفير تغذية راجعة لإدارة المراكز لتحسين نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة سعيًا لتطوير الأداء ووصولاً إلى الجودة والتميز في الخدمات المقدمة للأفراد ذوي الإعاقة وأسرهم.

- جاءت الدراسة كاستجابة للاهتمام العالمي بالتميز الإداري الذي يعكس جودة ما تقدمه مراكز الرعاية النهارية من خدمات للمستفيدين والذي يواكب سياسات التعليم في المملكة الواضحة جلياً في خطط التعليم على المستوى الوطني.

- تناولت أحد أهم المتغيرات التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات التعليمية بشكل مباشر وهي التميز. وذلك لأن تلك المؤسسات تعمل في بيئة أصبح التجديد والتطوير صفتها الأساسية كما أن مواكبة هذا التجديد والتغيير أصبح ضرورة ملحة.

- مواكبة الاتجاهات الحديثة في التميز الإداري بما يكسب هذه الدراسة أهميتها في كونها تستخدم معايير النموذج الأوروبي للتميز والذي أثبت نجاحه في مجالات عدة.

الأهمية التطبيقية:

- قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في تقييم تطوير أداء مراكز الرعاية النهارية وتحسين جودة خدماتها وتقديم خدمات ذات مستوى عال يتناسب مع التوجهات الحديثة وصولاً للتميز في جميع المجالات.

- إثراء المكتبة العربية بمقياس "درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز"، حيث يعد ذلك إسهامًا في مجال الدراسة الذي لم يحظ من قبل بالاهتمام الكافي، على حد علم الباحثة.
- من المتوقع أن تسفر الدراسة الحالية عن نتائج تعمل على تحفيز الباحثين على إجزاء مزيد من الدراسات حول التميز الإداري في التربية الخاصة وبخاصة مؤسسات رعاية وتأهيل ذوي الإعاقة.
- قد تسفر الدراسة الحالية عن نتائج تعمل بمثابة نقطة الانطلاق لتطبيق معايير التميز الإداري في مراكز الرعاية النهارية للعمل على تطوير إدارتها وتحسين أدائها وتقديم خدمات تواكب المعايير العالمية من الجودة والاستفادة من التطور وضرورة التغيير.
- تحاول هذه الدراسة الإسهام في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين جودة الحياة لذوي الإعاقة المنتسبين إلى مراكز الرعاية النهارية من خلال تقديم أفضل الخدمات وأعلى معايير الجودة والتميز الإداري بما يحقق لذوي الإعاقة تعليم يضمن استقلاليتهم واندماجهم في المجتمع.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة الحالية على درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين في المراكز.

الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٣.

الحد البشري: تقتصر الدراسة الحالية على الأخصائيين العاملين في مراكز الرعاية النهارية.

الحد المكاني: مراكز الرعاية النهارية في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

مديري مراكز الرعاية النهارية:

يُعرف مديرو مراكز الرعاية النهارية وفق المادة العاشرة من اللائحة التنفيذية لمراكز تأهيل ذوي الإعاقة غير الحكومية بأنهم الأفراد المتخصصون الذين يتم تعيينهم لإدارة مركز الرعاية النهارية بعد الحصول على الموافقات اللازمة قبل من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والحاصلون على المؤهل الجامعي أو ما يعادله في مجال رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة وتأهيلهم، ولديهم خبرة لا تقل عن سنتين في مجال إدارة المراكز الرعاية النهارية، و يمتلكون الصلاحيات الكاملة لممارسة مسؤولياتهم وأعمالهم التي تم تعيينهم من أجلها (اللائحة التنفيذية لمراكز تأهيل ذوي الإعاقة غير الحكومية، ٢٠٢٢).

وتُعرف الباحثة مديري مراكز الرعاية النهارية إجرائيًا بأنهم الأفراد المسؤولون عن الإشراف على الأخصائيين والعاملين على رعاية الأطفال ذوي الإعاقة في مراكز الرعاية النهارية ومراقبة الأداء، ووضع خطط العمل المناسبة، وتيسير ومتابعة تنفيذ الأنشطة اليومية (الإدارية والتعليمية والاجتماعية والترفيهية)، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الامتثال للوائح الواردة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية المنظمة لجميع أنشطة المراكز.

مراكز الرعاية النهارية:

يمكن تعريف مراكز الرعاية النهارية الأهلية بأنها: جهات تعنى بتأهيل التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة ورعايتهم، الذين تقل درجة ذكائهم عن ٥٠

درجة حسب مقاييس الذكاء المعتمدة، عن طريق توفير الخدمات التي تقدّم بواسطة طاقم مكون من؛ أخصائي التربية الخاصة، وأخصائي علم النفس، والبرامج الملائمة لكل تلميذ، أخصائي العلاج الطبيعي، وأخصائي العلاج الوظيفي، والأخصائيين الاجتماعيين؛ لتصل بقدرات التلميذ ومهاراته إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه (العمر، والعنزي، ٢٠٢١).

كما تعرف بأنها مراكز التأهيل الخاصة والأهلية التي تعمل في مجال رعاية المعوقين وتأهيلهم من خلال تقديم مجموعة من البرامج التدريبية والتأهيلية وبرامج تنمية المهارات المختلفة التي تقدم للأفراد للمعاقين في فترات صباحية ومساءية محددة خلال اليوم (اللائحة التنفيذية لمراكز تأهيل ذوي الإعاقة غير الحكومية، ٢٠٢٢).

وتعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها مراكز الرعاية النهارية الموجودة في المملكة العربية السعودية، والتي تمت فيها الاستجابة على استبانة؛ درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز، من قبل الأخصائيين العاملين بها.

معايير التميز الإداري:

يُعرف الضالعين (٢٠١٨) المعايير بأنها الأطر الأساسية التي يمكن الاحتكام إليها لمقارنة الأداء والتعرف على مدى تحقق المستوى المطلوب من الأهداف وبلوغ التميز الإداري.

وتتبنى الباحثة في الدراسة الحالية معايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي وتعرفها بأنها: المحكات والمؤشرات التي حددها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتي تعكس الجودة والتميز التي ينبغي أن يكون عليها أداء مدراء مراكز

الرعاية النهارية من أجل تحقيق المراكز لأهدافها المرجوة وتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز. وتتمثل تلك المعايير في: القيادة، الاستراتيجيات والسياسات، والموظفين، والشراكات والموارد، والعمليات الإدارية، ونتائج رضا المستفيدين، ونتائج رضا الموظفين، ونتائج خدمة المجتمع، ونتائج مؤشرات الأداء الرئيسية.

ويُعرف التميز الإداري إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنه تطبيق مدراء مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية لعدد من المعايير والإجراءات العالمية التي تدعم تحقيق النتائج المحددة سلفًا، وفقًا لأهداف المراكز، بما يضمن لها التميز في بيئة العمل في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز والتي تم تحديدها في الدراسة الحالية بالمعايير الستة التالية: القيادة المتميزة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية وتنميتها، والشراكات المجتمعية والموارد المادية، والعمليات الإدارية، والخدمة المقدمة للمجتمع.

النموذج الأوروبي للتميز الإداري: European Foundation for Quality Management Model (EFQMM)

النموذج الأوروبي للتميز الإداري هو إطار إداري معترف به عالميًا يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، وهو أحد نماذج التميز العالمية الذي تم اعتماده بشكله النهائي في عام 1999 من قبل الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة. ويساعد هذا النموذج الهيئات والمنظمات على تحديد الأهداف، وإلهام القادة على كل المستويات، وإنشاء ثقافة ملتزمة بقيادة الأداء، مع الحفاظ على المرونة والتكيف والقدرة على التطور (The EFQM Model, 2023).

وتعرفه الباحثة إجرائيًا بأنه: نموذج عالمي يؤكد على ضرورة ضمان جودة ما تقوم به مراكز الرعاية النهارية للأفراد ذوي الإعاقة بالمملكة العربية السعودية من ممارسات وما تقدمه من خدمات لأصحاب المصلحة ومساعدتها على تحسين قدراتها التنافسية وتحقيق التميز في الأداء من خلال امتثالها لعدد من المعايير.

الأخصائيون العاملون في مراكز الرعاية النهارية:

هم الأشخاص الحاصلون على درجة البكالوريوس في تخصصاتهم كحد أدنى والمؤهلون للعمل على تقديم الخدمات للطلبة ذوي الإعاقات المتوسطة والشديدة والمتعددة، الذين لا يستفيدون من برامج الدمج في التعليم، في مراكز الرعاية النهارية. وتشمل تلك الخدمات عدة مجالات؛ التعليمي، والعلاج الطبيعي والوظيفي، النطق والتخاطب، والعلاج النفسي والاجتماعي.

يُعرف الأخصائيون الذين يعملون في مراكز الرعاية النهارية إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنهم المهنيون، معلمو تربية خاصة -والأخصائيون، الحاصلون على شهادة البكالوريوس فما فوق في مجال تخصصهم (تربية خاصة/علاج طبيعي/علاج وظيفي/ نطق وتخاطب/.. الخ) ويعملون في مراكز الرعاية النهارية بدوام كامل، وقاموا بالإجابة على فقرات الاستبانة في الدراسة الحالية.

الإطار النظري للدراسة:

تتبع مراكز الرعاية النهارية الأهلية لإشراف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، وتعنى بتقديم خدمات وبرامج الرعاية والتأهيل المناسبة لحالات شديدي الإعاقة ومتوسطيها، ومزدوجيها، ومتعديها من الذكور والإناث، الذين لا تنطبق عليهم شروط القبول في أي من المؤسسات التعليمية

كالتعليم العام أو التعليم الخاص، أو في مراكز التأهيل المهني، وذلك في الفترة الصباحية أو المسائية، حيث يقضي الأشخاص ذوو الإعاقة الملتحقون بتلك المراكز مدة لا تقل عن خمس ساعات في اليوم الواحد، بغرض تقديم الخدمات المناسبة لهم وتخفيف العبء عن عاتق بعض الأسر غير القادرة على توفير رعاية مناسبة لأبنائها خلال هذا الوقت. تتضمن هذه الخدمات تأهيل وتدريب الأشخاص ذوي الإعاقة على مختلف المهارات الحياتية والعناية بالذات، وتقديم برامج وخدمات تربوية واجتماعية وتعديل سلوك، إضافة إلى العلاج الوظيفي والطبيعي وعلاج علل النطق، بحسب حالة كل فرد واحتياجه، وفق خطط تربوية فردية مدروسة. إلى جانب تقديم برامج الإرشاد والتثقيف الأسري لذويهم (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٣).

ونظرًا لأن مفهوم الإعاقة قد حمل معه عدة دلالات عبر التاريخ والثقافات فقد تأثر هذا المفهوم بالصبغة الأخلاقية والاجتماعية أحياناً، والصبغة التربوية والطبية والتأهيلية أحياناً أخرى (السفياني، ٢٠٢١). ولقد أدى نشوء الحركة الحقوقية واتساع مساحتها عالمياً خلال العقود الثلاثة الأخيرة إلى ظهور التعريفات التي ترى أن الإعاقة هي نتاج للتفاعل بين العجز الجسدي والذهني والحسي الذي يعاني منه الفرد وبين البيئة المادية والتشريعية والاجتماعية تلك التي يعيش فيها الفرد، مما يؤثر على وضعه وحالته، أي أن مستوى الإعاقة لدى الفرد يتحدد من خلال قدرة البيئة على تهيئة الظروف المادية والقانونية والاجتماعية والتربوية التي تمكن هؤلاء الأفراد من المشاركة والتفاعل والاندماج (Agaronnik et al., 2019).

وبناءً على ذلك، فإن البيئة التي تقدم الرعاية والتعليم والتأهيل للأفراد ذوي الإعاقة، إذا تميزت بجودة الخدمات المقدمة والإدارة الواعية التي تنهج منهاجاً يراعي

معايير الاعتماد المؤسسية والتميز الإداري، فإن ذلك بلا شك سينعكس إيجاباً على هذه الفئة التي أولتها المملكة العربية السعودية جل اهتمامها وتسعى إلى تعليمها وتأهيلها من أجل تحقيق تمكينها واستقلاليتها.

ويتمثل سر نجاح مؤسسات التربية الخاصة وتحقيق أهدافها في وجود إدارة منظمة (مهدي وعباس، ٢٠٢٢)، ووجود كوادر بشرية مهنية مؤهلة، لأن الكادر البشري هو العنصر المهم في التميز الإداري، فالبشر هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث بتميز فكرهم، ولا يتحقق التميز والكفاءة في الإدارة من خلال تحقيق المنافع لأرباب العمل من العاملين وغيرهم، وخدمة الطلبة، والمجتمع بأسره فحسب؛ وإنما من خلال قيادة تقوم بتوجيه السياسات وصياغة الاستراتيجيات واستثمار الموارد البشرية وتدير العلاقات ومختلف العمليات بتميز داخل المؤسسة (Narasimhan, 2004).

ومن هنا يمكن القول؛ إن الإدارة في التربية الخاصة تحديداً تلعب دوراً حيويًا لا يقل أهمية عن دور الكوادر البشرية التعليمية لكونها مرتبطة بالعديد من النواحي الفنية والإدارية، حيث تقوم بتنظيم وتيسير نظام العمل بتوفير المتطلبات الضرورية والإمكانات اللازمة، بالإضافة إلى سعيها للارتقاء بجودة أداء المعلمين والأخصائيين وغيرهم من الموظفين والعاملين، في دور تشاركي بين الإدارة وبرامج الرعاية، بما ينعكس على تطوير قدرات الطلبة ذوي الإعاقة (الجلامدة، ٢٠١٥).

تأسيساً على ما سبق ذكره؛ ووفقاً لما أكدته جليسون، وايتشيدت، Gilson, Etscheidt & (2022) فإن إدارة برامج ومؤسسات التربية الخاصة تتطلب وجود مديرٍ على درجة عالية من المهنية والكفاءة، والتمتع بالمعرفة والمهارات والاستعدادات اللازمة لتعزيز برامج التربية الخاصة الفعالة، والمسؤوليات المعقدة، بما في ذلك ضمانات بأن تتوافق الإدارة مع السياسات والممارسات المحلية والعالمية. وتتفق نتائج

بعض الدراسات السابقة مع ذلك موضحةً أن حاجة معلمو التربية الخاصة إلى الدعم الإداري كانت من أهم الأسباب التي أدت إلى مغادرتهم مكان العمل، بالإضافة إلى تدني التقدير الذي يحصلون عليه جراء ما يقومون به من جهود (Crockett, 2007; Prather-Jones, 2011)

تعدُّ إدارة التربية الخاصة مهنة معقدة وديناميكية. فمديرو برامج المؤسسات المعنية برعاية الأشخاص ذوي الإعاقة يمثلون الدعامة الأساسية وحجر الزاوية في نجاح برامج هذه المؤسسات. لأنهم ليسوا مجرد قادة فقط، بل هم المخططون والمنظمون والدعاة الذين يضمنون تلبية احتياجات كل طالب، والتأكد من حصوله على أفضل تعليم ممكن ومصمم خصيصًا لتلبية احتياجاته الفردية، وتحسين جودة حياته، كما أنهم يلعبون دورًا محوريًا في خلق بيئة يمكن أن ينجح فيها كل طفل. فهؤلاء المدراء يناط بهم العديد من المسؤوليات بدءًا من المشاركة في تطوير البرامج، والإشراف على الموظفين والأخصائيين، والتنسيق مع المعلمين والمعالجين والمهنيين، وحتى التأكد من استغلال الموارد بشكل فعال، وضمان الامتثال للوائح المحلية والتشريعية والتنظيمية، وصولًا إلى قيامهم بدور قيادي مُرضي في إحداث تغيير إيجابي كبير في قطاع التربية الخاصة، حيث تُحدث خبرتهم وتفانيهم فرقًا ملموسًا في جودة الخدمات المقدمة وفي حياة كل من الأطفال والعاملين بالمؤسسة (Special Education Staffing, EPIC., 2023).

لقد وضع مجلس الأطفال الاستثنائيين معايير مهنية لمديري مؤسسات التربية الخاصة (Council for Exceptional Children (CEC)'s, 2022)، تمثلت في امتلاكهم رؤية ورسالة واتجاه محدد، وتنفيذ السياسات والممارسات القانونية والأخلاقية لبرامج وخدمات التربية الخاصة، والقدرة على القيادة التنظيمية والإدارة

والإشراف على برنامج التربية الخاصة وتحسينه، والقيادة التعليمية، وإدارة الموارد البشرية والمالية، والتعاون والتواصل مع أصحاب المصلحة، والإنصاف والاستجابة الثقافية، والخبرة الميدانية. ويعد امتثال مديري مؤسسات التربية الخاصة لهذه المعايير بمثابة مؤشرٍ على الكفاءة والتميز الذي تنشده مؤسسات التربية الخاصة لطبيعة ما تقدمه من خدمات نوعية متخصصة. ومن الملاحظ أن هذه المعايير تتوافق مع معايير النموذج الأوروبي للتميز الإداري.

ويعرف التميز الإداري بأنه تطبيق ممارسات تنظيمية مخطط لها لإدارة العناصر ذات العلاقة بالجوانب العملية والإدارية في المؤسسة، كالتخطيط والتنظيم والاتصال الفعال، واتخاذ القرارات، بهدف ضمان عمليات التحسين المستمر وتحقيق مستوى مميز من المخرجات التي تلي رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (المخلافي، ٢٠١٨). ويؤكد واجنر وكوميفيس Wagner & Komives (2012, P.41) أن الغالبية العظمى من المؤسسات تعمل في الوقت الحالي بخطى حثيثة لتطوير الأداء واعتماد معايير الجودة والتميز حتى يصبح الأداء المتميز ثقافة عمل وممارسة مستمرة في المنظمة.

ومما لا شك فيه أن التميز أصبح لغة المؤسسات في القرن الحادي والعشرين وأهم ما يشغل اهتمامات الممارسين والمهنيين العاملين في مجال الإدارة في أي مؤسسة، حتى أصبح بقاء المؤسسات مرهوناً بقدرتها على تحقيق التميز، بل وصار التميز هو مستوى الأداء المقبول في عصر العولمة. يستقي التميز جذوره من مفاهيم الجودة التي أصبحت من أهم المعايير الحاكمة في تميز الأداء (De-Jong et al., 2022). يُشير سعادة (2016) Saada إلى التميز كمطلبٍ أساسي في الإدارة وعنصرٍ مهمٍ لنجاح العمل في المؤسسات التي تتبنى فكرًا إداريًا يسعى إلى التفرد ورفع الأداء

وتحقيق التميز. يجب على المؤسسات العامة والخاصة السعي لاعتماد معايير التميز في أدائها وتطبيقها، خاصة تلك المرتبطة بالممارسات الإدارية والجوانب القيادية والجودة الشاملة. وبعبارة أخرى، يمكن القول إن التميز الإداري أصبح من أهم مكونات التنمية وركائز التطوير لكافة المنظمات سواءً كانت عامة أو خاصة. حيث يلعب التميز الإداري دورًا هامًا في استدامة المنظمة وتطويرها. يساعد التميز الإداري المنظمات على مواكبة التطورات الهائلة والتغيرات السريعة المتتالية (العنزي، ٢٠٢٠).

ومن ثم ترى الباحثة أن ذلك يزيد القدرة على مواجهة التحديات المرتبطة بالتنافس بجميع أنواعه، وإذا كان التميز الإداري مهمًا للمنظمات بصفة عامة فإنه على درجة أكثر أهمية لمراكز ومؤسسات رعاية ذوي الإعاقة بصفة خاصة، لما يقع على عاتق هذه المراكز والمؤسسات من مسؤوليات تجاه تقديم الخدمات، والرعاية، والتأهيل للأفراد ذوي الإعاقة، بما يعود عليهم وعلى المجتمع بالنفع والفائدة.

وفي هذا الصدد، ظهرت العديد من نماذج التميز الإداري محليًا وعالميًا، كان من أهمها النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation for Quality Management الذي تم تقديمه في بداية عام ١٩٩٢ كإطار لتقييم طلبات الحصول على جائزة الجودة الأوروبية. نموذج EFQM هو إطار إداري معترف به عالميًا يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء. يمثل هذا النموذج إطارًا تنظيميًا يستخدم على نطاق واسع في أوروبا، وأصبح أساسًا لسلسلة من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية. كما يستخدم كنظام إداري يشجع على انضباط التقييم الذاتي التنظيمي (The EFQM Model, 2023).

يعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أداة عملية لمساعدة المؤسسات على قياس مكانتها على طريق التميز، وفهم الثغرات؛ وتحفيز

الحلول. وهو ينطبق على المنظمة بغض النظر عن الحجم والهيكل والقطاع. فالتقييم الذاتي له قابلية تطبيق واسعة على المنظمات الكبيرة والصغيرة، في القطاعين العام والخاص. نموذج EFQM هو إطار عمل غير إلزامي يدرك أن هناك العديد من الأساليب لتحقيق التميز المستدام. والتميز هو قيادة ذات رؤية ملهمة، وإنه إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة والعمليات والحقائق المترابطة (The EFQM Model, 2023).

معايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) هي إطار عمل تستخدم من قبل المؤسسات لتحضيرها للتقييم الخارجي المرتبط بمعايير EFQM وفقاً لمعرفتها. تستخدم المؤسسات هذا النموذج لتحديد أهمية النشاط، تحديد استراتيجية متوجهة للمستثمرين الرئيسيين، وإنشاء قيمة مستدامة. كما يمكن استخدامه لتحديد الأداء الحالي للمؤسسة والقدرة على تنفيذ الاستراتيجية وإنشاء القيمة المستدامة، النموذج يتألف من مجموعة من المعايير التي تغطي مجموعة واسعة من الجوانب التي تشمل الأهداف (لماذا توجد المؤسسة؟)، وكيفية تنفيذ الاستراتيجية (كيف تنوي تحقيق هذه الأهداف؟)، والإنجازات (ما تحققت حتى الآن وما تهدف إلى تحقيقه في المستقبل؟). تتميز المؤسسات التي تستخدم النموذج بأنها تقدم للتحديات التي تواجهها وتتعامل معها بطرق مبتكرة ومبنية على البيانات. يتم تقييم المؤسسات من حيث مستوى تناظرها التنظيمي وتقدم شهادة تعرف بمستوى النضج الذي تحققه المؤسسة. النموذج يُعدُّ أيضاً أداة قوية للمؤسسات للتعامل مع المخاطر التي تتطلب الاهتمام وتسهم في تطوير خطط التخفيف والإجراءات التالية. يمكن استخدامه أيضاً لتقييم الأداء الحالي والقدرة على تنفيذ الاستراتيجية وإنشاء القيمة المستدامة

(The EFQM Model, 2023). ومن المعايير التي اعتمدت عليها الباحثة في الدراسة الحالية ما يلي:

القيادة المتميزة: تعدُّ القيادة المتميزة جزءًا من معايير EFQM وتتضمن مجموعة من الصفات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القادة في المؤسسات. تشمل هذه الصفات القدرة على توجيه الجماعة، تطوير الأفراد، وتحقيق الأهداف التنظيمية بطرق مبتكرة ومبنية على البيانات. يجب أن يكون القادة قادرين على تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف.

السياسات والاستراتيجيات: تعدُّ السياسات والاستراتيجيات جزءًا من معايير EFQM وتعلق بالطريقة التي تتبعها المؤسسات لتحقيق أهدافها. يجب أن تكون هذه السياسات واضحة ومحددة بوضوح، وتتضمن خططًا لتحقيق الأهداف ومراقبة التقدم والتغييرات المطلوبة للتحسين.

الموارد البشرية وتنميتها: تشمل هذه المعيار مراقبة وتنمية الأفراد داخل المؤسسة، وتتضمن توفير التطوير المهني والدعم للموظفين لتحقيق التنافسية والنجاح. يجب أن يتم تحقيق هذا من خلال توفير التدريب والتطوير المهني والدعم المستمر للموظفين.

الشراكات المجتمعية والموارد المادية: يشير هذا المعيار إلى توفير الموارد المادية والموارد البشرية اللازمة للمؤسسة لتحقيق أهدافها، بما في ذلك الشراكات مع الجهات الخارجية والأفراد المحليين لتنمية المجتمع وتحقيق الأهداف الاجتماعية.

العمليات الإدارية: يشمل هذا المعيار تنظيم وإدارة العمليات اليومية للمؤسسة بطريقة فعالة ومنظمة. يجب أن تكون العمليات الإدارية مركزية ومنظمة ومبنية على البيانات لضمان أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم الخدمات المطلوبة بشكل فعال.

الخدمة المقدمة للمجتمع: يشير هذا المعيار إلى تقديم الخدمات التي تلبي احتياجات المجتمع وتعزيز رفاهية المجتمع. يجب أن تكون الخدمات متقدمة ومتنوعة وتلبي احتياجات المجتمع بطرق مبتكرة ومبنية على البيانات. (The EFQM Model, 2023).

وعند التطرق للحديث عن الحاجة المتزايدة للأفراد الذين ينتمون لفئات التربية الخاصة المختلفة إلى برامج وخدمات بمعايير ومواصفات لا تقل عن تلك التي تقدم لأقرانهم من غير ذوي الإعاقة، وذلك لتلبية احتياجاتهم التي تفرضها طبيعة خصائصهم والتي تتطلب إدارة ذات معايير متميزة، واستراتيجيات تربوية وتعليمية ذات جودة عالية تثمر عن مخرجات تساعد هؤلاء الأشخاص في تحقيق درجة مناسبة من مهارات الاستقلالية، والدافعية، والشعور بتقدير الذات، أسوة بأقرانهم العاديين (الغليلات، والصمادي، ٢٠١٥).

الدراسات السابقة:

في إطار الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بأهداف الدراسة ومجالها - التي أُتيح للباحثة الحصول عليها-هدفت دراسة ثاناتشاكارسيري وآخرين Tanchakkarasiri et al., (2018) إلى استكشاف ثلاثة مجالات رئيسية: ١- كفاءات مدير المدرسة، ٢- أداء المعلم وفقاً للمعايير المهنية، ٣- العلاقة بين

كفايات المدير وأداء المعلم وفق المعايير المهنية. تم جمع البيانات من ٥٢ مدرسة في منطقة خدمة التعليم الابتدائي ١٠، وشملت المستجيبين إداريين أو نواب المدراء، وبلغ إجمالي عدد المعلمين المستجيبين ١٠٤. تم استخدام استبانة لتقييم كفاءات المديرين وفهم أداء المعلمين بناءً على المعايير المهنية. استخدمت التحليلات الإحصائية لتفسير البيانات. وهدفت دراسة الخلف (٢٠١٩) إلى قياس درجة تأثير أداء مديري المدارس المتوسطة بالبرامج التدريبية لدى (١٤١) مديرًا ومديرة من جميع مدراء المدارس في المرحلة المتوسطة، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن درجة تأثير البرامج التدريبية المقدمة لمديري مدارس المرحلة المتوسطة جاء بدرجة مرتفعة.

وأجرت دراسة لوكنر وموفاهيدازارها لاي Luckner and Movahedazarhouligh (2019) تحقيقًا أوليًا لاستكشاف تصورات عينة من مديري التربية الخاصة في إحدى الولايات الغربية، بهدف تحديد التحديات التي يواجهونها والتي قد تؤثر سلباً على قدرتهم على أداء أعمالهم بشكل جيد. وكان من المتوقع أن تكون نتائج الدراسة ذات أهمية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي التي تعد مديري التربية الخاصة وتوفر فرص التدريب المهني. ثم استخدم استبانة عبر الإنترنت مقطعي تم تطويره من قبل الباحث لاستكشاف هذا السؤال. ووفقاً للمستجيبين، فإن إدارة التربية الخاصة هي مهنة مكافئة ومعقدة وديناميكية. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى أن المسؤوليات المتعلقة بالتوظيف والاحتفاظ والإشراف والتقييم للموظفين المؤهلين كانت التحدي الرئيسي. وكان توفير وتقييم الخدمات للطلاب ذوي الإعاقات هو التحدي الثاني الأكبر.

وسعت دراسة السويلم (٢٠٢٠) إلى اقتراح تصور بغرض تفعيل دور الأشخاص ذوي الإعاقة في ضوء رؤية المملكة 2030 من خلال تبني التجربة

الأسترالية المتمثلة في الخطة الوطنية الأسترالية للإعاقة. كما سعت إلى مراجعة الدراسات ومكونات رؤية 2030 ذات العلاقة بحياة الأشخاص ذوي الإعاقة وأبرزها، برنامج جودة الحياة. وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية المملكة 2030 عمومًا تسعى حثيثًا إلى الارتقاء بخدمات الأشخاص ذوي الإعاقة، بالرغم من غياب عدد من الجوانب المرتبطة بهذه الفئة في برنامج جودة الحياة كالجانب التعليمي والصحي. وهذا الغياب أكد الحاجة لتبني تصورات عالمية فعالة كالخطة الوطنية الأسترالية والتي يمكن تبنيها كخطة مستقلة أو دمجها كبرنامج مساند لبرنامج جودة الحياة.

وتناولت دراسة العنزي (٢٠٢٠) التعرف على دور القيادات الإدارية في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل لدى (٣٢٨) عضو هيئة تدريس بجامعة حائل، وتوصلت النتائج إلى موافقة عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) على تحقيق القيادات الإدارية بجامعة حائل التميز الإداري وفقًا للنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى جميع الأبعاد (القيادة والإدارة، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد البشرية والمادية). وموافقة عينة الدراسة بدرجة (كبيرة) على بعد المعوقات التي تعوق القيادات الإدارية عن تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وذلك على جميع الأبعاد، وجاءت أهم المعوقات كالتالي: على بعد معوقات القيادة والإدارة "عدم وجود معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة"، وعلى بعد معوقات إدارة العمليات "وجود نظام ضعيف لمراقبة جودة الأداء أثناء تنفيذ العمليات في الجامعة".

وبحثت دراسة لوجان (2020) Lujan, في دور مديري مؤسسات التربية الخاصة من منظور القيادة التحولية لمعرفة كيف ينظر مديرو المدارس إلى دورهم في

مساعدة معلمي التربية الخاصة لديهم؟. وأهمية دعمهم للأخصائيين ومعلمي التربية الخاصة، تم مقابلة ٧ مديرين ومن خلال ١٤ مقابلة معهم أظهرت النتائج أن مديري مؤسسات التربية الخاصة ينظرون إلى دورهم في القيادة على أنه يتمثل في: التواصل مع الأخصائيين والمعلمين، وتقديم الدعم والثقافة بين معلمي التعليم الخاص والتعليم العام، ودعم برامج التعليم الخاص والمعلمين والمناهج، والتمويل والتدريب أثناء العمل. كذلك هدفت دراسة المفيريج (٢٠٢١) إلى استكشاف المشكلات في النواحي الإدارية وكذلك التعليمية التي تواجه المعلمات العاملات في مراكز الرعاية النهارية بمدينة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من جميع المعلمات تخصص التربية الخاصة العاملات في مراكز الرعاية النهارية، وعددهم ٢٧٠ معلمة، وتوصلت النتائج إلى توافر عدد من المشكلات الإدارية، وجاءت الموافقة على هذه المشكلات بدرجة عالية وكان من أبرزها عدم وجود طريقة محددة لاستقبال مقترحات وشكاوى المعلمات، تدني المكافآت والخوافز من قبل إدارة المركز، وعدم مناسبتها مع الجهد المبذول في العمل.

وتناولت دراسة الروقي (٢٠٢٢) معرفة درجة ممارسة معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز لدى ١٥٧ عميدا ووكيلاً ورئيس قسم، وتوصلت النتائج إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة بدرجة متوسطة على ممارسة معايير النموذج الأوروبي للتميز، واحتل معيار مجال الاستراتيجية المرتبة الأولى ومن بعده معيار مجال القيادة وتبعه معيار مجال خدمة المجتمع وجاء معيار مجال المستفيدين في المرتبة قبل الأخيرة.

وهدف دراسة العماري (٢٠٢٢) إلى معرفة درجة تمكن مراكز الرعاية النهارية بالملكة العربية السعودية من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لإحداث التغيير في الهياكل التنظيمية والقيم؛ وكذلك في الاتجاهات، كما هدفت إلى تحديد

مستوى أداء العاملين في هذه المراكز، بالإضافة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المراكز، والتعرف على الفروق في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، والعمر، تكونت عينة الدراسة من ١٩ من موظفي مراكز الرعاية النهارية الواقعة بالمنطقة الشرقية، أشارت النتائج إلى أن المراكز تتمكن بدرجة مرتفعة من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في إحداث التغيير في الهياكل التنظيمية والقيم؛ والاتجاهات لمواكبة التغييرات الهائلة لزيادة كفاءتها. كما أوضحت النتائج أن مستوى أداء الموظفين العاملين بمراكز الرعاية النهارية جاء بدرجة مرتفعة. وكان التغيير في القيادة هو أكثر مجالات تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير.

في ضوء ما سبق يتضح أهمية امتثال مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وأهمية استقصاء الوضع الراهن من خلال تقييم ممارسات مدراء المراكز في ضوء المعايير العالمية بهدف تحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط التميز فيها، حيث ترى الباحثة أن التميز الإداري هو الممارسات التي يطبقها مدراء مراكز الرعاية النهارية بالتعاون مع الأخصائيين والعاملين بالمركز بهدف تحقيق أعلى مستويات الجودة والإنجاز في العمل والتميز في الأداء، وتحقيق مخرجاتها بمستوى متميز يلي توقعات المستفيدين من خدمات المراكز في ضوء معايير النموذج الأوروبي. كما تتضح ندرة الدراسات المماثلة التي استهدفت مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى القيام بهذه الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة؛ والكشف عن درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين في مراكز الرعاية النهارية، في المملكة العربية السعودية. ويعد المنهج الوصفي أحد أشكال التحليل المنظم للبيانات ووصفها وصفاً كمياً منظماً للوصول لتفسيرات علمية ومنطقية لها دلالات تمكن الباحث من وضع أطر محددة للمشكلة لاستخدامها في تحديد نتائج الدراسة (الحربي، ٢٠١٨، ص ١٣٠).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأخصائيين العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك معلمي التربية الخاصة والأخصائيين؛ والعلاج الطبيعي، والعلاج الوظيفي، والنطق والتخاطب، والأخصائيين النفسيين، والاجتماعيين. حيث يقدر عدد مراكز الرعاية النهارية في المملكة العربية السعودية بحوالي ٥٦٥ مركزاً (البيانات المفتوحة، ٢٠٢٢). ويلتحق حوالي ١٦٥٩١ مستفيداً، بـ ٢١٥ مركزاً للرعاية النهارية، إناثاً وذكوراً، على مستوى المملكة ممن تنطبق عليهم شروط القبول بالمراكز (صحيفة عكاظ، ٢٠٢١).

عينة الدراسة:

وتكونت العينة الاستطلاعية لهذه الدراسة من ٣٠ أخصائياً من العاملين في مراكز الرعاية النهارية، من غير أفراد العينة الأصلية. تم تطبيق الاستبانة في صورتها

الأولية على أفراد العينة الاستطلاعية بهدف تقنين الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها ومن صلاحيتها للتطبيق على أفراد العينة الأصلية.

أما العينة الأساسية فتكونت من (٣٢٩) من الأخصائيين العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالملكة، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. والجدول (١) يوضح خصائص العينة بحسب متغيراتها.

جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	ذكر	انثى	الإجمالي
الجنس	١٣٢	١٩٧	٣٢٩
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	٥-١٠ سنوات	١١ سنة فأكثر
المدير المركز	٥٤	٥٨	٢٠
التخصص	معلمي التربية الخاصة	الأخصائيين	الإجمالي
	٢٢٣	١٠٦	٣٢٩

أدوات الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة، درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز (إعداد الباحثة).

هدف الاستبانة: الكشف عن درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

إعداد الاستبانة: قامت الباحثة بتصميم الاستبانة من خلال اتباع الخطوات التالية:

— الاطلاع على معايير النموذج الأوروبي للتميز الإداري واعتماد ستة معايير لتضمينها كمحاور في الاستبانة وتوزيع العبارات عليها وهي؛ (القيادة المتميزة؛

السياسات والاستراتيجيات؛ الموارد البشرية وتنميتها؛ الشراكات المجتمعية والموارد المادية؛ العمليات الإدارية؛ الخدمة المقدمة للمجتمع).

— الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والاستفادة منها (مقابلة، ٢٠٢٠) و(الروقي، ٢٠٢٢) و(العنزي، ٢٠٢٠).

— تحديد وصياغة العبارات المناسبة لكل محور. حيث تكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين؛ الجزء الأول: البيانات الديموجرافية لأفراد عينة الدراسة (جنس مديري المراكز، تخصص الاختصاصيين، عدد سنوات خبرة مديري المراكز)، ويتكون الجزء الثاني من (٤٧) عبارة موزعة على ستة محاور كما يلي:

جدول (٢): توزيع عبارات الاستبانة بحسب محاورها

عدد العبارات	محاور الاستبانة
٨	المحور الأول: القيادة المتميزة
٨	المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات
١٠	المحور الثالث: الموارد البشرية وتنميتها
٨	المحور الرابع: الشراكات المجتمعية والموارد المادية
٥	المحور الخامس: العمليات الإدارية
٨	المحور السادس: الخدمة المقدمة للمجتمع
٤٧	المجموع الكلي

تصحيح الاستبانة: يجيب المشاركون على كل عبارة من فقرات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي وتحصل الإجابة "دائمًا" على (٥) درجات، و"غالبًا" (٤) درجات، و"أحيانًا" (٣) درجات، و"نادرًا" (درجتان)، و"أبدًا" (درجة واحدة).

وتكون أعلى درجة يحصل عليها المستجيبون على المقياس هي (٢٣٥) درجة وأقل درجة هي (٤٧) درجة، ويشير الحصول على درجة مرتفعة إلى ممارسة المعايير بدرجة عالية، والعكس صحيح.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أولاً: صدق الاستبانة: تم استخدام الطرق التالية للتحقق من صدق أداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري:

تم التحقق من صحة الاستبانة من خلال استخدام "صدق المحكمين". تضمن ذلك عرض الاستبانة على ستة محكمين من ذوي التخصص في مجال التربية الخاصة والإدارة التربوية. تم تزويدهم بنسخة من الاستبانة، وتم طلب منهم تقديم تقييماتهم للعبارة المدرجة في الاستبانة من حيث وضوحها وصياغتها ومدى اتساقها مع أهداف الدراسة وطبيعة العينة المستهدفة. اعتمدت الباحثة ثلاثة خيارات لتقييم كل عبارة، وهي: ضرورية، مفيدة وليست ضرورية، غير ضرورية. ويبين الجدولان التاليان (٤، ٣) نسبة التوافق بين المحكمين:

جدول (٣): نسب اتفاق المحكمين على عناصر تحكيم للاستبانة

م	عناصر التحكيم	نسب الاتفاق
١	مدى توافق العبارات مع مستوى العينة من حيث اللغة والمفاهيم والمعلومات.	٨٦,٦%
٢	مدى تمثيل الأسئلة للهدف الاستبانة ومدى تغطيتها لمختلف جوانبه	٨٠%
٣	مدى وضوح ودقة مفتاح التصحيح الذي يحدد الإجابة الصحيحة لكل	٩٣,٣%

جدول (٤): النسب المئوية لاتفاق آراء المحكمين على فقرات الاستبانة

رقم العبارة	نسبة الاتفاق	Lawshe (CVR)	رقم العبارة	نسبة الاتفاق	Lawshe (CVR)
١	%٨٠	**٠,٦٠	٢٥	%٨٦,٦	**٠,٧٣
٢	%٨٦,٦	**٠,٧٣	٢٦	%٩٣,٣	**٠,٨٦
٣	%٩٣,٣	**٠,٨٦	٢٧	%٨٠	**٠,٦٠
٤	%٨٠	**٠,٦٠	٢٨	%٨٦,٦	**٠,٧٣
٥	%٨٠	**٠,٦٠	٢٩	%١٠٠	**١,٠٠
٦	%٩٣,٣	**٠,٨٦	٣٠	%٩٣,٣	**٠,٨٦
٧	%٨٦,٦	**٠,٧٣	٣١	%٨٠	**٠,٦٠
٨	%٨٠	**٠,٦٠	٣٢	%٨٦,٦	**٠,٧٣
٩	%١٠٠	**١,٠٠	٣٣	%٨٠	**٠,٦٠
١٠	%٨٠	**٠,٦٠	٣٤	%١٠٠	**١,٠٠
١١	%٩٣,٣	**٠,٨٦	٣٥	%٩٣,٣	**٠,٨٦
١٢	%٨٦,٦	**٠,٧٣	٣٦	%٨٠	**٠,٦٠
١٣	%٨٦,٦	**٠,٧٣	٣٧	%١٠٠	**١,٠٠
١٤	%١٠٠	**١,٠٠	٣٨	%٩٣,٣	**٠,٨٦
١٥	%٩٣,٣	**٠,٨٦	٣٩	%١٠٠	**١,٠٠
١٦	%٨٠	**٠,٦٠	٤٠	%٩٣,٣	**٠,٨٦
١٧	%١٠٠	**١,٠٠	٤١	%٨٦,٦	**٠,٧٣
١٨	%٨٠	**٠,٦٠	٤٢	%٨٦,٦	**٠,٧٣
١٩	%٨٦,٦	**٠,٧٣	٤٣	%٨٠	**٠,٦٠
٢٠	%٨٦,٦	**٠,٧٣	٤٤	%١٠٠	**١,٠٠
٢١	%٩٣,٣	**٠,٨٦	٤٥	%٩٣,٣	**٠,٨٦
٢٢	%٨٠	**٠,٦٠	٤٦	%٨٠	**٠,٦٠
٢٣	%١٠٠	**١,٠٠	٤٧	%٩٣,٣	**٠,٨٦
٢٤	%٨٦,٦	**٠,٧٣			

** دالة عند مستوى 0.01

يوضح الجدول (٣) أن نسب اتفاق المحكمين تراوحت ما بين (٨٠%-٩٣,٣%)، هذا يعني أن المحكمين اتفقوا بشكل عام على مناسبة فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة. كما يوضح جدول (٤) النسب المئوية لاتفاق آراء المحكمين على جميع فقرات الاستبانة، وكذلك قيمة Lawshe (CVR) لكل عبارة. قيمة Lawshe (CVR) هي مقياس إحصائي يستخدم لتقييم صلاحية العبارات في الاستبانة بناءً على رأي الخبراء (Ayre & Scally, 2014). يمكننا ملاحظة أن جميع العبارات كانت دالة عند مستوى ٠,٠١، مما يعني أنها تحقق معيار الصلاحية اللازم، كما أن أعلى نسبة اتفاق كانت ١٠٠% على العبارات (٩- ١٤- ١٧- ٢٣- ٢٩- ٣٤- ٣٧- ٣٩- ٤٤)، وأدنى نسبة اتفاق كانت ٨٠% على العبارات (١- ٤- ٥- ٨- ١٠- ١٦- ١٨- ٢٢- ٢٧- ٣١- ٣٣- ٣٦- ٣٨- ٤٦)، ويعني ذلك أن هذه العبارات كانت أقل توافقاً بين المحكمين عن باقي العبارات.

ب. الصدق المرتبط بمحك Criterion-Related Validity:

الصدق المرتبط بمحك هو مقياس لمدى توافق درجات الاستبانة الحالية مع درجات استبانة أخرى معتمدة وموثوقة تقيس نفس الهدف أو البناء (Horstmann et al., 2020). وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات المشاركين (الأبعاد والدرجة الكلية) على الاستبانة الحالية واستبانة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM إعداد (الشوا، ٢٠١٦)، وذلك على عينة الخصائص السيكومترية (٣٠) من الأخصائيين العاملين في مراكز الرعاية النهارية، ويوضح جدول (٥) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (٥): قيم معاملات ارتباط صدق المحك (ن=٣٠)

م	الاستبانة الحالية	المحك	قيم معاملات الارتباط
١	القيادة المتميزة	القيادة	٠,٨٢**
٢	السياسات والاستراتيجيات	السياسات والاستراتيجيات	٠,٦٨**
٣	الموارد البشرية وتنميتها	العاملون (الموارد البشرية)	٠,٧٣**
٤	الشراكات المجتمعية والموارد المادية	العلاقات والموارد المادية	٠,٦٥**
٥	العمليات الإدارية	العمليات الإدارية	٠,٨٠**
٦	الخدمات المقدمة للمجتمع	الخدمات المقدمة للمجتمع	٠,٧٧**
	الدرجة الكلية		٠,٨١**

** دالة عند مستوى 0.01

يتضح من جدول (٥) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة وموجبة، مما يدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بين الاستبانتين، حيث بلغ أعلى معامل ارتباط ٠,٨٢ بين القيادة المتميزة والقيادة، وأدنى معامل ارتباط كان ٠,٦٥ بين الشراكات المجتمعية والموارد المادية والعلاقات والموارد المادية، في حين كانت الدرجة الكلية للمشاركين على الاستبانة الحالية مرتبطة بشكل قوي بالدرجة الكلية على الاستبانة المحك، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٨١. هذه النتائج تشير إلى أن الاستبانة الحالية تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق المرتبط بمحك، وأنها تقيس نفس الهدف أو البناء الذي تقيسه الاستبانة المحك. وبالتالي، يمكن الاعتماد على الاستبانة الحالية كأداة فعالة وموثوقة لاستخدام.

ثانيًا: ثبات الاستبانة:

أ. طريقة إعادة التطبيق Test-Retest

لتقييم مدى ثبات المقياس، تم تطبيقه مرتين على عينة عشوائية مكونة من ٣٠ من الأخصائيين العاملين في مراكز الرعاية النهارية، بفواصل زمني قدره أسبوعان،

وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient لقياس درجة الاتساق بين الدرجات المحصلة في كل تطبيق، وكانت نتيجة المعامل ٠,٨٧٩، مما يشير إلى وجود ارتباط عالٍ وإيجابي بين الدرجات؛ حيث يوصى بأن يكون أكبر من ٠,٧١. وبالتالي يمكن القول إن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية.

ب. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات (المحاور والدرجة الكلية) والتي تضمنت ٤٧ عبارة موزعة على ستة محاور، ويظهر جدول (٦) أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (٦): قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة (ن = ٣٠)

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	القيادة المتميزة	٨	٠,٨٦٢
٢	السياسات والاستراتيجيات	٨	٠,٧٨٨
٣	الموارد البشرية وتنميتها	١٠	٠,٨١٣
٤	الشراكات المجتمعية والموارد المادية	٨	٠,٨٠٦
٥	العمليات الإدارية	٥	٠,٧٧٨
٦	الخدمة المقدمة للمجتمع	٨	٠,٧٠٩
	الدرجة الكلية	٤٧	٠,٩٦١

تظهر نتائج جدول (٦) أن معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية كان ٠,٩٦١، مما يدل على وجود اتساق داخلي عالي جدًا بين العبارات والمحاور، كما أن معامل الثبات لكل بعد كان أعلى من ٠,٧، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين العبارات المتعلقة بذلك البعد حيث تراوحت قيم الثبات بين (٠,٧٠٩ - ٠,٨٦٢)، وبالتالي فإن الاستبانة تقيس كل بعد بشكل منفصل بشكل صحيح.

ج. الاتساق الداخلي للاستبانة Internal Consistency

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح جدول (٨) معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٨): معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة ن = ٣٠

م	المحور	١	٢	٣	٤	٥	٦
١	القيادة المتميزة	١					
٢	السياسات والاستراتيجيات	٠,٤٣**	١				
٣	الموارد البشرية وتنميتها	٠,٩٣**	٠,٨٦**	١			
٤	الشراكات المجتمعية والموارد المادية	٠,٦٨**	٠,٧٨**	٠,٧٣**	١		
٥	العمليات الإدارية	٠,٩٤**	٠,٧٩**	٠,٩٠**	٠,٦٥**	١	
٦	الخدمة المقدمة للمجتمع	٠,٧٩**	٠,٨٥**	٠,٨٦**	٠,٨١**	٠,٨٠**	١
	الدرجة الكلية	٠,٩٤**	٠,٩٣**	٠,٩٦**	٠,٨٤**	٠,٩٢**	٠,٩٢**
**دالة عند (٠,٠١)							

يتضح من خلال جدول (٨) أن جميع المحاور لها ارتباط إيجابي قوي مع الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي عالٍ وتقاس ما تم تصميمها لقياسه، كما يتضح أن أعلى معامل ارتباط هو بين المحورين (١) و(٥) وهما القيادة المتميزة والعمليات الإدارية، وهذا يعني أن هناك علاقة وثيقة بين أسلوب القيادة وجودة العمليات في المؤسسة، بينما ظهر أقل معامل ارتباط هو بين المحورين (٢) و(٤) وهما السياسات والاستراتيجيات والشراكات المجتمعية والموارد المادية، وهذا يعني أن هناك علاقة ضعيفة نسبياً بين هذين المحورين في المؤسسة. وبشكل عام، يمكن القول إن الاستبانة تحقق الهدف من وراء استخدامها وتعكس رأي المشاركين بشكل دقيق. كما تم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، ويوضح جدول (٩) ذلك:

جدول (٩): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة كل محور تنتمي إليه والدرجة

الكلية للاستبانة ككل ن=٣٠

م	الدرجة الكلية للمحور	الدرجة الكلية للاستبانة	م	الدرجة الكلية للمحور	الدرجة الكلية للاستبانة
١	٠,٦٨**	٠,٥٥**	٢٥	٠,٤٨**	٠,٤٣*
٢	٠,٦٣**	٠,٧١**	٢٦	٠,٧٥**	٠,٧٤**
٣	٠,٨٧**	٠,٧٩**	٢٧	٠,٥٤**	٠,٣٨*
٤	٠,٧٥**	٠,٧٩**	٢٨	٠,٦٥**	٠,٥٨**
٥	٠,٥٤**	٠,٥١**	٢٩	٠,٦٧**	٠,٣٨*
٦	٠,٦٥**	٠,٦٣**	٣٠	٠,٦٧**	٠,٤٠*
٧	٠,٨٩**	٠,٨٢**	٣١	٠,٤٢*	٠,٥١**
٨	٠,٥٧**	٠,٥٥**	٣٢	٠,٧٣**	٠,٦٠**
٩	٠,٥٥**	٠,٤٧**	٣٣	٠,٧٣**	٠,٧٤**
١٠	٠,٦٥**	٠,٧٨**	٣٤	٠,٧٩**	٠,٨٠**
١١	٠,٧٦**	٠,٧٣**	٣٥	٠,٨٣**	٠,٦٥**
١٢	٠,٦٢**	٠,٥٢**	٣٦	٠,٦٦**	٠,٧٩**
١٣	٠,٥٤**	٠,٤٣*	٣٧	٠,٥٠**	٠,٣٨**
١٤	٠,٧٢**	٠,٧١**	٣٨	٠,٧٢**	٠,٧٣**
١٥	٠,٥٧**	٠,٤٨**	٣٩	٠,٩٠**	٠,٧٩**
١٦	٠,٦٩**	٠,٦١**	٤٠	٠,٥١**	٠,٤٤*
١٧	٠,٥٢**	٠,٤٥*	٤١	٠,٥٩**	٠,٦٠**
١٨	٠,٦٢**	٠,٦٣**	٤٢	٠,٥٠**	٠,٤١*
١٩	٠,٥٤**	٠,٥٠**	٤٣	٠,٥٥**	٠,٥٦**
٢٠	٠,٦٩**	٠,٦٥**	٤٤	٠,٦٦**	٠,٥٢**
٢١	٠,٧٦**	٠,٨٠**	٤٥	٠,٥٨**	٠,٦٣**

م	الدرجة الكلية للمحور	الدرجة الكلية للاستبانة	م	الدرجة الكلية للمحور	الدرجة الكلية للاستبانة
٢٢	*٠,٤٦	*٠,٤٣	٤٦	**٠,٦٦	**٠,٦٢
٢٣	**٠,٥٩	**٠,٦٢	٤٧	**٠,٥٤	*٠,٤٤
٢٤	**٠,٧٠	**٠,٦٣			

** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05

يتضح من خلال جدول (٩) أن معظم العبارات ترتبط إيجاباً قوياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على أن العبارات تتمتع باتساق داخلي عالٍ، تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٤٢-٠,٩٠) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، في حين تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٤٢-٠,٩٠) بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت جميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ و ٠,٠٥، وهذا يدل على أن العبارات تتمتع بدرجة جيدة من الصدق المناسب لأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، استخدمت الباحثة عدد من الأساليب الإحصائية منها؛ معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون Person correlation coefficient، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

المحكات المعتمدة للحكم على الاستجابات في الدراسة الحالية:

تم تحديد المحكات من خلال تحديد أطوال الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي (حساب المدى بين درجات المقياس)؛ $١-٥=٤$

وبعد ذلك تقسيمه على أكبر درجة في المقياس للحصول على طول الخلية (٤/٥ = ٠,٨٠)، ومن ثم تمت إضافة هذه الدرجة إلى أقل قيمة في المقياس (واحد صحيح) بهدف تحديد الحد الأعلى للخلية، وبذلك أصبح طول الخلايا كما في جدول (١٠).

جدول (١٠): يوضح محكات الحكم على استجابات عينة الدراسة

طول الخلية	درجة الممارسة
١-١,٨٠	قليلة جدًا
1.81-٢,٦٠	قليلة
2.61-٣,٤٠	متوسطة
3.41-٤,٢٠	كبيرة
4.21-٥	كبيرة جدًا

وللحكم على درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية للمحاور الدراسة ككل بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية لكل محور.

— إجابة السؤال الأول ومناقشته:

للإجابة على السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين في المراكز؟ للإجابة على السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الممارسة والترتيب وفقًا لاستجابات المشاركين في الدراسة، وجاء الحكم على درجة كل محور من محاور الاستبانة كما هو موضح في جدول (١١).

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأخصائيين العاملين بمراكز الرعاية النهارية على استبانة معايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز (ن=٣٢٩)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	القيادة المتميزة	٣,٢٥	١,٠٩٤	متوسطة	٤
٢	السياسات والاستراتيجيات	٣,٤٧	١,٠٧٥	كبيرة	٢
٣	الموارد البشرية وتنميتها	٣,٣٣	٠,٩١٦	متوسطة	٣
٤	الشراكات المجتمعية والموارد المادية	٣,٠٣	١,٢٥٨	متوسطة	٥
٥	العمليات الإدارية	٣,٤٨	٠,٩٧٠	كبيرة	١
٦	الخدمة المقدمة للمجتمع	٢,٩١	١,١٠٥	متوسطة	٦
	الدرجة الكلية	٣,٢٣	٠,٨٤٦	متوسطة	

تظهر نتائج جدول ١١ أن درجة ممارسة مديري المراكز لمعايير التميز الإداري متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ٣,٢٣ من أصل ٥، وبحسب النتائج، تم ترتيب المحاور كما يلي:

- احتل محور العمليات الإدارية الترتيب الأول وبدرجة ممارسة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٤٨.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن معلمي التربية الخاصة والأخصائيين يرون أن مديري مراكز الرعاية النهارية يتبعون إجراءات واضحة وفعالة في تنفيذ مهامهم وتقديم خدماتهم، وأن لديهم لوائح وقوانين معلنة يتم الالتزام بها، ويتحققون من معايير التميز في الإدارة. وأيضاً، تشير إلى أن مراكز الرعاية النهارية الأهلية تتبع الإشراف الذي يقوم به وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، وهذا يدعم التزام المراكز بالضوابط العملية وتنفيذ توجيهات الوزارة. وتتفق هذه

النتيجة مع الاستنتاجات التي وصل إليها مهدي وعباس (٢٠٢٢)، حيث أشارا إلى أن سر نجاح مؤسسات التربية الخاصة وتحقيق أهدافها يتمثل في وجود إدارة منظمة ووجود كوادر بشرية مهنية مؤهلة. وذلك لأن الكادر البشري يعد العنصر المهم في التميز الإداري، حيث يساهم في تحقيق المنافع لأرباب العمل والعاملين الآخرين، ويخدم الطلاب والمجتمع. وهذا ما أكدته أيضاً نارازيمهان (Narasimhan, 2004) من أن القيادة المتميزة تقوم بتوجيه السياسات وصياغة الاستراتيجيات واستثمار الموارد البشرية وتدير العلاقات ومختلف العمليات داخل المؤسسة.

- احتل محور السياسات والاستراتيجيات الترتيب الثاني وبدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٤٧.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن معلمي التربية الخاصة والأخصائيين يرون أن مراكز الرعاية النهارية تمتلك رؤية ورسالة واضحة ومحددة، وتضع أهدافاً واقعية وقابلة للقياس، وتراعي البيئة الخارجية والمتغيرات الداخلية في تخطيطها كما تتفق مع المعايير العالمية كمعايير النموذج الأوروبي للتميز. كما أن مديري المراكز يلتزمون بالسياسات المحددة من وجود خطة تشغيلية تتناسب مع الخطط الاستراتيجية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تعتمد في بنائها على نتائج مؤشرات الأداء الفعلي. وربما يقوم مدراء المراكز بإشراك الأخصائيين في الخطط التشغيلية للمراكز مع تقديرهم للأخصائيين والمعلمين تضمين احتياجاتهم ومتطلباتهم، وإشراك ممثلين عن المجتمع المحلي أثناء إعداد الخطط للمراكز، مع وجود خطة لإدارة التغيير والمخاطر المحتملة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته جليسون، وايتشيدت Gilson and Etscheidt (2022) حيث أشارا إلى أن إدارة برامج ومؤسسات التربية الخاصة تتطلب وجود

مدير يتمتع بدرجة عالية من الاحترافية والكفاءة، ويتمتع بالمعرفة والمهارات والاستعدادات اللازمة لتعزيز برامج التربية الخاصة بشكل فعال. كما يتحمل المديرون مسؤوليات معقدة، بما في ذلك ضمان التوافق مع السياسات والممارسات المحلية والعالمية. تؤكد هذه النتائج أيضًا على ما ورد في بعض الدراسات السابقة حيث كانت حاجة معلمي التربية الخاصة إلى الدعم الإداري هي أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى مغادرتهم مكان العمل، بالإضافة إلى تقدير قليل يتلقونه عن جهودهم في العمل. (Crockett, 2007; Prather-Jones, 2011)

- احتل محور الموارد البشرية وتنميتها الترتيب الثالث بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٣٣.

وتفسر الباحثة هذه الدرجة بأن معلمي التربية الخاصة والأخصائيين يرون أن مديري مراكز الرعاية النهائية يهتمون بتوفير بيئة عمل ملائمة وآمنة، ويحترمون حقوق ومسؤوليات معلمي التربية الخاصة والأخصائيين، ويقدمون فرصًا للتدريب والتطوير. وأن مديري المراكز يفوضون الصلاحيات للأخصائيين العاملين بالمركز بحسب ما يتناسب مع كفاءاتهم وتخصصاتهم. كما أنهم يقومون بتقييم أداء الأخصائيين تقييماً موضوعياً، ويقومون بمشاركتهم في برامج التطوير المهني المناسبة لتخصصاتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى تحقيق القيادات الإدارية بجامعة حائل التميز الإداري وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على بعد (الموارد البشرية والمادية) بدرجة متوسطة. كما تتفق مع دراسة لوجان (Lujan, 2020) التي أظهرت أن مديري مؤسسات التربية الخاصة ينظرون إلى دورهم في القيادة على أنه يتمثل في التواصل مع الأخصائيين والمعلمين، وتقديم الدعم والثقافة، والتمويل والتدريب أثناء العمل.

- احتل محور القيادة المتميزة الترتيب الرابع وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٢٥.

تفسر الباحثة هذه النتائج بأنه على الرغم من اعتراف عينة الدراسة بجهود مديري مراكز الرعاية النهارية الذين يبذلونها لنشر ثقافة الجودة بين العاملين في المراكز وتشجيع ثقافة التميز والابداع بين الأخصائيين، وفي تحفيز الثقافة الإدارية وإعداد الخطط التطويرية للمراكز، إلا أن هناك مجالاً يمكن تحسينه لهذه الإجراءات وتعزيزه بشكل أكبر لتعكس اهتمام المدير وتفانيه في تحسين أداء المركز وتطويره باستمرار وتنفيذ رؤية ورسالة المركز، ولتعزيز جوانب التعاون وروح الفريق بشكل أكبر. ربما يكون هناك أيضاً حاجة إلى استمرار تعزيز التواصل الفعال والعلاقات الصحية بين العاملين في المركز للحفاظ على بيئة عمل إيجابية. ومن المهم للمديرين أن ينظروا في تعزيز وتحسين الجوانب التي حققوا فيها تقييم متوسط، مع التركيز على تطوير الثقافة الإدارية وتحفيز روح الفريق وثقافة التميز. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته المخلافي (٢٠١٨) من أن التميز الإداري هو تطبيق ممارسات تنظيمية مخطط لها لإدارة العناصر العملية والإدارية في المؤسسة، كالخطيط والتنظيم والاتصال الفعال، واتخاذ القرارات، بهدف ضمان عمليات التحسين المستمر وتحقيق مستوى مميز من المخرجات التي تلبي رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة. كما تتفق مع ما ذكره واجنر وكوميفيس (2012) Wagner and Komives أن الغالبية العظمى من المؤسسات تعمل بخطى حثيثة لتطوير الأداء واعتماد معايير الجودة والتميز حتى يصير الأداء المتميز ثقافة معتادة وممارسة دائمة في المنظمة. كما تتفق مع دراسة الروقي (٢٠٢٢) إلى وجود درجة متوسطة لدى القياديين من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام في ممارسة معايير النموذج الأوروبي للتميز، في معيار القيادة.

- احتل محور الشراكات المجتمعية والموارد المادية الترتيب الخامس بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٠٣

تُفسر الباحثة تقييم الأخصائيين والمعلمين لمديري المراكز بدرجة متوسطة في محور الشراكات المجتمعية والموارد المادية بأنها تعكس الاهتمام والجهود التي يبذلها مدير المركز في تطوير الشراكات مع المجتمع الخارجي، وإدارة الموارد وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة. ومع ذلك، يمكن أن تعزى هذه الدرجة المتوسطة إلى وجود بعض التحديات في بناء الشراكات مع بعض الجهات الخارجية والحاجة إلى تطوير أفضل للشراكات وتوفير المزيد من الدعم التقني للأخصائيين. على سبيل المثال، إذا كانت مهارات المدير في بناء وتطوير الشراكات قيد التطوير، أو إذا كان المركز يواجه تحديات في توظيف وتحديث التقنيات الحديثة، أو تواجه قيودًا مالية، يمكن تحسين هذه الجوانب من خلال التركيز على تطوير المهارات اللازمة وتوفير الموارد اللازمة.

الخدمة المقدمة للمجتمع هي المحور السادس والأخير من حيث الدرجة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٩١،

تُفسر الباحثة النتيجة المتوسطة في محور الخدمة المقدمة للمجتمع بأن مديري المراكز يظهرون اهتمامًا بتطوير الشراكات مع المجتمع المحلي والاستفادة من مقترحاتهم في تحسين بيئة العمل. ومع ذلك، قد ترتبط هذه الدرجة المتوسطة بتحديات في تنفيذ آليات بناء العلاقات مع المؤسسات المحلية أو في تحديد الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي وتقديم الدعم الملائم. يمكن أن يكون هناك حاجة لتحسين الفعالية في مجالات التواصل مع المجتمع وتحديد كيفية تلبية احتياجاته بشكل أفضل، وربما تعزيز الإشراف على الأنشطة المجتمعية وتطوير استراتيجيات لتحقيق تفاعل أكبر وتأثير أعظم في المجتمع المحلي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الروقي

(٢٠٢٢) من وجود اتفاق بين أفراد العينة بدرجة متوسطة على ممارسة معايير النموذج الأوروبي للتميز، في محور خدمة المجتمع.

– إجابة السؤال الثاني ومناقشته

للإجابة عن السؤال الثاني الذي وينص على: هل توجد فروق بين متوسطات درجات الأخصائيين العاملين في المراكز على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى)؟ للإجابة على السؤال، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين. يوضح جدول (١٢) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (١٢): الفروق بين متوسطات درجات الأخصائيين وفقاً لمتغير الجنس

(ذكر-أنثى)

المحور	الجنس	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة المتميزة	ذكر	١٣٢	٢٢,٤٨	٧,٧٥٢	٦,٢٧٣	٣٢٧	٠,٠١
	أنثى	١٩٧	٢٨,٣٣	٨,٦٢١			
السياسات والاستراتيجيات	ذكر	١٣٢	٢٥,٤٠	٨,٦٤٣	٤,١٢١	٣٢٧	٠,٠١
	أنثى	١٩٧	٢٩,٢٩	٨,٢٣٢			
الموارد البشرية وتنميتها	ذكر	١٣٢	٢٩,٨١	٣,٩٤٥	٥,٩٥٣	٣٢٧	٠,٠١
	أنثى	١٩٧	٣٥,٦٥	١٠,٧٩١			
الشراكات المجتمعية والموارد المادية	ذكر	١٣٢	١٩,١٤	٦,٩٦١	٨,٢٩٢	٣٢٧	٠,٠١
	أنثى	١٩٧	٢٧,٦٩	١٠,٣٨١			
العمليات الإدارية	ذكر	١٣٢	١٤,٦٦	٢,٩١٦	٩,٤٦٢	٣٢٧	٠,٠١
	أنثى	١٩٧	١٩,٢٤	٥,٠٢٨			
الخدمة المقدمة للمجتمع	ذكر	١٣٢	١٩,٤٣	٧,٥٢٣	٦,٩٥٣	٣٢٧	٠,٠١
	أنثى	١٩٧	٢٥,٩٠	٨,٧٣١			
الدرجة الكلية	ذكر	١٣٢	١٣٠,٩٢	١٨,٢٤٣	٨,٧١١	٣٢٧	٠,٠١
	أنثى	١٩٧	١٦٦,١٠	٤٣,٩٢٢			

تم استخدام متغير الجنس للاستدلال على الفئة التي يخدمها مركز الرعاية النهارية (ذكور/إناث) وعلى جنس المدير. وأظهرت نتائج جدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين الذكور والإناث في جميع المحاور الستة، حيث تفوقت الإناث على الذكور في كل محور.

ومن حيث الدرجة الكلية، حصل الإناث على متوسط ١٠,١٦٦، بينما حصل الذكور على متوسط ٩٢,١٣٠، وهذا يعني أن المديرات في مراكز الرعاية النهارية يمارسن معايير التميز الإداري بشكل أفضل من المدراء الذكور بشكل عام. الفرق بين المتوسطين كان ذا دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، حيث كانت قيمة $t = ٨,٧١١$ ودرجات الحرية = ٣٢٧.

من حيث المحاور الفرعية، فإن المديرات تفوقن على المديرين في كل محور بشكل ملحوظ، ولكن بدرجات مختلفة، وحصل محور العمليات الإدارية على أعلى الفروق، حيث كانت قيمة $t = ٩,٤٦٢$ ، وأدنى فرق كان في محور السياسات والاستراتيجيات، حيث كانت قيمة $t = ٤,١٢١$. هذا يعني أن المديرات يتفوقن على المديرين في تطبيق الإجراءات والمعايير الإدارية، بينما يقترب المديرون من المديرات في وضع وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات.

تفسر الباحثة هذه النتائج بأن الإناث قد يكون لديهن مهارات وكفاءات إدارية أعلى من الذكور، أو أن الإناث قد يولين اهتمامًا أكبر لممارسة معايير التميز الإداري، أو أن الإناث يتعرضن لضغوط أو توقعات أكبر من الذكور لتحقيق التميز الإداري. ويمكن أن يعزى أحد أسباب نجاح المديرات في ممارسة معايير التميز في القيادة والإدارة إلى أساليبهن القيادية. وتبني أساليب قيادة تحويلية وتشاركية أكثر مقارنة بالمديرين. والتعاون وإشراك أعضاء الفريق في عمليات صنع القرار. وغالباً ما

ترتبط هذه الأساليب بالنموذج الأوروبي للقيادة، الذي يؤكد على التعاطف والشمولية والتركيز على النتائج المستدامة الطويلة الأجل. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه غنيم (٢٠٢٠) من عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في القيادة المتميزة وأرجعت ذلك لتأثير الثقافة البيئية على فعالية الأداء الإداري أكثر منها لجنس المدير لأن كل جنس له فطرته التي تظهر في أسلوب قيادته، فالإناث يتسمن بالتعاطف والمشاركة والذكور يتسمون بالحزم. وتتفق الباحثة جزئياً مع دراسة غنيم (٢٠٢٠) حيث إن الإدارة النسائية في مراكز ومؤسسات التربية الخاصة تحتاج إلى المشاركة والتعاطف نظراً لطبيعة الفغات الخاصة التي تخدمها هذه المؤسسات. كما تتفق مع دراسة شين، وجوزيف (Shen & Joseph) التي أفادت هناك اختلافات في أسلوب القيادة والاستجابة للتحديات، مع التأكيد على أن النساء قد يكن أكثر مرونة في توافق المقاومات والأداء الأفضل في تحقيق القدرة العامة والقدرة على القيام بالعمل بشكل مستقل، ودراسة عثمان (Othman, 2013) التي كشفت عن وجود فروق في أساليب القيادة بين النساء والرجال وأن أساليب القيادة النسائية يمكن أن تكون أكثر فعالية وإنتاجية في المنظمات الأقل هرمية، فضلاً عن أن القيادات النسائية تشاركية وتعاونية بطبيعتها، كذلك تتفق مع ما ذكرته كل من Gillard and Okonjo-Iweala, (2022) من أن النساء قد يكن أفضل في معالجة مسائل التعليم والرعاية الصحية والسياسات البيئية، وأن النساء قد يكن أكثر قابلية للتنظيم والاحترام والقرار السريع.

– نتائج السؤال الثالث ومناقشته

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد فروق بين متوسطات درجات الأخصائيين العاملين في المراكز على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية

النهائية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير عدد سنوات خبرة مدراء المراكز (أقل من ٥ سنوات-من ٥-١٠ سنوات-١١ سنة فأكثر)؟ للإجابة على ذلك، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. يوضح جدول (١٣) النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (١٣): الفروق بين متوسطات درجات الأخصائيين وفقاً لعدد سنوات

خبرة مدير المركز

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المحور
٠,٠١	٢٧,٠١٥	١٧٨٧,١٨٨	٢	٣٥٧٤,٣٧٦	بين المجموعات	القيادة المتميزة
		٦٦,١٥٥	٣٢٦	٢١٥٦٦,٤٥	داخل المجموعات	
			٣٢٨	٢٥١٤٠,٩٢٤	الإجمالي	
٠,٠١	٢٠,٩١٤	١٣٧٩,٦١٦	٢	٢٧٥٩,٢٣٣	بين المجموعات	السياسات والاستراتيجيات
		٦٥,٩٦٧	٣٢٦	٢١٥٠٥,٢٢٩	داخل المجموعات	
			٣٢٨	٢٤٢٦٤,٤٦٢	الإجمالي	
٠,٠١	٥٠,٥٠٨	٣٢٥٩,٦١٢	٢	٦٥١٩,٢٢٥	بين المجموعات	الموارد البشرية وتنميتها
		٦٤,٥٣٦	٣٢٦	٢١٠٣٨,٧٦٩	داخل المجموعات	
			٣٢٨	٢٧٥٥٧,٩٩٤	الإجمالي	
٠,٠١	١٩,٩٤٣	١٨١٢,١٠٩	٢	٣٦٢٤,٢١٨	بين المجموعات	الشراكات المجتمعية والمواد المادية
		٩٠,٨٦٦	٣٢٦	٢٩٦٢٢,٣٣٥	داخل المجموعات	
			٣٢٨	٣٣٢٤٦,٥٥٣	الإجمالي	
٠,٠١	٣٢,٥٧١	٦٤٣,٦١٨	٢	١٢٨٧,٢٣٥	بين المجموعات	العمليات الإدارية
		١٩,٧٦١	٣٢٦	٦٤٤١,٩٩٩	داخل المجموعات	
			٣٢٨	٧٧٢٩,٢٣٤	الإجمالي	
٠,٠١	٨٠,٩١٣	٤٢٥٦,٣٤٤	٢	٨٥١٢,٦٨٧	بين المجموعات	الخدمة المقدمة للمجتمع
		٥٤,٦٠٤	٣٢٦	١٧١٤٨,٩١٨	داخل المجموعات	
			٣٢٨	٢٥٦٦١,٦٠٥	الإجمالي	
٠,٠١	٥٨,٠٦١	٦٨٢٣,٠٤٤	٢	١٣٦٤٦,٠٠٨	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		١١٧٥,١٥٠	٣٢٦	٣٨٣٠٩٨,٨٣	داخل المجموعات	
			٣٢٨	٥١٩٥٥٨,٩٢	الإجمالي	

يتضح من جدول (١٣) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين متوسطات درجات الأخصائيين العاملين في المراكز على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير عدد سنوات خبرة مديري المراكز (أقل من ٥ سنوات-من ٥-١٠ سنوات-١١ سنة فأكثر)، ولمعرفة اتجاه الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية، ويوضح جدول (١٤) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (١٤): نتائج تطبيق طريقة Scheffe للمقارنات البعدية

م	المحور	متغيرات عدد سنوات الخبرة		الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
١	القيادة المتميزة	١٠-٥ سنوات	أقل من خمس سنوات	٧,٦٧٦	٠,٠١
		١٠-٥ سنوات	١١ سنة فأكثر	٥,١١٤	٠,١٢
		١١ سنة فأكثر	أقل من خمس سنوات	٥,١١٤	٠,٠١
٢	السياسات والاستراتيجيات	١٠-٥ سنوات	أقل من خمس سنوات	٥٠١٠٤	٠,٠١
		١٠-٥ سنوات	١١ سنة فأكثر	٦,٧٣٨	٠,٠١
		١١ سنة فأكثر	أقل من خمس سنوات	-١,٦٣٣	٠,٤٩
٣	الموارد البشرية وتنميتها	١٠-٥ سنوات	أقل من خمس سنوات	٨,٤٤٥	٠,٠١
		١٠-٥ سنوات	١١ سنة فأكثر	٩,٦٨٤	٠,٠١
		١١ سنة فأكثر	أقل من خمس سنوات	-١,٢٣٩	٠,٦٦
٤	الشراكات المجتمعية والموارد المادية	١٠-٥ سنوات	أقل من خمس سنوات	٥,٦١٠	٠,٠١
		١٠-٥ سنوات	١١ سنة فأكثر	٧,٩٤٥	٠,٠١
		١١ سنة فأكثر	أقل من خمس سنوات	-٢,٣٣٥	٠,٣٥
٥	العمليات الإدارية	١٠-٥ سنوات	أقل من خمس سنوات	٤,٠٣٨	٠,٠١
		١٠-٥ سنوات	١١ سنة فأكثر	٣,٨٧٨	٠,٠١
		١١ سنة فأكثر	أقل من خمس سنوات	٠,١٦١	٠,٩٧
٦	الخدمة المقدمة للمجتمع	١٠-٥ سنوات	أقل من خمس سنوات	١١,١٣٢	٠,٠١
		١٠-٥ سنوات	١١ سنة فأكثر	٨,٣٣٨	٠,٠١
		١١ سنة فأكثر	أقل من خمس سنوات	٢,٧٩٤	٠,٠٧
	الدرجة الكلية	١٠-٥ سنوات	أقل من خمس سنوات	٤٢,٠٠٥	٠,٠١
		١٠-٥ سنوات	١١ سنة فأكثر	٣٩,١٦٢	٠,٠١
		١١ سنة فأكثر	أقل من خمس سنوات	٢,٨٤٣	٠,٨٨

يتضح من جدول (١٤) أن ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز أعلى اتفاقاً بين الأخصائيين العاملين مع مديري مراكز رعاية نهارية الذين لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات. عند مستوى دلالة ٠,٠١. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هؤلاء المديرين قد يتمتعون بفهم أعمق لمتطلبات التميز والجودة وكيفية تطبيقها بناءً على النموذج الأوروبي للتميز. أو ربما لديهم تدريبات خاصة يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على ممارستهم في إدارة المراكز وتحقيق التميز. كذلك الاختلاف في الثقافة التنظيمية داخل المراكز قد يلعب أيضاً دوراً في تفسير هذه النتائج، حيث يمكن أن يكون لديهم فهم أفضل لكيفية تنفيذ الممارسات المثلى وتحقيق التميز بشكل أفضل في سياق ذو تنوع ثقافي. إذا كان لديهم فهم أعمق لمفهوم التميز، فقد يكونون أكثر قدرة على تحفيز وتوجيه فرق العمل نحو تحسين الأداء وتحقيق التميز في مختلف جوانب إدارة المركز. النتائج تشير إلى أهمية الخبرة والتدريب في بناء قيادة قادرة على تطبيق معايير التميز بشكل فعال، وتعزيز الحاجة إلى دعم وتطوير القادة الذين قد يكونون في بداية مساهمهم الإداري. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمار (٢٠٢٢) من عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى إدارة التغيير في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لتغير سنوات الخبرة.

— إجابة السؤال الرابع ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق بين متوسطات درجات الأخصائيين العاملين في المراكز على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لتغير تخصصهم (معلمي التربية الخاصة - الأخصائيين)؟ للإجابة على السؤال، تم

استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين. ويوضح جدول (١٥) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (١٥): الفروق بين متوسطات درجات الأخصائيين وفقاً للتخصص (معلمي التربية الخاصة، الأخصائيين)

الخو	الجنس	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة المتميزة	معلمي التربية الخاصة	٢٢٣	٢٨٩٠	٧,٦٥٩	١٠,٠٠٠	٣٢٧	٠,٠١
	الأخصائيين	١٠٦	١٩,٨٥	٧,٧٠٤			
السياسات والاستراتيجيات	معلمي التربية الخاصة	٢٢٣	٢٨,٥٨	٩,٨٧٩	٢,٦١٠	٣٢٧	٠,٠١
	الأخصائيين	١٠٦	٢٥,٩٥	٤,٤٧٧			
الموارد البشرية وتنميتها	معلمي التربية الخاصة	٢٢٣	٣٥,٧٠	٩,٩٥٠	٧,٤١٠	٣٢٧	٠,٠١
	الأخصائيين	١٠٦	٢٨,٢٧	٣,٩٢٤			
الشراكات المجتمعية والموارد المادية	معلمي التربية الخاصة	٢٣	٢٥,١٧	١١,١٤٩	٢,٤٢١	٣٢٧	٠,٠١
	الأخصائيين	١٠٦	٢٢,٣٢	٦,٩٤٧			
العمليات الإدارية	معلمي التربية الخاصة	٢٢٣	١٨,٣٤	٥,٠٦٤	٥,٢٨٠	٣٢٧	٠,٠١
	الأخصائيين	٠٦	١٥,٤٣	٣,٦٨٨			
الخدمة المقدمة للمجتمع	معلمي التربية الخاصة	٢٣	٢٥,٤٨	٩,١١٠	٦,٩١٩	٣٢٧	٠,٠١
	الأخصائيين	٠٦	١٨,٧٣	٦,١٤٢			
الدرجة الكلية	معلمي التربية الخاصة	٢٣	١٦٢,١٧	٤٤,٠٥٥	٧,٢٤٢	٣٢٧	٠,٠١
	الأخصائيين	٠٦	١٣٠,٥٦	١٢,٦٨١			

تظهر نتائج جدول (١٥) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين متوسطات درجات تقييم الأخصائيين العاملين في المراكز على الدرجة الكلية لاستبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير تخصص العاملين (معلمي التربية الخاصة - الأخصائيين) لصالح معلمي التربية الخاصة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن تقييم معلمي التربية الخاصة مديريهم أعلى من تقييم الأخصائيين بأن معلمي التربية الخاصة قد تتوفر لديهم مهارات وخبرات خاصة تتعلق بالجوانب العملية والإدارية نظرًا لطبيعة تخصصاتهم في مجال التربية الخاصة بما ينتج عنه من معرفة في تخطيط البرامج التعليمية المتخصصة والإدارة والإشراف في التربية الخاصة والتنظيم، والاتصال الفعال، ومعايير الجودة، والتطوير. ومن ناحية أخرى، قد يكون لديهم خبرة بالتحديات التي قد تواجه مديري مراكز الرعاية النهارية بشكل يومي في التعامل مع المستفيدين والعاملين وأفراد المجتمع وبالتالي، يتمتعون بفهم جيد لمعايير الإدارة وممارستها والحكم عليها وفق الممارسة الواقعية، وقد يكون مديري مراكز الرعاية النهارية أنفسهم من تخصص التربية الخاصة.

خاتمة الدراسة والتوصيات والمقترحات:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الأخصائيين العاملين في تلك المراكز. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة والتحقق من خصائصها السيكومترية، والحصول على الموافقات الأخلاقية من لجنة الأخلاقيات بعمادة البحث العلمي، وإرسال أداة الدراسة إلكترونياً إلى أفراد مجتمع الدراسة، وجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتحليلها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث كشفت النتائج عن أن درجة ممارسة مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري وفق النموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر الأخصائيين العاملين بالمراكز، كما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة ممارسة مديري مراكز الرعاية لمعايير التميز الإداري وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وسنوات الخبرة لصالح الذين لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، والتخصص لصالح معلمي التربية الخاصة. وفي ضوء تلك النتائج، قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات البحثية كما يلي:

التوصيات:

- نشر ثقافة التميز الإداري في مراكز الرعاية النهارية وصولاً لتحقيق التميز في كافة الأنشطة.
- تطوير رؤية واضحة وأهداف قائمة على الجودة وقابلة للقياس تسعى لتحقيق التميز في تقديم الخدمات للأفراد ذوي الإعاقة والتشجيع على التحسين المستمر.
- توظيف وتطوير كوادر مؤهلة ذوي كفاءة عالية، بحيث يكونون قادرين على تقديم خدمات عالية الجودة للأفراد ذوي الإعاقة.
- توفير التدريب لتطوير مهارات وقدرات العاملين بمراكز الرعاية النهارية من خلال برامج تدريبية متخصصة لتعزيز فهمهم لمعايير التميز الإداري وكيفية تطبيقها في أدائهم الوظيفي.
- تفعيل الأساليب التقنية في إدارة مراكز الرعاية النهارية، سواء في تسهيل التواصل مع أولياء الأمور أو في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تطبيق نظام لقياس وتقييم أداء مراكز الرعاية النهارية بشكل دوري، واستخدام هذه الملاحظات في التحسينات اللازمة.
- متابعة ضمان امتثال مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز والقوانين واللوائح ذات الصلة، سواء كانت متعلقة بالمجالات الصحية، أو التعليمية، أو الإدارية.
- تعزيز مديري مراكز الرعاية النهارية والإداريين لثقافة التميز داخل المراكز، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف بما ينعكس على المستفيدين من تلك المراكز وأصحاب المصلحة.

المقترحات:

- الممارسات واستراتيجيات التنفيذ الفعالة لدمج النموذج الأوروبي للتميز في إدارة مراكز الرعاية النهارية، دراسات حالة.
- التطوير المهني والتدريب اللازم لمديري مراكز الرعاية النهارية والمتخصصين لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز.
- دراسة مقارنة بين النماذج المحلية والعالمية للتميز في إدارة مراكز ومؤسسات الرعاية النهارية.
- تحديات تطبيق مديري مراكز الرعاية النهارية لمعايير التميز الإداري.
- أثر تطبيق معايير التميز الإداري على تحسن الأداء في مراكز الرعاية النهارية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، نرمين محمود. (٢٠١٨). اتجاهات طلاب الجامعة نحو المبادرة المصرية لدمج الطلاب ذوي الإعاقة في التعليم الجامعي ٢٠٣٠، مجلة التربية الخاصة، ٧ (٢٥)، ١-٣٩.

الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية (٩-١٨ يوليو ٢٠١٨، ص ٣٧).

أهداف التنمية المستدامة. المنتدى السياسي الرفيع المستوى لعام ٢٠١٨م، نيويورك.

الأمم المتحدة. (٢٠١٦). قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة ٩٣/٧١ (٦ ديسمبر ٢٠١٦) عن عمليات الأونروا) الفقرة ١٨.

برنامج جودة الحياة. ٢٠٢٠ (٢٠٢٣). برنامج التحول الوطني
<https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/vrp/quality-of-life-program>

توصيات المنتدى العلمي الأول التربية الخاصة بكلية الآداب والتربية في جامعة تبوك (٢٠١٤).

التربية الخاصة "التطلعات والرؤى المستقبلية". مجلة التربية الخاصة والتأهيل: مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل، ١ (٣)، ٢٨٢-٢٨٦.

الحري، عبد الله عواد. (٢٠١٨). مبادئ البحث التربوي. الرياض: دار زدني.

البيانات المفتوحة (٢٠٢٢). مراكز الرعاية النهارية في مناطق المملكة العربية السعودية، متاح على <https://od.data.gov.sa>

الجلالمة، فوزية. (٢٠١٥). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء معايير الجودة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الخلف، شذى. (٢٠١٩). درجة تأثير البرامج التدريبية على أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت، الأردن.

الروقي، مطلق. (٢٠٢٢) تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي EFQM لإدارة التميز، مجلة العلوم التربوية، ٨ (١)، ٥٧-٩٣.

السفياني، أبرار عبد الله. (٢٠٢١). واقع التعليم الشامل بالمملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيه، *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٣٠، ٢٥٧-٢٧٧.

السويلم، إبراهيم بن محمد بن ناصر. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الأشخاص ذوي الإعاقة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، ٢١، ١-١٩.

الشوا، عفت عبد المجيد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

صحيفة عكاظ (لثلاثاء ١٧ أغسطس ٢٠٢١). قبول ١٦٥٩١ مستفيداً في ٢١٥ مركزاً للرعاية النهارية. متاح على <https://www.okaz.com.sa/news/local/2079027>

الضالعين، علي. (2018). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، *مجلة العلوم التربوية*، 1(3)، 409-474.

العماري، منيرة عمار. (٢٠٢٢). أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية)، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٣(٣٥)، ١١٤-١٤٣.

العمر، حصة فهد محمد؛ العنزي، نايف عماش سويلم العنزي. (٢٠٢١). درجة الاحتراق الوظيفي وعلاقته بفاعلية الأداء لدى معلمات التربية الخاصة في مراكز الرعاية النهارية الأهلية بمدينة الرياض، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥(١٩)، ١٥٩-١٧٨.

العنزي، مشعل سليمان العدواني. (٢٠٢٠). دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، *مجلة مستقبل التربية العربية*، ٢٧(١٢٨)، ١١-٦٨.

الغلبات، أحمد سالم؛ الصمادي، جميل محمود. (٢٠١٥). تطوير معايير لضمان جودة برامج التعليم الدامج وفحص درجة انطباقها على البرامج المقدمة في الأردن، *دراسات، العلوم التربوية*، ٤٢(٣)، ٩٦٣-٩٨٨.

غنيم، فايذة عادل (٢٠٢٠). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، المجلة العربية للإدارة، ٤٠(١)، ٢١٥-٢٢٦.

القطيماني، نوره عبد الرحمن عبد الله. (٢٠١٧). إدارة وتنظيم برامج التعليم العالي لذوي الإعاقة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة التربية الخاصة والتأهيل: مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل، ٦(٢١)، ١٦٦-١٤١.

القمش، مصطفى؛ والمعاطة، خليل. (٢٠١٤). سيكولوجية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة. مقدمة في التربية الخاصة. ط٦. عمان: دار المسيرة.

اللائحة التنفيذية لمراكز تأهيل ذوي الإعاقة غير الحكومية. (٢٠٢٢). وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. <https://www.hrsd.gov.sa>.

المخلافي، سلطان. (2019). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للبحوث التربوية، 42(3)، 155-195.

المفيري، نوره سلطان عبد الرحمن. (٢٠٢١). المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه المعلمات في مراكز الرعاية النهارية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، ٣٧(١)، ٣٣٦-٣٧١.

المنصة الوطنية السعودية الموحدة (٢٠٢٣). حقوق ذوي الإعاقة في المملكة العربية السعودية.

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/careaboutyou/Rights>

[OfPeopleWithDisabilities](https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/careaboutyou/Rights) تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢٣/١٠/٦

مقابلة، منصور. (٢٠٢٠). درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالغرقة، ٣(٢)، ١٤-٦٠.

مهدي، آمال العرباوي؛ عباس، عبد السلام الشبراوي. (٢٠٢٢). التنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، ٤٠، ١١٧-١٣٨.

نصار، سامي؛ وتو، هوازن؛ وعبد الشافي، دينا. (٢٠١٥). إعداد معلم التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ٣(٢)، ٦٠٥-٦٣٤.

نظام رعاية المعوقين. (٢٠٢٣). متاح على موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. مسترد من
<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/872950d8-7059-41fd-a6f1-a9a700f2a962/1>

وثيقة سياسة ونظام التعليم في المملكة العربية السعودية (١٩٩٥). وزارة المعارف، ط. ٤،
الرياض.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٣). الأشخاص ذوو الإعاقة. متاح على
الموقع <https://hrsd.gov.sa/ar/services/620> : تم الاطلاع بتاريخ
٢٠٢٣/١٠/١٤.

وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٣). التقديم على مراكز الرعاية النهارية. مسترد من
<https://www.spa.gov.sa/2274481>

ثانيًا: المصادر والمراجع الأجنبية والعربية المترجمة للإنجليزية:

- Agaronnik, N., Campbell, E. G; Ressalam, J., & Iezzoni L.I. (2019). Exploring issues relating to disability cultural competence among practicing physicians. *Disability Health Journal*, 12(3), 403-410.
- Ahmad, N. (2018). Attitudes of university students towards the Egyptian initiative to integrate students with disabilities into university education 2030. *Journal of Special Education* (in Arabic), 7(25),1-39
- Alammari, M. (2022). The impact of change management on the efficiency of employees' job performance (an applied study on day care centers in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia). *International Journal of Research and Studies Publishing* (in Arabic), 3(35), 114-143.
- Aldalaeen, A. (2018). Proposed standards for administrative excellence at the university of Jeddah in light of the European model of excellence. *Journal of Educational Sciences* (in Arabic), 1 (3), 409-474.
- Alenzi, M. (2020). The role of administrative leaders at the University of Hail in achieving administrative excellence in light of the European Excellence Model EFQM. *Future of Arab Education Journal* (in Arabic), 27 (128), 11-68.
- Alfutaimani, N. (2017). Managing and organizing higher education programs for people with disabilities in light of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030. *Journal of Special Education and Rehabilitation: Foundation for*

- Special Education and Rehabilitation* (in Arabic), 6(21), 141-166.
- Alghalilat, A.& Alsammadi, J. (2015). Developing standards to ensure the quality of inclusive education programs and examining their applicability to programs offered in Jordan. *Studies Educational Sciences* (in Arabic), 42(3), 963-988.
- Aljalamdah, F. (2015). Management and supervision in special education in light of quality standards. Aman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Aljohani, E., Alshahrani, F., Aldini, N., Al-harbi, R., Babour, A. & Badri, S. (2020). A Review of Children's Day-Care Centers Systems, *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering* (in Arabic), 9(5), 6913-6920.
- Alkhalf, S. The degree of impact of training programs on the performance of middle school principals in the State of Kuwait. Unpublished master thesis. College of educational science. Al-Bayt University (in Arabic), Jordon.
- Almafirij, N. (2021). Administrative and educational problems facing female teachers in day care centers in Riyadh. *Journal of the College of Education, Assiut University* (in Arabic), 37(1), 336-371.
- Almekhlafi, S. (2019). The degree to which King Khalid University leadership applies excellence management standards in light of the European model of excellence from the perspective of university faculty members. *International Journal of Educational Research* (in Arabic), 42(3), 155-195.

- Alomar, H.& Alenezi, N. (2021). The degree of job burnout and its relationship to the effectiveness of performance among special education teachers in private day care centers in the city of Riyadh. *Journal of Educational and Psychological Sciences* (in Arabic), 5(19), 159-178.
- Alqamsh, M.& Almaaytah, K. (2014). Psychology of children with special needs. Introduction to special education (in Arabic). Amman: Dar Al Masirah.
- Alrogee. M. (2022). Developing institutional performance at Shaqra University in light of the standards of the European model EFQM for Excellence Management. *Educational Science journal* (in Arabic), 8(1), 57-93.
- Alsofeanee, A. (2021). The reality of comprehensive education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the forces and factors affecting it. *Arabic Journal for Scientific Publishing* (in Arabic), 30(1), 257-27.
- Alsuailem, E.& Mohammed, N. (2020). A proposed vision for activating the role of persons with disabilities in light of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030. *A comprehensive, Multi-Disciplinary Electronic Magazine for Publishing Scientific and Educational Research* (in Arabic), 21(1), 1-19
- Ashwa, A. (2016). The degree of practice of principals of public secondary schools in the Gaza governorates for managing excellence in light of the European Excellence Model EFQM and ways to develop it, unpublished master's thesis, College of Education, Islamic University (in Arabic), Gaza.

- Ayre, C., & Scally, A. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. *Measurement and evaluation in counseling and development*, 47(1), 79-86.
- Council for Exceptional Children (CEC)'s, (2022).
<https://exceptionalchildren.org/standards/advanced-administrator-special-education-professional-leadership-standards>.
- Crockett, J. B. (2007). The changing landscape of special education administration. *Exceptionality*, 15(3), 139-142.
- De-Jong, N. A., Boon, M., Van Gorp, B., Büttner, S., Kamans, E. & Wolfensberger, M. (2022). Framework for analyzing conceptions of excellence in higher education: a reflective tool, *Higher Education Research & Development*, 41(5), 1468-1482.
- Disabled care system. (2023). Available on the website of the Council of Ministers' Experts Committee (in Arabic). <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/872950d8-7059-41fd-a6f1-a9a700f2a962/1>
- Education Policy and System Document in the Kingdom of Saudi Arabia (1995). Ministry of Education (in Arabic), 4th edition, Riyadh.
- Executive regulations for non-governmental rehabilitation centers for people with disabilities. (2022). Ministry of Human Resources and Social Development (in Arabic). Retrieved from <https://www.hrsd.gov.sa>.
- Ghoneim, F. (2020). Women's leadership excellence and its reality in the academic field in Saudi universities. *Arab Journal of Management* (in Arabic), 40(1), 215-226.

- Gilson, T., & Etscheidt, S. (2022). Preparing Administrative Leaders to Support Special Education Programs in Schools: A Comprehensive Multi-dimensional Model, *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 17(1), 41-55.
- Gillard, J., & Okonjo-Iweala, N. (2022). *Women and Leadership. In What Makes a Good Leader, and Does Gender Matter?* (Chapter 2). The MIT Press, Canada.
- Horstmann, K., Knaut, M., & Ziegler, M. (2020). Criterion validity. In V. Zeigler-Hill & T. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of personality and individual differences*. Springer.
- Luckner, J. L., & Movahedazarhouli, S. (2019). Leadership in Special Education: Administrators' Current Challenges in One Western State, *Journal of Special Education Leadership*, 32(2), 103-116.
- Lujan, Shari E. (2020). *The importance of administrative support for special education teachers*. University of the Pacific, Dissertation.
- Mahdi, A. & Abbas, S. (2022). Administrative organization of special education institutions, *Journal of the Faculty of Education, Port Said University* (in Arabic), 40(1), 117-138.
- Ministry of Human Resources and Social Development (2023). People with disabilities (in Arabic). Retrieved from: <https://hrsd.gov.sa/ar/services/620>, accessed on 10/14/2023
- Mogabalah, M. (2020). The degree of application of excellence management standards among school leaders in Taif Governorate from the point of view of teachers. *Hurdagah College of Education Journal* (in Arabic), 3(2), 14-60.

- Narasimhan, K. (2004). "Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems", *Measuring Business Excellence*, 8(2), 1368-3047.
- Nassar, S., Wonto, H., AbdelShafi, D. (2015). Preparing the special education teacher in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Educational Sciences*(in Arabic), 3(2), 605-634.
- Othman, A. H. A. (2013). When it Comes to Leadership, Does Gender Matter? *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(10), 71-78. DOI: 10.12816/0002337
- Prather-Jones, B. (2011). How school administrators influence the retention of teachers of students with emotional and behavioral disorders. *Clearing House*, 84(1), 1-8.
- Program of life quality 2018. (2023). National transformation Program (in Arabic). Retrieved from <https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/vrp/quality-of-life-program/>
- Qawasma, F.& Albourini, F. (2019). Evaluating university excellence management practices using the European model of excellence from the perspective of students and employees at Jadara University. *Arab Journal of Economics and Trade* (in Arabic), 2(1), 93-104
- Recommendations of the First Scientific Forum on Special Education at the College of Arts and Education at the University of Tabuk. (2014). Special education “future aspirations and visions”. *Special Education and Rehabilitation Journal* (in Arabic), 1(3), 282-286
- Saada, A. (2016). *Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution- UCAS AS*

- A Case Study*. Thesis master's in business administration. Islamic University, Gaza.
- Saudi Press Agency. (2023). Applying to day care centers (in Arabic). Retrieved from <https://www.spa.gov.sa/2274481>
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), Article 100765. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>
- Special Education Staffing (EPIC). (2023). Special Education Administrator. <https://epicspecialeducationstaffing.com/special-education-administrator/>.
- Tanchakkarasiri, C., & akarasiri, C., & rattanasiraprapha, N., & rattanasiraprapha, N. (2018). *The school administrator's competencies and teacher's job performance under teacher professional standards in Basic education School under the secondary educational service area office 10*. Published dissertation. Silpakorn University. Thailand.
- The EFQM Model*. (2023). <https://efqm.org/the-efqm-model/>.
- Unified Saudi National Platform (2023). Rights of people with disabilities in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/careaboutyou/RightsOfPeopleWithDisabilities>. Accessed on 10/6/2023.
- The First National Voluntary Review of Saudi Arabia (9-18 July 2018, p. 37). Sustainable development goals. High-Level Political Forum 2018, New York.
- United Kingdom. (2016). UN General Assembly Resolution 71/93 (6 December 2016) on (UNRWA operations), paragraph 18.

- Wagner, W., & Komives, S. (2012). *Leadership for a better World: Understanding the Social Change Model of leadership development*. San Francisco: Jossey Bass
- Zaid, M., Norazmi, N. Abdul Rasid, A. R., & Badaruddin, I. (2021). Organizational Commitment of Vocational College Teachers in Malaysia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt, Egyptology*, 17(9), 5023-5029.