

دور قيادات رياض الأطفال فى تحقيق التميز المؤسسي بالروضات الدامجة ضوء الأنموذج الأوربي (EFQM) " دراسة استشرافية "

الباحث: إيمان عبد الحكيم رفاعى عبد الواحد

المستخلص

هدف البحث إلى تحديد دور قيادات رياض الأطفال فى تحقيق التميز المؤسسي فى ضوء معايير الأنموذج الأوربي (EFQM) فى روضات الدمج ، وتقديم دراسة استشرافية لتحقيق التميز المؤسسي فى ضوء معايير الأنموذج الأوربي (EFQM) فى روضات الدمج ، وانتهج البحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتحليلها، وكانت أدوات البحث أستبانته تضمن تسعة محاور رئيسة هي (القيادة ، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات ، نتائج العملاء ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ، نتائج الأداء الرئيسة) وتكونت العينة من 290 من قيادات رياض الأطفال وهم (مديرى ووكلاء معلم أول وموجهات برياض الأطفال الدامجة)، وأسفرت نتائج البحث عن تحقق محاور الأداة بدرجة قليلة حيث وتراوحت نسبة متوسط الاستجابة لمحاور الاستبيان ما بين (0.45 : P(0.56 مما يشير إلى تحقيقها بدرجة قليلة ،وفى ضوء ذلك تم تقديم رؤية استشرافية لتحقيق معايير الأنموذج الأوربي للتميز EFQM بروضات الدمج بمحافظة المنيا .

The Role of Kindergarten Leaders in Achieving the Inclusive Kindergartens Institutional Excellence in Light of the 'EFQM' Model

"An Oriental Study"

Abstract

The purpose of this research is to determine the role of kindergarten leaders in achieving the inclusive kindergarten institutional excellence in light of the European Foundation for Quality Management (EFQM) model standards, provide an oriental study to achieve institutional excellence in light of the standards of this model, and present some recommendations to activate this role. The descriptive research approach was utilized. For data collection, a questionnaire of nine main axes (leadership, policies and strategies, human resources, partnerships and resources, operations and services, customer outcomes, employees outcomes, community outcomes, and main performance results) was applied to a sample of (290) kindergarten leaders (principals, assistant principals, senior teachers, and supervisors) in inclusive kindergartens. Results revealed that institutional excellence in light of the EFQM model standards was achieved to a low level within inclusive kindergarten, as the mean average response rate for the questionnaire axed ranged from (0.45– 0.56). The research concluded by presenting an oriental vision to achieve the standards of the EFQM model in inclusive kindergartens in El Minia Governorate.

مقدمة:

شهدت الآونة الأخيرة اهتمام كبير فيما يتعلق برعاية وتربية وتعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة مع اقرانهم العاديين داخل المؤسسات التعليمية المختلفة ؛ وذلك نتيجة لجهود كبيرة تبذل من قبل الدولة المصرية للدفاع عن حقوق الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية ، فضلاً عن تطوير قدراتهم وامكاناتهم والاستفادة منهم داخل المجتمع وتقليل الفروق الاجتماعية والنفسية بين ذوي الاحتياجات الخاصة والأطفال العاديين.

وفي ضوء دعم الدولة للطفل لذوي الاحتياجات الخاصة فقد أكدت رؤية مصر 2030م على إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز وفي إطار مؤسسي عادل وكفاء ومستدام ، وتوفير بيئة شاملة داعمة لدمج ذوي الاحتياجات الخاصة (الإعاقات البسيطة) وتطوير جودة الروضات لذلك (رؤية مصر 2030، 32)، وشددت الإستراتيجية على أنه تم دراسة دور ذوي الاحتياجات الخاصة فى الإستراتيجية بالتنسيق مع المجلس القومي لشئون الإعاقة، وعملت الدولة المصرية خلال السنوات الأخيرة على الانتصار لحقوق "ذو الإعاقة" فى كافة المجالات، وبالتزامن مع إعلان رئيس الجمهورية عن تخصيص 2018 عاما لذوى الإعاقة، كان هناك انطلاقة كبيرة لقضايا الإعاقة فى مصر بشكل عام ثم جاء إصدار قانون الأشخاص ذوى الإعاقة فى نهاية عام 2018م وإصدار اللائحة التنفيذية للأشخاص ذوى الإعاقة فى عام 2019 للاستمرار فى هذه الانطلاقة، والتأكيد على أن الدستور كفل حقوقهم المختلفة وتوفير فرص عمل.

حيث يتمتع طفل ذوي الاحتياجات الخاصة بمهارات اجتماعية تمكنه من التكيف مع نفسه ومن ثم التكيف مع المجتمع الذى يعيش فيه، حيث يشكل الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة د فى أنحاء العالم كافة أكثر من 1000 مليون شخص من ذوي الإعاقة وهم يشكلون نسبة 15% من سكان العالم تقريباً (أي شخص معاق من كل 7 أشخاص، تصل إلى 80% منهم بالدول النامية) (منظمة الصحة العالمية، 2022).

*يسير توثيق المراجع على نظام APA (اسم عائلة المؤلف، ويشير الرقم الأول إلى السنة، والرقم الثاني إلى الصفحة) .

ويتميز أطفال ذوى الاحتياجات الخاصة بأن لهم مواطن ضعف أكثر من مواطن القوة، أي لهم صعوبات تعليمية متقاربة من طفل إلى آخر، وفي السابق كانت التربية الخاصة تربية معزولة في مؤسسات ومدارس خاصة للأطفال الذين يعانون من إعاقات حسية أو جسدية أو عقلية ثم انتشر مفهوم دمج الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة في الروضات العادية في سياق واحد وبشكل كلى مع الأطفال العاديين ؛ لتوضيح الحاجة إلى ضرورة تحديد الاحتياجات الفردية والشخصية لكل طفل بما يمكنه من الحصول على الرعاية التربوية المناسبة له. (نبهان ، 2013، 13)

ويعتبر اتجاه الدمج أحد أهم الاتجاهات الحديثة التى طُبقت لتقديم الخدمات للأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة ضمن الظروف البيئية التى تقدم فيها الخدمات للأطفال تمهيداً لدمجهم فى المجتمع دمجاً مهنيًا اجتماعياً ؛ بما يساعدهم على النهوض إلى مستويات أكثر فاعلية ، ومن هنا يحتاج نظام الدمج اهتمام يساعد على تقديم تعليم متميز كحق من حقوق الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة ، وتوفير البيئة الداعمة له على كافة المستويات المختلفة ومتابعة التطورات المتلاحقة فى ضوء احتياجاتهم. (الأترى ، 2017، 487-488)

ويعتبر أسلوب الدمج التربوي وسيلة تعليمية مرنة يمكن من خلالها زيادة وتطوير وتنوع الخدمات التربوية المقدمة للأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة؛ فضلاً عن التدريس للأطفال المؤهلين للدمج داخل الفصول العادية ويتيح لهم فرص للتفاعل الاجتماعي، ومحاكاة وتقليد أقرانهم العاديين (إسماعيل ، 2014. 7-8) ويعد تصميم وتشكيل نظم تربوية فاعلة وقادرة على الحراك الحضاري من المتطلبات الأساسية فى المجتمعات الإنسانية على اختلاف ثقافات ولذالك فتميز النظم التربوية والتعليمية يعزى فى جوانبه إلى العملية الإدارية فيها وقدرتها على تحقيق التفاعل المتميز بين مدخلاته المختلفة وصولاً إلى مخرجاته التى تتسجم مع أهداف النظام التربوي من جهة ومع متطلبات الإدارة التربوية المعاصرة من جهة أخرى. (القرزعى، 2018، 16)

وتقوم قيادات المؤسسات التعليمية بشكل عام وقيادات رياض الأطفال الدامجة بدور جوهري فى عملية نجاح هذه المؤسسات، فالقيادة هى المسؤولة عن تصور الرؤية والرسالة وخلق الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيقها ، فى ظل تحليل وإدراك تام لبيئة العمل. (درويش، 2010، 75)

ويعتبر التميز المؤسسي بمثابة مدخل تستطيع مؤسسات الدمج تحقيق أداء متميز عن طريق استثمار قدراتها الداخلية بما فيها من عناصر بشرية ، وماديه ، وتكنولوجية وتحسينها بشكل مستمر من خلال وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية فضلاً عن الدور الكبير التي تلعبه قيادات الروضات الدامجة فى تحقيق الكفاءة التعليمية والاجتماعية لطفل الدمج ؛ بما يتطلب دعم إداري وكوادر فنية مدربة لديها إستراتيجية تسيير فى ضوءها نحو تحقيق الأفضل لطفل الدمج.

وتتعدد نماذج التميز حيث تساهم هذه النماذج في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المنظمات .بهذا فان تطبيق معايير نماذج التميز من شأنها توفير منهجيات عمل وآلياته لقياس نتائج الأداء وذلك لتكامل عناصر تلك النماذج بل تكاد إن تكون مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة وأنظمة العمل والوسائل المستخدمة ، وكيفية وضع الخطط وتحفيز العاملين، والاهتمام بالتدريب وقياس نتائج الأداء المنظم.

من بين العدد الكبير من هذه النماذج فهناك ستة نماذج هي الأكثر استخدام من قبل المنظمات وهي (Moreno-Rodri,2013, 2792-2798) مثل :- النموذج الأوربي للتميز (EFQM) - نموذج مالكولم بالدريج (MBNQA) - و نموذج ديمنج (DEMMIG) - والنموذج الاسترالي (AQA) - والنموذج الكندي (CQA) - والنموذج البرازيلي (BNQA) - وجوائز التميز العربية - وجائزة مصر للتميز الحكومي. (الحربى ، 2023)

ويعتبر مدخل التميز من أهم المداخل التي يهتم بها المنظرون والمخططون والممارسون فى الميادين التربوية ، وطورت نماذج ترشد إلى كيفية صنع التميز، وحددت معايير لقياس مستوى التحقق ويأتى فى مقدمة هذه النماذج " النموذج الأوربي للتميز The European Excellence Model الذى يمثل إطار عام يساعد المنظمات فى تحقيق التميز ،وهو الأكثر استخداما وشيوعا ويستخدم للقياس والتقييم الذاتى لتحديد جوانب القوة فى التنظيم وكذلك الجوانب التى تحتاج إلى تحسين وتمثل نواتجها خطة للتحسين. (ناصف، هاشم، 2010، 14)

ويحتوى نموذج التميز الأوربي (EFQM) على معايير صممت خصيصاً لتتلاءم مع طبيعة التعليم المهني والأكاديمي ؛ حيث تتصف معايير ومؤشراته بالشمولية فى تقييم المؤسسات التعليمية كونها تغطى أوجه العملية التعليمية والخدمية التى تجرى فيها ؛ فضلاً عن ما يوفره هذا النموذج من معايير ومؤشرات تهتم بالموارد البشرية ؛ لضمان التطوير المستمر والتميز بجانب تقليل التعقيدات الإدارية وتلبية حاجات وأراء المستفيدين من النظام التعليمى وذلك من أجل تحقيق جودة التعليم ومخرجاته. (سـهمود، الفراء، 2015، 102) .

وفى ضوء ما سبق يسعى البحث الحالى إلى تقديم رؤية استشرافية لتطبيق التميز المؤسسي بالروضات الدامجة فى ضوء النموذج الأوربي (EFQM).

مشكلة البحث :

ينظم العمل فى مجال التربية الخاصة بالروضات والمدارس مجموعة من القرارات الوزارية ورغم بدء تجارب ومحاولات الدمج بصورة غير رسمية إلا إنها أخذت الطابع الرسمى من صدور القرار الوزاري 42 لعام 2008م ، بشأن لجنة دمج الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة بعد سن التعليم العام ويليه قرار 94 لعام 2009 بشأن قبول التلاميذ ذوى الإعاقة الطفيفة بمدارس التعليم العام ومن ثم قرار 264 لسنة 2011 ، وأخيراً القرار 42- والقرار 19 لعام 2015 ومن خلال هذه القرارات يتضح فرصة ولى الأمر فى اختيار نوعية التعليم المناسب لطفله ذوى الإعاقة. (ملحق بالقرارات الوزارية المتعلقة بالدمج)

وتعد مصر من الدول التى أخذت بتفعيل مبادئ حقوق الطفل المعاق بما كفله الدستور المصري من الحقوق التعليمية لذوى الإعاقة مادة(8) والتي نصت على " تكفل الدولة حقوق الأطفال ذوى الإعاقة وتأهيلهم واندماجهم فى المجتمع ولكل طفل الحق فى التعليم المبكر فى مركز للطفولة حتى السادسة من عمره "، وفى مادته رقم (81) والتي نصت على " تلتزم الدولة بحماية حقوق الأشخاص ذوى الإعاقة صحياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وترفيهياً ورياضياً وتعليمياً ودمجهم مع غيرهم من المواطنين إعمالاً لمبادئ المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص. (دستور جمهورية مصر العربية، الجريدة الرسمية، 2015، 7- 16)، كما أكدت الخطة الاستراتيجية لمصر (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠) علي ضرورة إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، وخاصة ذوى الاحتياجات الخاصة .

وفى ضوء ما سبق يتضح أن سياسة الدمج الشامل بروضات العاديين تحقق مبدأ تروى مهم، وهو مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، بحيث تتاح الفرص التعليمية أمام أبناء المجتمع الواحد لتحقيق ذاتهم من خلال التعليم، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد أصبح من الضرورة أن يتم الاهتمام بسياسة الدمج بين العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة والعمل على تطويرها وتحسينها.

وبالرغم من كل هذه القرارات الوزارية التعليمية فى حق الطفل المعاق فى نظام دمج مناسب له، وتحديد شروط للقبول بمدارس وروضات الدمج، وكذلك المواد التى نصها الدستور المصرى، لكن هناك قصور واضح فى إدارة الروضات الدامجة، وتوفير الجو المناسب للطفل على المستوى التعليمى والإجتماعى ومن أوجه هذا القصور التى بينها دراسة (زكى، 2017) :

- قصور إدارى ومادى: يتمثل فى عدم مرونة الأنظمة واللوائح الإدارية المنظمة للعمل داخل روضات الدمج، بجانب ارتفاع كثافة الأطفال داخل فصول الدمج.
- ضعف قنوات الاتصال والتعاون بين مستويات الإدارة فى نظام الدمج وتطبيقه بشكل فعال مع مؤسسات التربية الخاصة المختلفة.
- ضعف قدرات المعلمات من التعامل مع الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة أو تدريبهم على ضبط انفعالاتهم المختلفة.
- عدم تقبل الأطفال العاديين لأقرانهم من ذوى الاحتياجات الخاصة.

فضلا عن ضعف تطوير المناهج الدراسية التى تتلاءم مع طبيعة أطفال الدمج، وعدم متابعة تطبيق شروط الدمج بشكل فعال ودقيق حسب ما حددته وزارة التربية والتعليم المصرية فى ذلك، وعندما يتم دمج الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة فى الروضات العادية ويصبحون جنباً إلى جنب مع أقرانهم العاديين، فهذا عملياً يحتاج إلى إعادة تنظيم لكل ما يتعلق بتطبيق هذا التوجه من قوانين وبناء مدرسي وأساليب تقويم للأطفال (جزار، ٢٠١٢، ١١٦)، وأضافت نتائج دراسة (الشرقاوي، محمد، على، 2021، 274) حاجة الروضات الدامجة إلى التنسيق مع هيئة الأبنية التعليمية لتطوير الروضات حسب طبيعة الإعاقات الموجودة فيها وحسي المواصفات القياسية، كما يجب توافر أثاث مناسب وألعاب تربية وأدوات قياس ذكاء تناسب الأطفال المدمجين.

ومن خلال قيام الباحثة بتطبيق إستطلاع رأى على بعض من قيادات رياض الأطفال الدامجة بمحافظة المنيا عددهم (23) لاحظت الباحثة من خلال نتائج الاستطلاع أن 86.9% من العينة أكدوا أن سياسة الدمج المطبقة حالياً بالروضات تتم في الغالب بطريقة غير متخصصة وتواجه العديد من التحديات والمشاكل مثل: عدم جاهزية الروضات العادية بوضعها الحالي لتتحمل مزيد من الأعباء بدمج ذوي الاحتياجات الخاصة سواء من ناحية مبانيها أو تجهيزاتها، والكثافة الحالية لفصولها ومناهجها وأساليب التقويم السائدة؛ فضلا عن احتياج روضات الدمج إلى متطلبات خاصة بالمعلمات والأخصائيين والإداريين والعاملين .

وتنفيذاً لتوجيهات رئيس الجمهورية، وتخصيص عام 2018 عاما للإعاقة، فضلا عن تأكيد الدولة على دمج الأطفال والأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة داخل المجتمع في كافة المجالات، وتماشياً مع رؤية مصر 2030 لإتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، تسعى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني إلى تغيير نظرة المجتمع إلى أبنائنا ذوي القدرات الخاصة؛ وتحويلهم إلى قوة منتجة ومؤثرة في المجتمع، كما تعمل الوزارة على تحسين الفرص التعليمية المقدمة للأطفال ذوي الإعاقات البسيطة ومساعدتهم على التكيف مع المجتمع من خلال دمجهم بالروضات وتحسين جودة التعليم المقدم لهم، وفي هذا الإطار بذلت الوزارة جهوداً بارزة لتحقيق الدمج التعليمي في المدارس؛ مما يتطلب السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي لهذه الروضات ومنها (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية، 2021) :-

- زيادة أعداد الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بمدارس الدمج فأرتفع عدد الأطفال المدمجين ليصل إلى (108224) طفل وطفلة موزعين على (19005) مدرسة على مستوى الجمهورية للعام 2020/2021 مقارنة بـ (17229) طفل وطفلة للعام 2016/2017، بالإضافة إلى إقامة -لأول مرة - فصول مزدوجي ومتعددي الإعاقة بمصر وبلغ عددها 11 فصل بدأ العمل بها منذ إعلان فخامة الرئيس عام 2018 عامًا لذوي الإعاقة.
- صدور القرار الوزاري (252) لسنة 2017 والذي ينص على أن كل الروضات دامجة، تيسيراً على الاطفال ذوي الإعاقة وأولياء أمورهم.
- الاحتياج الشديد لتحقيق التنمية المستدامة للمعلمين في ضوء زيادة أعداد الأطفال في مدارس الدمج.
- الحاجة إلى تطوير المناهج الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة ومواءمتها لأطفال الدمج في ضوء نظام التعليم الجديد .2.0.

- قلة تجهيز وتطوير الروضات؛ بما يتناسب مع المناهج المطورة في ضوء قدراتهم ومراعاة الثورة الرقمية في التعليم .

فضلا عن تأكيد العديد من الدراسات والبحوث السابقة عن الدور التربوي والإداري الذي تلعبه قيادات الروضة الدامجة أو مؤسسات التربية الخاصة في تحقيق جودة هذه الروضات ؛ وبالتالي ضرورة الأخذ بنموذج التميز في الرقى والنهوض بها لاعتبارها من أهم النظم التعليمية ولاحتوائها على فئات مختلفة من الأطفال وتعدد الفروق الفردية بينهم بشكل كبير ؛ مما يستدعي الاهتمام والدقة في التعامل معهم على كافة المستويات ،ونادت دراسة عبد العليم (2016، 258)، ودراسة مخلوف وآخرون (2012 ، 176) بضرورة التحديث والتطوير المستمر بتربية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة ، ووضع تصور مقترح لتطوير نظام التعليم للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وتحسين الإستراتيجيات المتبعة داخل هذه الروضات ،كما أكدت دراسة البيبي (2018،123) أن التميز المؤسسي من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات تستخدم أساليب جديدة وتطبق إستراتيجيات جديدة ونظم إدارية حديثة لتساعدها على تحقيق أهدافها في تقديم خدمات لها جودة أفضل وبأقل التكاليف في بيئة سريعة التطوير وحديثة، وتشمل التميز المؤسسى .

وتزايد الحاجة إلى التميز المؤسسى كمساهمة في تحقيق المناخ التنظيمى والفاعلية التنظيمية والتمكن من الممارسات الإدارية غير التقليدية ؛حيث يعتبر التميز المؤسسى نمط فكرياً وفلسفة إدارية تعتمد على إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيقه التوازن في تحقيق احتياجات كافة الأطراف سواء كان ذلك من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار مكان من الإبداع والتعليم والتحسين المستمر . (القضاه . 2019 : 179) .

ويعد نموذج المؤسسة الأوروبية (EFQM) من أهم النماذج التميز المؤسسى التي يمكن تطبيقها على المؤسسات التعليمية والذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية كأن الأطر الرئيسية لتقييم جودة أداء المنظمة (الشربيني ، 2015 : 268) ، فهو أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للعاملين كما يقدم وسيلة لدعم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها واستثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة إيجابية ، كما يتيح هذا النموذج للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف منافسة أفضل من منافسيها.(Zamani .A. 2014.236-251) ، كما أنه أحد أهم نماذج التميز المؤسسى الحديثة، والتي تتناول جميع عناصر المؤسسة التعليمية، وتهدف إلى

تطوير أدائها، وتحسينه، وإعادة النظر في فلسفتها، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وسياساتها، وإستراتيجياتها، وخططها، وبرامجها التعليمية، وكوادرها البشرية؛ وذلك بما يتلاءم مع المتغيرات، والمستجدات التي تحدث في المجتمع الخارجي، والتي تتطلب ضرورة مواجهتها، والاستعداد لها؛ مما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية بشكل عام وروضات الدمج بشكل خاص.

كما أكدت العديد من الدراسات والبحوث السابقة على أهمية استخدام النموذج الأوربي في تحقيق التميز ومنها: (الشمراني، 2011م) التي بينت أهمية تطبيق معايير تحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة السعودية في ضوء معايير النموذج الأوربي، ودراسة (الحسيني، 2011) التي هدفت إلى تقويم رياض الأطفال في محافظة ريف دمشق وفقاً لمعايير النموذج الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) وأكدت فعاليته في العديد من المحاور مثل القيادة والاستراتيجية، ونتائج الأداء الرئيسية كما أتضح أيضاً وجود فروق بين القيادات حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- ودراسة (Sandra Eloise, 2010) و (Martha Davidson, 2012) التي بينتا أهمية وفعالية تحقيق نموذج الأداء المتميز بالتدرج على تحسين مستوى المؤسسات التعليمية مقارنة بباقي المؤسسات، واعتبروا هذا النموذج يساعد على تحقيق كفاءات تدريسية في المؤسسات المختلفة، وعدد من الفوائد التي يمكن للمؤسسات التعليمية الاستفادة منها عند تطبيق الأنموذج الأوربي للتميز، والتي يمكن لروضات الدمج الاستفادة منها، وتتمثل في: توفير منهج منظم معتمد على الحقائق لتقييم الروضة الدامجة والتقييم المرحلي لها، تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في الروضة الدامجة، تدريب معلمات الروضات الدامجة بما يتماشى مع مفاهيم الأنموذج الأوربي للتميز، مشاركة جميع موظفي الروضة الدامجة في عمليات التحسين والتطوير وعلى جميع المستويات والاقسام داخل الروضة الدامجة، وإمكانية مقارنة الروضة الدامجة مع الروضات الأخرى في درجة تطبيق معايير التميز ومتطلبات تحقيقها، تحسين وتطوير وظائف الروضة الدامجة، والتدريس والتنمية المهنية وخدمة المجتمع، وإستراتيجياتها التي تسعى للتميز.

في ضوء ماسبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما دور قيادات رياض الأطفال في تحقيق التميز المؤسسي للروضات الدامجة في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM ؟

أسئلة البحث:

ما الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتطبيق التميز المؤسسي في ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الروضات الدامجة؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي:

1. ما معايير التميز وفق الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM)؟
2. ما واقع تطبيق قيادات رياض الأطفال الدامجة للتميز المؤسسي بالروضات الدامجة في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM)؟
3. ما الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتطبيق التميز المؤسسي بالروضات الدامجة ضوء معايير الأنموذج الأوربي EFQM؟

أهداف البحث : تتحدد أهداف البحث في:

1. التعرف على معايير التميز المؤسسي في ضوء معايير الأنموذج الأوربي (EFQM) في روضات الدمج .
2. التعرف على واقع تطبيق روضات الدمج لمعايير التميز المؤسسي في ضوء معايير الأنموذج الأوربي (EFQM).
3. تقديم رؤية استشرافية متعلقة بتفعيل دور قيادات رياض الأطفال لتحقيق التميز المؤسسي بالروضات الدامجة في ضوء معايير الأنموذج الأوربي (EFQM).

أهمية البحث:

•أولاً: الأهمية النظرية: تظهر أهمية البحث النظرية من خلال:

1. إلقاء الضوء على معايير النموذج الأوربي (EFQM) ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى قيادات الروضات الدامجة .
2. مواكبة التطورات العالمية بعد إن حظي التميز المؤسسي باهتمام عالمي للفوائد الكبيرة التي حصلت عليها المنظمات عند تطبيقها له وصولاً إلى أعلى درجات المنافسة بين المنظمات .

3 أهمية وحداثة الموضوع الذى يتناوله البحث وهو السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي الذى يعد من أهم الموضوعات التى تسعى إليها المؤسسات التربوية (التعليمية) بشكل عام والروضات الدامجة بشكل خاص.

4. يمكن أن تساعد نتائج البحث قيادات الروضات الدامجة فى تحسين ممارستهم وتطوير وظائفهم وأدائهم بما يتوافق مع النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM .

•ثانيا : الأهمية التطبيقية: -

1. قد نقيده نتائج البحث فى تطوير أداء القيادات الإدارية فى الروضات الدامجة فى ضوء الأنموذج الأوربي EFQM بالروضات الدامجة ؟
2. تقديم رؤية استشرافية لتحقيق التميز المؤسسي لقيادات الروضات الدامجة فى ضوء الأنموذج الأوربي EFQM ؟

حدود البحث : يتحدد البحث بالحدود التالية:

1. **الحد الزمنى :** تم تطبيق أداة البحث فى الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2021 /2022م.
2. **الحد الجغرافي :** تم تطبيق البحث على عينة من قيادات رياض الأطفال (مديري ،وكلاء ، معلمات الدرجة الأولى ،وموجهات رياض الأطفال) الدامجة بمحافظة المنيا.
3. **الحد الموضوعي :** يتناول البحث تحديد دور قيادات رياض الأطفال فى تطبيق التميز المؤسسي فى ضوء معايير الأنموذج الأوربي EFQM لدى الروضات الدامجة .
4. **الحد البشرى :** تم تطبيق أداة البحث على قيادات رياض الأطفال وكان عددهم (290) والتي تضم (مديري - ووكلاء- معلمات الدرجة الأولى - والموجهات) داخل الروضات الدامجة بمحافظة المنيا ؛فهم الأكثر خبرة ودراية بالأعمال الإدارية والفنية المختلفة داخل الروضة ولديهم قدرات تمكنهم من تطبيق معايير الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) داخل الروضات الدامجة .

منهج البحث:-

انتهج البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يسعى إلى دراسة ظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا وتحليلها من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة من خلال التحليل الوثائقي للسجلات والوثائق المهمة والدراسات المتعلقة بالدراسة مع دراسة العوامل والقوى المؤثرة فيها وتحليلها وإعادة تركيبها وتفصيلها (فاندالين، 2010، 312).

مصطلحات البحث:قيادات رياض الأطفال :

تعرف القيادة التربوية بأنها" بعد إنساني يربط أفراد تنظيم ما ببعضهم ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف المأمولة باعتبارها بعدا فاعلا ونشطا في زيادة كفاءة المؤسسات التعليمية وزيادة كفاءتها وفعاليتها .(أبو طاحون، 2021، 7)

كما تعرف القيادة التربوية على مستوى المدرسة : بأنها" مجموعة من العمليات والأدوار والوظائف التي يقوم بها مدير المدرسة ،أو المدير المساعد ،أو رئيس القسم من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية بالمدرسة ".(الرويشد، عبد الغنى ، 2008 ، 295)

ويعرف البحث الحالي قيادات رياض الأطفال: كل من يتولى دور قيادي أو إشرافي بالروضة الدامجة بصورة رسمية لتحقيق رؤية وغايات وإستراتيجية الروضة الدامجة ،ويحدداهم البحث الحالي كما يلي : (المديرين / النظار/ الوكلاء- والمعلمات على الدرجة الأولى- الموجهات) .

تعريف التميز فى اللغة: وردت كلمة التميز فى اللغة العربية بأنها : مصدر العمل (تميز) الذى إمتاذ، ويقال : تميز القوم أى إنفردوا ، وقياساً على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هى المؤسسة الممتازة والمفردة على المنافسين . (عمر، 2008 م: 302)

وردت فى اللغة الإنجليزية كلمة Excellence بمعنى التفوق أو إمتياز وإتقان وإبداع شىء يبدع به الشخص ويتميز به عن الأخرى .(Macmillan English Dictionary, 2007: 508)

تعريف التميز المؤسسي Organizational excellence: هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة. (السلمي، 10، 2002)

الأنموذج الأوربي للتميز: The European Model of Excellence :

طريقة العمل أو إجراءات العمل التي إن أتبعتم سوف تؤدي إلى نتيجة معينة ، وإطار عمل لمساعدة المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية على أرض الواقع فهو منافسة سنوية لأفضل الممارسات في أوروبا ويتكون من تسعة معايير ، خمسة منها تمثل المسببات أو الأساليب وتسمى العناصر التمكينية ، وأربعة تمثل النتائج. (Malden .v, Mala, M.2014:7-0-81)

وعرفه السلمي (2017، 260) "نموذج قائم على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة ، وتتبلور فلسفة النموذج الأوربي في كونه يقيس التميز في الأداة وخدمة المستفيدين ، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره ، ويتحقق ذلك من خلال القيادة التي تقوم بتوجيهه ولصياغة السياسات الإستراتيجية ، الموارد البشرية ، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة " .

التعريف الإجرائي للتميز المؤسسي للروضات الدامجة في ضوء النموذج الأوربي (EFQM) للبحث

الحالي: بأنه : " مجموعة من الإجراءات الممنهجة أو إطار عمل تمكن قيادات مؤسسات رياض الأطفال الدامجة من قياس مستوى أداء مؤسسات رياض الأطفال الدامجة لتحديد نقاط الضعف والقوة ومساعدتها على تقديم حلول في ظل نظام إداري فعال يضمن للمؤسسة تحقيق التميز المستمر من خلال مراجعة دورية شاملة في ضوء تسعة معايير ، خمسة منها تصف المقومات اللازمة لتحقيق التميز في جميع جوانب الأداء وهي الأفراد ، القيادة ، السياسة والإستراتيجية ، الشراكة والموارد والعمليات ، وتضم المجموعة الثانية أربعة معايير لوصف النتائج التي تم تحقيقها وهي نتائج خاصة بالموارد البشرية - نتائج خاصة بالعملاء ، نتائج الأداء الرئيسية ، بالإضافة إلى نتائج خاصة بالمجتمع مع مراعاة الطبقة الديناميكية التي يتصف بها النموذج والتي تقوم على الابتكار والابداع لتحسين وتطوير المقومات الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسة .

يتناول الإطار النظري للبحث ثلاث محاور رئيسية هي :-

- المحور الأول :- الإطار المفاهيمي والتاريخي للتميز المؤسسي.
- المحور الثاني :- نظام الدمج للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بالروضات.
- المحور الثالث :- معايير الأنموذج الأوربي للتميز EFQM .

المحور الأول : الإطار المفاهيمي والتاريخي للتميز المؤسسي :-

يعتبر مفهوم التميز المؤسسي مفهوم قديم من الحياة الإغريقية **Aristeia** والتي تعنى ترجمته بالإنجليزي **Best, Braver, mightter** بمعنى (أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً)، وكان عند الإغريقين التميز أصل لكلمة تتكون من مقطعين الأول **(AP)** وتعنى تدفق الضوء أو الخير ، والثاني **(iston)** وتعنى الاستقرار والتوافق. **(الجعبري، 2015، 16)** ، وبدأ مفهوم التميز المؤسسي بالظهور فى أواخر الثمانينات من القرن الماضي وأخذ يتطور ، ففي أوربا كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوربي للتميز المؤسسي الذى بنيت عليه الجائزة الأوربية للجودة عام 1992م والذى أنتشر وأصبح مستخدماً فى العديد من دول العالم ، وكان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى فى إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج فى الولايات المتحدة الأمريكية التى تأسست عام 1987م وفى هذا العام تم الاستعانة بكلمة " جودة " من معايير انموذج الرئيسية والفرعية ليحل محلها مصطلح " التميز " ولقد ساعدت مرونة نماذج التميز المؤسسي على تطبيقها بنجاح فى المؤسسات على اختلاف أحجامها وساعدت هذه المرونة أيضاً فى اجتماع المدراء بتقبل مسؤوليتهم عن تطبيق التميز فى المؤسسة بالإضافة إلى التقييم الذاتى حيث تستطيع أى مؤسسة أن تقيم نفسها اعتماداً على معايير التميز وتحدد فى أى مرحلة هي وأى مستوى ، وما الذى يمكن أن تقوم به لتصبح أكثر تميزاً بجانب المقاربات المعيارية وإمكانية المقارنة مع مؤسسات أخرى محلية إقليمية أو عالمية والاستفادة من خبراتها وممارستها المتميزة . **(قاسم ، راسل ، 2016)**

ومن خلال الفكر الإداري ومدارسه المختلفة تعددت تعريفات التميز المؤسسي فى ضوء كل مدرسة والهدف من وراء التعريف ، وفى الإدارة الحديثة يشير التميز إلى محورين هامين وضحتهما **(القرزعى، 2018، 20)** :-

- أن غاية الإدارة الحقيقية هى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها بل وعلى نفسها .
- أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أى الجودة الكاملة والفائقة التى لا تترك مجالاً للخطأ يهيبى الفرص الحقيقية لتنفيذ الأعمال الصحيحة.

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: "نوع من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء لتحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين لكسب ولاء العملاء والعاملين في المؤسسة". (أبو النصر، 2010، 69)

كما عرفه الحارثي (2009): بأنه "التفرد والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، وعملياتها، وتخطى التوقعات المستقبلية من عملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين، وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن".

ويعرف أيضا بأنه: الشمولية في التعرف على العملاء وتفهم احتياجاتهم ومطالبهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية احتياجاتهم والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للمجتمع والأفراد. (sarmoone,2017,39)

ومن خلال ما تقدم يتبين إن مفهوم التميز هو فعل ونشاط كل شخص يعزز ويقوي الوصول إلى التميز من خلال الممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة للوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الأداء عن طريق التفاعل مع البيئة والتناسق والتكامل بين عناصر الإدارة وحسن استخدام الموارد التنظيمية المتاحة .

المحاور الرئيسية في تفسير التميز .

- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة: يعد الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو إحداث نقلة تطويرية وقفزة في الأداء المؤسسي ويساعد القادة على تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء وصولا لاكتساب طموحات على المستوى العالمي، واستغلال الفرص في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال بدلا من التركيز على المشكلات. (جواد، الخراشة، 2008، 8)
- تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها: يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لإنتاج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلا مع عناصر بيئاتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، والوصول في التفرد في الأداء الكفاء والناجح بطريقة مميزة. (الصيرفي، 2009، 6)
- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء: ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل

تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به. (توفيق، 2009، 6)

نستنتج من المحاور السابقة اعتماد التميز المؤسسي بشكل رئيسي على التفرد والابتكار والابداع في تقديم الخدمات بطريقة مثالية بما يصل بالمؤسسة إلى درجة المنافسة مع كل المؤسسات المشابهة؛ فضلاً عن تفردها بكونها نموذجاً يحتذى به في تقديم كافة ممارساتها المختلفة والاعتماد على الأداء الكفاء.

أبعاد تحقيق التميز:-

تتمثل غاية الإدارة الناجحة في السعي إلى تحقيق التميز وقد أشار بعض الكتاب والباحثين إلى أبعاد تحقيق التميز ، وسيتم في هذه الفقرة تحديد أهم هذه الأبعاد وكما موضح على النحو الآتي (Hill & Jones,2009:117)

- نتائج غير مسبوقه أي أنجاز أعمال تتفوق بها المنظمة على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم .
- الجودة الفائقة الكاملة ، إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي بالجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ وتهيب الفرص المناسبة كي تنفذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.
- بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد غير الملموسة وهنا يتضح دور الموارد البشرية، والإبداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية، لأنها بمثابة القوة الخفية التي يصعب على المنافسين تقليدها واكتشافها.
- التفوق بالتركيز على العمليات للمساهمة في بلوغ ذلك التفوق، والتي تتمثل بخلق أفكار جديدة أو عمليات التحسين المستمر في مختلف القدرات الإنسانية والفنية .
- التفوق بالتركيز على النتائج، إذ تهتم الإدارة بإحراز نتائج مميزة عن المنظمات المنافسة سواء في مجال التنافس في الجودة أو السوق .
- التفوق من خلال التركيز على الأداء المتميز، إذ تؤدي الإدارة الأداء، وما يرتبط بها من ممارسات وما تتطلبه من تحديد للمجالات الأساسية للأداء والتي تساهم في منح التميز التفوق.

يتضح من العرض السابق دو القيادة في تحقيق ابعاد التميز المختلفة وهنا يبرز دور قيادات رياض الأطفال الدامجة على تطبيق نماذج التميز المختلفة داخل الروضة وصولاً إلى تميز وتفوق وابداع في الأداء بشكل غير مسبوق، بما يعود بالفائدة على كافة الأطفال المدمجين والعاديين بشكل إيجابي ويسهم بالفعل في تطبيق

كافة القوانين والتشريعات التي تحقق تكافؤ الفرص التعليمية ونبذ التمييز بين الأطفال العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة.

المحور الثاني : نظام دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في الروضات :-

تتعد طرق وأساليب رعاية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة ومن بينها نظام الدمج القائم على تقديم الخدمات التربوية والاجتماعية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وظهرت ممارسات وبرامج الدمج مع بدايات التسعينات نتيجة لسنوات من المجهود من قبل التربويين وأولياء أمور الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وكثير من الجمعيات ومنظمات ذات العلاقة (عبد العليم، 2028، 623)، ومن ثم قامت العديد من الدول بإصدار القوانين والتشريعات لدعم مشاركة أوسع للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في بيئات التعلم العام، ومنها على سبيل المثال القانون رقم 118 لعام 1971م، والقانون 517 لسنة 1977 في إيطاليا، وقانون تعليم الأطفال المعاقين 1975 في الولايات المتحدة الأمريكية ، وظهر مفهومين جديدين في القرن العشرين لتعليم فئة الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وهما التطبيع والتكامل ثم تبلور مفهوم الدمج التربوي في النصف الثاني من القرن الواحد والعشرون حيث شرعت الكثير من دول العالم في سن القوانين ووضع السياسات التعليمية التي تسمح للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من الاندماج مع أقرانهم في الروضات والمدارس، ويعتبر التعليم بنظام الدمج في دول العالم نظام يعتمد على أساس العدالة الاجتماعية والتعلم الأكاديمي والاجتماعي وتطوير وتوظيف استراتيجيات تربوية تدعم دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في الصفوف العادية (Bunch,2015.3) .

ويعرف الدمج في اللغة بأنه "دمج الشيء في الشيء ،يعنى دخل واستحكم فيه" (المعجم الوجيز ،233،2010)، وتم تعريف الدمج على يد الكثير من الباحثين التربويين تعريفات كثيرة منها:-

تعريف عامر (2019، 16) هو: "الاشتراك في البيئة التربوية العامة عند الاعتقاد بان الطفل مستعد أكاديميا وانفعاليا" ، وعرفته وزارة التربية والتعليم (2016 / 2017) بأنه " إلحاق الطفل ذو الإعاقة برياض الأطفال والمدارس العادية مع تقديم خدمات التربية الخاصة والخدمات المساندة ، بهدف الإقلال من عزل الأطفال ذوي الإعاقة على أن يقوم معلمو رياض الأطفال والمدارس العادية بتعليم الأطفال ذوي الإعاقة وأقرانهم العاديين من خلال توفير الدعم المناسب لهم.

وتقوم فلسفة الدمج على استناد التعليم الشامل والتربية الخاصة إلى فلسفات مختلفة، وتقديم وجهات بديلة لتعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة والإعاقات التعليمية الخاصة، وتتضمن نظرية "التربية الخاصة

الشاملة" مزيج من فلسفة، وقيم، وممارسات التعليم الشامل مع تدخلات واستراتيجيات، وإجراءات التربية الخاصة، كما يهدف تطوير "التربية الخاصة الشاملة" إلى توفير رؤية وإرشادات للسياسات والإجراءات والاستراتيجيات التي من شأنها تسهيل توفير التعليم الفعال لجميع الأطفال ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة وذوي الإعاقات. (Hornby, 2015, 234)

فوائد تطبيق نظام الدمج داخل رياض الأطفال: تتعدد فؤاد تطبيق نظام لدمج في رياض الأطفال ومنها (أبو النصر، 2015، 54) :

- يعمل الدمج التربوي على الحد من المركزية في عملية تقديم الخدمات التعليمية؛ مما يمكن المجتمعات المحلية من التأثير في مجريات العملية التربوية لأبنائهم.
 - يساعد الدمج التربوي على إيجاد بيئة اجتماعية يتمكن فيها الأطفال العاديين من تعرف نقاط القوة والضعف عند أقرانهم ذوي الاحتياجات الخاصة؛ بما يساعد على التخلص من أي مفاهيم خاطئة قد تكون موجودة لديهم.
 - إيجاد بيئة واقعية تمكن الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من تكوين مفاهيم صحيحة عن العالم الذي يعيشون فيه.
 - إيجاد بيئة تعليمية تشجع التنافس الأكاديمي بين جميع الأطفال؛ مما يساهم في صنع مستوى الأداء الأكاديمي لدى الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة
 - يساعد على تعميق الفهم للفروق الفردية بين الأطفال المدمجين، ويمكن للدمج التربوي أن يظهر للمتخصصين وغير المتخصصين على حد سواء أن أوجه التشابه بين الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأقرانهم العاديين أكبر من أوجه الاختلاف، والتأثير الإيجابي للدمج في تعديل السلوك التكيفي، وتنمية مهارات لاتزال في مرحلة الارتقاء لدى الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وتقدير الذات ورفع مستوى التوافق الشخصي والاجتماعي لدى الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- وتعد كل هذه الفؤاد الكبيرة دافع يمكن المسؤولين وقيادات رياض الأطفال الدامجة من السعي نحو العمل على تطوير مرحلة رياض الأطفال في ظل نظام الدمج بما يساعد الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من الاستفادة من كل هذه النقاط الإيجابية ؛ مما يتطلب السعي نحو تثقيف المجتمع وكافة العاملين برياض الأطفال عن نظام الدمج ودورهم في تطبيقه بكل دقة وحسب المعايير والاتجاهات العالمية المعاصرة في تربية طفل ذوي

الاحتياجات الخاصة ومراعاة كافة المتطلبات اللازمة لتطوير نظام الدمج داخل كافة الروضات .

ووضح كلا من (Stow.2006.18) و (Hotulainen, R., & Takala, M. 2014) و (ausstatter, R. S., & Jahnukainen, M. A. 2014) أنواع الدمج ومنها :-

الدمج المكاني: وهو اشتراك مؤسسه التربية الخاصة مع مدارس التربية العامة بالبناء المدرسي فقط بينما تكون لكل مدرسة خططها الدراسية الخاصة وأساليب تدريب وهيئة تعليمية خاصة بها وتكون الإدارة موحدة.

الدمج التعليمي (التربوي): ويعنى اشراك الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة مع الأطفال العاديين في مدرسة واحدة تشرف عليها نفس الهيئة التعليمية وضمن البرنامج المدرسي مع وجود اختلاف في المناهج المعتمدة في بعض الاحيان ،ويتضمن البرنامج التعليمي صف عادي وصف خاص وغرفة مصادر، أو هو ما يقصد به دمج الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة مع أقرانه العاديين داخل الفصول الدراسية المخصصة للأطفال العاديين ويدرس نفس المناهج الدراسية التي يدرسها العادي مع تقديم خدمات التربية الخاصة.

الدمج الاجتماعي: التحاق الأطفال ذوي الاحتياجات بالصفوف العامه بالأنشطة المدرسية المختلفة كالرحلات والرياضة وحصص الفن والموسيقى والأنشطة الاجتماعية الأخرى ، هو أبسط أنواع وأشكال الدمج حيث لا يشارك الطالب ذوي الاحتياجات الخاصه نظيره العادي في الدراسة داخل الفصول الدراسية وإنما يقتصر على دمجهم في الأنشطة التربوية المختلفة مثل التربية الرياضية والتربية الفنية وأوقات الفسح والجماعات المدرسية والرحلات والمعسكرات وغيرها.

الدمج المجتمعي: اعطاء الفرص للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة للاندماج في مختلف أنشطة وفعاليات المجتمع وتسهيل مهمتهم في أن يصبحوا أعضاء فاعلين ويضمن لهم حق العمل باستقلالية وحرية التنقل والتمتع بكل ما هو متاح في المجتمع من خدمات .

الدمج الجزئي: ويقصد به دمج الطفل ذو الاحتياجات الخاصة في مادة دراسية أو أكثر مع أقرانه من العاديين داخل فصول الدراسة العادية.

إن مضامين مفهوم الدمج، أو كما أصبح يطلق عليه في الوقت الراهن "التعليم الشامل" أو المدارس الشاملة، لم تعد تقتصر على إقناع أفراد مجتمع الروضة والمجتمع الخارجي بقبول ذوي الاحتياجات الخاصة ليشاركوهم

المكان، بل قد تعدى ذلك ليصل إلى مرحلة إقناع الروضة العادية وأصحاب القرار التعليمي لإعادة تنظيم مجتمع الروضة بحيث لا يعود الطفل ذو الاحتياجات الخاصة هو المشكلة والعقبة الحقيقية للنزاع التعليمي القائم، بل تغدو صلاحية المناهج الدراسية ومستوى كفاءات المعلمين هي جوهر الخلاف والنقطة الرئيسية التي يجب أن تدور حولها التساؤلات في حال تعثر نجاح هؤلاء الأطفال في الروضة العادية.

عوامل نجاح التعليم الدامج في الطفولة المبكرة:

هناك مجموعة من العوامل الواجب توفرها من أجل نجاح التعليم الدامج في الطفولة المبكرة، كما أوصت الهيئة الوطنية للطفولة المبكرة في الولايات المتحدة الأمريكية (NAEYC) بتوفير متطلبات نجاح التعليم الدامج في الطفولة المبكرة التالية:

- تحقيق توقعات عالية لكل طفل - بغض النظر عن قدرته- للوصول إلى إمكاناته الكاملة.
- تطوير فلسفة التعليم الدامج بحيث تضمن وجود معتقدات مشتركة حوله، وتوحيد متطلبات جودته.
- إنشاء نظام من الخدمات والدعم يُلبى احتياجات كافة الأطفال بمن فيهم الأطفال ذوو الإعاقة ويُراعي خصائص التعلم.
- مراجعة المعايير المهنية لتضمين العوامل الرئيسية للتعليم الدامج عالي الجودة فيها.
- التطوير المهني للعاملين من كافة تخصصات الطفولة المبكرة من خلال تحديد ما يلي: من الذي سيستفيد من التطوير المهني في التعليم الدامج؟ ما الذي يحتاج العاملون لمعرفته كي يكونوا قادرين على تنفيذ التعليم الدامج بجودة عالية؟ وما الطرق اللازمة لتيسير فرص التعلم المتعلقة بالتعليم الدامج؟.
- مراجعة أنظمة المساءلة، بحيث تضمن زيادة عدد الأطفال ذوي الإعاقة الملتحقين ببرامج التعليم الدامج بالإضافة إلى تحسين جودة ومخرجات هذا التعليم. (طبال، 20، 2019)

كما أصبحت فكرة شمولية التعليم العادي للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة أكثر تقبلاً وتنفيذاً ، وأصبح إبراز الفروق الفردية لدى هذه الفئات هدفاً لتحديد احتياجاتهم داخل الفصول العادية بعد أن كان مصدراً مهماً لعزلهم، إذ صار بالإمكان توظيف تلك الفروق لصالح مشاركة الأطفال لأقرانهم العاديين جنباً إلى جنب في الفصول العادية.

كما أن فرص الطفل ذو الاحتياجات الخاصة في اكتساب مهارات اجتماعية ولغوية ملائمة تبقى أفضل ضمن الروضة العادية، حيث يتوافر النموذج المناسب والذي يمكن تقليده في تلك المهارات وغيرها بين مجمل

الأطفال العاديين الذين يشاركونه تلك الروضة. فتحسن الأداء الأكاديمي مرتبط بشكل أو بآخر بالتغيرات الانفعالية والنفسية الإيجابية التي تحدث للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من جراء تحسن مفهوم الذات لديهم، والذي غالبا يعمل على تطويره لديهم التحسن في مستوى اللغة والمهارات الاجتماعية، كما أن هذين الجانبين يساهمان بشكل واضح في تحسين التفاعل الاجتماعي والقدرة على إقامة علاقات ناجحة مع الآخرين مما يتيح فرصاً أفضل لهؤلاء الأطفال لاكتساب المهارات التعليمية .

المحور الثالث: معايير الأنموذج الأوربي للتميز EFQM: يعد هذا النموذج من ابرز نماذج التميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر حيث يقوم على قاعدة أساسية استمدت من فكر الجودة الشاملة ألا وهي التميز وقد نتج هذا النموذج من فعاليات الاتحاد الأوربي ، إذ تأسست المنظمة الأوربية للسيطرة على الجودة for Control EOQC Quality Organization European في عام ١٩٨٨ بعضوية سبع دول أوربية لتحفيز المنظمات في أوربا لتحقيق رضا الزبون وجعل إدارة الجودة الشاملة هي العامل الأول للوصول التنافسية العالمية (الطببائي، ٢٠٠٧، ٢٧)، وتم الإعلان الرسمي عن النموذج في عام ١٩٩١م باشتراك الهيئة الأوربية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوربية للجودة والمفوضية الأوربية، وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوربي للتميز EFQM من العاصمة البلجيكية بروكسل مقراً لها وتضم أعضاء لأكثر من ٧٠٠ منظمة ينتشرون في شتى أنحاء العالم كما يشار للنموذج أحياناً بنموذج المنظمة الأوربية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال Quality for Foundation European: Management Model for Business Excellence (الطائي، 2008 ، 372)

ويعرف الأنموذج الأوربي للتميز: أنه وسيلة للتطوير والتميز لإيجاد حلول لأهم المعوقات ونقاط الضعف في المؤسسة مقابل التركيز على نقاط القوة والتفرد في المؤسسة" (Balhamar.2016. 27) كما عرف: " بأنه أسلوب إداري حديث للتقييم الذاتي يستخدم في القطاعين العام والخاص على حد سواء لممارسة الإدارة العليا في تحديد نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة ومجالات التحسين من أجل تحقيق التميز المستدام. (soltanifar.2015.12)

ويحتوي النموذج الأوربي للتميز EFQM 2013 على ثلاثة مكونات هي :

1. المفاهيم الأساسية للتميز : يوجد ثمانية مفاهيم أساسية للتميز ، والتي تدعم النموذج ، وهي الخيوط الحمراء التي تجرى بين الصناديق التسعة (المعايير) ، وتستخدم هذه المفاهيم لتقديم نظرة شمولية وهي (تنمية القدرة المؤسسية ، بناء مستقبل مستدام، إضافة قيمة لصالح

المتعاملين ، تسخير الإبداع والابتكار، القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة ، استدامة النتائج الباهرة ، النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين ، الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير (

2. **الصناديق التسعة (معايير التميز) :** وهو أكثر المكونات شهرة في النموذج EFQM ، ويوجد فيه (9) معايير رئيسة يندرج تحتهم (32) معيار فرعي ، ويمثل كل معيار رئيس أحد الصناديق التسعة ، وتستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة ،خمسة منها تمثل الممكنات (المسببات Enablers) ، (وأربعة منها تمثل النتائج Results) تغطي الممكنات ما تفعله المنظمة وكيف تفعله أي ما تقوم به المنظمة ، أما النتائج فهي تغطي ما تنجزه المنظمة بفعل الممكنات أي ما تحققه من إنجازات .

3. **الرادار :** وهو تلك الأداة التي تستخدم للتقييم وتسجيل النقاط أثناء عملية التقييم وتستند على عملية دورة التحسين والتعلم المستمرين .

حيث يقوم النموذج على تسعة معايير يتم تبنيها داخل البحث حيث أنها تبنى على ثمانية مفاهيم أساسية توضع في الاعتبار عند بناء وصياغة أداة البحث الحالي باعتبارها أسس بناء النموذج الأوربي للتميز .EFQM

أنواع التميز المؤسسي :

1. **التميز القيادي :** القيادة العملية تؤثر مباشرة على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، والتميز بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة (p226, 2013, Borghini)

2. **التميز بتقديم الخدمة :** إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة أساس للحكم على الخدمات، وعندما يتم الحصول على خدمة التي تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم من المؤسسات الأخرى. (النعيمي وآخرون، 2008 م، 43)

وتوضح أنواع التميز دور القيادة الإدارية والفنية في تحقيق هذا التميز من خلال الإبداع في العمل وتحفيز العاملين على ذلك فهو أساس تنظيم العمل من الناحية الإدارية والفنية، وبالتالي فالتميز في الأداء يتحقق

ويعتمد بالضرورة على القيادة الفعالة التي تقوم بصياغة السياسة والإستراتيجيات والموارد البشرية والمالية والعلاقات وإدارة العمليات فى المؤسسة.

فلسفة التميز المؤسسي:

تستند فلسفة التميز المؤسسي على عدة ركائز من أبرزها حسب ما وضعه (المليجي، 2012، 22) مايلي:

1. شمولية التطوير - : حيث يتم التطوير بشكل شمولي ووفقا لشمولية تتناول المكونات والمؤشرات

الداخلية والخارجية لتحقيق التميز .

2. استمرارية التطوير : حيث إن عملية الإصلاح والتجديد هي عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة أو

حد معين .

3. واقعية التطوير : يجب أن ترتبط التغيرات والتطوير فى المنظمة الهادفة إلى التحول إلى منظمة

متميزة بحاجات حقيقية يراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.

4. جوهرية التطوير : حيث إن تحقيق التميز يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية فى شكل

اللوائح المؤسسية ومضمونها والقواعد والقوانين الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها فى إطار

مستقبلى ينطوى على سياسات وبرامج بديلة.

5. تكاملية التطوير : حيث تسعى المنظمة لتحقيق التميز فى بعدية الرأسى والأفقى، بجانب شمولية

عملية التطوير والتحسين.

6. استشرافية المستقبل فى التطوير : حيث يتطلب التميز القدرة على إعادة قراءة الماضي من

منظور المستقبل والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار فى ضوء التوقعات المستقبلية.

7. مؤسسية التطوير : حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها

الجميع، وإشراك مختلف الأطراف فى تحقيق التميز .

وتعتبر هذه العناصر الفلسفية نقاط هامة فى عملية تطوير نظام الدمج داخل الروضات وبالتالي يعتمد عليها

البحث الحالى فى بناء رؤيته الاستشرافية .

أسباب الاهتمام بتحقيق التميز المؤسسي لروضات الدمج فى ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM:

بدأت فكرة الدمج لذوي الاحتياجات الخاصة تظهر منذ ستينيات القرن العشرين وبدأت تفرض نفسها بقوة منذ

صدور القانون (142-94 لعام 1975)، والقانون الذى تلاه رقم (336-101 لعام 1990)، نتيجة

للضغوط التي مارستها جماعات عدة مؤيدة لحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة. والمعاصر للحقبة الزمنية منذ

الستينيات من القرن العشرين إلى وقتنا هذا يمكنه ملاحظة السيمفونية الرائعة من الجهد والفكر الإنساني التي نقلت التربية الخاصة من العزل إلى الدمج الجزئي، إلى الدمج الكلي، إلى الاستيعاب الكامل وأصبحت تربية خاصة جديدة في كلِّ شيء. فبداية ظهر ما يعرف بالتطبيع نحو العادية Normalization بحيث تُتاح للطفل من ذوي الاحتياجات الخاصة فرصة الحياة اليومية وظروفها العادية كما يتاح لأقرانه العاديين من أفراد المجتمع، بحيث يشاركون في نشاطات الحياة الطبيعية بأقصى ما تسمح به استعداداتهم وإمكاناتهم، وأن يعيشوا في أوضاع بيئية أقل تقيداً Restrictive Lest Environment؛ ثم طرح الباحثون أساليب ونُظم رعاية بديلة تكفل الرعاية التربوية والتعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة في نطاق البيئة التعليمية العادية بإدماجهم في مدارس العاديين قدر الإمكان ولأطول وقتٍ ممكن Mainstreaming، مع اتخاذ الترتيبات والتدابير اللازمة لإمدادهم بالمساعدة التربوية، لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من البرامج التعليمية.

(القريطي، 2005، 84)

فالتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة حكومية أو غير حكومية ، وتعد مؤسسات رياض الأطفال التي تطبق نظام الدمج للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة يقع عليها العبء الكبير في مواجهة كافة المتطلبات وإشباع كافة الاحتياجات والرغبات المتعددة ، ومواجهة الفروق الفردية الواضحة بين الأطفال العاديين مع ذوي الاحتياجات الخاصة ؛ونتيجة هذا القرار من الأهمية للروضات الدامجة فهي أكثر احتياجاً للأخذ بالتميز المؤسسي وذلك:

- لمواجهة التطورات وتحديات البيئة الرقمية وحروب الجبل الرابع والثورة الصناعية الرابعة التي خلقت عالم من التطبيقات الرقمية والبرامج الإلكترونية التي سهلت الحياة وفي الجانب الآخر نادت بالتممية المهنية للمعلمين وتطوير المهارات والبرامج الرقمية والمناهج الجديدة وضرورة التخطيط المستقبلي بما يتلائم مع أطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وكيفية مواكبتهم لهذه الثورة الرقمية وتطوير القدرات والقيادات والإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز من خلالها.
- للمحافظة على المكانة للمؤسسة من خلال الأداء المتميز حتى تتمكن قيادات الروضات الدامجة خدمة كل المجتمع بشكل يليق بأطفال الدمج وتحقيق المنافسة على كافة المستويات تماشياً مع رؤية

مصر 2030م التي نادى بالمنافسة وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

- تأكيد العديد من الدراسات على فاعلية نموذج التميز المؤسسي EFQM، حيث وضح (chibba, M.2017) كيفية تحقيق التميز المؤسسي في ظل عالم سريع ملئ بالتجديد ودراسة القحطاني (2017) التي تعرفت على أثر تطوير القيادات الأوربية في تحقيق وتحسين الأداء المؤسسي في الرياض من خلال رفع مستويات الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية لتتوير القيادات الإدارية بطريقة علمية وكذلك استخدام التقنيات الحديثة والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمتميزين ، وأكدت دراسة الشونى (2018) ضرورة تعزيز ممارسة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي لأن العنصر البشرى هو القادر على الابتكار والإبداع الذى يعمل على إحداث تغيرات جذرية فى الجوانب الإدارية التى من الممكن أن ترفع من إنتاجية المؤسسة وتدعم ثقافة التنافسية ورفع مستوى الابتكار.

- ودراسة (Goldman,201) التى حددت الممارسات القيادية فى أداء المنظمة التى تشجع ثقافة التفكير الإستراتيجي وأهمية تعزيز الثقافة التنظيمية لأن الاستثمار فى الموارد البشرية والتعليم التنظيمي أكثر ممارستين تحفيز على التفكير الإستراتيجي الذى يساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما توجد أسباب عدة للاهتمام بالتميز بينها السعودي (193,2009)ومنها:-

- تعد المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات التي تحتاج إليها كي تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء .
- تساعد المنظمة في تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أم موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء والمقارنة مع المنظمات المنافسة.
- تساعد بتوفير المهارات اللازمة لصانعي القرار سواء على مستوى الفرد أو المنظمة وذلك لأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات .

- يجعل المنظمة تركز الاهتمام على الزبون والعمل على تقديم الخدمات بفاعلية.
- يضع المنظمة في حالة اليقظة الدائمة، إذ إن النجاح والتميز يجعل المنظمة تصل إلى مرحلة الغطرسة وهذا ما يجعلها قد تقع في الخطأ والتراجع.

وتساهم هذه النماذج في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المنظمات. وبهذا فإن تطبيق معايير نماذج التميز من شأنها توفير منهجيات عمل وآلياته لقياس نتائج الأداء وذلك لتكامل عناصر تلك النماذج بل تكاد إن تكون مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة وأنظمة العمل والوسائل المستخدمة، وكيفية وضع الخطط وتحفيز العاملين، والاهتمام بالتدريب وقياس نتائج الأداء المنظم.

متطلبات تحقيق التميز داخل المؤسسات التعليمية الدامجة:-

يتطلب التطبيق الناجح لإدارة التميز من المنظمات توفير مجموعة من الأسس الداعمة والمحفزة لتوفير إدارة أداء متميزة يتم من خلالها التمكن من الوصول إلى نتائج متفوقة وعالية متمثلة بالآتي :- (حسن، 2019، 320-329) و (Arjomandi ,&all,2009)

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة يضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها.
- هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التغيرات المحيطة.
- نظام معلومات متكامل وفعال.
- نظام الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم حيث تعد الموارد البشرية هي مصدر ثروة المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق ويقتضي على المنظمة استثمار القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها
- التزام القيادة العليا للمنظمة بسلوكيات تؤمن الدعم البيئي للمنظمة لتحقيق الأهداف الرئيسية

- التركيز على الزبون والتحسين من خلال التواصل معهم فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة وان عمل المنظمة يجب أن يتماشى مع احتياجات ورضا الزبون فهو الفيصل والحاكم على تميز الإدارة وأدائها.
 - تحويل أعمال المنظمة إلى عمليات مترابطة وتحسين الأنظمة ومجمل عمليات المنظمة.
 - تتأثر نتائج المنظمة بجودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا والتي يجب أن تركز على الثقة والعمل الجماعي، الاتصال والانسجام.
 - على المنظمة أن تتعلم من خلال عمليات التعلم المستمر وذلك بالتركيز على الأنشطة المعرفية التي تعد الأعلى فالكشف عنها والاستيعاب السريع للمعلومات ومسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم الإبداع والابتكار.
 - استخدام البيانات بكفاءة والمعرفة للتمكن من اتخاذ القرارات اللازمة.
 - الأنظمة والعمليات كلها تمتلك متغيرات تؤثر في الأداء هنا يجب تفهم الاختلافات في هذه المتغيرات لضبط تفاعلاتها ووزنها.
 - مراجعة أوضاع المنظمات بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي والكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها في الأداء والنتائج المتحققة ، فضلاً عن تحديد مصادر القوة ومدى الاستفادة منها واستثمارها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.
- ولكى تتمكن المنظمات من تطبيق معايير ومبادئ الجودة الشاملة والتميز لابد أن تكون بيئتها مهيأة لذلك ولابد لها اعتناق المبادئ الحديثة وإعادة هندسة كل شي واستخدام الوسائل المناسبة لإدارة الأداء ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي يعد في الوقت الحاضر من أهم عوامل النجاح لكل المنظمات الخاصة أو العامة، إنتاجية كانت أو خدمية والسبب في ذلك يعود إلى أن تبني مبادئ التميز من خلال نماذج الجودة والتميز يشكل أداة للقياس والتحسين المستمر في الأداء.

فلسفة النموذج الأوربي (EFQM) للتميز المؤسسي فى مؤسسات رياض الأطفال الدامجة:

تتبلور فلسفة التميز المؤسسي فى مستوى التميز الذى يتحقق من خلال قيادات المؤسسات فى الخدمة المقدمة للمستفيدين والوصول بهم إلى درجة من التميز من خلال مبادئ رئيسية هي:

1. القيادة التي توجه وترشد الموارد البشرية لأداء العمل بشكل أفضل.
 2. المستفيدين.
 3. الأداء المستمر نتيجة استثمار قدرات الموارد البشرية والاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية.
 4. التسمين المستمر لجودة الخدمة المقدمة والتي يمكن أن تلبى توقعات المستفيدين (الألفى ، 2016:
- (41

وتكمن فلسفة التميز في مؤسسات دمج الأطفال بروضات الدمج في توفير التربية الخاصة المناسبة في بيئة عادية كاتجاه معاصر من الاتجاهات الحديثة لتربية ذوى الاحتياجات الخاصة ، والدعوة من الدولة المصرية برعاية الأطفال العاديين ومساعدتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم بعيداً عن العزلة البيئية والاجتماعية والمساواة بين جميع الأطفال وإتاحة الفرصة كاملة للمشاركة لجميع الأشخاص في المجتمع ومنهم ذوى الاحتياجات الخاصة والعمل بقوانين الدمج لذوى الاحتياجات الخاصة لتوفير فرص تعليمية لهم قبل العاديين وبنفس الظروف والإمكانيات وتفعيل حقوق الأطفال ذوى الإعاقة.

وتوفير التعليم حق أكيد لهم بما يحقق رؤية مصر 2030 وعدم استبعاد أى طفل من فرصة تعليمية ، وكل هذا يتطلب قيادة واعية رشيدة تكون قادرة على تحمل كل هذه الأعباء وتوفير كافة السياسات والإستراتيجيات المناسبة وتطوير الموارد البشرية والمادية داخل روضات الدمج لخدمة المستفيد الرئيسي وهو الطفل العادى وطفل ذوى الاحتياجات الخاصة ، وتحقيق علاقات بين جميع العاملين قائمة على فهم نظام الدمج وطرق التعامل مع الأطفال كلاً حسب روفه المختلفة دون تميز فى التعامل .

معايير التميز وفق الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM)

تتمثل العناصر التسعة الأساسية في نموذج التميز الأوربي EFQM والمتمثلة في: القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المؤسسي .- (EFQM,2000, pp. 4-40)

➤ القيادة: وهى "كيف يطور القادة ويسهلون تحقيق الرؤية والرسالة، ويطورون في ضمان القيم المطلوبة للنجاح على المدى الطويل وينفذونها من خلال الإجراءات والسلوكيات المناسبة، ويشركون شخصيا تطوير نظم إدارة المنظمة".

- **الإستراتيجية:** وهي "كيف تنفذ المنظمة مهمتها ورؤيتها من خلال إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة، تدعمها السياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات ذات الصلة".
- **الموارد البشرية:** وهي "كيف تدير المنظمة وتطور وتصدر المعرفة والإمكانات الكاملة لأفرادها على المستوى الفردي والقائم على مستوى الفريق وعلى مستوى المؤسسة ككل، وتخطط هذه الأنشطة لدعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها"
- **الشراكة والموارد:** ويتم تعريفها على أنها "كيف تخطط المؤسسة وتدير شراكاتها الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها".
- **العمليات:** وتعنى " كيفية تصميم وإدارة عملياتها وتحسينها من أجل دعم سياستها وإستراتيجيتها وإرضاء عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين وتوليد قيمة متزايدة لهم.
- **نتائج المتعاملين: EFQM** ويتم تعريفه على أنه "ما تحققه المنظمة فيما يتعلق بعملائها الخارجيين؛"
- **نتائج الموارد البشرية:** وتعنى "ما تحققه المنظمة فيما يتعلق بأفرادها.
- **نتائج المجتمع:** وهي "ما تحققه المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي والوطني والدولي حسب الاقتضاء".
- **نتائج الأداء الرئيسية:** وهي "ما تحققه المنظمة فيما يتعلق بأدائها المخطط".

تمثل المعايير السابقة معايير النموذج الأوربي ،حيث تشكل معيار القيادة معيار أول في النموذج ولكنه في نفس الوقت يمثل أساس تطبيق المعايير داخل المؤسسات التعليمية المختلفة التي يتم تطبيق النموذج بها ، حيث تعتبر القيادة من أهم المعايير التسعة بالنموذج وأساس تحقيقها في نفس الوقت .

أهداف استخدام الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي :-

تهدف أى منظمة عند تطبيق النموذج الأوربي للتميز من تحقيق إلى (DIRECTORS OF

BOARD EFQM THE,2013, p. 22)

1. تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها.
2. تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من النهج سليمة لتقديم النتائج المطلوبة الآن وفي المستقبل.
3. نشر المناهج بطريقة منظمة لضمان التنفيذ.

4. تقييم وصل النهج المنشورة على أساس رصد وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم الجارية.

وأضاف (Solms, V. 2006 .80) فإن تطبيق نماذج إدارة التميز في المؤسسات التعليمية يساعد على :

- زيادة الوعي بمفهوم الجودة، وأهمية إدارتها، ودورها في تحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة التعليمية؛ مما يؤدي إلى بقائها، واستمرارها .
- مساعدة مختلف المؤسسات التعليمية على تقييم ذاتها؛ من خُلق المعايير المحددة في كل نموذج، ونقاط التقييم الموضوعية .
- زيادة التعاون، والمشاركة بين مختلف المؤسسات التعليمية، والاستفادة من التجارب الرائدة في الميدان
- تحفيز نشر المعلومات المتعلقة بالتطبيق الناجح الإستراتيجيات الجودة، وتبادلها بين مختلف المؤسسات التعليمية، فضلاً عن بيان فوائد تطبيق تلك الإستراتيجيات .
- تعزيز فهم متطلبات تطبيق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية المختلفة.
- تحفيز المؤسسات التعليمية على تحسين عمليات إدارة الجودة.

يعتبر الهدف من تطبيق النموذج الأوربي للتميز هو تحقيق جودة الخدمات والعمليات التي تقوم بها المؤسسات المختلفة التي تسعى للتميز مما يساعد على خلق مجالات للتنافسية مع مؤسسات أخرى داخل المجتمع.

المحور الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير نتائجها:-

تناول الإطار النظري للبحث عدة محاور شمل المحور الأول: إطار مفاهيمي وتاريخي للتميز المؤسسي، وتضمن المحور الثاني نظام الدمج (تعريفه- أهميته- أهدافه - أنواعه المختلفة)، وأخيراً تناول المحور الثالث : الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ومعاييره المختلفة ، وفي هذا الجزء يتم استعراض إجراءات الدراسة الميدانية (أهدافها- والمعالجات الإحصائية المستخدمة- وتفسير النتائج وتحليلها) وصولاً إلى تقديم الرؤية الاستشرافية للبحث .

1-الهدف من الدراسة الميدانية:- تسعى الدراسة الميدانية إلى تحديد واقع دور قيادات رياض الأطفال في تطبيق التميز المؤسسي في ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الروضات الدامجة ، وتقديم رؤية استشرافية لتطبيق معايير التميز المؤسسي .

2-أداة الدراسة الميدانية:- استخدمت الدراسة الميدانية استبانة وتتكون الاستبانة من تسع معايير للتميز المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) ، وتشمل:

1. القيادة والإدارة.
 2. الموارد البشرية .
 3. السياسات والإستراتيجيات
 - 4.الشراكات والموارد .
 5. العمليات والخدمات.
 6. نتائج العملاء .
 7. نتائج العاملين.
 8. نتائج المجتمع
 9. نتائج الأداء الرئيسية.
- 3-عينة الدراسة:-** وتضم عينة الدراسة عدد 290 من المديرين والوكلاء والمعلم الأول برياض الأطفال بالإضافة إلى الموجهات في نفس المرحلة بمحافظة المنيا ، وتم اختيارها بطريقة عشوائية وطبقت الأداة على المراكز التالية (ديرمواس - ملوى - أبوقرقاص - المنيا - سمالوط - مطاى - بنى مزار - مغاغة).

4-المعاملات العلمية للاستبيان :

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

أ- الصدق : لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية :

1- صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال رياض الأطفال قوامها (9) من أساتذة التربية للطفولة المبكرة والتربية؛ وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمجال الذى تمثله ، وقد تراوحت النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (80% : 100%) حيث لم يتم حذف عبارات من الأداة أو إضافة عبارات جديدة، لتصبح الصورة النهائية مكونة من (71) عبارة .

2- صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (40) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجداول (1) ، (2) ، (3) توضح النتيجة على التوالي .

جدول (1)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = 40)

العبارات										المحور	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	القيادة
0.86	0.72	0.84	0.82	0.82	0.74	0.81	0.64	0.65	0.51	معامل الارتباط	
					15	14	13	12	11	رقم العبارة	السياسات والإستراتيجيات
					0.85	0.92	0.82	0.90	0.81	معامل الارتباط	
	24	23	22	21	20	19	18	17	16	رقم العبارة	الموارد البشرية
	0.84	0.72	0.67	0.80	0.74	0.77	0.79	0.75	0.82	معامل الارتباط	
			31	30	29	28	27	26	25	رقم العبارة	الشراكات والموارد
			0.58	0.87	0.83	0.68	0.53	0.66	0.82	معامل الارتباط	
	40	39	38	37	36	35	34	33	32	رقم العبارة	العمليات والخدمات
	0.66	0.75	0.66	0.58	0.73	0.69	0.63	0.63	0.52	معامل الارتباط	
		48	47	46	45	44	43	42	41	رقم العبارة	نتائج العملاء
		0.67	0.46	0.86	0.78	0.90	0.69	0.81	0.79	معامل الارتباط	
	57	56	55	54	53	52	51	50	49	رقم العبارة	نتائج العاملين
	0.80	0.70	0.95	0.86	0.90	0.51	0.49	0.78	0.75	معامل الارتباط	
		65	64	63	62	61	60	59	58	رقم العبارة	نتائج المجتمع
		0.84	0.83	0.89	0.87	0.72	0.70	0.72	0.78	معامل الارتباط	
				71	70	69	68	67	66	رقم العبارة	نتائج الأداء الرئيسية
				0.87	0.56	0.89	0.80	0.80	0.75	معامل الارتباط	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 0.325

يتضح من جدول (1) ما يلي :

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (0.46 : 0.95) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (2)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (ن = 40)

معامل الارتباط	رقم العبارة								
0.47	61	0.59	46	0.69	31	0.72	16	0.44	1
0.72	62	0.60	47	0.41	32	0.75	17	0.60	2
0.76	63	0.63	48	0.68	33	0.58	18	0.42	3
0.54	64	0.56	49	0.67	34	0.53	19	0.722	4
0.68	65	0.73	50	0.55	35	0.68	20	0.61	5
0.46	66	0.54	51	0.85	36	0.66	21	0.81	6
0.82	67	0.61	52	0.75	37	0.73	22	0.84	7
0.55	68	0.77	53	0.81	38	0.49	23	0.75	8
0.83	69	0.75	54	0.41	39	0.74	24	0.64	9
0.49	70	0.80	55	0.54	40	0.58	25	0.87	10
0.79	71	0.59	56	0.74	41	0.56	26	0.62	11
		0.79	57	0.52	42	0.81	27	0.78	12
		0.83	58	0.68	43	0.44	28	0.77	13
		0.39	59	0.62	44	0.72	29	0.83	14
		0.54	60	0.49	45	0.54	30	0.62	15

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.325

يتضح من جدول (2) ما يلي :

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (0.39 : 0.87)

وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (3)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = 40)

معامل الارتباط	المحاور	م
0.91	القيادة	1
0.84	السياسات والإستراتيجيات	2
0.83	الموارد البشرية	3
0.89	الشراكات والموارد	4
0.87	العمليات والخدمات	5
0.90	نتائج العملاء	6
0.90	نتائج العاملين	7
0.76	نتائج المجتمع	8
0.84	نتائج الأداء الرئيسية	9

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.325

يتضح من الجدول (3) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (0.86 : 0.91) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب- الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (40) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول التالي (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = 40)

م	المحاور	معامل الفا
1	القيادة	0.90
2	السياسات والإستراتيجيات	0.91
3	الموارد البشرية	0.90
4	الشراكات والموارد	0.83
5	العمليات والخدمات	0.82
6	نتائج العملاء	0.88
7	نتائج العاملين	0.90
8	نتائج المجتمع	0.91
9	نتائج الأداء الرئيسة	0.86
	الدرجة الكلية	0.94

يتضح من جدول (4) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (0.82 : 0.94) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

4- الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدمت الباحثة الأساليب

الإحصائية الآتية :

. النسبة المئوية .

. معامل الارتباط .

. معامل الفا لكرونباخ .

. الدرجة المقدرة .

- . نسبة متوسط الاستجابة .
- . حدود الثقة .

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوي (0.05) ، كما استخدمت الباحثة برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .
عرض النتائج وتفسيرها :-

سوف تستعرض الباحثة نتائج البحث وفقاً للترتيب معايير الاستبانة للإجابة على السؤال الرئيس للبحث" ما دور قيادات رياض الأطفال في تحقيق التميز المؤسسة بروضات الدمج في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM ؟ ،وفيما يلي استعراض هذه النتائج :-

المحور الأول : معيار القيادة :-

يحتوى هذا الجزء من أداة البحث على(10) عبارات تدور حول واقع تحقيق معيار القيادة لدى قيادات رياض الأطفال لتطبيق التميز المؤسسي فى ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) فى الروضات الدامجة ، وبحساب نسب متوسط الاستجابة لعينة البحث كانت النتائج الموضحة فى الجدول التالى:-

جدول (5)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة

لعبارات (المحور الأول : القيادة) (ن = 290)

م	العبارات	الاستجابة					نسبة متوسط الاستجابة
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة قليلة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة كبيرة جداً	
1.	تشارك قيادات الروضة فى وضع رؤية الروضة ورسالتها .	-	97	111	82	-	0.59
2.	توفر قيادات الروضة بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والإبداع.	-	62	171	57	-	0.60
3.	تعمل قيادات الروضة على نشر الثقافة الداعمة للتميز المؤسسي .	4	82	132	72	-	0.59
4.	تقدر قيادات الروضة الإسهامات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين بها.	-	260	22	8	-	0.43
5.	تشجيع قيادات الروضة العاملين على تحقيق أهدافها.	1	123	158	8	-	0.52

0.54	782	5	86	191	8	-	تجرى قيادات الروضة دراسات استطلاعية تهدف إلى تحديد احتياجات المجتمع المحيط .	6.
0.44	635	5	233	44	8	-	تتمتع قيادات الروضة بالمرونة الكافية في مواجهة التغيرات بفاعلية.	7.
0.54	790	3	154	53	80	-	تمكن قيادات الروضة العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات بالروضة .	8.
0.58	835	29	97	44	120	-	تحرص قيادات الروضة على التحسين المستمر لإجراءات العمل بمجتمع الروضة .	9.
0.50	730	-	180	78	24	8	تعمل قيادات الروضة على دعم عملية التغيير التنظيمي.	10.
0.53	7715	الدرجة الكلية للمحور						
			الحد الأدنى للثقة = 0.75			الحد الأعلى للثقة = 0.85		

يتضح من جدول (5) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول : القيادة ما بين (0.43) : (0.60) ، كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة ؛ مما يشير إلي عدم تحققها في تطبيق القيادة في الروضات الدامجة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM ، كما جاءت نسبة المحور ككل (0.53) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة ، وتشير النتائج إلى عدم تحفيز العاملين بالروضة أو خلق جو من الإبداع والابتكار وعدم تبني سياسة التغيير التنظيمي ووقد يرجع ذلك إلى تبني قيادات الروضة الدامجة لسياسة النمطية والتقليد في الإدارة وعدم متابعة ومراقبة الإدارة من قبل المسؤولين ، وانفتقت دراسة (حمزة، 2020) مع هذه النتيجة كما أوصت بضرورة تبني سياسة التغيير في إدارة رياض الأطفال لما لها من أثر إيجابي على المؤسسات التعليمية ، فضلا عن تأثيرها على تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين برياض الأطفال وأضافت دراسة (الشنواني، 2020) أن تشجيع مدير الروضة العاملين بها على مشاركته في اتخاذ القرارات ترجع إلى خبرة العمل والمؤهل الدراسي الجامعي ؛ مما يؤكد حاجة قيادات الروضات الدامجة على التنمية الإدارية الدائمة والتكيف القانوني والوعي بطبيعة الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة الذين ترعاهم الروضة الدامج، وتعرف الأهداف الإستراتيجية للروضة وكيفية تحقيقها، كما أكدت دراسة (مصطفى ، 2013) اهتمام معظم مديري مدارس الدمج بالأعمال الإدارية الروتينية فقط على حساب الأعمال الإشرافية وأعمال المتابعة للمدرسة، مما يعوق ذلك من تحقيق جودة العملية التعليمية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة داخل فصول الدمج. كثرة الأعباء التدريسية والإشرافية للمعلمين في مدارس الدمج، بالإضافة إلى نقص خبراتهم في التعامل مع الإعاقات المختلفة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في فصول الدمج، وكذلك قلة

الوسائل التعليمية والتكنولوجية المساعدة. وعدم موائمة تصميم المبنى المدرسي وفصول الدمج لاحتياجات ومتطلبات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة المدمجين في المدارس العادية.

المحور الثاني : معيار السياسات والاستراتيجيات :-

يحتوي هذا الجزء من أداة البحث على (5) عبارات تدور حول واقع تحقيق معيار السياسات والاستراتيجيات لدى قيادات رياض الأطفال لتطبيق التميز المؤسسي في ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الروضات الدامجة ، وبحساب نسب متوسط الاستجابة لعينة البحث كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:-

جدول (6)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة

لعبارات (المحور الثاني : السياسات والإستراتيجيات) (ن = 290)

نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة					العبارات	م
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة قليلة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة كبيرة جدا		
0.54	787	-	92	189	9	-	11. تحدد الروضة سياستها وإستراتيجياتها على أساس احتياجات المستفيدين الحالية وتوقعاتهم المستقبلية .	
0.56	814	-	95	167	17	11	12. تحدث الروضة سياستها (إستراتيجياتها) بشكل دوري .	
0.53	773	-	155	86	40	9	13. تنشر الروضة سياستها (إستراتيجياتها) لأصحاب المصلحة من خلال آليات واضحة .	
0.55	794	-	117	140	25	8	14. تعدل الروضة سياستها وإستراتيجياتها وفق تغيرات البيئة المحيطة بها .	
0.59	860	-	92	117	80	1	15. تشرك الروضة جميع العاملين في صياغة إستراتيجياتها .	
0.55	4028	درجة الكلية للمحور						
		الحد الأعلى للثقة = 0.85			الحد الأدنى للثقة = 0.75			

يتضح من جدول (6) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني : السياسات والإستراتيجيات ما بين (0.53 : 0.59) ، كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في تطبيق السياسات والإستراتيجيات في الروضات الدامجة ، كما جاءت نسبة المحور ككل (0.55) وهو أقل

من الحد الأدنى للثقة ويشير هذا إلي عدم تحققه في تطبيق السياسات والإستراتيجيات فى الروضات الدامجة؛ مما يشير إلي عدم تحققه في تطبيق القيادة فى الروضات الدامجة ؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام قيادات الروضات الدامجة على صياغة رؤية ورسالة واضحة ومحددة للروضة الدامجة ترسم سياسة العمل داخل الروضة ، وكذلك عدم قيام قيادات الروضات الدامجة على المشاركة فى التحليل البيئي للروضة وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة والفرص والتهديدات داخل مجتمع الروضة وخارجه مما يساعد على وضع خطة إستراتيجية واضحة الأهداف والغايات الإستراتيجية ، وهذه يؤكد استخدام الطريقة التقليدية فى إدارة الروضات الدامجة على الرغم من التحدي الكبير الذى تلعبه الروضة الدامجة فى انها تضم أطفال من ذوى الاحتياجات الخاصة ومتعددي الإعاقة بجانب الطفل العادي ، وهذا ما أكدته دراسة (أبو رجب ، 2020) التي بينت قلة وضع خطط إستراتيجية لتطوير التعليم مع الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة ، ورفض التعامل مع طفل الاحتياجات الخاصة.

المحور الثالث : معيار الموارد البشرية :-

يحتوى هذا الجزء من أداة البحث على (9) عبارات تدور حول واقع تحقيق معيار الموارد البشرية لدى قيادات رياض الأطفال لتطبيق التميز المؤسسي فى ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) فى الروضات الدامجة ، وبحساب نسب متوسط الاستجابة لعينة البحث كانت النتائج الموضحة فى الجدول التالى :-

جدول (7)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة

لعبارات (المحور الثالث : الموارد البشرية) (ن = 290)

نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة					العبارات	م
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة قليلة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة كبيرة جدا		
0.55	804	-	105	155	21	9	تقدم قيادات الروضة خطة لتطوير معارف ومهارات الموارد البشرية وفق إستراتيجيتها.	16.
0.62	892	-	69	131	89	1	يوجد بالروضة نظام عادل لتوزيع الحوافز على جميع مواردها البشرية.	17.
0.58	841	-	86	155	41	8	تشجيع قيادات الروضة العاملين على العمل الجماعي بها .	18.

0.43	617	-	261	21	8	-	19. توفر قيادات الروضة قنوات تواصل للحوار الفعال مع مواردها البشرية.
0.68	992	-	54	68	160	8	20. تسعى قيادات الروضة إلى تحقيق رضا العاملين بها.
0.52	753	-	166	75	49	-	21. تطور قيادات الروضة سياساتها لاستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة للعمل بها .
0.59	851	-	101	116	64	9	22. تهتم قيادات الروضة بتطوير التقنيات التي تستخدمها الموارد البشرية بها .
0.48	697	-	198	75	9	8	23. تحرص قيادات الروضة على توعية مواردها البشرية بطرق تقويمهم.
0.58	842	-	110	107	64	9	24. توجد بالروضة آلية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية .
0.56	7289	الدرجة الكلية للمحور					
			الحد الأدنى للثقة = 0.75			الحد الأعلى للثقة = 0.85	

يتضح من جدول (7) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث : الموارد البشرية ما بين (0.43 : 0.68) ، كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في تطبيق الموارد البشرية في الروضات الدامجة ، كما جاءت نسبة المحور ككل (0.56) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققه في تطبيق الموارد البشرية في الروضات الدامجة ؛ وقد يرجع ذلك إلى عدم وعي قيادات الروضة على المستوى الإداري والمستوى الفني بسياسات تطوير العاملين داخل الروضة فمعلم طفل الدمج يتخلف في احتياجاته التدريبية عن معلم الطفل العادي ، ويترتب ذلك على افتقاد الحوار الفعال بين قيادات الروضة والعاملين بها وبالتالي ليس هناك مجال لتقويم الموارد البشرية داخل لروضة الدامجة. فقد أكدت دراسة (راضون، 2021) على أهمية وجود قنوات اتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال عبر صفحات التواصل الاجتماعي، وأهمية بث روح العمل الجماعي بالمناخ التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال، كما أكدت استناد عملية ترقية العاملين بمؤسسات رياض الأطفال إلى الأقدمية المطلقة بعيداً عن كفاءة العاملين، وتدني الأجور والرواتب لمعلمات رياض الأطفال بما لا يتناسب مع طبيعة العمل والجهد المبذول منهم مع قلة الحوافز والمكافآت الممنوحة لهم، وضعف التعاون بين إدارة الروضة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع الخارجي المحيط بالروضة.

وقد بينت دراسة (كامل، 2020) أهم المهام والواجبات التي يقوم بها مديرو الموارد البشرية تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية من خلال تحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الرئيسية لوظيفة الفرد داخل المؤسسة والتنبؤ بمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية لإنجاز أهدافها واختيار وتعبئة الموارد اللازمة لشغل

الوظائف في المؤسسة ، 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 في تطوير مهاراتهم الوظيفية ، المكافآت والمزايا من خلال تطبيق نظام فعال للأجور والحوافز للعاملين والتأكد من أن تكون عادلة ومتناسبة مع الجهد ، الأمن الصناعي والصحة المهنية من خلال تنفيذ برامج للتأكد من صحة وسلامة العاملين ومساعدتهم في التغلب على المشاكل الشخصية التي تؤثر على أداء العمل ، العاملون وعلاقات العمل من خلال القيام بدور الوساطة بين المؤسسة والنقابات وتصميم نظام لصندوق الزمالة ،بحوث الموارد البشرية من خلال توفير قاعدة المعلومات اللازمة للموارد البشرية وتصميم وتطبيق نظام لاتصالات العاملين ،ولتحقيق إدارة بشرية فاعلة يلزم استيفاء متطلبات منها تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتحسينها ، تحديد وتطوير معارف العاملين وتنمية كفاءاتهم ، مشاركة العاملين وتمكينهم ، تبادل العاملين للحوار داخل المجتمع الجامعي ، مكافأة العاملين والاعتراف بهم وتقديرهم والعناية بهم .

المحور الرابع : معيار الشراكات والموارد:-

يحتوي هذا الجزء من أداة البحث على(7) عبارات تدور حول واقع تطبيق معيار الشراكات والموارد لدى قيادات رياض الأطفال لتطبيق التميز المؤسسي في ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الروضات الدامجة ، وبحساب نسب متوسط الاستجابة لعينة البحث كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:-

جدول (8)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة

لعبارة (المحور الرابع : الشراكات والموارد) (ن = 290)

نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة					العبارات	م
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة قليلة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة كبيرة جدا		
0.56	818	-	61	220	9	-	25. تحرص الروضة على بناء شراكة مع المجتمع المحلي	
0.55	803	-	69	220	0	1	26. تستخدم الروضة أدوات قياس لمعرفة آراء المجتمع تجاه خدماتها .	
0.48	690	-	205	68	9	8	27. تستخدم الروضة مؤشرات لتقييم أثر خدماتها على المجتمع المحلي.	
0.55	800	-	78	204	8	-	28. تستفيد الروضة من المبادرات المجتمعية في تحسين خدماتها.	

0.50	721	-	157	125	8	-	29. تعتمد الروضة على نتائج التغذية الراجعة من المجتمع لتطوير دورها في خدمة المجتمع المحلي .
0.51	737	-	141	141	8	-	30. تحرص الروضة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع .
0.62	898	-	85	92	113	-	31. تضع الروضة سياساتها وإستراتيجياتها بناء على معلومات دقيقة (مؤشرات أداء ، أنشطة إبداعية ذات علاقة ، أبحاث) .
0.54	5467	الدرجة الكلية للمحور					
			الحد الأدنى للثقة = 0.75			الحد الأعلى للثقة = 0.85	

يتضح من جدول (8) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع : الشركاء والموارد ما بين (0.48 : 0.62) ، كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في تطبيق الشركاء والموارد في الروضات الدامجة ، كما جاءت نسبة المحور ككل (0.54) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققه في تطبيق الشركاء والموارد في الروضات الدامجة ؛ وقد يرجع ذلك إلى عدم وعى قيادات الروضة بأهداف التنمية المستدامة 2030م التي تسعى إلى تطوير المجتمع بأكمله واعطت اهتمام كبير لذوى الاحتياجات الخاصة ولنظام الدمج دار الروضات والمدارس ، فضلا عن أن قيادات الروضات الدامجة ليسوا على وعى بالإجراءات اللازمة لمشاركة المجتمع المحلي في تطبيق نظام الدمج والعمل على نجاحه ، ويرجع هذا أيضا لعدم عقد ورش تدريبية وندوات تثقيفيه لمشاركة المجتمع المحلي بكافة جمعياته المختلفة لخدمة نظام الدمج مما يسهل هذا التعاون على التخلص من كافة الصعوبات الاجتماعية التي تواجه أطفال الدمج ويؤكد هذه النتيجة دراسة كلا (أبو الرب.2021) ،

المحور الخامس : معيار العمليات والخدمات :-

يحتوى هذا الجزء من أداة البحث على(9) عبارات تدور حول واقع تحقيق معيار العمليات والخدمات لدى قيادات رياض الأطفال لتطبيق التميز المؤسسي فى ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) فى الروضات الدامجة ، وبحساب نسب متوسط الاستجابة لعينة البحث كانت النتائج الموضحة فى الجدول التالى:-

جدول (9)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة
لعبارات (المحور الخامس : العمليات والخدمات) (ن = 290)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة قليلة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة كبيرة جدا			
32.	تتسم جميع العمليات التي تتم داخل الروضة بالوضوح للجميع .	-	93	196	1	-	778	0.54	
33.	تطبق الروضة معايير إدارة الجودة والتميز في إدارة عملياتها .	-	190	91	8	1	690	0.48	
34.	تهتم الروضة في تصميم عملياتها وإجراءاتها بتحديد احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.	-	101	68	120	1	891	0.61	
35.	تستفيد الروضة من نتائج التغذية الراجعة في تطوير أعمالها المختلفة .	-	190	91	8	1	690	0.48	
36.	تستفيد الروضة من خبرات الروضات الأخرى في تطوير خدماتها وبرامجها وأنشطتها المختلفة.	-	130	33	126	1	868	0.60	
37.	تطور الروضة العمليات والخدمات التي تقدمها بطرق إبداعية.	-	134	67	89	-	825	0.57	
38.	تفتح الروضة حواراً بناءً مع جميع المستفيدين يتسم بالشفافية .	-	133	61	96	-	833	0.57	
39.	تضع الروضة آلية لكيفية إدارة علاقاتها مع المستفيدين لتعزيزها .	-	86	108	96	-	880	0.61	
40.	تضع الروضة مؤشرات لقياس المخاطر البيئية التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع المحلي .	-	109	69	104	8	881	0.61	
0.56	7336	الدرجة الكلية للمحور							
		الحد الأعلى للثقة = 0.85			الحد الأدنى للثقة = 0.75				

يتضح من جدول (9) ما يلي :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس : العمليات والخدمات ما بين (0.48 : 0.61) ، كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في تطبيق العمليات والخدمات في الروضات الدامجة ، كما جاءت نسبة المحور ككل (0.56) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققه في تطبيق العمليات والخدمات في الروضات الدامجة ، وقد يرجع ذلك إلى الاحتياج الشديد إلى التدريب مراعاة للتطورات التكنولوجية والرقمية التي استعدت تطوير المناهج والمقررات المختلفة بشكل عام وبرامج ومناهج طفل الروضة بشكل خاص ، فضلا عن عدم استخدام برامج

الجودة في كافة العمليات والخدمات التي تقدم داخل الروضة الدامجة مما يؤكد على ضعف الابتكارية الإدارية أو التعامل البناء في ضوء الشفافية في إدارة العلاقات مع كافة العاملين داخل الروضة الدامجة وكل هذا يؤثر بشكل سلبي على أطفال الدمج داخل الروضة ، فبينت دراسة (مصطفى، 2021) فاعلية برنامج تدريبي لمعلمي مدارس الدمج قائم على المنهج الجديد 2.0 وأثره في تنمية بعض مهارات القرن الحادي والعشرين لديهم .

كما تشير النتائج إلى ضعف استخدام نظام الجودة الشاملة في عمليات الروضات الدامجة بالرغم من تأكيد أهميتها من خلال العديد من الدراسات ومنها دراسة (سهمود، 2013) التي وضحت علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز من خلال تعريفه لإدارة التميز بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق التنافسية في بيئة العمل من خلال استغلال امکانات التي تحقق لها النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبالتالي أصبح من مستلزمات القدرة على البقاء والمنافسة هو التحسين والتطوير المستمر والدائم "حيث أشار إلى أن مفاهيم الجودة تُشير إلى الدقة والتميز من خلال مفهوم ضمان الجودة و ضبط الجودة وإدارة الجودة/ كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مصطفى، 2013) التي بينت وجود منهج جامد لا يتناسب مع قدرات واهتمامات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في فصول الدمج، كما أن موضوعات المنهج غير وثيقة الصلة بالحياة اليومية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

المحور السادس : معيار نتائج العملاء :-

يحتوي هذا الجزء من أداة البحث على(8) عبارات تدور حول واقع تطبيق معيار نتائج العملاء لدى قيادات رياض الأطفال لتطبيق التميز المؤسسي في ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الروضات الدامجة ، وبحساب نسب متوسط الاستجابة لعينة البحث كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:-

جدول (10)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة

لعبارات (المحور السادس : نتائج العملاء) (ن = 290)

نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدرة	الاستجابة				العبارات	م
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة قليلة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة		
0.48	696	-	190	84	16	-	41. تستخدم الروضة مقاييس علمية لمعرفة انطباعات عملائها عن فاعلية برامجها

0.49	705	-	173	109	8	-	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا العملاء عن الروضة الدامجة.
0.49	711	23	121	138	8	-	تحظى الروضة بسمعة جيدة.
0.44	640	-	254	12	24	-	توجد علاقات جيدة بين الروضة وعمالها الخارجيين.
0.46	673	-	213	61	16	-	تهتم الروضة بمقترحات عملائها.
0.51	744	-	150	124	8	8	تتصف الروضة بالسرعة في تلبية احتياجات عملائها.
0.57	832	-	94	140	56	-	تتسم الإجراءات داخل الروضة بالبساطة.
0.57	832	-	150	28	112	-	يسهل الحصول على المعلومات داخل الروضة.
0.50	5833	الدرجة الكلية للمحور					
			الحد الأدنى للثقة = 0.75			الحد الأعلى للثقة = 0.85	

يتضح من جدول (10) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس : نتائج العملاء ما بين (0.44 : 0.57) ، كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها وقد يرجع ذلك إلى تطبيق نتائج العملاء في الروضات الدامجة ، كما جاءت نسبة المحور ككل (0.50) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة وذلك يشير إلي عدم تحققه في تطبيق نتائج العملاء في الروضات الدامجة ؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة حرص قيادة الروضات الدامجة على عدم تدعيم علاقتها مع عملائها الخارجيين، أو محاولة تلبية احتياجاتهم، ورغباتهم المختلفة، فضلاً عن عدم الاهتمام بمقترحاتهم، وشكاواهم؛ مما يقلل من مكانتها التنافسية على المستوى المحلي، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على معلومات عن إدارة الروضات الدامجة، والعاملين بها؛ نظراً لوجود حالة من السرية الشديدة تُحيط بها، بجانب أن انطباعات الأطفال، وأولياء الأمور، والجهات المستفيدة من الروضة الدامجة والتي يُمكن أن تتضح على وسائل التواصل الاجتماعي قد تساعد في عزوف الأطفال عن الالتحاق بها، وعلى الرغم من هذه النتائج فقد أكدت دراسة (عطية، 2017) على أهمية تدعيم العلاقات مع العملاء الخارجيين للروضة الدامجة والعمل على إتاحة المعلومات حول الروضة وخدماتها لكافة أفراد المجتمع من خلال الوسائل الإعلامية المختلفة حتى تكون جاذبة للأطفال وتحقق مكانة تنافسية على المستوى المحلي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مصطفى ، 2013) التي أكدت ضعف العلاقة التعاونية بين مدرسة الدمج والمجتمع وأولياء الأمور، بالإضافة إلى عدم مشاركة أولياء الأمور في تخطيط وتنفيذ البرامج التربوية المقدمة لأبنائهم ذوي الاحتياجات الخاصة في مدارس ومؤسسات التعليم العام الملحق بها فصول الدمج.

المحور السابع : معيار نتائج العاملين :-

يحتوى هذا الجزء من أداة البحث على (9) عبارات تدور حول واقع تحقيق معيار نتائج العاملين لدى قيادات رياض الأطفال لتطبيق التميز المؤسسي فى ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) فى الروضات الدامجة ، وبحساب نسب متوسط الاستجابة لعينة البحث كانت النتائج الموضحة فى الجدول التالى:-

جدول (11)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة

عبارات (المحور السابع : نتائج العاملين) (ن = 290)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة قليلة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة كبيرة جدا			
49.	تعد وحدات الروضة تقارير للتأكد من إنجاز ما تم التخطيط له .	15	121	146	-	8	735	0.51	
50.	تضع الروضة خططاً لتحسين الأداء بناء على التقييمات السابقة .	-	118	116	40	16	824	0.57	
51.	تجرى الروضة دراسات استقصائية لتحديد ما يرضى العاملين .	-	86	164	40	-	824	0.57	
52.	تتبنى قيادات الروضة معايير محددة لقياس جودة المخرجات .	-	198	44	40	8	728	0.50	
53.	يوجد بالروضة نظام معلومات متكامل يدعم اتخاذ القرارات .	-	165	109	8	8	729	0.50	
54.	تحرص الروضة على تحسين أداء أفراد الإدارة بها بشكل دوري .	-	174	84	24	8	736	0.51	
55.	توازن الروضة نتائج أداؤها والروضات الأخرى فى محيط عملها .	-	157	117	8	8	737	0.51	
56.	تضع الروضة آليات لتواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق رضاهم .	35	120	135	-	-	680	0.47	
57.	توجد للروضة مؤشرات لمقارنة نتائج أداء العاملين بالمعايير المطلوبة .	-	221	61	8	-	657	0.45	
0.51	6650	الدرجة الكلية للمحور							
		الحد الأعلى للثقة = 0.85			الحد الأدنى للثقة = 0.75				

يتضح من جدول (11) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث فى عبارات المحور السابع : نتائج العاملين ما بين (0.45) : (0.57) ، كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها فى تطبيق

نتائج العاملين في الروضات الدامجة ، كما جاءت نسبة المحور ككل (0.51) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في تطبيق نتائج العاملين في الروضات الدامجة ؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاتصال بين القيادة الإدارية والعاملين بالروضة ، بالرغم من تعدد وسائل الاتصال الحديثة توفيراً للوقت والمجهود والتي منها استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، فمهمة الاتصال مهارة من مهارات القيادة الناجحة التي من خلالها يستطيع أن يتعرف على آراء العاملين بالروضة في سهولة ويسر بجانب أنها طريق لتحقيق أهداف الروضة في جو من التخطيط والتنظيم وتفادي الأخطاء في وقت بسيط من خلال التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة والتي منها (برنامج zoom- what's up - google meet- messenger- mail)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيد، 2011) التي بينت مهارات قيادات الروضة والتي هي (كفايات التخطيط- كفايات تنظيم العمل- كفايات التوجيه والمتابعة -كفايات الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية - الكفايات الشخصية) .

كما أشارت نتائج دراسة (الإبراهيم، 2013) إلى أن المهنة بظروفها ووضعها الحالي تشجع العاملين فيها على التسرب، ويرجع ذلك إلى المشكلات المالية والصحية (البدنية والنفسية) والإدارية ونظرة المجتمع للمهنة، وإلى الأعباء الوظيفية التي قد لا يمت بعضها بصلة للنشاط التدريسي والإعداد المهني. ودلت النتائج على أن المشكلات السائدة والأعباء الوظيفية لا تختلف في تأثيرها على مستوى التسرب من المهنة بين المعلمات الجدد أو من أمضين سنوات أطول. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية إعادة توصيف الوظيفة بدقة وإيجاد وظائف أكاديمية وفنية مساندة لإضفاء الصفة الأكاديمية لمعلمة الروضة، وإلى تقييم البيئة المدرسية بأنظمتها ومنشأتها وخدماتها التربوية من أجل تحسين المهنة ومراعاة طبيعة عمل المرأة وتخفيف الضغوط الوظيفية والحد من هدر الكفاءات التربوية. وبناء على نتائج الدراسة، قدم الباحث مقترحاً لتطوير عمل معلمة الروضة والحد من العوامل التي تدفع المعلمات إلى التسرب من العمل في رياض الأطفال .

المحور الثامن : معيار نتائج المجتمع :-

يحتوي هذا الجزء من أداة البحث على (8) عبارات تدور حول واقع تحقيق معيار نتائج المجتمع لدى قيادات رياض الأطفال لتطبيق التميز المؤسسي في ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الروضات الدامجة ، وبحساب نسب متوسط الاستجابة لعينة البحث كانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:-

جدول (12)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة

لعبارات (المحور الثامن : نتائج المجتمع) (ن = 290)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة قليلة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة كبيرة جدا		
58.	تعمل الروضة باستمرار على قياس رضا المستفيدين عما يقدم لهم من خدمات .	-	270	20	-	-	600	0.41
59.	توجد بالروضة آليات لتلقى شكاوى المتعاملين معها.	75	56	151	8	-	672	0.46
60.	يتسم تعامل قيادات الروضة مع المستفيدين بالشفافية والنزاهة .	-	239	39	12	-	643	0.44
61.	تقوم الروضة بمسح شامل ودوري لاحتياجات المجتمع المحلي .	83	24	135	48	-	728	0.50
62.	تسعى الروضة إلى تقديم خدمات تلقي توقعات المستفيدين الحالية منها .	-	247	23	20	-	643	0.44
63.	تهتم الروضة بتحقيق طموحات المستفيدين لأدائها .	-	247	23	20	-	643	0.44
64.	تمكن الروضة المستفيدين من المشاركة في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق الأهداف المشتركة.	83	24	167	16	-	696	0.48
65.	توجد آلية لرصد أداء الروضة مع المستفيدين ومقارنته مع المعايير .	-	255	23	12	-	627	0.43
0.45	الدرجة الكلية للمحور					5252		
		الحد الأدنى للثقة = 0.75			الحد الأعلى للثقة = 0.85			

يتضح من جدول (12) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثامن : نتائج المجتمع ما بين (0.41) : (0.50) ، كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في تطبيق نتائج المجتمع في الروضات الدامجة، كما جاءت نسبة المحور ككل (0.45) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققه في تطبيق نتائج المجتمع في الروضات الدامجة ؛ وقد يرجع ذلك إلى عدم وعي المجتمع بالدور التربوي في تحقيق مشاركة مجتمعية بين المجتمع والروضة الدامجة وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الصادق، 2008) التي بينت أن عد تحقيق المشاركة المجتمعية في مؤسسات رياض الأطفال يرجع لعدم وعي معظم أفراد المجتمع ومؤسساته بأهمية مرحلة ما قبل المدرسة وأهمية مرحلة رياض الأطفال، ودور مؤسسات تربية طفل ما قبل المدرسة واحتياجاتها. ورفض كثير من أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع تقديم الدعم المالي للروضة. وإحجام كثير من أولياء الأمور عن الحصول للروضة والمشاركة في برامجها

لضيق الوقت والانشغال بالعمل، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة عن نتائج أوصت الباحثة بتوفير مزيد من الجهود لتوعية المجتمع بأهمية التربية في مؤسسات رياض الأطفال ومتطلباتها. وتنمية وعى أولياء الأمور بأهمية المشاركة المجتمعية في مؤسسات رياض الأطفال وما يمكن أن تحققه للأسرة والطفل والمجتمع. وتنمية وعى مؤسسات المجتمع المختلفة بالأدوار المتعددة التي يمكن عن طريقها تحقيق المشاركة في رياض الأطفال. كما أوصت الباحثة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات عن المشاركة المجتمعية في مؤسسات رياض الأطفال لتفعيلها وتطوير هذه المؤسسات والتعرف على اتجاهات مؤسسات المجتمع المختلفة وآراء أولياء الأمور عن المشاركة المجتمعية في مؤسسات رياض الأطفال ومعوقاتها من وجهة نظر كل منهم ومقترحاتهم لتفعيلها. كما أوصت بتدريب معلمات رياض الأطفال على كيفية التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي وتفعيل المشاركة المجتمعية، كما أكدت دراسة (كامل، 2020) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في تحقيق محاور الاستبيان، مما يعني أن المؤشرات الدالة على هذه المحاور من الصعب تحقيقها في رياض الأطفال الريفية والحضرية، وضرورة وجود مشاركة من قبل أفراد المجتمع المحلي (عينة الدراسة) في تحسين برامج التربية برياض الأطفال من خلال خطط توعية لحث المجتمع، وهذا يدل على وجود تقصير من قبل المسئولية عن المرحلة، ومسئول الروضات في تفعيل الدور التربوي وتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي.

المحور التاسع : معيار نتائج الأداء الرئيسية :-

يحتوى هذا الجزء من أداة البحث على (6) عبارات تدور حول واقع تطبيق معيار نتائج الأداء الرئيسية لدى قيادات رياض الأطفال لتطبيق التميز المؤسسي فى ضوء معايير الأنموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) فى الروضات الدامجة ، وبحساب نسب متوسط الاستجابة لعينة البحث كانت النتائج الموضحة فى الجدول التالى:-

جدول (13)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة

لعبارات (المحور التاسع : نتائج الأداء الرئيسية) (ن = 290)

م	العبارات	الاستجابة				الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة قليلة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة جدا		
66.	توجد مؤشرات لقياس نجاح الروضة في تحقيق أهدافها.	83	56	143	8	656	0.45
67.	توجد مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للروضة.	-	239	31	20	651	0.45
68.	توجد مؤشرات لمراقبة جودة البرامج المقدمة بالروضة.	75	24	175	16	712	0.49
69.	تعتمد الروضة على تقييم أدائها في ضوء معايير معتمدة.	-	239	23	28	659	0.45
70.	تستعين الروضة بمراجعين خارجيين لتقييم مستوى الأداء بها.	83	16	159	32	720	0.50
71.	تلتزم الروضة بالموضوعية في تقييم أدائها.	-	239	39	12	643	0.44
0.46	الدرجة الكلية للمحور					4041	
		الحد الأدنى للثقة = 0.75				الحد الأعلى للثقة = 0.85	

يتضح من جدول (13) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور التاسع : نتائج الأداء الرئيسية ما بين (0.44 : 0.50) ، كما جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققها في تطبيق نتائج الأداء الرئيسية في الروضات الدامجة ، كما جاءت نسبة المحور ككل (0.46) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلي عدم تحققه في تطبيق نتائج الأداء الرئيسية في الروضات الدامجة ؛ وقد يرجع ذلك إلى نقص تدريب قيادات الروضة على استخدام معايير تقييم أداء العمل بالروضة في كافة المجالات المختلفة وعدم متابعة تحقيق أهداف الروضة على المستوى الفني من قبل الموجهات برياض الأطفال أو من قبل متابعة المسؤولين عنها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السيد ، وآخرون ، 2019) التي بينت جود جوانب قصور عديدة داخل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية تؤثر سلباً على أدائها لمهامها، وتمثلت هذه الجوانب في كونها مشكلات تعوق التطبيق الفعال لمعايير الجودة الشاملة برياض الأطفال، افتقار أغلب مؤسسات رياض الأطفال لمدير متخصص ومتفهم لمرحلة رياض الأطفال، وجود قصور في تدريب وتأهيل إدارة الروضة للعاملات بها في مجال الجودة، ضعف التواصل الفعال بين معلمة الروضة وأولياء الأمور، قلة عقد

تدريبات ومؤتمرات وورش عمل تساعد على تطوير الأداء المهني للمعلمة، ضعف استخدام طفل الروضة للحاسب الآلي بصورة بسيطة في حدود إمكانياته، ضعف توظيف إمكانات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المنهج، ضعف مشاركة أولياء الأمور في خطط التحسين والتقويم الذاتي بالروضة، ضعف وحدة التدريب والجودة في القيام بعملية التقييم الذاتي لمردود أنشطتها على العملية التعليمية، ضعف تطبيق إدارة الروضة لقواعد المساءلة بموضوعية على جميع العوامل بها.

أما بالنسبة لجودة المناهج المقدمة لطفل الروضة فقد توصلت دراسة (محمد، 2015) إلى أن هناك عدداً من المتطلبات اللازمة؛ لتفعيل وثيقة المعايير القومية، ومن ثم تطوير منهج رياض الأطفال المطور " حقي ألعب وأتعلم وأبتكر" في ضوءها لتحقيق الجودة ورفع مستوى العملية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد مجموعة البحث. لذلك قدم البحث مجموعة من التوصيات، جاء مجملها في ضرورة توفير نسخ كافية من وثيقة المعايير القومية لكافة الروضات على مستوى الجمهورية، وكذلك لكليات رياض الأطفال وشعب وأقسام الطفولة بكليات التربية، حتي يتقنها أعضاء هيئة التدريس قبل قيامهم بالدورات التدريبية لمعلمات وموجهات رياض الأطفال. والعمل على إمداد الروضات بالخامات والوسائل ومستلزمات الأركان التعليمية والأدوات الضرورية التي تساهم في تطبيق المنهج بفعالية، ومراعاته لحالات الدمج. أيضاً التواصل الفعال مع مديري الروضات بما يحقق توحيد الرؤى والاتفاق على الاستراتيجيات التي تحقق جودة الأداء.

كما أكدت دراسة (الشناوي، أبو كليله، 2020) التأكيد من سوء أحوال المؤسسات الخاصة بمرحلة التعليم الابتدائي وأنها غير مؤهلة للقيام بعملية دمج ذوي الاحتياجات الخاصة، ونقص التدريب اللازم لتأهيل المعلمين ونشر ثقافة الدمج بينهم، ونقص عدد المعلمين المتخصصين، قامت الدراسة بتقديم المقترحات المتعلقة بمحاور التصور؛ وهي متطلبات تتعلق بتطوير (الهيكل الوظيفي، البنية المؤسسية، المناهج، عملية الرقابة والتقويم على تطبيق الدمج، تلبية احتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة، الأطراف المشاركة لتفعيل عملية الدمج) بمدارس التعليم الابتدائي. وأوصى بزيادة توعية أولياء الأمور بأهمية مرحلة التعليم الابتدائي وأهمية دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في هذه المرحلة.

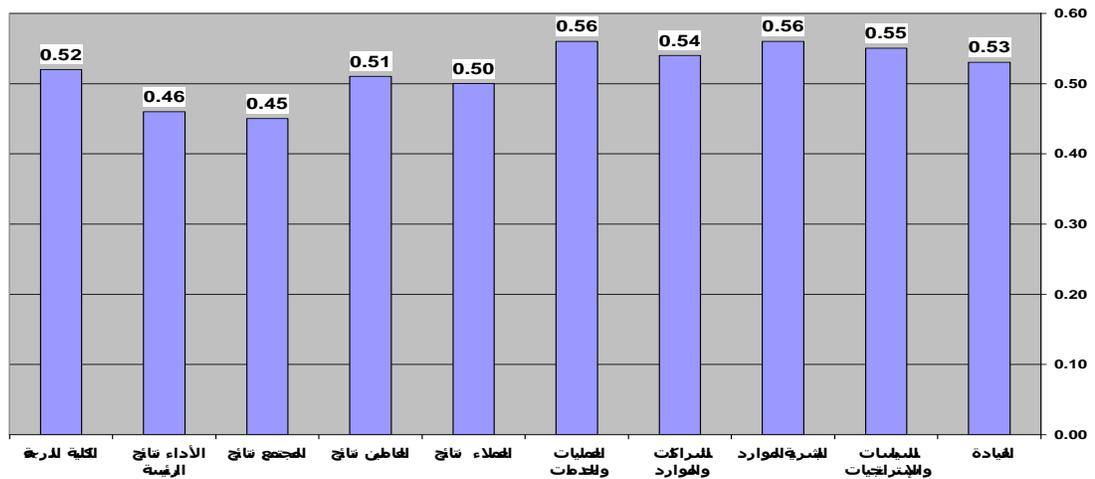
جدول (14)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لمحاور الاستبيان (ن = 290)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدرة	المحاور
5	0.53	7715	القيادة
3	0.55	4028	السياسات والإستراتيجيات
2	0.56	7289	الموارد البشرية
4	0.54	5467	الشراكات والموارد
1	0.56	7336	العمليات والخدمات
7	0.50	5833	نتائج العملاء
6	0.51	6650	نتائج العاملين
9	0.45	5252	نتائج المجتمع
8	0.46	4041	نتائج الأداء الرئيسية
	0.52	53611	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (14) ما يلي :

– تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لمحاور الاستبيان ما بين (0.45 : 0.56) ، حيث جاء في الترتيب الأول محور (العمليات والخدمات) ، بينما جاء في الترتيب الثاني محور (الموارد البشرية) ، بينما جاء في الترتيب الثالث محور (السياسات والإستراتيجيات) ، بينما جاء في الترتيب الرابع محور (الشراكات والموارد) ، بينما جاء في الترتيب الخامس محور (القيادة) ، بينما جاء في الترتيب السادس محور (نتائج العاملين) ، بينما جاء في الترتيب السابع محور (نتائج العملاء) ، بينما جاء في الترتيب الثامن محور (نتائج الأداء الرئيسية) ، بينما جاء في الترتيب التاسع والأخير محور (نتائج المجتمع) .



شكل (2)

رسم بياني يوضح ترتيب محاور الاستبيان

ملخص نتائج البحث :

سعى البحث إلى تحديد واقع تطبيق معايير الأنموذج الأوربي EFQM بروضات الدمج بمحافظة المنيا وتبين من نتائج التطبيق تحقق المعايير التسعة للأنموذج الأوربي للتميز (القيادة - السياسات الإستراتيجية - الموارد البشرية - الشراكات والموارد - العمليات والخدمات - نتائج العملاء - نتائج العاملين - نتائج المجتمع - نتائج الأداء الرئيسية) ، وتراوحت نسبة متوسط الاستجابة لمحاور الاستبيان ما بين (0.45 : 0.56) مما يشير إلى تحقيقها بدرجة قليلة ، وبالتالي سوف يتم تقديم رؤية استشرافية لتحقيق معايير الأنموذج الأوربي للتميز EFQM بروضات الدمج بمحافظة المنيا .

رؤية استشرافية لتطبيق النموذج الأوربي (EFQM) في الروضات الدامجة لتحقيق التميزالمؤسسى :-أولا : أسس بناء الرؤية الاستشرافية :-

تتعد الأسس التي تقوم عليها الرؤية الاستشرافية ومنها :-

- **الأساس الديني :** وذلك باعتبار أن كل الديانات السماوية تنادي بحقوق ووجبات الأفراد الضعفاء، وهذا يعتبر مؤشر أساسي للاهتمام بهذه الفئة ، فاهتم الإسلام بالأطفال المعاقين اهتماماً كبيراً ، وأعطاهم حقوقاً كثيرة من التعليم والرعاية والعطف والحنان ، ورفع عنهم الحرج لتدعيم العلاقات الإنسانية في إطار من تبادل التقدير والاحترام بين الأصحاء والمعاقين؛ وقد قال الله (عز وجل) : **لَيْسَ عَلَى الْأَعْمَى حَرْجٌ وَلَا عَلَى الْأَعْرَجِ حَرْجٌ وَلَا عَلَى الْمَرِيضِ حَرْجٌ .**
- **الأساسي التشريعي :** حيث نادت العديد من الإعلانات العالمية والتشريعات والنصوص القانونية، والدساتير والمواثيق المتعلقة بحقوق الإنسان وهذا اعترافا عالميا بحقوق المعوقين وقد تعزز هذا الاتجاه نحو رعاية حقوق الطفل في مصر بإصدار قانون الطفل رقم (12) لسنة 1996م، وذلك بعد إعلان العقد الأول لحماية الطفل المصري ورعايته 1989 - 1999 م، وكذلك إعلان العقد الثاني لحماية الطفل المصري ورعايته 2000 - 2010 م بجمهورية مصر العربية، برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة 2003 - 2006 ، حيث جاءت السياسة التعليمية لتعيد النظر في التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة مؤكدة حق الطفل في الاستمتاع بطفولته، وكافة القرارات الوزارية المصرية التي جاءت لتنظيم نظام الدمج داخل الروضات والمدارس العادية.

- **الأساس الاقتصادي:** حيث يعتبر الاهتمام بدمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة هو إعداداً واستثماراً لطاقتهم واشتراكهم في دفع الاقتصاد القومي وإسهامهم الإيجابي في زيادة حجم الإنتاج وطاقة المجتمع، بالإضافة إلى أن العناية بتعليمهم وتأهيلهم يجنب المجتمع أعباء كبيرة متزايدة، فتركهم بدون عناية يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمجتمع حيث يتحولون إلى فئات وطوائف تعوق التقدم وبخاصة إذا اتجهوا وجهات انحرافية مرضية كالإدمان، والتسول وغيرها مما يكلف المجتمع أعباء متزايدة لمقاومتها مستقبلاً.
- **الأساس الاجتماعي التربوي:** الاهتمام بالفرد ضمن المجموعة التي ينتمي إليها وتعليمه متطلبات العيش الكريم بها، عندما يشترك الطفل ذو الاحتياجات الخاصة في فصول الدمج، ويلقى الترحيب والتقبل من الآخرين، فإن ذلك يعطيه الشعور بالثقة في النفس ويشعره بقيمته في الحياة، ويتقبل إعاقته، ويدرك قدراته وامكاناته في وقت مبكر، ويشعر بانتمائه إلى أفراد المجتمع الذي يعيش فيه، كما أن الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة في فصول الدمج يكتسب مهارت جديدة مما يجعله يتعلم مواجهة صعوبات الحياة، ويكتسب عدد من الفرص التعليمية والنماذج الاجتماعية؛ مما يساعد على حدوث نمو اجتماعي أكثر ملاءمة.

أهداف الرؤية الاستراتيجية:-

- الحد من آثار الإعاقة بتقبل كل طفل معاق بتمييزه الشخصي .
- تحقيق قدرته على التفاعل مع الآخرين ليعيش حياة طبيعية في ضوء حقوقه داخل المجتمع .
- تحقيق النمو الشامل للطفل ذوي الاحتياجات الخاصة بمشاركته للأطفال العاديين.
- الحد من مساوئ التعليم العزلي؛ بدمجهم مع أقرانهم العاديين في الفصول العادية.
- تقديم رعاية تعليمية واجتماعية لطفل ذوي الاحتياجات الخاصة تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والمساواة في التعليم.
- نشر ثقافة الدمج داخل المجتمع لدى كافة الأسر سواء أسر الطفل العادى أو ذوي الاحتياجات الخاصة.
- الاتفاق على بروتوكولات تعاون بين مؤسسات وجمعيات العمل الخدمى والروضات الدامجة فى دعم طفل الدمج من ذوي الاحتياجات الخاصة.
- فتح تخصصات لإعداد معلم الدمج داخل كليات التربية للطفولة المبكرة،
- إجراء تحليل بيئي لبيئات الروضات الدامجة وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

- تشجيع الروضات الدامجة على استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي في تقييم الحالة الراهنة.
- نشر الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والغايات كل روضة دامجة داخل المجتمع.

منطلقات الرؤية الإستراتيجية:-

- يعتبر وجود الفئات الخاصة من ذوى الاحتياجات الخاصة في أي مجتمع من المجتمعات الحديثة ظاهرة اجتماعية، فرضت نفسها وتزايد الاهتمام بها عالميا وعربيا ومحليا نتيجة حتمية لزيادة اعدادهم داخل المجتمعات.
- تطور برامج التربية الخاصة التي تعتبر وسيلة فعالة في مساعدة ذوى الاحتياجات الخاصة على التكيف السليم مع البيئة التي يعيشون فيها وإعدادهم الإعداد السليم لتحقيق أهداف الحياة الخاصة التي يعيشها العاديون.
- الاستفادة من الاتجاهات العالمية وخبرات الدول المتقدمة في تطبيق نظام الدمج في الدول المتقدمة.
- صدور العديد من القرارات الوزارية والقوانين التشريعية التي تدعم تعليم طفل ذوى الاحتياجات الخاصة ودمجهم مع الأطفال العاديين.
- يعد الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير نوع خاص من التربية لهم، وتوصلهم إلى أقصى حد لقدراتهم، هو في المرتبة الأولى واجب إنساني واجتماعي مستوحى من القيم الدينية والإنسانية، ومن طبيعة التكامل الاجتماعي وحق الفرد على المجتمع. إذن ينبغي أن يقدم المجتمع لأفراده من ذوى الاحتياجات الخاصة الخدمات التربوية والتعليمية التي تصل بهم إلى استخدام أقصى ما تسمح به قدراتهم ومواهبهم، في مؤسساته التعليمية، مع ضرورة توفير المعلم المتخصص في هذا الميدان، القادر على الإسهام في تقديم هذه الخدمات لهم بالشكل الملائم، الأمر الذي يعنى ضرورة برنامج الإعداد له في كليات التربية بالشكل الذي يحقق أهداف التربية الخاصة، وتلبية المتطلبات التعليمية لهذه الفئات.

إجراءات تطبيق نموذج EFQM للتميز في روضات الدمج لتحقيق التميز المؤسسى في ضوء الرؤية

الإستشرافية الحالية:-

أولاً: قيادة الروضة الدامجة:- لابد أن تتمتع قيادات الروضات الدامجة بمجموعة من السمات الهامة التي تميزها عن غيرها نظراً لطبيعة التعامل داخل روضات الدمج ومنها :-

- **التنظيم الإداري :** وذلك بتحديد مجموعة من المهام والوظائف التي تساعد المنظمات على تحديد أهدافها، وتحديد السبل الكفيلة بتحقيقها، وقياس مدى إنجازها، وتقديمها، وتطويرها على جميع الأصعدة، ومدى سيرها نحو التطور، وهي عبارة عن وسائل لقياس الأداء البشري، وذلك عن طريق تحديد طريقة عملية تقييم ما يتم اعتباره مناسباً أو غير مناسب.
- **التمكين الإداري:** - و ذلك بمنح القوة، والسلطة، وفرصة المشاركة في صناعة قرار، إلى شخص أو شركة في المجال الإداري، مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم في الشركة، وبهذا فإن التمكين يقوم على صنع قادة ومدراء قادرين على اتخاذ قرارات وتنفيذ مهام لوحدهم لا مجرد تابعين بحدود واضحة يمنع تجاوزها.
- **التفويض الإداري:-** من خلال تزويد المعلمات بالروضة الدامجة بالمعلومات والموارد والفرصة في نفس الوقت الذي يتحملون فيه المسؤولية عن نتائج عملهم، حتى يكون لديهم إنتاجية ورضا وظيفي أعلى. وتمكين العاملين هو استراتيجية إدارية تهدف إلى تزويد العاملين بالأدوات والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات واثقة في مكان العمل دون إشراف، من خلال استراتيجية طويلة الأجل كثيفة الاستخدام للموارد تتضمن وقتاً كبيراً واستثماراً مالياً من قادة المنظمة. يعزز تمكين المعلمات الشعور بالكفاءة الذاتية والشعور بامتلاك الوظيفة. هذا يطمح المعلمات إلى أداء وظائفهم بشكل أكثر فاعلية، لأنهم يحصلون على مكافأة شخصية مقابل تحقيق الأهداف. يصبح الموظفون أكثر نشاطاً وعاطفة وإخلاصاً مع الشعور بالقوة.
- **النزاهة الوظيفية:** من خلال تحلى قيادة الروضة بمجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية كالصدق والأمانة والعدل وعدم الإضرار بالآخرين وتقوم بتوجيه سلوكه في تعامله مع كافة المرؤوسين داخل الروضة الدامجة.
- **الوعي القانوني :-** وهو إلمام القيادة بكافة القوانين واللوائح التعليمية التي تنظم العمل داخل الروضة الدامجة ، وقوانين التعامل مع المرؤوسين .
- **الابتكارية في العمل:** الميل إلى التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في أداء المهام .

ثانياً: تحديد رؤية واستراتيجية واضحة للروضة من خلال:-

- تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية للروضات الدامجة.

- وضع رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه الروضات الدامجة، ومشاركة عينة ممثلة من المجتمع الداخلي للروضات؛ من: المعلمات، والمديرين، والموظفين، فضلاً عن مشاركة الأطفال، والمجتمع الخارجي من: أولياء الأمور، والجهات المعنية، وأصحاب المصلحة، وجهات العمل، ومؤسسات المجتمع المدني في وضع هذه الرؤية المستقبلية، مع تحديد الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وخطواتها.
- تقييم الوضع الحالي للروضات الدامجة؛ من خلال التحليل البيئي للروضة الدامجة بتحليل عناصر بيئتها الداخلية، وتحديد جوانب قوتها، وجوانب ضعفها، وكذلك تحليل عناصر بيئتها الخارجية، وتحديد ما بها من فرص، وتهديدات، وكيفية التعامل معها.
- وضع خطة تنفيذية واضحة، ومحددة الأنشطة والمؤشرات ومسؤول التنفيذ وتاريخ بدء وانتهاء انجاز الأنشطة المطلوب تحقيقها للروضات الدامجة، بحيث تُبنى على احتياجات عملائها الخارجيين، والداخليين، مع ضرورة تطوير هذه الإستراتيجية، ومراجعتها باستمرار؛ لتحديد مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف .
- **إنتقاء الأطفال الصالحين للدمج:** من المتطلبات الضرورية لنجاح عملية الدمج، إنتقاء الأطفال الصالحين والقابلين للدمج، وهناك شروط يجب توافرها في الأطفال القابلين للدمج وهي :
 - أن يكون الطفل ذو الاحتياجات الخاصة من نفس المرحلة العمرية للأطفال العاديين.
 - أن يكون الطفل ذو الاحتياجات الخاصة قادر على الاعتماد على نفسه في قضاء حاجاته
 - أن يكون الطفل ذو الاحتياجات الخاصة من نفس سكان المنطقة أو الحي القريب من المدرسة أو تتوفر لدى الطفل وسيلة مواصلات آمنة لنقله من وإلى المدرسة
 - يتم اختيار الطفل من قبل لجنة متخصصة للحكم على قدرته على مسايرة برنامج الدمج.
 - ألا يكون الطفل من ذوي الإعاقات المتعددة أو الإعاقات الشديدة
 - يفضل ألا يتجاوز عدد الأطفال المدمجين في الفصل العادي عن اثنين.
- **تحديد شروط قبول ذوي الاحتياجات الخاصة في روضات الدمج:**
 - يتم قبول الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - السن الإلزامي للمدرسة الابتدائية من سن أربع سنوات.
 - شهادة التشخيص المقدمة للمدرسة من مراكز التشخيص المبكر للإعاقة.

- القدرات والإمكانات ودرجة الاعتماد على النفس عن طريق اختبار قياس إمكانات التنمية المناسبة
- الحصول على توصية من المدرسة الابتدائية .
- اختيار طلاب المناطق السكنية القريبة من المدرسة العادية.

• وضع خطة استراتيجية لاستيعاب أعداد الأطفال ذوي الاحتياجات بروضات الدمج:-

حيث ارتفع عدد الأطفال المدمجين ليصل إلى (108224) طفل وطفلة موزعين على (19005) مدرسة على مستوى الجمهورية للعام 2020 / 2021 مقارنة بـ (17229) طالب وطالبة للعام 2016/2017، وصدر القرار الوزاري (252) لسنة 2017 والذي ينص على أن كل المدارس دامجة، تيسيراً على أبنائنا ذوي الإعاقة وأولياء أمورهم، وبالتالي يجب مراعاة مجموعة من الاعتبارات الخاصة بطبيعة كل إعاقة تخضع لنظام الدمج :-

(أ) الاعتبارات الخاصة بدمج الأطفال ذوي الصعوبات الحركية/ الجسمية :

- إزالة الحواجز المادية التي قد تمنع الطفل من الدخول إلى المدرسة والصف باستقلالية والتحرك والتنقل بيسر. وذلك يعني إزالة الإدراج والعقبات الأخرى أو إنشاء مداخل خاصة أو إضافة المصاعد. كذلك فإن الحواجز تشمل تكييف المرافق المدرسية لتصبح مناسبة.
- ترتيب المقاعد في الصف على نحو يسمح بالتحرك للأطفال الذين يستخدمون كراسي متحركة أو عكازات .
- توفير أماكن كافية لхран المعدات والأدوات الخاصة.
- التعرف إلى طرق العناية الأدوات المساندة أو الاصطناعية التي يستخدمها الأطفال.
- تعديل أنماط مشاركة الطفل في النشاطات المدرسية الصفية بحيث يتم تجنب تعريضه للمخاطر.
- التعامل مع الأطفال بشكل صحيح في حالة تعرضهم لحالات طارئة (كالنوبات التشنجية ، ردود الفعل التجسسية ، الإغماء ، إلخ) .
- تنفيذ برامج وأنشطة تساعد الأطفال على اكتساب مهارات العناية بالذات.
- تصميم وتكييف الوسائل والأدوات التعليمية لتناسب وطبيعة الضعف الموجود لدى الطفل.
- مساعدة الطفل على تطوير اتجاهات واقعية نحو نفسه ونحو الضعف الذي يعاني منه.

(ب): الاعتبارات الخاصة بدمج الأطفال ذوي صعوبات التعلم :

- اتباع نظام صفى واضح وجدول أنشطة صفية ثابت.
- الإعلان عن قواعد السلوك الصفى والتوقعات بوضوح.
- إعداد الأطفال جيداً لوقت التعلم.
- إزالة المشتتات السمعية والبصرية ومساعدة الطلبة على التركيز على المهمات التعليمية.
- تقديم التعليمات والتوجيهات بكلمات واضحة ومبسطة وتعزيز اتباع الطلبة لها.
- البدء بأنشطة بسيطة تركز على مفهوم واحد ومن ثم الانتقال إلى المفاهيم الصعبة والمجردة.
- ربط التعلم الحالي بالتعليم السابق.
- تدريب الأطفال على استخدام استراتيجيات التذكر الفعالة.
- استخدام أنشطة متنوعة لتعليم المفهوم ذاته.
- تشجيع الاطفال على المشاركة النشطة في التعلم.
- استخدام استراتيجيات التعلم التعاوني.
- تقديم المعلومات بطرق بصرية، وسمعية، وحسية.

ولعل المجال الرئيسي الذي يتطلب إجراء تعديلات بالنسبة للأطفال ذوي الصعوبات التعليمية هو التعليم الأكاديمي، فهؤلاء الأطفال بحاجة إلى إجراءات تصحيحية (تعليم الطفل المهارات الأكاديمية التي يواجه صعوبات كبيرة فيها) وإجراءات تعويضية (استبدال الطرق المألوفة بطرق أخرى تتلاءم وطبيعة الاحتياجات الخاصة للطفل).

وبوجه عام ينبغي على معلمي الصفوف العادية مراعاة الأمور التالية عند التعامل مع الأطفال ذوي الصعوبات التعليمية :-

- توظيف الحواس القوية والمفضلة لدى الطفل في عملية التدريب.
- تشجيع الطفل على المشاركة في تحديد الأنشطة.
- تغيير طريقة التدريب في حالة اخفاقها في مساعدة الطفل على اكتساب المهارة المطلوبة، وإذا لم ينجح ذلك يصبح ضرورياً استبدال المهارة ذاتها بمهارة أخرى.

• تزويد الطفل بالفرص الكافية لممارسة ما تعلمه والحرص على الربط بين التعلم السابق والتعلم الحالي.

• الحرص على صياغة أهداف واقعية قابلة للتحقيق.

(ج): الاعتبارات الخاصة بدمج الأطفال ذوي المشكلات السمعية :

- أن يكون مقعد الطفل قريباً من المعلم أو موقع النشاط التعليمية وبعيداً عن الأصوات.
- أن يكون الطفل جالساً وجهاً لوجه أمام المعلم.
- أن يجلس المترجم (إحصائي لغة الإشارة) في حالة توفره قريباً من الطفل.
- كتابة أسماء الأشياء الموجودة في الصف.
- تزويد الطفل بالمعينات والأدوات المكيفة الخاصة.
- عدم تعريض الطفل لإضاءة شديدة أن ذلك يمنعه من قراءة الشفاه.
- يجب اللجوء إلى تعديل الأساليب والأهداف عند الحاجة القصوى فقط.
- توفير التدريب المناسب لهؤلاء الأطفال ليتعلموا قراءة الشفاه ولغة الإشارة والتهجئة بالأصابع.
- التكلم مع الطفل بطريقة طبيعية ووجهاً لوجه.
- تشجيع الطفل على استخدام السمع الوظيفي الذي يتمتع به.
- استخدام المعينات البصرية المناسبة (مثل جهاز عرض الشفافيات).
- كتابة التعيينات الدراسية والموضوعات الرئيسية على السبورة وعلى الأوراق.
- الفوز بانتباه الطفل والتأكد من أنه يفهم.
- التعرف على أساسيات صيانة المعينات السمعية وطرق التأكد من أنها تعمل بشكل صحيح.

(د): الاعتبارات الخاصة بدمج الأطفال ذوي المشكلات البصرية :

- تخصيص مكان واسع نسبياً لخزن الأجهزة الخاصة وآلة بريل والكتب المكبرة.
- تخصيص مقعد واسع نسبياً يستطيع الطفل وضع آلة بريل والأدوات الأخرى عليه.
- المحافظة على مستوى جيد من الإضاءة في غرفة الصف وتوفير مصادر إضاءة إضافية عند الحاجة.
- السماح للطفل بالجلوس في المكان الذي يمكنه من المشاركة في الأنشطة الصفية.
- السماح للطفل بالتعرف على غرفة الصف واستكشاف ما فيها وإطلاعه على أية تغييرات تحدث فيها.

- إزالة الحواجز غير اللازمة في غرفة الصف.
 - تعليم الأطفال ذوي الصعوبات البصرية باستخدام المنهاج العادي وعدم إجراء تعديلات إلا عندما يكون هناك حاجة ماسة.
 - استخدام آلة بريل والأشرطة المسموعة والكتب المكبرة والمواد الأخرى اللازمة.
 - تزويد الأطفال ببرامج تدريبية خاصة لتطوير مهارات التعرف والتنقل والنضج الاجتماعي الخ (وذلك ما يعرف بالمنهاج المساند أو الإضافي).
 - التكلم في الصف بطريقة مسموعة وذكر كل شيء يكتب على السبورة أو تشتمل عليه الأوراق الموزعة.
 - التعرف على المعينات والمعدات الخاصة المستخدمة.
 - وصف الأحداث اليومية الروتينية وتوضيحها للأطفال ذوي الصعوبات البصرية غير قادرين على التعلم بالملاحظة.
 - التأكيد على توفير الخبرات العملية فمجرد وصف الخبرة غير كاف.
 - تزويد الطفل بالإثارة السمعية الكافية والتواصل معه بشكل متكرر.
 - تزويد الطفل بالتغذية الراجعة المناسبة.
 - تخفيف المساعدة المقدمة للطفل ليصبح قادراً على الاعتماد على نفسه.
 - تكييف الامتحانات لتناسب وطبيعة وشدة الضعف البصري.
- (هـ)-الاعتبارات الخاصة بدمج الأطفال ذوي الإعاقة العقلية :
- تنظيم المواد والتحكم بالمثيرات على نحو يستثير دافعية الطفل للتعلم ويحافظ على مستوى انتباهه للأحداث المهمة ويشجعه على تجاهل الأهداف غير المهمة.
 - تجنب التدريب المكثف قدر المستطاع واستخدام التدريب الموزع حسبما تسمح الظروف.
 - استخدام المستوى المطلوب من التكرار والإعادة (التعلم الزائد) ليستطيع الطفل نقل أثر التعليم ولتنشيط ذاكرته.
 - استخدام التعزيز الايجابي المنظم والملائم وكذلك التغذية الراجعة التصحيحية والإيجابية.
 - تحليل المهام التعليمية عند الحاجة والانتقال تدريجياً من مستوى من الأداء إلى مستوى آخر وذلك وفق عملية تشكيل مخطط لها.

- استخدام الأدوات والوسائل الطبيعية في التدريب والتعليم إلى أقصى حد تسمح به الظروف.
- تدريب الأطفال ضمن مجموعات صغيرة عندما يكون التدريب أكاديمياً، وفي التدريب غير الأكاديمي يمكن دمج هؤلاء الأطفال بشكل كامل.
- استخدام لغة محددة ودقيقة والامتناع عن استخدام اللغة الغامضة قدر المستطاع.
- الاهتمام بتحقيق الأهداف الوظيفية (الأهداف التي تهين الطفل وتطور استعداداته للعيش المستقل).
- إيلاء اهتمام خاص بهارات التواصل الوظيفية الأساسية سواء على مستوى الكتابة أو اللغة المنطوقة.
- تعليم الأطفال مهارات الحساب الوظيفية الأساسية وعدم التركيز على المفاهيم الحسابية المتقدمة.
- الاعتبارات الخاصة بدمج الأطفال ذوي الاضطرابات الكلامية واللغوية :
- إحالة الأطفال الذين يبذلون أية صعوبات كلامية أو لغوية إلى اخصائي علاج نطق/ لغة.
- مساعدة اخصائي علاج النطق/ اللغة على تنفيذ الخطط العلاجية والبرامج التدريبية لهؤلاء الأطفال.
- تشجيع الأطفال الآخرين في الصف على تفهم خصائص الأطفال ذوي الصعوبات الكلامية واللغوية.
- إزالة أو تخفيف مظاهر التنافس والتوتر في حجرة الصف.
- تدعيم وتعزيز المهارات الكلامية واللغوية الجديدة التي يكتسبها الأطفال.
- تكييف وتحسين طرق عرض المواد التعليمية.
- متابعة أداء الأطفال الذين تقدم لهم برامج تدريبية وعلاجية في الكلام واللغة وتقديم التغذية الراجعة لذوي العلاقة.
- تفريد التنافس بمعنى تشجيع الطفل على مقارنة أدائه الحالي بأدائه السابق وليس مقارنة أدائه بأداء الأطفال الآخرين.
- تنفيذ البرنامج المدرسي العادي بمرونة بحيث يصبح متضمناً نشاطات ومواضيع متنوعة.
- توفير الفرص للأطفال لاختيار الأنشطة ذاتياً وتنظيم أنفسهم بأنفسهم.

ثالثاً: الموارد البشرية بالروضات الدامجة :

- تغيير نظم الحوافز المقدمة إلى المعلمات بالروضات الدامجة ، ووضع نظام عادل لتوزيع هذه الحوافز على الجميع
- ضرورة توفير الرعاية الصحية، والاجتماعية اللازمة لجميع العاملين بالروضة الدامجة.

- الاهتمام بتقوية العلاقات الإنسانية بين إدارة الروضات الدامجة وبين جميع العاملين
- تحقيق التنمية المستدامة للمعلمات حيث: عقدت وزارة التربية والتعليم المصرية تدريبات تخصصية ونوعية لما يزيد عن (75) ألف معلم، على أساليب نظام الدمج والتعامل مع الطلاب المدمجين، وجاري الإعداد لتدريب (100) ألف معلم وبالتالي لابد من تحديد كفايات خاصة بمعلم الدمج وهي :-

الكفايات العامة الضرورية لمعلمي الصفوف العادية لدمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة :

- القدرة على ملاحظة وتسجيل سلوك الأطفال في المواقف الصفية المختلفة.
- القدرة على العمل كعضو فاعل في الفريق متعدد التخصصات الذي يصمم وينفذ ويقيم برامج الدمج.
- التمتع بمستوى مقبول من المعرفة حول فئات الاحتياجات الخاصة وأسبابها وأبعادها التربوية- النفسية.
- معرفة خصائصها النمو الطبيعي في مراحل الطفولة.
- معرفة مبادئ وأساليب تطوير البرامج التربوية الفردية.
- القدرة على تفسير أهم المعلومات الواردة في التقارير الطبية والنفسية- التربوية حول الأطفال.
- بناء علاقات عمل مناسبة مع الجمعيات والمؤسسات التي تعني بتدريب وتربية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- معرفة المبادئ الأساسية لصيانة المعدات والأدوات الخاصة والمكيفة التي يستخدمها الأطفال ذوو الاحتياجات الخاصة.
- القدرة على تكييف الاختبارات وأدوات التقييم المختلفة بما يتلاءم وطبيعة الاحتياجات الخاصة.
- التمتع بالمعرفة الكافية حول النشاطات المرغوب فيها والنشاطات الممنوعة لكل فئة من فئات الاحتياجات الخاصة.
- القدرة على بناء علاقات عمل بناءة ومفيدة مع أسر الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- معرفة الطرق الفعالة لتعديل اتجاهات الأطفال نحو زملائهم ذوي الاحتياجات الخاصة.
- القدرة على تنظيم البيئة الصفية على نحو يسمح للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بالإفادة والمشاركة في الأنشطة التعليمية إلى أقصى حد ممكن.
- القدرة على تكييف الوسائل التعليمية لتتلاءم وطبيعة الاحتياجات الخاصة للطفل.
- القدرة على تكييف عناصر المنهاج عند الحاجة.

رابعاً: الشراكات والموارد المتاحة بالروضة الدامجة :

- تعزيز التواصل بين إدارة الروضة الدامجة ، وبين العملاء الخارجيين من أولياء الأمور وأصحاب سوق العمل من خلال الصفحة الرسمية للروضة الدامجة عبر الإنترنت وعلى شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة ونشر الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية للروضة الدامجة والبرامج المقدمة للطفل المدمج داخل الروضة وكافة الخدمات التعليمية .
- إنشاء وحدة إرشاد تربوي لأولياء الأمور في كيفية التعامل مع طفل الدمج ونظام الدمج داخل الروضة ، والمساعدة في كل كافة المشكلات المختلفة المتعلقة بطفل الروضة داخل الروضة.
- إعداد فريق متخصص للرد على الاستفسارات والمقترحات والشكاوى المختلفة حول الروضة الدامجة ونظام الدمج من كل فئات المجتمع الداخلي والخارجي.
- تدعيم من مكانة الروضة الدامجة التنافسية على المستويات كافة.
- تعزيز التواصل بين إدارة الروضة الدامجة، وبين غيرها من الروضات الدامجة الأخرى بالمجتمع.
- تدعيم القدرة المؤسسية للروضة الدامجة الخاصة، ومحاولة الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في تطوير العملية التعليمية ، وتحقيق الإدارة الإلكترونية في التعامل مع الجميع تسهيلاً للوقت والجهد والمال.

خامساً: العمليات، والخدمات التعليمية :- ويعتبر محور العمليات من المعايير الأساسية في الأنموذج

الأوروبي (FEMQ) في الروضات الدامجة ويتضمن بداخله الأنشطة والبرامج التعليمية المقدمة لطفل الدمج.

(أ) تطوير المناهج الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة :-

- تطوير المناهج بالتعاون مع خبراء من كليات التربية للطفولة المبكرة ، ومركز تطوير المناهج بالإضافة إلى إعداد وثيقة معايير مناهج التربية الخاصة، ومواءمتها لطلاب الدمج في ضوء نظام التعليم الجديد 2.0.
- تجهيز وتطوير الروضات الدامجة.

- تجهيز غرف مصادر تعلم بشكل يتوافق مع طبيعة نظام الدمج وبشكل يستوعب كافة الإعاقات المختلفة .
- تقديم دعم تكنولوجي للروضات الدامجة بكل روضات المحافظة.
- التعاون مع شركاء التنمية وتوقيع بروتوكولات مع عدد من الوزارات وكلية التربية للطفولة المبكرة ومنظمات المجتمع المدني.
- عقد شراكات مع منظمات أجنبية ومحلية لتقديم دعم تكنولوجي للروضات الدامجة وتأهيل الكوادر التعليمية.

(ب) الأنشطة التعليمية لذوى الاحتياجات الخاصة بروضات الدمج:-

- تخصص (13) ساعة أسبوعياً للطفل لذوى الاحتياجات الخاصة يقضيها فى حجرة المصادر الخاصة بذوى الاحتياجات الخاصة ، يخصص 20 ساعة أسبوعياً للطفل العادى .
- تخصص 26 ساعة لوضع الخطط الدراسية و26 ساعة لمعلمى فصول الدمج وبذلك يكون الدمج مزدوجاً فى كل ساعات التعلم ودائم الإنتاج.
- وتضم خطط الدراسة بمدارس الدمج التعليمى المواد التالية:
 - المعارف الأساسية
 - الإرشادات التربوية الخاصة
 - مواد صفية
 - . الأنشطة الجماعية
 - خطط الدراسة فى التعليم المفتوح .
- المنهج: يطبق المنهج المتبع بالمدارس العادية، مع توفير الوسائل التعليمية التعويضية والاشترك فى الدروس الجماعية فى التربية الرياضية والفنون.

(ج) - البيئة الفزيقية للروضة الدامجة:

- تحديد إمكانات الروضة من حيث موقعها ومواصفاتها وتجهيزاتها المختلفة.
- المرافق وتناسبها لاحتياجات الأطفال.
- تسهيل وصول جميع الأطفال إلى الروضة.
- غرفة المصادر وأركان النشاط.

- تشكيل فرق داعمة لذوي الاحتياجات الخاصة داخل الروضة.
- غرفة مجهزة طبياً.
- استخدام البناء في الروضة خارج أوقات الدوام لعمل دورات خاصة بتهيئة الأطفال المعوقين للدمج.
- توفير بيئة صفية فيزيقية مناسبة في قاعات النشاط من حيث الضوء - التهوية - الهدوء - السعة .
- الإعداد . التجهيزات اللازمة لأركان النشاط .
- إعادة ترتيب الأثاث داخل قاعات النشاط بشكل يسهل حركة ذوي الاحتياجات الخاصة .
- جعل قاعات النشاط بيئة آمنة ومشجعة.
- تقليل عدد الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بحيث لا يتجاوز عددهم 2 أو 3 في قاعة النشاط الواحدة.
- إعادة ترتيب الأطفال بحيث يتم جلوسهم في مجموعات بشكل دائري وفق ما يحتاجه النشاط، بحيث يكون المعوقون حركياً في المقدمة وضعيفو السمع قريباً من المعلم.

سادساً: نتائج العملاء :

- تقييم أداء الروضة من خلال العملاء الخارجيين للروضة الدامجة، وتحديد احتياجاتهم، ورغباتهم، ومحاولة تلبيةها، والتركيز عليها، مع العمل على تنمية العلاقات مع مختلف الجهات المرتبطة بالروضة.
- تبنى مقاييس علمية؛ لقياس مدى رضا عملاء الروضة الدامجة الخارجيين عن طبيعة الخدمات، والبرامج التعليمية التي تقدمها الروضة.
- الاستفتاء حول مقترحات تطوير الروضة من كل الفئات التي تتعامل مع الروضة الدامجة .
- تعيين فريق من المتخصصين لتحليل البيانات، وتفسيرها، والاستفادة من نتائجها في تطوير الأداء بالروضة الدامجة في بداية العام الدراسي الجديد.

سابعاً: نتائج العاملين :-

- عقد اجتماعات للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين معلمات الدمج داخل الروضة .
- القيام بعمل استطلاع رأى لبحث آراءهم في نظام العمل والحوافز والبرامج التدريبية.
- عمل صندوق للشكاوى والمقترحات الخاصة بالعاملين داخل الروضة.

ثامنا: نتائج المجتمع :-

- تطبيق مجموعة من المقاييس العلمية المقننة؛ لمعرفة انطباعات المجتمع المحلي عن مدى فاعلية البرامج، والخدمات التي تقدمها الروضة الدامجة.
- القيام ببناء استطلاع رأى لمعرفة آراء المجتمع الخارجي حول الأنشطة المختلفة التي تساهم بها الروضة الدامجة داخل الروضة وبالتعاون مع مؤسسات المجتمع الخارجي .

تاسعا: نتائج الأداء الرئيسية:-

- تشكيل فريق للتحليل البيئي لتقييم مستوى أداء مستوى الروضة الدامجة.
- تبني معايير الأنموذج الأوربي (FEMQ) لتقييم مستوى أداء الروضة الدامجة في ضوءه من حيث: مستوى تحقق الرؤية والرسالة للروضة الدامجة.
- الأهداف الإستراتيجية للروضة الدامجة.
- البرامج والمناهج التعليمية المقدمة للطفل المدمج.
- الخدمات والإدارة الإلكترونية .
- الموارد البشرية والإمكانات المتاحة.
- مستوى أداء العاملين بالروضة الدامجة.
- مستوى رضا العاملين بالروضة الدامجة.
- مستوى رضا المجتمع الخارجي.
- تقييم الأطفال للروضة الدامجة من وجهة نظره.

استراتيجيات نجاح الرؤية الاستشرافية في تطبيق التميز المؤسسي بروضات الدمج في ضوء الأنموذج**الأوربي (FEMQ) :**

- شمولية الخدمات: أي أن تقدم لجميع أفراد ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال مؤسسات التدريبية والتأهيلية والتعليمية والمجتمع المحلي، الخلو من المعوقات سوءا كانت المعوقات طبيعية أو معمارية أو اتجاهات سلبية.
- اللامركزية: عدم اختصار الروضة الدامجة وبرامجها على أقسام وإدارات المركزية وإنما يجب أن تكون مرنة لتوسيع نطاق تطبيقها في مختلف المناطق.

- **الإدماج:** هو مجموعة الإجراءات والممارسات التي تزيد من فرص المشاركة في الحياة الثقافية والاجتماعية والإدماج التعليمي.
- **القيادة الإستراتيجية الفعالة:** بحيث تسهم في بناء الإستراتيجي للروضة الدامجة، كما تُسهم في تحديد رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية.
- **بناء هياكل تنظيمية مرنة:** مبنية على أسس علمية، قابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات: الداخلية، والخارجية للروضة الدامجة؛ وذلك وفاقا لما تقتضيه مصلحة العمل، واحتمالية التطوير؛ بحيث تُسهم في سرعة الأداء، والتخلص من الفاقد في الوقت، والتكاليف.
- **تبني منهج التميز المؤسسي في ضوء الأنموذج الأوربي:** والذي يتضمن جودة: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وجودة المناخ العام، وبيئة العمل مع ضرورة تطبيقه بفعالية داخل المؤسسة، واعتبار تحقيق الجودة الشاملة مسئولية كل فرد داخل الروضة الدامجة.
- **بناء إستراتيجيات فعالة:** لتطوير الأداء، والتحسين المستمر على مستوى كل العمليات؛ وذلك من خلل: حلقات الجودة، وفرق العمل الفعالة خاصة المدارة ذاتياً.
- **بناء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات:** لجمع البيانات، والمعلومات عن عناصر البيئتين: الداخلية، والخارجية للمؤسسة، وتحليلها؛ مما يُسهم في الترشيد الفعال لعملية صنع القرارات، واتخاذها.
- **التركيز على منظمات التعلم:** وإدارة المعرفة، ودعم مهارات الموارد البشرية، وقدراتها، وإمكانياتها المختلفة؛ باعتبارهم مصدر الإبداع، والابتكار بالروضة الدامجة.
- **وجود نظم فعالة لتحفيز العاملين بالروضة الدامجة:** ودعمهم، وتمكينهم؛ مما يُسهم في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة بأقل قدر ممكن من الوقت، والتكاليف؛ وبما يسمح للمؤسسة بالتفوق، والتميز على غيرها من المؤسسات المنافسة.
- **بناء نظام فعال لتقييم الأداء:** وتحديد نقاط القوة، ودعمها، ونقاط الضعف، وعلاجها، مع استخدام مؤشرات، ومقاييس كمية كلما أمكن ذلك لقياس الأداء، وتحقيق الأهداف، والمعايير المقررة.

- الالتزام الأخلاقي: وبناء دستور يُحدد إطار القيم، والأخلاق، والمعايير، التي يجب أن يتعامل بها العاملون بالمؤسسة على المستويات كافة، فضالاً عن تبني الممارسات الأخلاقية للمؤسسة عند التعامل مع العملاء الخارجيين.
 - الكشف عن قدرات المؤسسة المحورية: وإدارتها؛ بما يُحقق القيمة المضافة لها، ولعملائها الخارجيين.
 - التنسيق: إشراك الوالدين في مختلف برامج التربية الخاصة.
 - المهنية: توفير معلمات على درجة عالية من التأهيل والإعداد.
 - الواقعية: تسعى إستراتيجية التربية الخاصة إلى تطوير برامج تأخذ بعين الاعتبار المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتقني والسياسي.
- معوقات تطبيق الرؤية الاستشرافية:-**
- ضعف نشر فلسفة الدمج بين المعلمات والقيادات والأسر والمجتمع .
 - غياب التخطيط الاستراتيجي لنظام الدمج وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات الموجودة داخل المجتمع .
 - قلة البيانات والمعلومات عن تطبيق نظام الدمج في رياض الأطفال.
 - الحاجة إلى خبرات لتطبيق نماذج التميز المؤسسي التي من شأنها أن تعلى من مستوى الروضات الدامجة.
 - الحاجة إلى تخصيص ميزانية محددة لتمويل نظام الدمج .
 - عقد الورش والدورات التدريبية على أيدي المتخصصين في المناهج وطرق التدريس لذوى الاحتياجات الخاصة، وكفيفة استخدام نظام الدمج ، والتعامل مع الطفل المدمج.
- طرق التغلب على معوقات تطبيق الرؤية الاستشرافية:-**
- إعداد معلم الدمج في كليات التربية للطفولة المبكرة.

- الحرص على التنمية المهنية للمعلمات في الروات الدامجة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وكليات التربية للطفولة المبكرة.
- التعاون مع الجمعيات الأهلية والمراكز الخاصة لذوي الاحتياجات الخاصة في الاهتمام بأطفال الدمج
- تكامل الجهود مع قيادات الروضات الدامجة لتقديم خطط لتطوير الخدمات المقدمة في روضات الدمج.

وبناءً على ما سبق: فإن بيئة الدمج يجب أن تعد بشكل مناسب وكاف بحيث تساهم بدورها في إجراء التحسن المطلوب لدى الأطفال المدمجين. وقد يتطلب ذلك الإعداد التخطيطي المسبق لكافة العناصر المشاركة في عملية الدمج، حيث تتعاون أطراف متعددة لتنفيذ البرنامج، كما قد تقم بعض التعديلات في تفاصيل وملاح البيئة التعليمية؛ لكي لا تغدو عقبة بدورها أمام إحداث التقدم المطلوب.

فنجاح الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم العام يتطلب تعاوناً مشتركاً بين كافة الأطراف ذات الأفراد ذوي العلاقة من معلمات وإداريين واختصاصيين وأقران عادييين وأسر لهؤلاء الأطفال؛ لكي يسهل تقديم دمج حقيقي وخبرات تعليمية مناسبة لهؤلاء الأطفال.

وقد أصبح من الضروري إجراء تغييرات ملائمة وضرورية في أهداف ومفاهيم وسياسات التعليم المطبقة في كافة روضات الدمج، بحيث تتحدد الأطراف المتناثرة ولا يفصل الأطفال في روضات متباينة بحجة الفروق الفردية، فإذا كانت علّة الروضات العادية عدم المقدرة على التعامل مع تلك الفروق فهو اعتراف صريح بضعف البرامج المعدة لإعداد المعلمين والبرامج التعليمية التي تناسب كافة الأطفال.

فلا يمكن إقصاء الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة ونبذهم عن التعليم العام بحجة استحالة نجاحهم، إذ إننا نقدم بتلك الخطوة على حرمانهم من حقهم في المشاركة بالحياة الطبيعية، فإذا كانت الروضة العادية بصورتها الحالية عاجزة عن احتواء أولئك الأطفال وتوفير الحد الأدنى لهم من فرص النجاح والمشاركة لهم، فهي بالتالي تعترف بوجود مشكلة أساسية في رسالتها، الأمر يتطلب أن يقف المخططون والتربويون وقفة جادة مع النفس وطرح العديد من التساؤلات حول كيفية تطوير وتحديث المدرسة العادية بما يتلاءم مع حاجات جميع الأطفال، لا أن يتم استثناء العديد منهم بحجة عدم توافر خدمات ملائمة.

توصيات البحث:-

- تتقيد جميع الأطراف المشتركة في برامج الدمج للأطفال العاديين والأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأولياء الأمور، وقيادات المجتمع المدني وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن الدمج وتعديل الاتجاهات السلبية لديهم.
- تشجيع الطفل العادي على التفاعل مع زملائه من ذوي الاحتياجات الخاصة والمساعدة في إكسابهم السلوكيات الإيجابية الطيبة .
- عقد ندوات مستمرة لأولياء الأمور والتشاور الدائم معهم لتوعيتهم بواقع أبنائهم، وطرق التعامل معهم وتحسين سلوكياتهم.
- عمل برامج متكاملة بكلية التربية عن دمج ذوي الاحتياجات الخاصة للمعلمين في المدارس العادية وخاصة برامج التعليم الفردي .
- تدريب أعداد كبيرة من معلمات الروضات في المدارس العادية على فهم أنواع الإعاقات وأهم خصائصها وأهمية الدمج وأهدافه وأهم المعوقات التي تواجههم وكيفية التغلب عليها..
- عقد مسابقات تشجيعية ورصد مكافآت مالية لتشجيع المعلمات بالروضات على التنافس في إنجاز برامج الدمج وتحقيق الأهداف المرجوة منه.
- عقد دورات تدريبية أثناء الخدمة لجميع المعلمات والأخصائين الاجتماعيين والنفسيين والمديرين والعاملين بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة بذوي الاحتياجات الخاصة..
- التطوير والتحديث المستمر للدورات التدريبية بحيث تراعي المستجدات العالمية في مجال دمج ذوي الاحتياجات الخاصة وتغييرها إلى ورش عمل ونقاش موجه بدلاً من المحاضرات النظرية .
- فتح برامج إعداد معلم الدمج في جميع طالبات كليات التربية للطفولة المبكرة .
- حتى تتكون لديهم اتجاهات إيجابية للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة..
- توفير فريق دعم في كل إدارة تعليمية يتكون من أولياء الأمور والمعلمات والأخصائين النفسيين والأخصائين الاجتماعيين ومعلمي التربية الخاصة ويجتمعون بصفة دورية للعمل على تبادل الخبرات وحل المشكلات التي تواجه تطبيق الدمج ..

البحوث المقترحة:-

- برنامج تدريبي مقترح لتحقيق التنمية المهنية لمعلمات الروضات الدامجة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.
- تصور مقترح لتحقيق الشراكة بين الجمعيات الأهلية والروضات الدامجة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

المراجع :-

أولاً : المراجع العربية:-

- ابو الرب ، ماجدة فوزي . (2021) . دور مديري المدارس الحكومية في مواجهة صعوبات دمج طلبة الاحتياجات الخاصة وفق قانون التعليم الخاص 2018 داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 12. العدد(33)، الأردن.
- أبو النصر، مدحت.(2015). الاتجاهات الحديثة في رعاية وتأهيل متحدى الإعاقة "من منظور اجتماعي وحقوقى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر.
- أبو النصر، مدحت محمد.(2010). الأداء الإداري المميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو رجب، ولاء السيد. (2020). واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوى الاحتياجات الخاصة ، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، المجلد الرابع ، العدد 14 ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ،القاهرة.
- أبو طاحون ، أمل لطفى. (2021). القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للنشر والتوزيع بعمان، جزار.
- إسماعيل ،محمد صادق.(2014). دمج ذوى الاحتياجات الخاصة في التعليم العام. المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية ، القاهرة.
- الألفى، هانى رزق (2016) . النموذج الأوربي للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل ،مستقبل التربية العربية المجلد (23)، العدد (104)، المركز العربي للتعليم والتنمية ،عين شمس .

- الإيتري ، هويدا محمود. (2017). فلسفة دمج ذوي الاحتياجات الخاصة بمدارس العاديين ومشكلاته كما يراها المعلمون" دراسة حالة على محافظة الغربية"، دراسات فى التعليم الجامعى .مركز تطوير التعليم الجامعى ،كلية التربية ،جامعة عين شمس، مصر، 37(1)، 485-578.
- الإبراهيم، على صالح حمزة. (2013). آراء معلمات رياض الاطفال في دولة الكويت حول تأثير المشكلات السائدة والاعباء الوظيفية على احتمالية التسرب من المهنة وعوامل الحد منها ، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي ، مجلد 28، ع 109، 51: 100.
- الحربي، منال لافي خلف. (2023). نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية.
- الحسينى، إبراهيم عبد الكريم.(2011). تقويم جودة رياض الاطفال فى محافظة ريف دمشق ،المحلية العلمية لكلية التربية ، ع (1) ،جامعة أسيوط.
- الجعيدى، تغريد عيد (2015) . دور تحقيق التميز فى تطوير أداء مؤسسات التعليم العالى فى الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين .
- الحارثى ،غالب صالح .(2019). حوائز التميز وعلاقتها بالتدبير الجيد فى الإدارة الإماراتية ،جائز الشيخ خليفة للامتياز نموذجاً، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- السعودى ، موسى أحمد .(٢٠٠٨). اثر تطبيق مفهوم : إدارة الجودة الشاملة فى التميز التنظيمي فى البنوك التجارية العاملة فى الأردن "، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال المحلية، العدد 3.
- السلمى ،على .(2017). الإدارة فى عصر العولمة ، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- السيد، محمد سيد محمد، أحمد، ننسى أحمد فؤاد، حنفى ، نور الهدى أحمد محمد.(2019). بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها، مجلة العلوم التربوية ، ع (38) جامعة جنوب الوادى ،كلية التربية بقنا، مصر، 588 - 570.
- الشراوى ، سعدية يوسف، محمد ، جيهان لطفى ، سالم ، مى سالم حسين.(2021). دور الروضة فى تفعيل إستراتيجية الدمج التربوي بمصر فى ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية ، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، ع (20)، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة بورسعيد، 274: 335.

- الشربيني، الهلالي.(2015). إتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي ، المكتبة العصرية للنشر ، ط1، المنصورة.
- الشمراني، حامد محمد (2011) معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير جالدريدج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة (نموذج مقترح)، رسالة دكتوراه ،كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية.
- الشناوي ، رقية إبراهيم مصطفى، أبو كليله ، هادية محمد رشاد.(2020) . تصور مقترح لمواجهة مشكلات دمج ذوي الاحتياجات الخاصة بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية بدمياط، مجلد (74)، كلية التربية ، جامعة دمياط، 274 – 251.
- الشنواني، هانيا منير .(2020). دور مديرات رياض الأطفال في مشاركة المعلمات والأمهات في اتخاذ القرارات التعليمية : دراسة ميدانية على مؤسسات رياض الأطفال في ضوء رؤية المملكة 2030، المجلة التربوية ، كلية التربية ، المجلد 35، ع 137، 383- 425.
- الصادق، حنان محمد فوزى.(2008). المشاركة المجتمعية في مؤسسات رياض الأطفال دراسة تحليلية لأراء معلمات رياض الأطفال بالمنوفية، العدد(134)، المجلد (2)، كلية التربية ،جامعة الأزهر، مصر، 115: 146.
- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح.(2009). الإدارة الرائدة .ط1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان.
- طبال، سهى . (2019). «واقع برامج التعليم الدامج في رياض الأطفال في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة ، الأردن.
- الطبطنائي ،جلال، جائزة الخليج العربي للجودة، بحث مقدم الى المؤتمر الوطني للجودة -السعي نحو الاتقان والتميز، الواقع والطموح، متاح من خلال الموقع التالي :
<https://www.slideserve.com/matty/3648209>
- العتيى ، أروى إبراهيم .(2018). أثر إستراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة ، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة للخطوط الجوية العربية السعودية إلى نقطة جدة ،المحلية التعليمية للبحوث التجارية ، العدد (4) ، كلية التجارة .جامعة المنوفية .
- القريطي، عبد المطلب (2005) سيكولوجية ذوي الاحتياجات الخاصة وتربيتهم. ط4 ، دار الفكر.
- القضاة ، محمد على . (2019) . اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة أمانة عمان الكبرى ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد (67)، كلية التجارة، جامعة أسيوط.

- القرزعي ،مها أحمد صالح (2018). 'فلسفة إدارة التميز في التعليم- نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية في الإدارة ،القاهرة .
- المليجي. رضا إبراهيم(2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- الطائي، رعد عبد الله، قداة، عيسى.(٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.
- الرويشد، فهد عبد الرحمن، عبد الغنى ،نسرين.(2008). تصور مقترح لتطوير إعداد القيادات التربوية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية،جامعة الإسكندرية ، مجلد 18، ع 2، 283: 335.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.(2016). إستراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر 2030، المنتدى العربي للتنمية المستدامة .
- وزارة التربية والتعليم .(2016-2017). دليل توعوى للدمج بمرحلة رياض الأطفال ، <https://www.moe.gov.eg>:
- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني. (2021). هود وزارة التربية والتعليم في مجال الدمج التعليمي في المدارس المصرية في إطار نظام التعليم * 2.0 . <https://sis.gov.eg/Story>
- مجمع اللغة العربية.(2010). المعجم الوجيز ، المطابع الأميرية ، القاهرة، مصر .
- توفيق، عبد الرحمن (2009). التميز الإداري والفعالية والقيادة، ص4. دار الخبرات المهنية للإدارة، مصر .
- جواد، شوقي، والخراشة ،ياسين.(2008).المهارات القيادية ودورها فى تبنى استراتيجيات التميز : دراسة تحليلية فى البنوك الأردنية ،ورقة عمل علمية مقدمة إلى المؤتمر الأول :إدامة التميز والتنافسية فى مؤسسات القطاع العام والخاص. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان، الأردن .
- حسن ،عبد العزيز علي ،.(٢٠٠٩). الإدارة المتميزة للمواد البشرية (تميز بلا حدود) ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،المنصورة.
- حمزة، هناء أحمد .(2020) . قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- دستور جمهورية مصر العربية ، المواد الخاصة بذوى الإعاقة ،(81-80) ، الأمانة العامة - مجلس النواب -2015 .

- درويش، عبد الكريم أبو الفتوح.(2010). إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي ،ط1،مركز بحوث الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- زكى ، إيناس أحمد عبد العزيز . (2017). معوقات تطبيق نظام الدمج فيروضات إدارة حلوان التعليمية" دراسة ميدانية"، دراسات فى الطفولة والتربية، 2(الجزء الأول)، 123-171.
- راضوان، أميرة أحمد محمد.(2021). متطلبات تطوير المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة والاعتماد والاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة دكتوراة، كلية التربية للطفولة المبكرة ، جامعة المنصورة.
- سهمود، إيهاب عبد ربه ، الفرأ، ماجد محمد.(2015). واقع إدارة التميز فى جامعة الأقصى وفق النموذج الأوربى للتميز EFQM، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،المجلد (23)، ع(2) ،قطاع غزة ، فلسطين.
- سهمود، إيهاب عبد ربه.(2013). واقع إدارة التميز فى جامعة الأقصى وسبل تطويرها فى ضوء النموذج الأوربى للتميز ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة .
- شبيب، عبد الحميد على.(2014). التمكين الإداري للقيادات العاملة فى مجال التربية الخاصة بمصر" ،رسالة ماجستير ، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- عبد الرحمن محمود.(2012).إجراءات دمج الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة فى المدارس العادية ،مجلة الطفولة العربية ، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، 14.(13)، الكويت، 116.
- عبد العليم ،فاطمة عبد الحفيظ.(2016). التخطيط الاستراتيجي لرياض أطفال التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية فى ضوء خبرات بعض الدول. رسالة دكتوراة، كلية التربية ، جامعة المنيا. مصر.
- عبد العليم، فاطمة عبد الحفيظ.(2018). آليات تطوير تربية الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة بمرحلة رياض الأطفال فى ظل سياسة الدمج ، مجلة الطفولة .كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة ، مصر ع(30)، 630-645.
- عبيد، أمل حمودى.(2011). مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن ، مجلة الفتح، العدد (47)، كلية التربية، جامعة البعث، سوريا ، 57: 89.

- عطية، أفكار خميس.(2017). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز، مجلة الإدارة التربوية، العدد 14، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، 389 : 581.
- عمر، أحمد مختار.(2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب، القاهرة.
- فان دالين، ديو بولد .ب.(2010). مناهج البحث في التربية وعلم النفس،(ترجمة ،محمد نبيل نوفل)، مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة، مصر ،ط(2)،312.
- قاسم ، راسل (2016) التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل ، (www.linkedin.com)
- ناصف ، ميرفت صالح ، هاشم ، نهلة عبد القادر .(2010) .رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ،جامعة حلوان، مجلد (16)، العدد (3)، ص11: 132.
- كامل، مصطفى .(2010 م). إدارة الموارد البشرية :المفهوم والتطور ، أعمال ملتقيات وندوات (بناء القدرات البشرية العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 243 - 253 .
- كامل، هناء عبد المنعم عطية. (2020). استراتيجية مقترحة قائمة على المشاركة المجتمعية في ضوء خبرات بعض الدول لتحسين برامج التربية برياض الأطفال، مجلة الطفولة والتربية، مجلد 12، العدد (41)، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، 338 - 255 .
- مخلوف ، أسماء محمد السيد؛ ضحاوى ، بيومى محمد؛ رشا، منال.(2012). تطوير نظام تعليم الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة بمرحلة رياض الأطفال في مصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الامريكية ،مجلة كلية التربية بالإسماعلية ، الجزء الأول،(24)، 175 - 181.
- منظمة الصحة العالمية .(2022). تقرير عن ذوى الاحتياجات الخاصة في العالم.
<http://www.emro.who.int/ar/health-topics/disabilities/index.html>

- محمد، مديحة مصطفى على .(2015). المنهج المطور الواقع والمأمول في ضوء وثيقة المعايير القومية ورؤى معلمات وموجهات رياض الأطفال ، مجلة الطفولة والتربية، مجلد (7) ، ع (24)، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، 443 – 325.
- مصطفى، سارة.(2021). فاعلية برنامج تدريبي لمعلمي مدارس الدمج قائم على المنهج الجديد 2.0 وأثره في تنمية بعض مهارات القرن الحادي والعشرين لديهم ، مجلة الطفولة والتربية، ع (46)، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة الإسكندرية، 327 : 396.
- مصطفى، وائل كمال الدين هاشم .(2013). تصور مقترح لبعض مؤشرات الجودة بمدارس التعليم العام الملحق بها فصول دمج الطلاب ذوي الإحتياجات الخاصة بمحافظة سوهاج : دراسة ميدانية، المجلة التربوية، المجلد(33)، كلية التربية، جامعة سوهاج، 496.
- ناصف، مرفت صالح، وهاشم، نهلة عبد القادر .(2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية. المجلد 16 ، ع3. 11.
- نبهان، يحي محمد.(2013).الفروق الفردية وصعوبات التعلم، دار البازوردي ، عمان، الأردن، 13.
- يوسف ، عبد التواب سيد .(2021). معايير مقترحة للتميز الأكاديمي للجامعات المصرية فى ضوء النموذج الأوربي للتميز (جامعة القاهرة 1 نموذجاً) ،مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، مجلد (15)، ع 12، 117-235.

ثانياً: المراجع الأجنبية:-

- Akyuz, G. A. (2015). Quality excellence in complex supply networks: EFQM excellence model reconsidered. Total Quality Management & Business Excellence, 26(11-12), 1282-1297.
- Arjomandi, M., Kestell, C., & Grimshaw, P. (2009). An EFQM Excellence Model for higher education quality assessment.
- Balhamar, Alaa Abdel-Rahman Mohamed, (2016), "The level of application of organizational excellence potential in public organizations (applied study on King Abdul Aziz University Hospital in Jeddah from the point of view of administrators)", Master Thesis in Public Administration, Faculty of Management and Economics / University King Abdulaziz.
- Goldman, Ellen .F, (2012). Leadership practices that management. Vole (5).issue.1.
- Borghini,E,C. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. The journal of creative Behavior, vol, 31, No, 1: 226-289.

- Chibba .M. (2017) expanding the perspective on global lousiness, global lousiness and organization excellences, vole, 37 .issue (61).
- EFQM . (2013) . Business Excellence Matrix. User Guide – EFQM Model 2013 Version .Retrieved 1 /11 /2017 from :
http://www.efqm.org/sites/default/.../efqm_bem_2013_user_guide.pdf.p4
- European foundation for quality management .Efam (2020). The efqm model precognition brochure, p5.
- Hill , Carles W.L,&Jones Gareth R, ,(2009) ," "Theory Of Strategic Management With Cases", Nelson Education, Ltd, South-Western
- Hotulainen, R., & Takala, M. (2014). Parents' views on the success of integration of students with special education needs. International Journal of Inclusive Education, 18(2), 140-154.
- Hornby, G. (2014). Inclusive special education: The need for a new theory. In Inclusive Special Education (pp. 1-18). Springer, New York, NY.
- HAUSSTÄTTER, R. S., & Jahnukainen, M. A. (2014). From integration to inclusion and the role of special education. Inclusive education twenty years after Salamanca, 119-132.
- Sarmooone. M (2017):. The EFQM Excellence Model, McLean Publishing, BerlinMartha Davidson. (2012).An analysis of the Baldrige performance excellence programs a strategic resource for assuring educational. Quality and attainment: A tiple case study. Adhrssertation submitted, Ph.D. fielding graduate university.
- Malden .v, Muja. M (2014). EFQM excellence modle as the TQM modle of the construction industry of south Eastern Europe, journal of management, vole, g, No, 1, 15.30.
- Macmillan English Dictionary for Advanced Learners (2007). Excellence Definition, 2 nd Edition, Macmillan Publishers.
- Von Solms, V. H. (2006). Self-assessment as component of a continuous performance improvement strategy and quality assurance in education, training and development within the South African Department of Defence (Doctoral dissertation)
- Moreno-Rodrı, J. M., Cabrerizo, F. J., Pérez, I. J., & Martí, M. A. (2013). A consensus support model based on linguistic information for the initial-self assessment of the EFQM in health care organizations. Expert Systems with Applications, 40(8), 2792-2798.
- Sandra filose brook. Best practices for teaching core competent cise of 1111 aldrige examiners in state 1111 aldrige program, Ph.D. taxes A&M University. 2010.

- Suárez, E., Calvo-Mora, A., Roldán, J. L., & Perriñez-Cristóbal, R. (2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015). *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 147-156.
- Soltanifar, Mehrdad, (2015), "A New Framework Based on EFQM to Achieve Continuous Improvement in Higher Education Institutions (HEIs)", A Thesis Master of Science in Industrial Engineering, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, North Cyprus.
- Stow, Lyun and Loma Selfe. *Understanding Children with Special Needs*. London: Uniwin Hyman, 2006:18.
- TQM: Towards business excellence and stakeholder value. *International journal of Quality, reliability management*, 230. (5). 464-489.
- Zamani, A, Esfahain, A. (2014). Assessing the effect of implementation EFQM Model in gacharan oil and Gas Company, *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, vole, 5, no.10.