

**Evaluating Required Administrative Competencies for Managers of Special Education
Programs in Riyadh Educational Region**

تقييم الكفايات الإدارية اللازمة لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة في منطقة
الرياض التعليمية

Evaluating Required Administrative Competencies for
Managers of Special Education Programs in Riyadh
Educational Region

Shaikah Thaar Alsoaimi

Shaikahalosaimi@yahoo.com

Abstract: The study aimed at Evaluating Required Administrative Competencies for Managers of Special Education Programs in Riyadh Educational Region. The study sample included (56) principals and director of schools, institutes, government centers and civil care centers for students with special needs in the categories of: learning disabilities, autism, mental, auditory and visual disabilities. In order to achieve the study objectives, the researcher prepared a questionnaire to evaluate the administrative competencies (planning, organization, guidance, communication and evaluation) for the managers and directors of those programs, and the researcher extracted semantics of validity and reliability of the questionnaire. The results of the study indicated that the directors of special education programs in Riyadh are strongly agree on the practices of administrative competencies. Also, the evaluation field came in the first place within the areas of administrative competencies, followed by communication field in the second place, organization field in the third place, and planning field in the fourth place, while the guidance field cam in the fifth place. The results of the study indicated that there are no statistically significant differences among managers, based on gender variable (male/female), program type variable (governmental or non-governmental), and type of disability variable, as well as based on other study variables: educational qualification, years of experience, number of training courses.

Keywords: Special education, Management, management competences Riyadh.

تقييم الكفايات الإدارية اللازمة لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة في منطقة

الرياض التعليمية

إعداد: شيخة ذعار العصيمي

Shaikahalosaimi@yahoo.com

الملخص : هدفت الدراسة إلى تقييم الكفايات الإدارية اللازمة لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة في منطقة الرياض التعليمية، وقد شملت عينة الدراسة (56) مدير ومديرة لمدارس ومعاهد ومراكز حكومية وأهلية تعنى بالتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة من فئات: صعوبات التعلم و التوحد و الإعاقات العقلية والسمعية والبصرية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تقييم الكفايات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والتقييم) لمديري ومديرات تلك البرامج، وقامت الباحثة باستخراج دلالات صدق وثبات للاستبيان. أشارت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض موافقون بدرجة كبيرة جدا على ممارسات الكفايات الإدارية. وأن مجال التقييم جاء في المرتبة الأولى من مجالات الكفايات الإدارية، وجاء في المرتبة الثانية مجال الاتصال، ومجال التنظيم ثالثا، ومجال التخطيط في المرتبة الرابعة، في حين جاء مجال التوجيه أخيرا في المرتبة الخامسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري ومديرات باختلاف متغير الجنس (مدير أو مديرة)، ومتغير نوع البرنامج (حكومي أو أهلي)، ومتغير نوع الإعاقة، وكذلك باختلاف متغيرات الدراسة الأخرى: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: التربية الخاصة ، الإدارة ، الكفايات الإدارية، الرياض

الاهتمام بتعليمه وتدريبهم، وطرق تقييمهم وتشخيصهم، وما رافق ذلك من حرص على إعداد المعلمين والمعلمات المتخصصين وتزويد القائمين والقائمات على إدارة برامج التربية الخاصة ومؤسساتها بالمهارات والقدرات والكفايات اللازمة.

المقدمة. طورت التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية تطورا كبيرا وملحوظا خلال العقود الأخيرة، تطورا يتماشى مع التطور العالمي في هذا المجال، والذي شمل جميع المجالات من خلال سن القوانين التي تضمن حقوق ذوي التربية الخاصة، وكذلك زيادة

للعمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقييم.

مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة برامج ومؤسسات التربية الخاصة في أسلوب إدارته كغيره من أنماط الإدارات الأخرى كإدارة الشركات أو المصانع أو الجامعات أو المؤسسات المالية. فهي جميعها ميادين من الإدارة، لكل منهم أسلوبه الخاص في معالجة القضايا المرتبطة به، بما يحقق الأهداف المأمولة والمخطط لها. وإدارة أي برنامج أو مؤسسة للتربية الخاصة يعتبر مديره هو الرئيس المباشر عنها، والمسؤول الأول عن جميع العاملين فيها، وعن سير العمل ومدى تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات (فريجة، 2006).

المدير الناجح هو القائد التربوي التي يمتلك مهارات إشرافية تؤهله لإدارة البرنامج، وهو المشرف على جميع شؤون البرنامج من النواحي التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه المعلمين، ومن الواضح أن على المدير القيام بالكثير من الواجبات وعليه الكثير من المسؤوليات ويده السلطة. وهو المكلف رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم ليكون المسؤول الأول في مؤسسته (الظاهر، 2009). إن هذا المنظور للعملية الإدارية المرتبطة بالمدير إنما تهدف في حقيقتها إلى تفعيل وتطوير تعليم التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة وفق المنحى القائم على امتلاك المدراء للكفايات اللازمة لأداء عملهم على الوجه الأكمل. ذلك من منطلق أن الفاعلية في النظام التعليمي تتطلب التوفيق مع الكفايات، من خلال قيام كل مدير بمجموعة من الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها في البيئة التعليمية عن قصد للوصول إلى فاعلية تعلم عالية بأقل قدر من الوقت والطاقة (أبي مولود، وغانم، 2011).

في هذا السياق قام بعض الباحثين في دراسة تحديد الكفايات الإدارية اللازمة للمدراء وللمدريات، لمعرفة قدرتهم على أداء سلوكهم المهني بنجاح وفاعلية واثقان، فنجد أن دراسة بنحش (2001) قد اهتمت بمعرفة واقع الكفايات الإدارية لدى

تعتبر ممارسة العملية التعليمية مع ذوي الاحتياجات الخاصة مهنة لها متطلباتها وشروطها، والعمل التربوي الذي يقدم من خلال المدارس أو من خلال برامج ومؤسسات التربية الخاصة يستند نجاحه بكل مدخلاته المادية والبشرية في أداء مهمته التعليمية على الإدارة الفاعلة وقدرتها على إيجاد مناخ تربوي سليم، وتوزيع جيد للأدوار وخلق روح التعاون بين جميع العاملين في تلك البرامج والمؤسسات. وبالتالي فإنه يمكن القول وبموجب رأي بركات (2013) بأن المدير الذي يقف على رأس الهرم الإداري في البرنامج يعتبر المسؤول الأول عن برنامجه ومؤسسته، وعن أسلوبه في قيادة التنظيم الإداري له وبشكل فعال من خلال ما يمتلكه من قدرات وكفايات إدارية، وإشرافه المباشر على تنظيم الأعمال ومراقبة النظام العام والمرافق ومتابعة السجلات والملفات والأمور المالية، والمحافظة على العلاقات الإنسانية داخل البرنامج أو المؤسسة.

وعند الحديث عن دور مدير برنامج أو مؤسسة التربية الخاصة لا بد من التنويه إلى دوره كقائد تربوي، قد تجاوز دوره العمل الإداري البحث، وما كان يمارسه من دور تقليدي يتحدد بكيفية تسيير شؤون البرنامج أو المؤسسة وإنجاز الأعمال والاهتمام بالنواحي الفنية فقط، إلى دور أكثر شمولية وأكثر تنوعاً. إذ أصبح دوره القيادي الجديد يؤهله في كيفية تحسين العملية التعليمية، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء وتحفيز المعلمين على العطاء المستمر (أبو ناصر، 2008). ومن الأدوار الحديثة المطلوبة من المدير كذلك أن يكون ذا كفاءة مهنية متخصصة في مجال التربية الخاصة، تمكنه من فهم شامل ودقيق لكل ما يرتبط بالعملية التعليمية المتعلقة بالتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، وتعيينه على تأدية مهام عديدة ومتنوعة. وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة من برامج التربية الخاصة (فاجة، 2011).

إن امتلاك المدير للكفايات الإدارية أمر في غاية الأهمية كي يستطيع أن ينجح هو وفريق عمله في تحقيق أهداف البرنامج بيسر وبكفاءة، وبأقل جهد مبذول مستخدماً بذلك المنهج العلمي

1. الكشف عن مدى توفر الكفايات الإدارية(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، التقويم) اللازمة لمديري ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم.
2. معرفة الاختلاف حول الكفايات الإدارية(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، التقويم) اللازمة لمديري ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة وفقا لمتغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة وفقا للاعتبارات التالية:

1. سوف تساعد هذه الدراسة مدراء ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة على التعرف على الكفايات الإدارية اللازمة توفرها لديهم خلال ممارستهم للعمل الإداري، مما ينعكس إيجابيا على تحسين أدائهم وعلى مخرجات التعليم.
2. سوف توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات يتم الاستناد إليها لتقييم كفايات المدراء والمديرات ومن ثم العمل على تطوير قدرتهم وتحسين مستوى العمل الإداري لهم.
3. سوف تساعد هذه الدراسة الجهات المختصة والمسؤولة في إعداد برامج متخصصة في الإدارة وتقييم برامجها الحالية.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته أهداف الدراسة

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على معرفة الكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة بمنطقة الرياض التعليمية من وجهة نظرهم.
- الحدود المكانية: اقتصر إجراء هذه الدراسة على منطقة الرياض التعليمية.
- الحدود البشرية: اقتصر إجراء هذه الدراسة على مديري ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1441هـ

مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية، في حين نرى أن المرغبي والزبون(2012) قاما بدراسة هدفت إلى تقدير الحاجات الإدارية التربوية لمديري مدارس التربية الخاصة، وتقييم واقع الكفايات الإدارية للمدراء تحديدا في مجالي التخطيط والتقييم. أما العوهلي(2014) فقد قامت بدراسة الكفايات الإدارية لمديرات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض وفقا لأدوارهن بمجتمع المعرفة. كما قام الطلحي(2015) بدراسة الكفايات التخطيطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وأثرها في تحسين أداء إدارات المدارس وبالتالي تحسين مخرجات التعليم.

ورغم ما سبق من استعراض للدراسات والأبحاث فإن واقع الحال في ميدان إدارات التربية الخاصة يشير إلى نقص في تحديد الكفايات الإدارية التي يجب أن تتوفر لدى مدراء ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة. لذا حاولت الباحثة العمل على تحديد قائمة تتضمن الكفايات الإدارية الضرورية، واللازم توفرها لدى مدراء ومديرات تلك البرامج والمؤسسات. ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة الحالية والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

ما الكفايات الإدارية المطلوبة لدى مدراء ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة من وجهة نظرهم هم؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغته في سؤالين فرعيين وهما:

1. ما الكفايات الإدارية(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، التقويم) اللازمة لمديري ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم؟
2. هل هناك فروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول درجة توفر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة وفقا لمتغيرات الدراسة(فئة الإعاقه، نوع البرنامج(المعهد)، الدرجة العلمية للمدراء والمديرات، عدد سنوات الخبرة للمدراء والمديرات، عدد الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الهدفين التاليين:

مصطلحات الدراسة

(نُجْد، 2010). فالإدارة في التربية الخاصة تسعى ومن خلال جهود المختصين وأصحاب الكفاءة الإدارية والتعليمية إلى مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة إلى تحقيق أعلى درجة من قدراتهم وإمكانياتهم (الجلامدة، 2019). ويشمل مفهوم الإدارة في التربية الخاصة جميع العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير البرنامج أو المؤسسة الذي يهتم بذوي الاحتياجات الخاصة من حيث تعليمهم ورعايتهم وتدريبهم، مع الأخذ بعين الاعتبار استغلال المدير الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية والمادية والمالية المتوفرة في البرنامج أو المؤسسة التي يديرها، سعياً منه كمدير لتحقيق التوازن بين تنفيذ أهداف البرنامج والمؤسسة والتقليل قدر الإمكان من الجهود والتكاليف والأوقات (سالم، 2014). والمدير في التربية الخاصة هو المسؤول عن عملية رسم السياسات واتخاذ القرارات وإجراء كل الأعمال الإدارية كتطوير المناهج وترتيب المواعيد والالتزام بالقوانين وإعداد التجهيزات ووسائل النقل، فهو بهذا له تأثير كبير في تحديد واختيار البرامج التربوية الملائمة لتلاميذه (سليمان، مراد، 2013، ط2).

أهداف الإدارة في برامج ومؤسسات التربية الخاصة

تهدف إدارة البرامج في التربية الخاصة إلى:

1. تحقيق أهداف التربية والتعليم
2. إعداد الخطط التربوية والتعليمية الفردية
3. العمل على بناء شخصية التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل تكاملي يشمل جميع الجوانب النفسية والتربوية والاجتماعية والسلوكية لهم
4. إعداد خطط تطوير العمل في البرامج والمؤسسة
5. تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار وتقسيم الجهود لجميع العاملين والعاملات
6. تجهيز المواد والأدوات المفيدة للبرنامج والمؤسسة والعمل على توفيرها
7. التخطيط الجيد للأنشطة الصفية واللاصفية التي تعمل على تنمية مواهب التلاميذ

- الكفايات الإدارية: هو معرفة مدى تمكن مدرء ومديرات برامج التربية الخاصة من الكفايات التالية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والتقييم، ويقاس ذلك من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير أو المديرية على استبيان الكفايات الإدارية الذي أعدته الباحثة.
- برامج التربية الخاصة: يقصد بها نمط تقديم خدمات التربية الخاصة للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة والمتمثلة ب: داخل المدرسة العادية لصعوبات التعلم ومعاهد النور للمكفوفين ومعاهد الأمل للصم ومعاهد التربية الفكرية لذوي الإعاقة العقلية ومراكز التوحد الحكومية منها والأهلية.
- المدرء والمديرات: كافة المدرء والمديرات العاملون بوظائفهم الإدارية في المدارس أو المعاهد أو المراكز التي يوجد بها تلاميذ وتلميذات من ذوي الاحتياجات الخاصة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تعتبر الإدارة في التربية الخاصة من الموضوعات الحديثة نظراً لحداثة ميدان التربية الخاصة. وهي صورة من صور الإدارة التعليمية والتي هي جزء من هيكل أكبر يسمى بالإدارة العامة. والإدارة في التربية الخاصة لها من الخصائص والصفات ما يميزها عن الأنواع الأخرى من الإدارة العامة.

معنى الإدارة

عرفت كلا من لويد وفيشر وهوفر (2010) الإدارة بأنها العملية المتعلقة بالمهام الإدارية الأساسية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والاتصال والتقييم) لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة.

وفي مجال التربية الخاصة تعرف الإدارة بأنها تلك الإدارة الموكلة إليها إدارة برامج التربية الخاصة في مختلف مستوياتها ومراحلها وفتاتها، من أجل تحسين النواتج التعليمية لدى فئات التربية الخاصة إلى أقصى درجة تسمح بما قدراتهم وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية

8. إيجاد سبل التعاون الفعال بين المؤسسة والمجتمع المحلي بكل أطيافه وهيئاته (الجلامة، 2019)

أهمية إدارة برامج التربية الخاصة

تكتسب إدارة برامج ومؤسسات التربية الخاصة أهمية كبرى، إذ أشار القرني (2002) أن إدارة البرامج تعمل على خدمة المعلمين وتأهيلهم وإعدادهم إعداداً يمكنهم من فهم عملهم والاندماج في سياق المنظومة التربوية. ولا شك عند كل ذي علم أن النجاح المأمول لهذه البرامج والمؤسسات لا يحدث صدفة أو خبط عشواء، إنما يحدث بالتخطيط وفق أسس استراتيجية علمية لإيجاد خطط طموحة يمكن ترجمتها لصالح خدمة التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة. ولعل أحد أهم مبررات الإدارة تتمثل في حفظ الحقوق المادية والمعنوية لجميع المعلمين والمعلمات والعاملين والعاملات دونما تمييز أو تمييز، يلي ذلك قيام المدير بعمل جاد بهدف تغيير الاتجاهات السلبية لدى المعلمين والمعلمات نحو الفعل التربوي إلى اتجاهات إيجابية عمادها الصبر والمثابرة والجد، من أجل استشارة قدرات التلاميذ نحو التفوق ورفع مستويات طموحهم ودافعيتهم.

مجالات الإدارة في التربية الخاصة

اتسعت مجالات الإدارة في التربية الخاصة من دائرة الاهتمام بتدريس التلاميذ والتلميذات فقط إلى دائرة الاهتمام بكل المجالات التي لها اتصال مباشر وغير مباشر بالعملية التربوية والتعليمية، وقد ذكر سليمان ومراد (2013، ط2) هذه المجالات على النحو التالي:

أولاً: الإدارة كمهارة في العلاقات الإنسانية

من المهام للمدير ما يتعلق بعلاقاته مع جميع المعلمين والعاملين في البرنامج والمؤسسة، فهو المسؤول الأول عن تهيئة جو فعال وإيجابي داخل البرنامج والمؤسسة، بحيث يكون هذا الجو قائماً على الاحترام المتبادل، والتعامل معهم بشكل ودي ولطيف، وقدرته على خلق إحساس لديهم بأنه قريب منهم، وأن بوسعهم مساعدتهم في حل مشاكلهم الشخصية.

ثانياً: الإدارة كمهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي

ينبغي على مدير البرنامج والمؤسسة أن يتحمل مسؤولياته في بناء الروح المعنوية العالية بين المعلمين والعاملين، وأن يكون قائداً وقادة في احترام جميع الأفكار والآراء، وإبراز مهاراتهم وإبداعاتهم، والاهتمام بكل صغيرة وكبيرة تمكن من تحقيق الأهداف.

ثالثاً: الإدارة كمهارة في تنظيم العمل الجماعي

ينبغي على المدير أن يتبنى العمل الجماعي التعاوني بين جميع المعلمين والعاملين، إذ يجب عليه أن يقوم بتوزيع المسؤوليات بعدالة، وأن يقيم الخطط تقييماً علمياً دقيقاً، كل هذا سيسمح ويضمن توفر الفرصة الكافية لكل معلم وعامل النجاح في عمله.

رابعاً: الإدارة كمهارة في تهيئة ظروف ملائمة للعمل

يقصد بهذه الظروف تنمية روح المسؤولية لدى المعلمين والعاملين وإبداء روح المبادرة لديهم، وغرز القيم والثقة بالنفس وتوفير الفرص الحقيقية لإبداء الرأي والأفكار، والحرص على اتخاذ القرارات بأسلوب تشاوري بعيداً عن التسلط، والعمل على استمرارية تدريبهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال التربية الخاصة.

خامساً: الإدارة كمهارة في التقويم

تمكن هذه المهارة المدير من متابعة سير العملية التربوية التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها. بحيث يشمل التقويم جميع عناصر هذه العملية: المعلمين والعاملين والتلاميذ والمناهج وأساليب التدريس والوسائل.

وظائف الإدارة في التربية الخاصة: تتمثل وظائف الإدارة في التربية الخاصة فيما يلي:

أولاً: التخطيط: عرف علماء الإدارة التخطيط بأنه تحديد الأعمال والأنشطة مسبقاً وتقدير الموارد واختيار أفضل الطرق لاستخدامها، كي تحقق ما تصبو إليه من أهداف وطموحات تم التخطيط إليها مسبقاً (الجلامة، 2019).

رابعاً: الرقابة والإشراف: دور المدير الرقابي أو الإشرافي يتضح من خلال تنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع التي تم إقرارها والاتفاق عليها. ويكون دوره هو التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة التي تم الاتفاق، مما يمكنه من تحديد مواطن القوة والضعف، فيستطيع خلق المناخ المناسب لتحقيق الأهداف المنشودة (أبو ناصر، 2008).

خامساً: اتخاذ القرار: عرف السبيعي (2019) اتخاذ القرار بأهمية عملية اختيار موقف معين من بين عدد من المواقف البديلة، وهي عملية تقوم وفق خطوات وإجراءات منهجية على أساس التفكير المنطقي والناقد، يتم فيه دراسة متفحصاً لجميع البدائل المتاحة، والمدير هو المسؤول عن اتخاذ القرار بأي البدائل يختار، وكما هو معلوم فإن نجاحه يعتمد على كفاءته وخبراته السابقة.

سادساً: التقويم: قصد بالتقويم التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف التي سبق تحديدها. ومعرفة جوانب الضعف لعلاجها. ونظام التقويم الأمثل هو الذي يتدارك الخطأ قبل وقوعه ويقضي على أسبابه. والتقويم من الوظائف الإدارية الهامة التي يقوم بها المدير، وبحسب كفاءته يستطيع أن يقوم أداء المعلمين والتلاميذ بأسلوب علمي مدروس حتى تتحقق الفائدة المرجوة (الجلالمة، 2019).

الكفايات الإدارية: لقد جاء مفهوم الكفايات في مجال التربية الخاصة ليحسن من أداء المدراء والمديرات مهنيًا من خلال تطبيق عملي للعلم التربوي. وتطور هذا المفهوم وانصهاره في الميدان العملي إنما انطلق من حركة تربوية وفلسفة من الحركة الثقافية الأمريكية التي أكدت على ضرورة تحمل المدراء والمديرات مسؤولية أفعالهم. وأنهم أساس العمل ومنطلق النجاح، ومن هنا عرفت البرامج التي بنيت وفق هذا المفهوم بالبرامج القائمة على الكفايات (العثمان، 2018).

إن الكفاية هي المقدرة على عمل شيء ما بمستوى معين من الأداء بتأثير وفاعلية، وتكون في صورة هدف عام، ومصوغة سلوكياً على شكل نتائج تعليمية تعكس المهارة أو المهام التي

بحسب ما أشارت إليه السبيعي (2019) هو الذي يضع الافتراضات مسبقاً والعناصر الواجب استخدامها ومن ثم يعمل على تجميع هذه العناصر معاً، ويحدد خط السير والمراحل المختلفة والوقت اللازم للتنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح وبيّن، والعمل على توفير الانسجام بين تلك العناصر مجتمعة.

وفي السياق ذاته أوضح بركات (2013) أن التخطيط الجيد في الإدارة يقلل من الأخطاء في الجوانب التالية:

- 1) عمليات القبول والتسجيل للتلاميذ
- 2) إعداد وبناء البرامج التربوية الفردية في ضوء نتائج التشخيص
- 3) توظيف الكفاءات من المعلمين ذوي الأهلية المناسبة
- 4) إدارة الوقت لضمان استثمار جيد لمخرجات التعليم

ثانياً: التنظيم: عرف عزازي ومصطفى (2012) التنظيم بأنه كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة وأنظمة المؤسسة وتحديد إدارتها المالية أو التسويقية، وأقسامها الإدارية ولجانها، وعلاقات هذه الأنظمة مع بعض، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والغايات. وقد أوضحت السبيعي (2019) أنه كي تتم عملية التنظيم بشكل مناسب لا بد أن يتوفر لدى المدير فريق عمل يمتلك أفراداً الخبيرات اللازمة. إذ أن وجود هذا الفريق يساعد المدير على أن ينشئ وظائف عن طريق تقسيم العمل إلى أقسام، كل قسم تتم إدارته عن طريق معلم واحد، وعندها يستطيع المدير عمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل.

ثالثاً: التنسيق: هو العملية التي بموجبها يحدث التناغم والانسجام بين جميع الموارد البشرية داخل البرنامج أو المؤسسة بما يساعد على إنجاز وتحقيق الأهداف. إن حاجة الإدارة إلى التنسيق ينشأ في إطار السعي نحو تحديد الواجبات والمسؤوليات على جميع العاملين في المؤسسة بحيث لا يحدث تضارب أو فجوات أو ثغرات (سالم، 2014).

الجيد مع التلاميذ من حيث مراعاة الفروق الفردية بينهم والحاجات الفردية لكل تلميذ.

الجانِب الثالث: قياس وتقييم المدرسة تقييماً شاملاً من حيث: إدارة العملية التربوية والتعليمية بشكل عام، وتطوير المناهج، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتوفير الخدمات الأساسية في المدرسة، وصيانة المبنى والمرافق المختلفة.

4. الكفايات الاجتماعية: تتمثل هذه الكفايات في قدرة المدير على التعامل مع جميع العاملين معه في البرنامج والمؤسسة وكذلك التلاميذ من حيث القدرة على إقامة علاقات قائمة على الاحترام والتواصل الفعال، والاستماع للآراء والأفكار، ومشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، وإظهار روح التعاون والألفة وحل أي خلاف يحدث بينهم (أبو مريغي، الزبون، 2012).

الدراسات السابقة

أجريت المعاينة (1994) دراسة بعنوان "الكفايات المهنية لمديري التربية الخاصة في الأردن". تكونت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في النظر إلى أهمية الكفايات والقدرة على أدائها والحاجة التدريبية عليها وعلى جميع مجالات الكفايات. كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة في أهمية الكفايات والحاجات التدريبية عليها في جميع المجالات الستة تعود إلى متغير الخبرة الإدارية. بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة في القدرة على أداء الكفايات المهنية في مجالات: التخطيط والإشراف والتنظيم والتقييم والإعداد وتجنيد الكوادر الفنية تعود إلى متغير الخبرة الإدارية. ولم توجد فروق دالة في القدرة على أداء المجالين الأخيرين تعود إلى متغير الخبرة الإدارية. كما أظهرت النتائج على عدم وجود فروق دالة في القدرة على أداء الكفايات المهنية والحاجات التدريبية عليها وفي جميع الحالات تعود إلى متغير المؤهل العلمي. أما عن الأهمية فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة تعود إلى متغير العلمي وفي (5) مجالات. وكانت هناك فروق

ينبغي على المدراء أن يكونوا قادرين على أدائها (مرعي، 1983).

الكفايات المهنية الإدارية: من الكفايات المهنية الإدارية الواجب توفرها لدى مدراء برامج ومؤسسات التربية الخاصة ما يلي:

1. الكفايات التربوية أو المعرفية: المدير الكفء هو الذي يمتلك المعارف والمعلومات وينعكس ذلك على سلوكه وتصرفاته في إحداث تغيير في الواقع التربوي داخل البرنامج أو المؤسسة التي يديرها، مما ينعكس ذلك إيجابياً ويظهر جلياً على رعاية التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة (أبو مريغي، الزبون، 2012).

2. الكفايات الشخصية: وهي كما وصفتها قاجة (2011) ما يمتلكه المدير من صفات ومهارات وقدرات عقلية وجسمية وانفعالية كالثقة بالنفس وتحمل المسؤولية، مما يساعده على الالتزام بالعمل ووضع التصورات المفيدة لإنجاح البرنامج والمؤسسة، كي تحدم التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة خدمة متميزة وناجحة. إن توفر هذه الكفايات الشخصية في المدير إنما ينعكس بشكل واضح في نشاطاته ومثابرتة ورغبته القوية في متابعة كل ما يحدث داخل البرنامج والمؤسسة وتقديم أفضل الأنشطة وفي أنجح صورة ممكنة.

3. كفايات القياس والتقييم: تتمثل كفايات المدير هنا وفق ما أشار إليه العتيبي (2018) في قدرته على أداء عملية القياس والتقييم للجوانب التالية:

الجانِب الأول: قياس وتقييم مستوى أداء التلاميذ في ضوء الأهداف التي وضعت لهم في الخطط التربوية والتعليمية الفردية لكل تلميذ على حدة. ويراد من هذا التقييم التأكد من تحسن التلاميذ وتقديمهم في الأهداف الموضوعه لهم. وتعتبر هذه الكفايات ضرورية لضمان سير العملية التربوية والتعليمية للتلاميذ.

الجانِب الثاني: قياس وتقييم أداء المعلمين ومدى قدرتهم على العطاء وامتلاكهم لأساليب تدريس متنوعة، وقدرتهم على التعامل

(المؤهل العلمي ، والتخصص، والمنطقة الجغرافية، وعدد سنوات الخبرة).

وفي دراسة قام بها كلا من جين وسميث(2014) بهدف تحديد الكفايات اللازمة للعاملين في ميدان التدخل المبكر، شملت عينة الدراسة العاملين وأسر الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة. أشارت النتائج أن الكفايات اللازمة لجميع العاملين هي: مهارات العمل ضمن فريق، التقييم والتشخيص، إعداد وتنفيذ الخطط التربوية الفردية، والتواصل. في حين تنقصهم الكفايات المرتبطة ب: المشاركة في اتخاذ القرار، وتوصيل الخدمات للأطفال في البيئة الطبيعية.

وأجرى القضاة والشرادقة (2016) دراسة بعنوان " كفايات المعلمين والعاملين واحتياجاتهم في برامج التدخل المبكر لذوي الاحتياجات الخاصة". شملت عينة الدراسة(145) فردا مثلوا العاملين والمعلمين في مراكز ومؤسسات التربية الخاصة في مدينتي مكة المكرمة وجدة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يمتلكون الكفايات المتضمنة في أداة الدراسة بدرجة متوسطة، وأن جميع الكفايات تعتبر ضرورية وهامة بحسب تقديرات أفراد الدراسة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة في امتلاك أفراد الدراسة للكفايات تعزى لجميع متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، و التخصص، والخبرة).

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبتها لطبيعة وأهداف هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، خلال فترة إجراء الدراسة للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1441/1440هـ. عينة الدراسة: كونت عينة الدراسة من (56) مدير ومديرة. وفيما يلي توضيح خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات.

دالة في أهمية الكفايات وهي متغيرات: كفايات النمو المهني ولصالح المديرين الذين أكملوا الدراسات العليا.

كما قام العبد(2009) بدراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين. وقد تم إجراء(37) مقابلة مع عينة منهم وطرح أسئلة مفتوحة معهم. وأظهرت النتائج أن الكفايات الإدارية الواجب توفرها لدى المديرين هي: الاطلاع الواسع على كل ما يتعلق بذوي الاحتياجات الخاصة وكيفية التعامل معه، الحصول على دورات تدريبية في مجال الاتصال الانساني، الشفافية في العمل. في حين أشارت النتائج إلى وجود ضعف لدى المديرين في الكفايات التالية: التخطيط، التواصل الفعال.

وأجرى كلا من أبو مريغي والزبون (2012) دراسة هدفت إلى تقدير الحاجات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة في الأردن. تكونت عينة الدراسة من(12) مديرا ومديرة. وقد أسفرت نتائج الدراسة أن مجال العلاقات مع المجتمع المحلي قد حصل على أعلى متوسط حسابي من ضمن المجالات الإدارية الأربع، وجاء مجال الإشراف التربوي في المرتبة الثانية، ومجال التخطيط في المرتبة الثالثة، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال التقييم.

وقامت سمحان(2014) بدراسة بعنوان " دور مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظات الضفة الغربية في إدارة غرف المصادر من وجهة نظر معلمي هذه الغرف". تكونت عينة الدراسة من(83) معلما معلمة من غرف المصادر، وهم يشكلون جميع مجتمع الدراسة. كشفت نتائج الدراسة عن أن دور مدير المدرسة في إدارة هذه الغرف كان متوسطا. كما أشارت النتائج إلى محدودية دورهم في العملية التعليمية التعلمية في غرف المصادر، وفي التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتطوير إدارة غرف المصادر في مدرستهم، ومحدودية دورهم في إدارة العاملين في تلك الغرف. وأجمع أفراد الدراسة على عدم وجود دور بارز لمديري المدارس في إدارة غرف المصادر تعزى لجميع متغيرات الدراسة

جدول (1) خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات

النسبة	التكرار	الجنس
44.6	25	ذكر
55.4	31	أنثى
100	56	المجموع

يبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث أن (55.4%) من عينة الدراسة كانوا من فئة الإناث (مديرة)، (44.6%) من عينة الدراسة كانت فئة الذكور (مدير)، في حين وهي الفئة الأكثر في الدراسة. المعهد أو المركز:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المعهد او المركز

النسبة	التكرار	المعهد او المركز
66.1	37	حكومي
33.9	20	خاص أهلي
100	56	المجموع

يبين الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المعهد او المركز، حيث (66.1%) من عينة الدراسة يعملون في مؤسسات التربية الخاصة الحكومية، وهي الفئة الأكثر في الدراسة، في حين (33.9%) من عينة الدراسة يعملون في مؤسسات التربية الخاصة الأهلية (الخاصة). فئة الإعاقة:

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير فئة الإعاقة

النسبة	التكرار	فئة الإعاقة
48.2	27	الإعاقة العقلية
19.6	11	الإعاقة السمعية
12.5	7	الإعاقة البصرية
19.6	11	التوحد
100	56	المجموع

يبين الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير فئة الإعاقة، حيث (48.2%) من عينة الدراسة كانت فئة الإعاقة العقلية، وهي الفئة الأكثر في الدراسة، في حين أن (19.6%) من عينة الدراسة كانت فئة الإعاقة السمعية، وأن (12.5%) من عينة الدراسة كانت فئة الإعاقة البصرية، في حين أن (19.6%) من عينة الدراسة كانت نوع الإعاقة التوحد

المؤهل العلمي:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
0	0	دبلوم
80.4	45	بكالوريوس
19.6	11	ماجستير
0	0	دكتوراه
100	56	المجموع

الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، في حين لم يكن في عينة الدراسة من مؤهلهم العلمي دبلوم أو دكتوراة.

يبين الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث (80.4%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهي الفئة الأكثر في الدراسة، في حين أن (19.6%) من عينة

عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة:

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
10.6	6	من 1-5 سنوات
37.5	21	من 6 إلى من 10 سنوات
16.1	9	من 10 سنوات -15 سنة
35.7	20	16 سنة فما فوق
100	56	المجموع

الفئة الأكثر في الدراسة، في حين أن (16.1%) من عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من (10 إلى 15) سنة، وأخيراً (35.7%) كانت عدد سنوات خبرتهم في مجال الإدارة (16) سنة فما فوق.

يبين الجدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، حيث (10.7%) من عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من (1-5) سنوات، في حين أن (37.5%) من عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم من (6-10) سنوات وهي

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	الدورات التدريبية
8.9	5	لم التحق بأي دورة
33.9	19	3-1 دورات
35.7	20	4-6 دورات
21.4	12	7 دورات فأكثر
100	56	المجموع

وحتى يتحقق هذا الهدف قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات اللازمة.

بناء أداة الدراسة: تم بناء استبانة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

1- تم مراجعته الأدب النظري المتعلق بالدراسة والخاص بالكفايات الإدارية اللازمة لدى المدراء والمديرات، وذلك من أجل صياغة الفقرات والأبعاد التي تمثلها، ومن خلال ذلك تم إعداد الصورة الأولية من الاستبانة.

2- تم عرض الصورة الأولية من استبانة معرفة مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة بالكفايات الإدارية ودرجة ممارستهم لها على مجموعة من أساتذة الجامعات من تخصصات الإدارة والتربية الخاصة وبلغ عددهم (10) محكمين، وذلك للحكم على مدى

يبين الجدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة، حيث (8.9%) من عينة الدراسة لم يلتحق بأي دورات تدريبية في مجال الإدارة، في حين أن (33.9%) من عينة الدراسة كان لديهم من (1-3 دورات) في مجال الإدارة، في حين أن (35.7%) من عينة الدراسة كان لديهم (4-6 دورات) في مجال الإدارة، بينما (21.4%) من إجمالي عينة الدراسة كان لديهم من (7) دورات في مجال الإدارة.

وهذا التنوع في أفراد الدراسة من حيث الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية، سيعطي إثراء للدراسة، لقدرتهم على وصف الواقع بشكل جيد.

أداة الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الكفايات الإدارية اللازمة لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة في الرياض،

بعد أن انتهت الباحثة من إعداد استبانة تقييم الكفايات الإدارية اللازمة لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة في الرياض في صورتها الأولية، قامت بتوزيعها على مجموعة من أساتذة الجامعات المختصين، للأخذ بأرائهم وتوجيهاتهم. وبناء على ذلك تم التأكد من مناسبة الفقرات وتحقيقها لأغراض الدراسة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وعلى مدى انتماء العبارات للمحاور التي صُنفت فيها بعد التعديل والحذف والإضافة التي خضعت لها الأداة، استجابةً لآراء المحكمين، وأصبحت الاستبانة جاهزة، وصالحة للتطبيق على العينة.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، ويوضح ذلك الجدول (7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة.

ملائمة الفقرات للمجال الذي تمثله و للصياغة اللغوية، ووضوح الفقرة ومدى تمثيلها للمعرفة التي تقيسها الاستبانة، لقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على (80%) فما فوق من اتفاق المحكمين عليها، وحذف الفقرات التي اتفق (20%) من المحكمين على حذفها، وبناء على ملاحظات المحكمين فقد تم حذف وإضافة بعض الفقرات، وتعديل الصياغة اللغوية لبعضها، ودمج المتشابه.

3- بعد تطبيق هاتين الخطوتين، تكونت الصورة النهائية للاستبانة من قسمين، القسم الأول: يحتوي على معلومات عامة عن المدير والمديرة. وهي معلومات مرتبطة بمتغيرات الدراسة التي شملتها الأسئلة. القسم الثاني: يحتوي على (5) محاور، ومجموع الفقرات الكلي هو (56) فقرة، والمحاور هي: المحور الأول: مجال التخطيط، ويحتوي على (10) فقرات. المحور الثاني: مجال التنظيم ويحتوي على (10) فقرات. المحور الثالث: مجال التوجيه ويحتوي على (10) فقرات. المحور الرابع: مجال الاتصال ويحتوي على (7) فقرات. المحور الخامس: مجال التقييم ويحتوي على (7) فقرات.

صدق أداة الدراسة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

الجدول (7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.704**	1	0.344**	1	0.316*	1	0.692**	1	0.704**
2	0.675**	2	0.322**	2	0.696**	2	0.707**	2	0.675**
3	0.643**	3	0.507**	3	0.381**	3	0.721**	3	0.643**
4	0.682**	4	0.508**	4	0.518**	4	0.735**	4	0.682**
5	0.568**	5	0.433**	5	0.266**	5	0.671**	5	0.568**
6	0.577**	6	0.426**	6	0.418**	6	0.655**	6	0.577**
7	0.494**	7	0.590**	7	0.546**	7	0.733**	7	0.494**
8	0.521**	8	0.589**	8	0.450**	8		8	0.521**
9	0.463**	9	0.555**	9	0.680**	9		9	0.463**
10	0.549**	10	0.384**	10	0.533**	10		10	0.549**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول (8) معامل الثبات لمجاور أداة الدراسة.

يتضح من الجدول (7): أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول (8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات اخور	عدد العبارات	مجاور وأبعاد الاستبانة
0.776	10	مجال التخطيط
0.615	10	مجال التنظيم
0.596	10	مجال التوجيه
0.731	7	مجال الاتصال
0.822	7	مجال التقويم
0.880	44	الثبات العام

يوضح الجدول (8): أن الثبات العام لأداة الدراسة (0.880) وهو معدل ثبات مقبول إحصائياً ويمكن الوثوق به في تطبيق أداة الدراسة.

التساؤل الأول: ما الكفايات الإدارية اللازمة لمدرء ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم؟

للتعرف على الكفايات الإدارية اللازمة لمدرء ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على مجالات الكفايات الإدارية اللازمة لمدرء ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (9).

اجراءات تطبيق الدراسة

أرسلت الباحثة الاستبانة إلى مدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، خلال الفصل الدراسي الأول للعام ال دراسي 1440 / 1441هـ، وحصلت الباحثة على (56) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS)، ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تناولت هذه الدراسة التعرف على الكفايات الإدارية اللازمة لمدرء ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم؟

جدول (9): استجابات عينة الدراسة لمجالات الكفايات الإدارية اللازمة لمدرء ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة من وجهة نظرهم

م	البيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	مجال التخطيط	4.62	0.61	4
2	مجال التنظيم	4.63	0.59	3
3	مجال التوجيه	4.60	0.63	5
4	مجال الاتصال	4.75	0.53	2
5	مجال التقويم	4.76	0.46	1
----	الكفايات الإدارية اللازمة لدى مدرء ومديرات برامج التربية الخاصة	4.62	0.56	----

(4.62) بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وأخيراً جاء مجال التوجيه من بين مجالات الكفايات الإدارية اللازمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.60) بدرجة ممارسة كبيرة جداً. وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بالكفايات الإدارية اللازمة لمدراء ومديرات برامج ومؤسسات التربية الخاصة بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم:

السؤال الفرعي الأول: ما الكفايات الإدارية في مجال التخطيط لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة؟

للتعرف على الكفايات الإدارية في مجال التخطيط اللازمة لمدراء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على الكفايات الإدارية في مجال التخطيط لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة من وجهة نظر مدراء ومديرات برامج مؤسسات التربية الخاصة بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (10):

يتضح من خلال نتائج الجدول (9): أن مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض موافقون بدرجة كبيرة جداً على ممارسة للكفايات الإدارية اللازمة بمتوسط حسابي (4.62)، وترى الباحثة أن المدير الناجح هو القائد التربوي الذي يمتلك مهارات إشرافية تؤهله لإدارة البرنامج، وهو المشرف على جميع شؤون البرنامج من النواحي التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه المعلمين، بحيث يكون له القدرة على البحث عن المشكلات التي تواجه العملية التعليمية، وذلك للوصول إلى حلول تساهم في معالجة هذه المشكلات لإمكانية تطوير العملية التعليمية والوصول إلى الهدف المرجو منها، واتضح من النتائج أن أبرز مجالات الكفايات الإدارية اللازمة تمثلت في مجال التقويم بمتوسط حسابي (4.76) بدرجة ممارسة كبيرة جداً، في حين جاء مجال الاتصال في المرتبة الثانية من بين مجالات الكفاية الادارية بمتوسط حسابي (4.75) بدرجة ممارسة كبيرة جداً، ومن ثم مجال التنظيم من وجهة نظر مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة بمتوسط حسابي (4.63) بدرجة ممارسة كبيرة جداً، في حين جاء مجال التخطيط في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي

جدول (10): استجابات عينة الدراسة لعبارة مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكافؤ النسبة %	دحة الموافقة				كبير جداً	كبير	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الانحراف المعياري	الرتبة
			كبير جداً	كبير	متوسطة	منخفضة							
1	أكون فريق العمل لبناء الخطة الرسمية	ك %	45	10	1	0	0	0	0	0	0.45	1	
3	أصوغ الأهداف العامة والأهداف الفرعية للإدارة بشكل واضح وقابل للقياس	ك %	42	12	2	0	0	2	0	0	0.53	2	
2	أحلل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات	ك %	41	13	2	0	0	2	0	0	0.53	3	
6	أخطط لاستخدام التقنية بفاعلية في تعليم التلاميذ	ك %	42	9	5	0	0	5	0	0	0.64	4	
8	أدرك الجوانب الثقافية للمجتمع التي تؤثر على دمج التلاميذ ذوي الاحتياجات	ك %	41	11	3	0	1	3	1	0	0.67	5	
7	أخطط لتطوير معرفتي حول التربية الخاصة من خلال الاشتراك في الدورات والمؤتمرات في هذا	ك %	38	16	1	0	1	1	0	0	0.62	6	
9	أدعم عملية تبادل التجارب والخبرات مع المدارس الأخرى لتطوير وتجديد الموارد المعرفية	ك %	38	14	2	0	2	2	0	0	0.73	7	
10	أصمم الخطط التطويرية للإدارة على نتائج التقويم	ك %	36	15	5	0	0	5	0	0	0.65	8	
5	أتوقع المشكلات التي يمكن أن تحدث للإدارة في المستقبل أو تضع حلول لها	ك %	33	18	5	0	0	5	0	0	0.66	9	
4	أوظف نتائج البحوث العلمية في عملية التخطيط لبرامج التربية الخاصة	ك %	34	15	7	0	0	7	0	0	0.71	10	
			المتوسط العام				0.61	4.62					

للتعرف

بمدينة الرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (4.79 إلى 4.48) وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (كبيرة جداً) على أداة الدراسة، مما يوضح التجانس في موافقة عينة الدراسة على ممارسة مدرء ومديري برامج التربية الخاصة في مجال التخطيط، ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة على عبارات مجال التخطيط والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "أكون فريق العمل لبناء الخطة الرسمية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة موافقة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.79) ويمكن تفسير هذه النتيجة وعي المدرء والمديرات بدور فريق العمل في بناء الخطط والرؤى الرسمية التي تسعى مراكز ومؤسسات برامج التربية الخاصة.

السؤال الفرعي الثاني: ما الكفايات الإدارية في مجال التنظيم اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض:
للتعرف على الكفايات الإدارية في مجال التنظيم اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظرهم جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (11):

ف على الكفايات الإدارية في مجال التنظيم اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظرهم من خلال نتائج الجدول (10) يتضح أن استجابات عينة الدراسة جاءت بدرجة ممارسة كبيرة جداً وبتوسط حسابي (4.62)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوعي وإدراك مدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بأهمية اتصاف المدير لقائد بمجموعة من الصفات التي تجعله محل ثقة وإعجاب وتقدير وان يكون فعالاً في مجال التخطيط، ويتطلب ذلك تقديم احتياجات المرؤوسين من تكوين فرق العمل، وأيضاً القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، مما يعني أن يتمتع القائد بسمات كاريزمية تساعد على اقتداء المرؤوسين به والاستجابة لتوجهاته في مجال التخطيط.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة عينة الدراسة على الكفايات الإدارية في مجال التخطيط اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة - جاءت العبارة رقم (4) وهي "أوظف نتائج البحوث العلمية في عملية التخطيط لبرامج التربية الخاصة" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة عينة الدراسة بدرجة ممارسة كبيرة جداً بمتوسط (4.48) وتفسر هذه النتيجة أهمية التركيز على نتائج البحوث العلمية وكيفية استخدامها في عمليات التخطيط المتعلقة بالبرامج التربية الخاصة.

جدول (11): استجابات عينة الدراسة لعبارات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
1	أحدد وصف وظيفي للمعلمين والإداريين يوضح المسؤوليات والواجبات	ك	0	0	1	11	44	%
			0	0	1.8	19.6	78.6	
6	أتعاون مع مشرفي التربية الخاصة وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة تلك البرامج	ك	0	0	0	13	43	%
			0	0	0	23.2	76.8	

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
4	أطبق مبدأ المرونة في إجراءات تنفيذ الخطة	ك	0	0	2	13	41	%
			0	0	3.6	23.2	73.2	
7	أنظم عملية تقديم الخدمات المساندة للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة	ك	0	0	1	18	37	%
			0	0	1.8	32.1	66.1	
5	أصنف المعلومات وأوثقها وأخرتها بطريقة يسهل استرجاعها	ك	0	0	1	18	37	%
			0	0	1.8	32.1	66.1	
3	أفوض الصلاحيات المناسبة للمعلمات والإداريات	ك	0	1	1	15	39	%
			0	1.8	1.8	26.8	69.6	
9	أطبق النظم واللوائح الخاصة بمنظومة المدرسة والتعاميم الخاصة ببرامج التربية الخاصة	ك	1	0	2	13	40	%
			1.8	0	3.6	23.2	71.4	
8	أدمم مشاركة التلاميذ في تنفيذ الأنشطة اللاصفية	ك	0	0	1	19	36	%
			0	0	1.8	33.9	64.3	
2	أجمع وأنتشر المعلومات التي تعمل على تحقيق أهداف المدرسة	ك	0	0	3	24	29	%
			0	0	5.4	42.9	51.8	
10	أنظم عملية دمج التلاميذ في فصول التعليم العام	ك	2	3	3	9	39	%
			3.6	5.4	5.4	16.1	69.6	
0.59	4.63	المتوسط العام						

الوظيفي الذي يساعد على تحديد المسؤوليات والواجبات بحيث يساعد على قيام كل موظف بالمهام التي تؤكل له.

- جاءت العبارة رقم (10) وهي " أنظم عملية دمج التلاميذ في فصول التعليم العام" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة ممارسة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.43)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوعي مدرء ومديرات البرامج بتنظيم عملية دمج التلاميذ في فصول التعليم العام.

التساؤل الفرعي الثالث: ما الكفايات الإدارية في مجال التوجيه اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض:

من خلال نتائج الجدول (11): يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على الكفايات الإدارية في مجال التنظيم اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (4.63). وقد تم ترتيب عبارات هذا المجال تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

جاءت العبارة رقم (1) وهي " أحدد وصف وظيفي للمعلمين والإداريين يوضح المسؤوليات والواجبات" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة كبيرة جداً بمتوسط (4.77)، وتفسر هذه النتيجة أهمية العمل على تحديد الوصف وجاءت النتائج الخاصة بالتعرف على الكفايات الإدارية في مجال التوجيه اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض كما يوضحها الجدول (12):

جدول (12) استجابات عينة الدراسة لعبارات مجال التوجيه مرتبةً تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
1	0.40	4.80	0	0	0	11	45	ك	أنشر المعلومات المتعلقة بالتعاميم واللوائح الصادرة من جهات الاختصاص	1
			0	0	0	19.6	80.4	%		
2	0.50	4.77	0	0	2	9	45	ك	أنشر الوعي بمحاجات التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة	9
			0	0	3.6	16.1	80.4	%		
3	0.48	4.73	0	0	1	13	42	ك	أساعد المعلمين والإداريين في تذليل معوقات تنفيذ برامج التربية الخاصة	2
			0	0	1.8	23.2	75	%		
4	0.47	4.68	0	0	0	18	38	ك	أشجع المعلمين على استخدام طرق تدريس جديدة مع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة	4
			0	0	0	32.1	67.9	%		
5	0.77	4.63	0	3	1	10	42	ك	أكون علاقات تعاونية في العمل بين معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام	3
			0	5.4	1.8	17.9	75	%		
6	0.59	4.59	0	0	3	17	36	ك	أوجه المعلمات من خلال تنفيذ البرامج الإثرائية لتلبية حاجات واهتمامات الطالبات	5
			0	0	5.4	30.4	64.3	%		
7	0.56	4.59	0	0	2	19	35	ك	أدعم الأفكار الإبداعية للمعلمين والإداريين	6
			0	0	3.6	33.9	62.5	%		
8	0.65	4.55	0	1	2	18	35	ك	انشر الوعي لدى التلاميذ بطبيعة المهن المستقبلية في مجتمع المعرفة وكيفية استثمار	10
			0	1.8	3.6	32.1	62.5	%		
9	0.91	4.41	1	2	4	15	34	ك	أشجع تلاميذ التعليم العام على التعاون مع التلاميذ ذوي الحاجات الخاصة	7
			1.8	3.6	7.1	26.8	60.7	%		
10	1	4.29	0	5	7	11	33	ك	أحفز أولياء أمور تلاميذ التربية الخاصة للعمل كمتطوعين أو مرشدين في الغرف الصفية	8
			0	8.9	12.5	19.6	58.9	%		
0.63		4.60	المتوسط العام							

- جاءت العبارة رقم (1) وهي "أنشر المعلومات المتعلقة بالتعاميم واللوائح الصادرة من جهات الاختصاص" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة ممارسة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (4.80) وتفسر هذه النتيجة دور المدراء في تملك المعلومات للعاملين في البرامج باللوائح والتعاميم الصادرة من جهات الاختصاص.

- جاءت العبارة رقم (8) وهي "أحفز أولياء أمور تلاميذ التربية الخاصة للعمل كمتطوعين أو مرشدين في الغرف الصفية" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسط حسابي (4.29)، وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة العمل من قبل المدراء على تحفيز

السؤال الفرعي الرابع: ما الكفايات الإدارية في مجال الاتصال اللازمة لمدراء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض:

من خلال نتائج الجدول (12): يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على ممارسة مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة للكفايات الإدارية في مجال التوجيه بمتوسط حسابي (4.60)، وترى الباحثة أن إدراك مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة بالفروق الفردية في برامج التربية الخاصة، وكيفية التعامل مع العاملين بالطريقة التي تتناسب مع اهتماماتهم وقدرتهم على أداء واجباتهم الموكلة لهم بالشكل المطلوب، ويمكن تفسير هذه النتيجة بضرورة أن يظهر مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة الاهتمام بحاجات العاملين الفردية ويربطها برسالة المنظمة ويعمل على إيجاد المناخ الداعم لإشباعها.

ومن خلال النتائج تم ترتيبها موافقة عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- أولياء الأمور وحثهم على المشاركة والتطوع في برامج التربية الخاصة وتعاونهم كمرشدين في الغرف الصفية.

للتعرف على الكفايات الإدارية في مجال الاتصال اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، جاءت النتائج كما

يوضحها الجدول (13): استجابات عينة الدراسة لعبارة مجال الاتصال مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	أفعل المجالس المدرسية لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية لبرامج التربية الخاصة	ك	50	6	0	0	0
		%	89.3	10.7	0	0	0
5	تطبيق نظام المدرسة الالكترونية في نشر وتداول المعلومات	ك	50	3	3	0	0
		%	89.3	5.4	5.4	0	0
2	أبني قنوات اتصال فعالة مع مؤسسات ومراكز التربية الخاصة	ك	40	16	0	0	0
		%	71.4	28.6	0	0	0
6	أرفع تقارير إلى الإدارات العليا حول حاجات برامج التربية الخاصة	ك	44	10	1	1	0
		%	78.6	17.9	1.8	1.8	0
4	أطبق التبادل المعرفي بين المعلمين داخل وخارج المدرسة عن طريق وسائل الاتصال الالكترونية	ك	44	11	1	0	0
		%	78.6	19.6	1.8	0	0
3	أبني قنوات اتصال فعالة مع مؤسسات ومراكز التربية الخاصة	ك	41	9	5	1	0
		%	73.2	16.1	8.9	1.8	0
المتوسط العام							
						4.75	0.53

من خلال نتائج الجدول (13): يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على الكفايات الإدارية في مجال الاتصال اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض بمتوسط (4.75)، تم ترتيب إجابات عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي "أبني قنوات اتصال فعالة مع مؤسسات ومراكز التربية الخاصة" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة عينة الدراسة بدرجة ممارسة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.61)، وترى الباحثة بضرورة أن يقوم المدرء والمديرات بتبني قنوات الاتصال الفعالة التي تعمل على رفع مستوى التنسيق والمشاركة مع مؤسسات ومراكز التربية الخاصة.

السؤال الفرعي الخامس: ما الكفايات الإدارية في مجال التقويم اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض: للتعرف على الكفايات الإدارية في مجال التقويم اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة من وجهة نظرهم جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (14):

جدول (14): استجابات عينة الدراسة لعبارة مجال التقويم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
7	أقوم التجهيزات المدرسية بما يتلاءم مع حاجات تلاميذ التربية الخاصة	ك	0	0	3	3	50	
			0	0	5.4	5.4	89.3	
2	أقوم مستوى الأداء الإداري للإداريين والمعلمين	ك	0	0	0	11	45	
			0	0	0	19.6	80.4	
1	أقوم مستوى الأداء الإداري للإداريين والمعلمين	ك	0	0	0	12	44	
			0	0	0	41.4	78.6	
4	أقوم مدى تحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة أو المركز	ك	0	0	0	13	43	
			0	0	0	23.2	76.8	
5	أطبق أساليب متنوعة في تقويم أداء الإداريين والمعلمين	ك	0	0	2	11	43	
			0	0	3.6	19.6	76.8	
3	أوظف أنواع التقويم القبلي والتكويني والنهائي للخطة	ك	0	0	1	13	42	
			0	0	1.8	23.2	75	
6	أطبق الاختبارات الشخصية للكشف عن نوع ودرجة الاعاقاة لدى تلاميذ التربية الخاصة	ك	0	0	3	10	43	
			0	0	5.4	17.9	76.8	
المتوسط العام								
0.46	4.76							

- جاءت العبارة رقم (6) وهي "أطبق الاختبارات التشخيصية للكشف عن نوع ودرجة الاعاقاة لدى تلاميذ التربية الخاصة" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسط (4.71) وتشير إلى ضرورة أن يقوم مدراء ومديرات بالعمل على تطبيق كل الاختبارات التشخيصية للكشف عن نوع ودرجة الاعاقاة لدى التلاميذ ذوي التربية الخاصة.

التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول تقييم الكفاءات الإدارية اللازمة لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض تعزى إلى للمتغيرات الديموغرافية:
أولاً: الجنس / المعهد او المركز:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة

Samples Test لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات عينة الدراسة تعزى لاختلاف الجنس او المعهد كما يوضحها الجدول (15):

من خلال نتائج الجدول (14) يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على درجة ممارسة الكفايات الإدارية في مجال التقويم اللازمة لمدرء ومديرات برامج التربية الخاصة بمتوسط (4.76)، وقد تم ترتيب موافقة عينة الدراسة على مجال التقويم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (7) وهي "أقوم التجهيزات المدرسية بما يتلاءم مع حاجات تلاميذ التربية الخاصة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة ممارسة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.84)، وتفسر هذه النتيجة بضرورة أن يقوم المدراء والمديرات بمواكبة التطورات والمستجدات الحديثة في الإدارة ومن ضمنها القيام بالتجهيزات المدرسية التي تتلاءم مع حاجات ذوي التربية الخاصة، لتطوير الأداء داخل المدرسة.

حول تقييم الكفاءات الإدارية اللازمة لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض تبعاً لجنس أفراد العينة أو لنوع المعهد قامت الباحثة باستخدام اختبار "Independent

جدول(15): نتائج اختبار "ت" للفروق بين إجابات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف الجنس أو نوع المعهد

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الجسائي	العدد	الفئة	المحور
						الجنس
0.343	0.956-	0.27	4.65	25	ذكر	الجنس
		0.21	4.68	31	انثى	
0.780	0.280-	0.25	4.64	37	حكومي	المعهد / المركز
		0.23	4.66	18	خاص/ أهلي	

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول تقييم الكفايات الإدارية اللازمة لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض تبعاً للمتغيرات التي تحوي على أكثر من فئتين قامت الباحثة باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي one way anova" لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات عينة الدراسة كما يوضحها الجدول(16):

يتضح من الجدول(15): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) لمتوسطات إجابات عينة الدراسة حول تقييم الكفاءات الإدارية اللازمة لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض باختلاف متغير الجنس(مدير أو مديرة)، حيث كانت قيمة ت (0.956) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى(0.05). وعدم وجود فروق باختلاف متغير نوع البرنامج أو المعهد(حكومي أو خاص).

ثانياً: الفروق باختلاف فئة الإعاقة- المؤهل العلمي- الخبرة في مجال الإدارة - الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

جدول(16): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف المتغيرات التي تحوي على أكثر من

فئتين

مستوى الدلالة	Fقيمة ()	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المحور
0.098	2.208	0.125	3	0.375	بين المجموعات	فئة الإعاقة
		0.057	52	2.942	داخل المجموعات	
					المجموع	
0.897	0.017	0.01	1	0.001	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		0.061	54	3.316	داخل المجموعات	
			55	3.317	المجموع	
0.180	1.692	0.098	3	0.295	بين المجموعات	الخبرة في مجال الإدارة
		0.058	52	3.022	داخل المجموعات	
			55	3.317	المجموع	
0.146	1.787	0.102	4	0.408	بين المجموعات	الدورات التدريبية في مجال الإدارة
		0.057	51	2.909	داخل المجموعات	
			55	3.317	المجموع	

لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض باختلاف متغير فئة الإعاقة وكذلك باختلاف متغير المؤهل العلمي وباختلاف متغير عدد سنوات

يتضح من الجدول(16): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الكفاءات الإدارية اللازمة

الخبرة في مجال الإدارة وباختلاف متغير عدد الدورات التدريبية.

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمدراء والمديرات في ضوء الجهد الذي يقدمونها للعملية التربوية للارتقاء بمستوى الروح المعنوية لديهم.

- وتشجع وتسهل مهام الباحثين للقيام بدراسات حول الكفايات الإدارية اللازمة لدى مدراء برامج التربية الخاصة.

وترى الباحثة أن وجهات نظر أفراد الدراسة من مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة لم تختلف باختلاف المؤهلات العلمية او سنوات الخبرة في الادارة او الدورات التدريبية وتفسر هذه النتيجة وعي جميع المدراء والمديرات بأهمية تلك الكفايات الإدارية في ترتيب سير العمل في برامج التربية الخاصة.

مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول درجة الكفايات الإدارية اللازمة لدى مدراء ومديرات برامج التربية الخاصة على مراحل دراسية أخرى وفي بيئات مختلفة.

- إجراء المزيد من الدراسات عن المعوقات التي تحد من توفر الكفايات الإدارية لدى برامج التربية الخاصة في العملية التعليمية والسبل والمقترحات والآليات التي من شأنها أن تعزز من توفر الكفايات الإدارية لدى مدراء برامج التربية الخاصة.

المراجع:

أبي مولود، عبدالفتاح، غانم، فاطمة. (2011). تقييم الكفايات التعليمية لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة: فئة المعوقين ذهنياً الخفيفة والمتوسطة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد(4)، ص 106-131.

أبو مرغني، رجاء، الزبون، مجدى. (2012). تقدير الحاجات الإدارية التربوية لمديري مدارس التربية الخاصة في الأردن. دراسات، العلوم التربوية، العدد(1)، المجلد(39)، ص 135-154.

أبو ناصر، فتحي. (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

بخش، فوزية. (2001). واقع الكفايات الإدارية لدى مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

بركات، سري. (2013). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء معايير

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة لعدد من التوصيات منها:

- الحفاظ على الدرجة المرتفعة لتوافر الكفايات الإدارية لدى المدراء والمديرات في برامج التربية الخاصة وذلك من خلال تقديم الدعم المناسب لهم مادياً ومعنوياً.

- إقامة الدورات التدريبية وورش العمل وإقامة الندوات في مجال الكفايات الإدارية للمديرين لتزويدهم بالمعرفة المتخصصة.

- العمل على رفع مستوى تأهيل مدراء برامج التربية الخاصة والاستمرار في برامج تطويرهم من قبل وزارة التعليم لزيادة وعيهم بالكفايات الإدارية اللازمة في جميع المجالات.

- منح صلاحيات أكبر لمدراء ومديرات برامج التربية الخاصة وإتاحة قدر مناسب من الحرية واللامركزية للعمل على تطوير مدارس التربية الخاصة بمدينة الرياض.

- العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز من خلال أداء العمل بكفاءة عالية والعمل بروح الفريق الواحد وتقبل آراء الآخرين.

- الجودة، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الجلالمة، فوزية. (2019). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء معايير الجودة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سالم، عبد الباقي. (2014). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة، الرياض: مكتبة الرشد. ناشرون.
- السبيعي، نخله. (2019). دراسات في إدارة التربية الخاصة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سليمان، عبدالرحمن، مراد، محمد. (2013). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة ط(2)، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- سمحان، فاتن. (2014). دور مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظات الضفة الغربية في إدارة غرف المصادر من وجهة نظر معلمي هذه الغرف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت، فلسطين.
- الطلحي، مقبول. (2015). الكفايات التخطيطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد(163)، المجلد(3)، ص ص 341-400.
- الظاهر، نعم. (2009). أساسيات الإدارة العامة ومبادئها، إربد: عالم الكتاب الحديث.
- العتيبي، صالح. (2018). توفر الكفايات اللازمة لمشرفي التقويم الشامل للمدرسة بمنطقة الرياض التعليمية من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد(19)، المجلد(7)، ص ص 289-321.
- العثمان، إبراهيم. (2018). الكفايات التعليمية اللازمة للطلاب المعلمين في مجال التربية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية الخاصة. المجلة الدولية لعلوم وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، العدد(9)، المجلد(9)، ص ص 64-123.
- عزازي، فاتن، مصطفى، ولاء. (2012). إدارة مؤسسات التربية الخاصة، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- العوهلي، نسبية. (2014). الكفايات الإدارية لمديرات المدارس المتحقق بما برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض وفقاً لأدوارهن بمجتمع المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- العبد، أحمد. (2009). الكفايات الإدارية الواجب توافرها لدى مديري التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- فريجة، نمر. (2006). التربية الوطنية مناهجها وطرائق تدريسها، مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- قاجة، كلثوم. (2011). الصعوبات التي تواجه المعلمين في التدريس بالكفايات: دراسة استكشافية على عينة من المعلمين بوقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(4)، ص ص 674-688.
- القري، علي. (2002). إدارة الأمن الوقائي المدرسي الشامل في البيئة العربية (تर्फ أم ضرورة)، الرياض.
- القضاة، ضرار، الشراذقة، ماهر. (2016). كفايات المعلمين والعاملين واحتياجاتهم في برامج التدخل المبكر لذوي الاحتياجات الخاصة، مجلة الفتح، العدد(67)، ص ص 235-275.
- مرعي، توفيق. (1983). الكفايات التعليمية في ضوء النظم، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- المعابرة، مأمون. (1994). الكفايات المهنية لمديري التربية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- محمد، عبدالصبور. (2010). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- Jane, M and Smith, B. (2014). Practice across disciplines in early intervention, Infant and Young Children, 17(1), 32-44