بسم الله الرحمن الرحيم

مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، م ٣٣ ع ١ ص ص: ١ – ٥٦٥ (٢٠٢٥م)
ردمد ٠٩٨٩ – ١٣١٩
رقم الإيداع ١٤/٠٢٩٤

مجـــــلة
جامعة الملك عبد العزيز
الآداب والعلوم الإنسانية

المجلد ٣٣ العدد ١

٢٠٢٥ م

مَركز النشر العلمّي
جَامعَة الملك عبدالعزيز
ص ب: ٨٠٢٠٠ – جدة: ٢١٥٨٩

http://spc.kau.edu.sa

■ هيئة التحرير ■

أ. د. أحمد بن محمد صالح عزب aazab@kau.edu.sa	رئيسًا
أ. د. عبدالرحمن بن رجا الله السلمي aralsulami@kau.edu.sa	عضوًا
أ. د. عبدالرحمن العمري aaalamri1@kau.edu.sa	عضوًا
أ. د. أ رفت وزنه ralwazna@kau.edu.sa	عضوًا
أ. د. السيد خالد مطحنة Ekibrahim@kau.edu.sa	عضوًا
أ. د. عبد الرحمن القرني alqarni333@yahoo.com	عضوًا
أ. د. هناء أبو داود habudaoud@kau.edu.sa	عضوًا
أ. د. زيني الحازمي zzainy@gmail.com	عضوًا
أ. د. عواطف الشريف aalherth@kau.edu.sa	عضوًا

مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، م ٣٣ ع ١ ص ص: ١ – ٥٦٥ (٢٠٢٥م)
ردمد ٠٩٨٩ – ١٣١٩
رقم الإيداع ١٤/٠٢٩٤

المحتويات

القسم العربي

الصفحة

- الآثار الاجتماعية للتعليم الإلكتروني: دراسة تطبيقية على عينة من طلبة جامعة عجمان في الإمارات

علاء الرواشدة ١

- الآثار النفسية والاجتماعية للإدمان الإلكتروني: دراسة تطبيقية

أفنان سليم سليمان - عذاري خالد الشامسي - حمده محمد الحوسني - مريم يونس محمود - ميرة عبدالله النعيمي - علاء الرواشدة ٣١

- أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على العلاقات الأسرية في المجتمعات العربية دراسة اجتماعية تحليلية

موزة عيسى الدوي ٦٤

- انعكاس العلاقات الافتراضية على جودة الحياة الأسرية دراسة ميداني على عينة من الأسر السعودية في مدينتي الرياض وجدة

أريج أحمد سعيد عقران ٩٦

- تأثير استخدام الهواتف الذكية من وجهة نظر الشباب الجامعي

هند فهد - سعاد بطي الشامسي - موزة الشامسي - مريم علي الكعبي - ندى سعيد محمد - علاء الرواشدة ١٢٨

- الخصوصية الأسرية وتحدي استخدام مواقع التواصل الاجتماعي دراسة مُطبّقة على مستخدمي (سناب شات) نموذجًا

جواهربنت صالح الخمشي ١٥٣

- تأثير التكنولوجيا الرقمية على العلاقات الأسرية: تحليل سوسيولوجي من وجهة نظر طلاب الجامعة

حسني إبراهيم عبد العظيم - شيخة بنت سالم المسلمية ١٧٨

- المرأة العُمانية العاملة وصراع الأدوار بين الالتزامات الوظيفية والتوقعات الأسرية في العالم الرقمي: مدخل تحليلي في ضوء نظريات علم الاجتماع

عائشة بنت عبدالله بن حمد الكلبانية - عبدالله بن علي بن خلفان الوشاحي - خليفة بن عبدالله بن راشد الضباري - سماح بنت محمد بن عبدالله المعمرية ٢١٥

- واقع المشكلات الأسرية في المجتمع السعودي الناتجة عن سوء استخدام وسائل التواصل الاجتماعي- "دراسة مسحية" دراسات الأسرة والتحول الرقمي: التغيرات والتحديات الجديدة

منى إبراهيم أحمد الفارح ٢٣٧

- المشهد اللغوي في أبها

سعيد بن علي بن سعيد آل الاصلع ٢٦٤

- المبتغى في تفسير (ما زاغ البصر وما طغى) - [النجم: 17]

فرّاج بن محمد بن سرحان السبيعي ٢٩٠

- بنية الزمن وتعالقاتها السردية في رواية "ساعة الصفر" لعبد المجيد سباطة

محمد بن يحيى أبوملحة ٣٢٥

- سيمياء الموت في مسرحية نعش لإبراهيم الحارثي

جابرمحمد يحيى النجادي ٣٤٤

- الآثار الإيجابية الناجمة عن استخدام برامج الذكاء الاصطناعي في الأداء الأكاديمي: دراسة سوسيولوجية على عينة من طالبات كلية الآداب والعلوم الإنسانية- جامعة الملك عبدالعزيز

حنان مساعد سعد السريحي ٣٧٥

- جموع التكسير الواردة في الأصمعيات: دراسة صرفية دلالية

محمد عبد الله آل مزّاح ٤٠٧

- الهجمات السيبرانية الحربية كفتيل للحروب المستحدثة في ظل النزاع المسلح وفق دليل تاليـن

راويه بوالانوار ٤٣٩

- الدائن في حال الإخلال بين حق الفسخ أو طلبه: دراسة مقارنة بين نظام المعاملات المدنية السعودي وتراث الفقه الحنبلي

محمد بن عبدالمحسن بن محمد السعوي ٤٥٨

- دور إعلام الأزمات في إدارة المخاطر السياحية: دراسة مسحية على هيئة تطوير منطقة عسير

أماني سعيد القحطاني – محمد عبدالرحمن الأسمري ٤٩٣

مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، م ٣٣ ع ١ ص ص: ١ – ٥٦٥ (٢٠٢٥م)
ردمد ٠٩٨٩ – ١٣١٩
رقم الإيداع ١٤/٠٢٩٤

- التحديات الإدارية التي تواجه قيادات معاهد ومراكز التربية الخاصة بمكة المكرمة: دراسة نوعية استكشافية

عبدالرحمن حامد حباب السلمي - إبراهيم جمعان حمدان الغامدي ٥٢٣

القسم الإنجليزي
المستخلص العربي

- بناءُ الهُوية الثقافية السعودية: دراسةٌ تحليليةٌ لـ"عتبات النص" في ترجمة كتاب الأطفال "مغامرة سِدرة في العُلا" إلى اللغة الإنجليزية

عيسى أحمد سعيد عسيري ٥٦٥

مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، م ٣٣ ع ١ ص ص: ٥٢٣ – ٥٤٧ (٢٠٢٥م)
DOI: 10.4197/Art.33-1 - 19

التحديات الإدارية التي تواجه قيادات معاهد ومراكز التربية الخاصة بمكة المكرمة: دراسة نوعية استكشافية

عبدالرحمن حامد حباب السلمي[١] إبراهيم جمعان حمدان الغامدي[٢]

[١] أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية

[٢] معلم تربية خاصة، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية

[1]ahhalsulami1@kau.edu.sa [2]k_as_bar@hotmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات الإدارية التي تواجه قيادات مراكز ومعاهد التربية الخاصة بمكة المكرمة. واستخدمت هذه الدراسة منهج البحث النوعي الأساسي، والذي يستند في استخلاص نتائجه على التجارب والخبرات المعاشة للمشاركين في الدراسة. وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية شبه المنظمة مع (٧) من مديري ووكلاء مراكز ومعاهد التربية الخاصة الحكومية بمكة المكرمة وهي ثلاث مؤسسات تعليمية: معهد التربية الفكرية، ومركز التوحد، ومعهد النور للمكفوفين. وتشير نتائج الدارسة إلى وجود عدد من التحديات الإدارية المؤثرة حسب خبرات المشاركين في الدراسة شملت ما يلي: كثرة وتشتت المسؤوليات والأعباء، تعدد الجهات المشرفة وازدواجية المتابعة، عدم كفاية الصلاحيات مقارنة بالمسؤوليات، محدودية الموارد المالية والتجهيزات المكانية اللازمة، عدم وجود نظام تقويم أداء خاص بمنسوبي التربية الخاصة، ضعف النمو المهني والدافعية لدى المعلمين، صعوبة إدارة العلاقة مع أسر الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات البحثية والعملية التي من شأنها تطوير ومساندة هذا المجال التعليمي المهم والمرتبط بفئات خاصة من الطلبة.

الكلمات المفتاحية: قيادات معاهد التربية الخاصة، قيادات مراكز التربية الخاصة، التحديات الإدارية، البحث النوعي.

المقدمة:

التعليم هو حجر الأساس والركن الأول في أي عملية تنموية تقوم بها الدول للنهضة والازدهار في كافة الجوانب، فالاهتمام بالتعليم يعتبر استثماراً في الجانب البشري الذي بدوره يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات، ومن أبرز مظاهر تقدم وازدهار الدول التميز في تقديم الخدمة التعليمية والتربوية

لجميع فئات المجتمع، بما فيها ذوي الاحتياجات الخاصة بكافة أنواعهم، وهو مجال مهم تتنافس فيه دول العالم، ويعكس مستوى جودة الحياة وتطوير رأس المال البشري.

ومن الجدير بالذكر أن وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية تضمنت مبدأ العدل وتكافؤ الفرص التعليمية بين المواطنين ذكوراً وإناثا، سواء كانوا أسوياء أو من ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث نصّت في الباب الثامن، في الفصل الخامس على ضمان أحقية التعلم لذوي الإعاقات. كما أكدت الرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠ على الاهتمام بالفئات ذات الاحتياجات الخاصة، وتقديم كافة التسهيلات ليحصلوا على تعليم مناسب وفرص عمل ملائمة، تكفل اندماجهم كأفراد فاعلين في المجتمع ومشاركين في التنمية الوطنية، (دليل ومعايير الوصول الشامل للأشخاص ذوي الإعاقة في البيئات والمنشآت التعليمية، ٢٠٢٣).

ومن الناحية العملية في الميدان التربوي؛ فهناك دور كبير ومهم تقوم به مراكز ومعاهد التربية الخاصة من خلال قيامها بتقديم الخدمة التعليمية والتدريب الشخصي لفئات الطلبة ذوي الإعاقة. وتعتبر قيادة هذه المراكز والمعاهد عملية محاطة بكثير من التحديات المختلفة عن قيادة المؤسسات التعليمية الطبيعية، وذلك لخصوصية الفئات المستفيدة، وصعوبة توفير مستوى عال من الجودة في خدمتهم، ولا شك أن قيادة هذه المؤسسات المتمثلة في مديريها ووكلائها تتحمل العبء الأكبر من المهام والمسؤوليات لأجل تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة.

ويرى السعيد (٢٠١٢) أن القائد يعدَ محوراً هاماً في العملية التعليمية والتربوية، فهو المسؤول الأول في المؤسسة التعليمية والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، والقدوة الحسنة لزملائه، وبناء توجهات وثقافة المنظمة نحو خدمة تلك الفئات الخاصة. كما يؤكد القرني (٢٠١٧) على أن إدارة المنشأة التعليمية تواجه الكثير من الضغوط الإدارية والتربوية والتعليمية، وتحتاج إلى كثير من الجهد البدني والعقلي، للتمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى استجلاء التحديات الإدارية التي تواجه قيادات معاهد ومراكز التربية الخاصة، لإثارة النقاش والتفكير حولها كخطوة في سبيل التمكن من معالجتها وتلافيها.

مشكلة وأسئلة وأهداف الدراسة:

تقوم قيادة مركز أو معهد التربية الخاصة بالعديد من المهام والمتطلبات اللازمة بشكل يومي، فهي التي تسعى دائماً للعمل في تحسين الخدمة التعليمية المقدمة، وكذلك تواجه التحديات والصعوبات التي تفرضها طبيعة الفئات المستفيدة. وفي ظل الرؤية الوطنية الطموحة تأكدت أهمية الرقي بأعمال المؤسسات التعليمية المتخصصة في خدمة ذوي الإعاقات. وهذا بدوره يتطلب مضاعفة الجهود التطويرية، وتكثيف الأبحاث التي تساهم في ذلك التحسين المطلوب.

وفي هذا الصـــدد، تشـــير عدد من الدراســـات إلى حزمة من التحديات التي تعيق أداء قيادات مراكز ومدارس التربية الخاصـــة، وترتبط أغلب التحديات المذكورة بمحدودية المخصـــصـــات المالية، وضـــعف التجهيزات المكانية، وقلة الكوادر المؤهلة والمتخصـــصـــة في قيادة هذا النوع من المؤســـســـات، وضـــعف التواصـــل مع أوليا أمور الطلبة ذوي الإعاقات، (الأصـــقه، ٢٠١٩؛ البريقي والصـــقر، ٢٠١٨؛ أبو نيان، والجلعود، ٢٠١٦).

وبشكل عام، تؤكد دراسة الهويمل (٢٠٢١) على ندرة في الدراسات التي تتناول المشكلات والتحديات الإدارية التي تؤثر على أداء القادة في مراكز ومعاهد التربية الخاصة، وتشير إلى ضرورة الاهتمام ببحث هذا المجال الحيوي من مجالات القيادة التربوية. كما أن جميع البحوث التي وقف عليها الباحثان في البيئة السعودية حول هذا الموضوع كانت بمنهجيات كمية، ولا يوجد أي دراسة نوعية تغوص في تجارب وخبرات قيادات تلك المؤسسات لتستكشف عن كثب التحديات الجذرية التي تواجههم في قيادة مؤسساتهم التعليمية ذات الطبيعة الخاصة.

ورغم ازدياد الاهتمام بالتربية الخاصة ضمن أولويات رؤية ٢٠٣٠، إلا أن مراكز ومعاهد التربية الخاصة ما زالت تواجه تحديات إدارية مركبة تؤثر على فاعلية أدائها. وتشير الدراسات المحلية إلى مشكلات مزمنة تتعلق بالبنية التحتية، والكوادر، والدعم المؤسسي .ومع ذلك، فإن هذه التحديات غالبًا ما طُرحت بمنهجيات كمية اختزلت الواقع في مؤشرات رقمية، دون النفاذ إلى التجارب الحقيقية للقيادات التربوية العاملة في هذه المؤسسات. لذا، تنطلق هذه الدراسة من سؤال رئيس :ما طبيعة التحديات الإدارية التي تواجه قادة مراكز ومعاهد التربية الخاصة الحكومية بمكة المكرمة كما تصفها خبراتهم؟ وذلك عبر منظور نوعي يكشف عن السياق، والمعنى، والتعقيد الكامن في هذه التجربة.

وانطلاقاً من هذا التساؤل فإن الدراسة الحالية تهدف إلى:

- استكشاف التحديات الإدارية التي تواجه قادة مراكز ومعاهد التربية الخاصة الحكومية بمكة المكرمة.
- إبراز الخبرات المعاشة لقيادات تلك المؤسسات التعليمية حول ما يواجهون من تحديات إدارية.
- زيادة حضور البحث النوعي في مجال القيادة التعليمية عموماً وفي مؤسسات التربية الخاصة تحديداً.

أهمية الدراسة:

من الناحية العلمية، تسد الدراسة فجوة بحثية ملحوظة في أدبيات القيادة التربوية ضمن مؤسسات التربية الخاصة، حيث إن الأبحاث في مجال قيادة مؤسسات التربية الخاصة ما زالت محدودة وشحيحة، كما أنها منحصـــرة في المنهجيات الوصـــفية الكمية في غالبها، لذلك تمثل هذه الدراســـة أهمية علمية من الجانبين الموضـــوعي والمنهجي: فمن الجانب الموضـــوعي ترفد الدراســـة البناء المعرفي المتعلق بقيادة

المؤسسات التعليمية المتخصصة في مجال تعليم ذوي الإعاقات بنتائج علمية مؤصلة توسع الفهم وتعمق الإدراك بالتفاصيل المتعلقة بتحديات القيادة في معاهد ومراكز التربية الخاصة. ومن الناحية المنهجية تطرق الدراسة منهجية نوعية نادرة الاستخدام مقارنة بحجم وعدد الدراسات الكمية، وبذلك تساهم في دفع حركة البحث العلمي باتجاه نوعي وتقدم أنموذجاً تطبيقياً لدراسة المشكلات وفق منهجية استكشافية تحليلية.

أما من الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة تمثل صوت قيادات هذه المؤسسات التعليمية بكل ما فيه من معاناة، وما يرجوه من طموحات، وما يواجه من عوائق. وهذا يمكن من التطوير الحقيقي المبني على الفهم العميق للمشكلات، ويعين قيادات المراكز والمعاهد، ومتخذي القرارات والجهات المسؤولة على تبني رؤى تصحيحية مرتبطة بالواقع، ومدركة للتفاصيل والجذور المؤثرة، وتصميم حلول تحسينية فاعلة مرتكزة على صوت التجربة وعمق الفهم.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على تحديد أهم التحديات الإدارية التي تواجه قيادات مراكز ومعاهد التربية الخاصة.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مراكز ومعاهد التربية الخاصة الحكومية للبنين بمكة المكرمة، وذلك لتوفر السياق الطبيعي لدراسة الظاهرة.

الحدود البشرية: شملت الدراسة القادة التربويين بما فيهم المديرين والوكلاء في تلك المؤسسات التعليمية المتخصصة.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذا البحث خلال العام ٢٠٢٣، في الفصل الدراسي الأول.

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

التحديات الإدارية: مجموعة المعوقات أو الصعوبات أو التهديدات التي تحد من قدرة إدارة معهد أو مركز التربية الخاصة على كفاءة التخطيط، وجودة التنفيذ، وتحقيق الأهداف التربوية.

معاهد ومراكز التربية الخاصة: مؤسسات تعليمية معتمدة تُعنى بتقديم الخدمات التعليمية والتأهيلية لفئات محددة من ذوي الإعاقات، وتهدف إلى تمكينهم تعليمياً واجتماعيا، وتعزز اندماجهم في المجتمع، بما يتماشى مع السياسات التعليمية الوطنية.

قيادات المعاهد والمراكز: المكلفون بقرارات رسمية كمديرين أو وكلاء، بمعاهد ومراكز التربية الخاصة بمكة المكرمة، ويقومون بإدارة هذه المؤسسات التعليمية، وفرق عملها، ويشرفون على تنفيذ خططها، وتحقيق أهدافها.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

سيتركز هذا الجزء من الدراسة حول موضوعين رئيسيين: الأول إطار تعريفي بمعاهد ومراكز التربية الخاصة وتاريخها في التعليم السعودي، والأدوار المطلوبة من قياداتها، أما الموضوع الثاني فيلقي الضوء على التحديات التي تواجه قيادات تلك المعاهد والمراكز، وذلك من خلال الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تناول تلك التحديات.

أولاً: الإطار التعريفي

1 – لمحة تاريخية للتربية الخاصة بالمملكة:

يشير خضير (٢٠٠٦) أن التربية الخاصة بدأت رسمياً في وزارة المعارف (سابقاً) عند افتتاح أول معهد لتعليم المكفوفين بمدينة الرياض عام ١٣٨٠هـ، ثم أنشِئت إدارة التعليم الخاص في عام ١٣٨٢هـ ضمن إدارات وزارة المعارف سابقاً لتتولى الإشراف المباشر على عدد من المعاهد. وقد أخذ التعليم الخاص يتطور بشكل سريع مدعوماً باهتمام الدولة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، فبدأت البرامج تتنوع لتشمل فئات أخرى، وتحولت إدارة التعليم الخاص في عام ١٣٩٤هـ إلى المديرية العامة لبرامج التعليم الخاص وأصبحت تضم في هيكلها الإداري ثلاث إدارات هي: إدارة تعليم المكفوفين، وإدارة تعليم الصم، وإدارة المتخلفين عقلياً، حيث تُعنى كل إدارة بالإشراف على معاهد البنين والبنات التابعة لها. وفي عام ١٤٠٥هـ تغير اسم المديرية العامة لبرامج التعليم الخاص إلى الأمانة العامة للتعليم الخاص، ثم إلى الأمانة العامة للتربية الخاصة عام ١٤١٧هـ. أما حالياً فقد أصبحت بمسمى الإدارة العامة لبرامج ذوي الإعاقة، وتتبع تنظيمياً لوكالة الوزارة لتنمية قدرات الطلاب، كما في الموقع الالكتروني للوزارة.

ومن جانب التعليم الجامعي؛ كانت جامعة الملك سعود من الجامعات الرائدة في مجال التربية الخاصة، حيث أنشئت عام ١٤٠٤هـ قسم التربية الخاصة والذي يعتبر أول قسم في المملكة العربية السعودية، ومن أوائل الأقسام العلمية بالجامعات في الدول العربية، (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٣).

2- المعاهد والمراكز المتخصصة في التربية الخاصة:

من الناحية الفنية؛ يحدد الدليل التنظيمي للتربية الخاصة بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مفهوم التربية الخاصة بأنه مجموعة البرامج والخطط والاستراتيجيات المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات التربوية الخاصة للطلاب ذوي الإعاقة، وتشتمل على طرائق تدريس وأدوات وتجهيزات ومعدات خاصة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات المساندة اللازمة (الدليل التنظيمي للتربية الخاصة، ٢٠١٦). ولأجل توفير هذه الخدمات توسعت وزارة التعليم في تأسيس المعاهد والمراكز المتخصصة في تعليم الطلبة ذوي الإعاقات، سواءً كانت إعاقاتهم حركية أو حسية أو عقلية. ومن خلال موقع وزارة التعليم تشير

الإحصـــائيات أن غالبية الخدمات المقدمة لتعليم ذوي الإعاقات تمت من خلال البرامج التي تدمجهم في المدارس العادية، أما المراكز والمعاهد المتخصـصـة بتعليم ذوي الإعاقات فهي محدودة ومتركزة في المدن الرئيسية (وزارة التعليم، ٢٠٢٣).

كما يشير الدليل التنظيمي للتربية الخاصة (٢٠١٦) إلى مجموعة من الأهداف لهذه المعاهد والمراكز المتخصصة في التربية الخاصة تتلخص فيما يلي:

١- الكشف عن الطلاب ذوي الإعاقة وتصميم برامج تربوية خاصة تتسم بالفردية والشمولية بحسب احتياج كل طالب شاملة لجميع جوانب القصور لديهم.

٢- توفير بيئة تعليمية داعمة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال أقل البيئات تقييداً.

٣- توفير البرامج الانتقالية المصممة بحسب قدرات كل طالب بما يضمن تحقيق انتقالهم بشكل سهل وميسر إلى الحياة العامة والعيش باستقلالية.

٤- استخدام وسائل المساعدة وطرق التواصل البديلة لمساعدة الطلاب على التعليم بشكل ميسر.

٥- مشاركة أولياء الأمور في تصميم البرامج التعليمية الفردية ومتابعة تنفيذها في المنزل.

قيادة معهد أو مركز التربية الخاصة:

حســـب الدليل التنظيمي؛ قيادة مركز أو معهد التربية الخاصـــة تتمثل في مجلس يرأســـه مدير المعهد، وبعضـــوية الوكلاء والمرشـــد الطلابي، ورائد النشـــاط، ومعلم متميز، ومعلم التدريبات الســـلوكية، وثلاثة من أولياء الأمور، وأحد خريجي المعهد، وعضـــو من القطاع الخاص. ولكن لا شـــك أن مدير ووكلاء المعهد يتضـــلعون بمســـؤوليات إدارية مباشـــرة لتســـيير العملية التعليمية، والإشـــراف على جميع مجريات العمل. وهناك واجبات كثيرة يقوم بها قيادة المعهد أو المركز يلخصـــها الدليل التنظيمي للتربية الخاصة (٢٠١٦) على النحو التالي:

١. الإشـــراف على إعداد خطة المركز، توزيع المهام على جميع الموظفين في المركز في بداية العام الدراســي وذلك من خلال إصــدار التكاليف اللازمة للقيام بمهامهم وفق الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام.

٢. متابعة أداء الجداول المدرســية والتأكد من مراعاة العدل والمســاواة بين جميع منســوبي المركز، وقيادة عمليات التعليم والتعلم في المركز، متابعة الميزانية التشـغيلية والإشـراف على تجهيز وتنظيم مرافق المركز قبل بدء الدراسة.

٣. تحديد احتياجات المركز من معلمين وإداريين، وإجراء المفاضلة بينهم وتحديد الزائد منهم، والعمل على تدريبهم وتطويرهم طوال العام الدراسي من خلال الدورات التدريبية أو الحصص النموذجية وغيرها.

٤. تفعيل اللجان وفرق العمل والإشـــراف عليها، ومتابعة أداء عمل المعلمين والإداريين، ومتابعة إنجازهم والإشراف على أدائهم بشكل أسبوعي، والعمل على دعمهم وتعزيزهم.

٥. تزويد وإطلاع منسوبي المركز على التعاميم واللوائح الصادرة من الإدارات العليا وجهات الاختصاص.

٦. تعزيز دور المركز في العمل التطوعي والمشـــاركة الاجتماعية وتوعية المجتمع، وكذلك مقابلة أولياء الأمور والعمل على توعيتهم لمساعدتهم في تطور أبنائهم الطلاب.

٧. متابعة صرف مكافآت الطلاب وإعاناتهم، ومتابعة مقصف المركز والتأكد من توفر الشروط الصحية، والإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل. (الدليل التنظيمي، وزارة التعليم).

ثانياً: التحديات التي تواجه قيادات معاهد ومراكز التربية الخاصة

هناك ندرة شديدة في الأدب النظري والدراسات السابقة التي تتعلق بالتحديات التي تواجه قيادات معاهد ومراكز التربية الخاصـــة، فالغالبية العظمى من التراكم البحثي والمعرفي يتركز على النواحي التعليمية وليس الإدارية، حيث يوجد عدد ضـــخم من الأبحاث باللغتين العربية والانجليزية يناقش قضـــايا تخص معلمي التربية الخاصـــة، ومناهج التعليم، وحاجات الطلبة، ومشـــكلاتهم النفســـية، والاجتماعية، والمهارية. كما أن أغلب الأبحاث تتكلم عن التربية الخاصة كبرامج وأساليب مثل الدمج والتعليم الشامل، وغيرها من الجوانب المتعلقة بتعليم التربية الخاصـــة في المدارس العادية، وليس في المراكز والمعاهد المتخصصة في تعليم ذوي الإعاقات، وهذا شكل تحدي عند كتابة هذا الجزء الخاص بالتحديات الإدارية في مؤسسات التربية الخاصة ذات الطبيعة المتخصصة. وبصورة عامة، وحسب Murphy (2018)، هناك شح ملحوظ في الدراسات التي تتناول قضايا القيادة والإدارة وأدوارها وتحدياتها في مجال التربية الخاصة. وسوف نذكر في الفقرات التالية أهم ما توصلت له الدراسات السابقة من تحديات تواجه قيادات معاهد ومراكز ومدارس التربية الخاصة.

١- التحديات التشريعية والتنظيمية

أشـــار عدد قليل من الدراســـات إلى وجود تحديات مرتبطة بالأنظمة والتشـــريعات ذات العلاقة بالمؤســـســـات التعليمة التي تخدم الطلبة ذوي الإعاقات بمختلف فئاتهم. ففي الســـياق المحلي؛ أجرى بن مدهش (٢٠٢٢) دراسة نوعية باستخدام المقابلات شبه المقيدة مع مجموعة من الأكاديميين السعوديين المتخصصين في التربية الخاصة لاستكشاف التحديات التي تواجه تطبيق التعليم الشامل للتربية الخاصة في التعليم السعودي، وقد أظهرت النتائج عدم وجود قوانين إلزامية بتطبيـــق ممارســـات التعلـــيم الـــشامل

كممارسات تعليمية أساسية لذوي الإعاقة، إضافة إلى ذلك يرى الباحث أن القواعد التنظيمية لمعاهد وبرامج التربية الخاصة لم تُبنَ في الأساس على دراسات علمية، وإنما من خلال خبرات شخصية لبعض المختصين. كما أكدت الدراسة الكمية التي نفذها البريقي والصقر (٢٠١٨) على وجود قصور في الإجراءات والسياسات المنظمة لبرامج التربية الخاصة في مدارس التعليم العام.

وفي دولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية أجري بحث كمي ممتد لأربع سنوات وأظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المشاركين يرون أن الأنظمة والتشريعات في التربية الخاصة بحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر، وأنه لابد من مشاركة المعلمين والأخصائيين الممارسين فعلاً لهذه المهنة في تحسين تلك التشريعات، (Nagro, Shepherd, West, Nagy, 2018).

وهذا النوع من التحديات شديد التأثير على عمل القيادات في تلك المؤسسات التعليمية، لأن أي قصور تنظيمي أو تشريعي يربك مرجعية العمل، وقد يتسبب في اختلال معايير التنفيذ الجيد، وربما يفسح المجال لبعض التجاوزات الإدارية، وقد يكون عائقاً أمام أخذ زمام المبادرة لدى البعض خوفاً من المحاسبة غير العادلة.

٢- تحديات الموارد البشرية

تطرقت دراسة الوايلي والغيث (٢٠١٦) إلى المشكلات الإدارية في مراكز التوحد الخاصة بمدينة الرياض، ومن خلال الاستبانة التي شارك فيها ٢٧ قائد ومعلم أظهرت النتائج عدد من التحديات الفنية المتعلقة بفريق العمل، منها التوجهات السلبية التي تؤثر على دافعية الفريق وطموحه للتحسين، وضعف التعاون بين المعلمين والإدارة في تلك المراكز، إضافة إلى تعارض اختصاصات المعلمين. وإن كانت هذه التحديات متعلقة بالمراكز التابعة للقطاع الخاص؛ إلا أن المراكز في القطاع الحكومي قد تشاركها نفس التحديات أو بعضها على الأقل. كما تشير دراسة بن مدهش (٢٠٢٢) إلى أكثر من مشكلة تتعلق بالمعلمين، منها قلة التأهيل النوعي الذي يمد فريق العمل بالممارسات الأحدث والأصح بصورة مستمرة، والأخطر من ذلك هو انخفاض توقعات المعلمين لما يمكن أن يتعلمه وينجزه الطلبة ذوو الإعاقة. وهذه مسألة دقيقة ذات أثر سلبي عميق على أداء المعلمين، وتجعل تطوير أدائهم من قبل إدارة المعهد أو المدرسة أمراً صعباً ويحتاج لمعالجات عميقة على مستوى الاتجاهات النفسية.

وفي ذات السياق، نفذ العصيمي والحويطي (٢٠٢٣) دراسة نوعية من خلال المقابلات مع (٦) معلمين واختصاصيين عاملين في مجال التربية الخاصة بمدينة مكة المكرمة، وقد أظهرت النتائج عدم وضوح مفهوم الذكاء العاطفي لدى العاملين في مجال التربية الخاصة في مدينة مكة المكرمة، والحاجة إلى تطوير أداء المعلمين في التعامل مع الطلبة ذوي الإعاقة وأسرهم. ومن خلال دراسة كمية أجريت مع عينة مكوّنة من (٢٢٩) معلمة لفئات مختلفة من ذوي الإعاقة، كما أكدت الطراونة وردينة (٢٠٢٣)

شكوى معلمات التربية الخاصة بالأردن من ضغوط مرتفعة للعمل، وأن الراتب المالي لا يتناسب مع حجم الضغوط. ويؤكد هذا التحدي الخاص بضغوط العمل ما أشارت إليه دراسة الوابلي والقريني (٢٠٢١) التي أجرت استبانة مع (١٠٧٦) من معلمي التربية الخاصة من مختلف مناطق المملكة، والتي أشارت في نتائجها إلى الحاجة الماسة لوجود معلم مساعد يعين معلم التربية الخاصة على أداء مهامه الأكاديمية والإدارية.

ومن خلال دراسة نوعية أجراها Gözler، Öztürk، Karnas (٢٠٢٣)، أظهرت نتائج المقابلات الشخصية شبه المقيدة مع (١٢) مدير ووكيل في مدارس التربية الخاصة بإحدى المدن التركية بعض التحديات المتعلقة بالمعلمين، كان من أهمها ضعف التعاون بين المعلمين بما يخدم المستفيد، كما أشارت نتائج الدراسة إلى إخلال بعض المعلمين بأخلاقيات المهنة، وقد يتصرفون لحل بعض المشكلات التي توجههم بما لا يتفق مع شروط تقديم الخدمة للطلبة ذوي الإعاقة.

ومن المؤكد أن جميع التحديات التي أظهرتها الدراسات السابقة فيما يخص فريق العمل تنعكس بطبيعة الحال على قيادة المؤسسة التعليمية وتسيير أمورها، بل إن أهم جانب يؤثر على قيادة المنظمة التعليمية هو إدارة أداء فريق العمل وتحفيزه لتحقيق الأهداف المرسومة.

٣- التحديات الخاصة ببيئة التعلم والتجهيزات المكانية

من التحديات التي رصدتها الدراسات السابقة في مواجهة قيادة المؤسسات التعليمية في التربية الخاصة شح الموارد والتجهيزات المؤثرة في تعلم الطلبة ذوي الإعاقات. ففي الدراسة النوعية التي قدمها بن مدهش (٢٠٢٢) أجمع المشاركون الاثنا عشر على وجود نقص في التجهيزات المكانية الخاصة ببيئة التعلم، وما ينبغي توفيره من تقنيات مهمة لتعليم التربية الخاصة. ومن ذلك ما جاء في دراسة وائل (٢٠٢٣) من قصور واضح في التجهيزات التقنية مثل أجهزة الواقع الافتراضي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وغيرها من البرمجيات المتقدمة التي يمكن توظيفها في عملية التشخيص والتقييم. كما تشير دراسة عامر (٢٠٢١) إلى ضعف توفير التقنيات التكنلوجية الحديثة التي تساهم في تطوير العملية التعليمية والإشرافية في التربية الخاصة.

وفي ذات السياق تناقش دراسة Ge وTain (٢٠٢١) تصميم مراكز ومصادر التعلم في مؤسسات التربية الخاصة وتبحث هذا التحدي من منظور تلبية أنماط السلوك والاحتياجات الخاصة لمختلف المستخدمين، وتطرح التركيب الوظيفي المثالي والمعقول والنقاط الرئيسية لتصميم المساحات الخاصة بتعلم الطلبة ذوي الإعاقات. كما أكدت الدراسة النوعية التي أجراها Gözler، Öztürk، Karnas (٢٠٢٣) هذا التحدي المتمثل نقص التجهيزات الخاصة ببيئة التعلم، كما أشارت هذه الدراسة إلى تحدي محدودية الموارد المالية والتمويل المخصص لمؤسسات التربية الخاصة.

وتكمن خطورة هذه التحديات بارتباطها بالممكنات المالية والتجهيزية التي تؤثر بقوة على جودة الخدمة التعليمية والتربوية المقدمة، وعلى مستوى ثقة المستفيدين من هذه المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة.

٤- التحديات المتعلقة بطبيعة الطلبة ذوي الإعاقة وأسرهم

ظهر في عدد من الدراسات السابقة مجموعة من التحديات المرتبطة بطبيعة الطلبة ذوي الإعاقة والعلاقة مع أولياء أمورهم وعائلاتهم، ويشير عدد من الدراسات أن هذه المشكلات تمثل تحدياً أمام قيادة مؤسسات التربية الخاصة. فقد جاء في الدراسة الكمية التي نفذها الطراونة وردينة (٢٠٢٣) مع معلمات التربية الخاصة بالأردن أن التحدي الأعلى في مؤسسات التربية الخاصة كان في التواصل والعلاقة مع أولياء أمور الطلبة ذوي الإعاقة. كذلك تشير دراسة Gözler، Öztürk، Karnas (٢٠٢٣) إلى إفراط أولياء الأمور في الشكاوى، وأن لديهم توقعات مرتفعة تفوق قدرة المؤسسة التعليمية في التربية الخاصة.

وفي ذات السياق، يؤكد هذا التحدي المرتبط بالطلبة وأسرهم الدراسة المسحية التي قام بها أبو نيان والجلعود (٢٠١٦) مع ٥٠٢ من المديرات والمعلمات في مجال التربية الخاصة بمدينة الرياض، حيث احتلت المشكلات التي تتعلق بأولياء الأمور المرتبة الأولى، وتشير نتائج الدراسة أن وجود مشكلات ذات علاقة بأسر الطلاب ذوي الإعاقات جاء بنسبة مرتفعة. وفي الدراسة الكمية للوايلي والغيث (٢٠١٨) أظهرت النتائج تحدياً حول اعتقاد أولياء الأمور بأن تحسن الطفل مسؤولية المركز، وأن لديهم ضعف اهتمام بمسؤولياتهم تجاه أطفالهم ذوي الإعاقات. ولا شك أن إدارة العميل والمستفيد تعتبر قضية مؤرقة لأي منظمة، أما في المنظمات التعليمية لذوي الإعاقات فالأمر في غاية التعقيد، نظراً للطبيعة الخاصة بشخصية واحتياج ذوي الإعاقات، وحساسية موقف أسرهم وتباين مستوياتهم.

٥- التحديات المتعلقة بفاعلية القيادة وجدارات القادة

من التحديات التي أبرزتها الدراسات السابقة مجموع من القضايا تتعلق بفاعلية القيادة وجدارات قادة المؤسسات التعليمية في التربية الخاصة، ففي دراسة Samsuddin و Ghani و Muhith (٢٠٢٣)، أظهرت نتائج الاستبانة مع ٦٦ معلم ومعلمة في مجال التربية الخاصة في كوالالمبور أن مستوى القيادة في مجال خلق بيئة مدرسية مواتية، وتحسين كفاءة أعضاء المدرسة، وبناء الشراكات والتواصل كان عند مستوى متواضع. كما أجرى عطا (٢٠٢١) دراسة كمية على عينة من (١٣٠) من المعلمين والعاملين بمدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر، وتوصل البحث إلى أن المتوسط الكلي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية لدي مديري مدارس التربية الخاصة جاء بدرجة منخفضة.

ومن زاوية الجدارات الشخصية لقادة مؤسسات التربية الخاصة نفذ Waters و Hackney (٢٠١٩) دراسة نوعية من خلال المقابلات والمذكرات اليومية لعدد من قيادات مدارس التربية الخاصة بالغرب الأوسط

الأمريكي، وأظهرت النتائج أن القادة يحتاجون للاعتماد على الصفات الروحانية والمساندة النفسية التي تزيد من ثقتهم وقدرتهم على مواجهة الضغوطات الداخلية والخارجية، إضافة إلى تحديات تخص دمج العمل في حياة متوازنة. أما دراسة Murphy (٢٠١٨) فتشير إلى قصور في مهارات الإشراف الفعال والتطوير لفريق العمل لدى مديري مؤسسات التربية الخاصة. كما أشارت نتائج الدراسة المسحية Beirat & Waswas (2018) إلى صعوبة بناء ثقافة التعلم والمنظمة المتعلمة في مدارس التربية الخاصة. وفي الدراسة الكمية التي نفذها جوهر والزكي وجوهر (٢٠٢٢) في مدارس التربية الخاصة بمحافظة دمياط تشير النتائج إلى تحديات بدرجة عالية في مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات تلك المدارس.

وتعد قضية فاعلية القيادة مسألة حاسمة في النهوض بالمؤسسة التعليمية، وفريق عملها، ومستوى الخدمات التعليمية والتأهيلية المقدمة فيها، والأدب النظري في مجال القيادة التربوية واسع جداً، ولكنه في قيادة مؤسسات التربية الخاصة محدود جداً، وهو مجال يحتاج الكثير من البحث والاستقصاء والنقاش والمقارنة لفهم المشكلات وتطوير الأساليب والمعالجات.

تعليق على الدراسات السابقة

تضمن الجزء أعلاه (١٠) دراسات عربية و(٧) دراسات أجنبية حول التحديات التي تواجه قادة مؤسسات التربية الخاصة. من الناحية المنهجية البحثية وظفت أغلبية الدراسات منهجية كمية باستخدام الاستبانات، باستثناء أربع دراسات نوعية: ابن مدهش (٢٠٢٢)، ودراسة العصيمي والحويطي (٢٠٢٣)، ودراسة Gözler، Öztürk، Karnas (٢٠٢٣)، ودراسة Waters و Hackney (٢٠١٩).

أما من ناحية بيئة الدراسة؛ فالغالبية في سياقات دولية وإقليمية، أما الدراسات التي تناولت التحديات الإدارية في التربية الخاصة بالتعليم السعودي فهي (٥) دراسات: الوايلي والغيث (٢٠١٦)، وأبو نيان والجلعود (٢٠١٦)، الوابلي والقريني (٢٠٢١)، ابن مدهش (٢٠٢٢)، والعصيمي والحويطي (٢٠٢٣)، وجميع هذه الدراسات منفذة على مجتمع مدارس التعليم العام المطبقة لبرامج الدمج أو التعليم الشامل في التربية الخاصة، ولم تتناول بصورة خاصة معاهد ومراكز التربية الخاصة ذات الطبيعة المختلفة عن مدارس التعليم العام. وهذا ما يميز الدراسة الحالية، حيث إنها الدراسة الأولى حسب علم الباحثين التي تناولت التحديات الإدارية في معاهد ومراكز التربية الخاصة في التعليم السعودي بمنهجية نوعية استكشافية، وقد ساهمت الدراسات السابقة في بناء بروتوكول المقابلة الخاص بهذه الدراسة، وتحديد الأسئلة المناسبة.

منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي الأساسي لتحقيق غرض البحث، المتمثل في استكشاف التحديات التي تواجه إدارة مراكز ومعاهد التربية الخاصة بمكة المكرمة. ويوضح Creswell (٢٠١٨) بأن

البحث النوعي يقوم على الفلسفة البنائية التي تتجه إلى دراسة الظواهر والمشكلات في سياقاتها الطبيعية، ومن خلال المفاهيم والتصورات التي يبنيها الأفراد أثناء تفاعلهم ومعايشتهم للظاهرة المدروسة. وهذا هو المناسب لهذه الدراسة كونها استكشافية تحاول فهم التحديات الإدارية من خلال خبرات مديري وقيادات تلك المعاهد والمراكز في التربية الخاصة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع قادة مراكز ومعاهد التربية الخاصة الحكومية للبنين بمكة المكرمة، وعددها ثلاث مؤسسات تعليمية هي: مركز التوحد، ومعهد التربية الفكرية، ومعهد النور للمكفوفين، ويشمل مجتمع الدراسة مديريها ووكلائها وعددهم (٩). وينطلق هذا التركيز على معاهد ومراكز البنين دون البنات، والحكومية دون الخاصة من طبيعة البحث النوعي الذي يعطي أهمية لخصائص وسياقات المشكلة المدروسة، ويعتني بخصوصية الفهم وليس بتعميم النتائج. ولمحدودية المجتمع وظفت الدراسة أسلوب العينة القصدية لاختيار المشاركين فيها، مع التأكد من ملاءمتهم للمشاركة من خلال المعايير التالية:

١- أن يكون المشارك من قادة المراكز والمعاهد الحكومية للبنين فقط.

٢- أن يكون لدى المشارك خبرة إدارية لا تقل عن ثلاث سنوات مديراً أو وكيلاً.

٣- أن يكون لدى المشارك خبرة عامة في مجال التربية الخاصة لا تقل عن عشر سنوات.

وبناءً على ذلك؛ فقد شارك في الدراسة (٧) من (٩) قيادات لديها الخبرة الكافية في إدارة مراكز ومعاهد التربية الخاصة بمكة المكرمة، حيث يوضح الجدول التالي معلومات المشاركين في الدراسة.

جدول رقم (١) التعريف بالمشاركين في الدراسة

م	المشاركون	الرمز	المؤهل	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة الإدارية
١	مدير	م١	بكالوريوس	٣٠	٣
٢	مدير	م٢	بكالوريوس	٣١	٢١
٣	مدير	م٣	بكالوريوس	٢٩	١٦
٤	وكيل	و١	بكالوريوس	٢٦	٢٢
٥	وكيل	و٢	بكالوريوس	٢٧	٨
٦	وكيل	و٣	بكالوريوس	٢٠	١٢
٧	وكيل	و٤	بكالوريوس	٢٧	٨

إجراءات الدراسة:

تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية المعمقة وشبه المنظمة، التي بنيت من خلال الأدب النظري، وروجعت من ثلاثة خبراء مختصين، ثم تم التحقق من جودة تنفيذها بعد أول مقابلتين، ثم

تم استكمال جمع البيانات. وقد تم التواصل مع العينة عبر القنوات الرسمية، وتم تعريفهم بأهداف البحث وأهمية دورهم في استكشاف القضية المدروسة، والتأكيد بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها ستكون محفوظة بسرية تامة، ولا تستخدم إلا للأغراض البحثية فقط، وبعد الحصول على الموافقات الخطية من المشاركين، وتسليمهم نسخة من أداة الدراسة مدون بها التعريف بالدراسة وتساؤلاتها التي سوف يتم مناقشتها معهم؛ نفذت المقابلات مع المشاركين وجهاً لوجه، وقد تم سؤال المشاركين عن إمكانية تسجيل المقابلات لضمان دقة البيانات، وقد أجريت جميع المقابلات مباشرة داخل بيئة العمل، وكانت في مدد تتراوح بين ٥٠ دقيقة إلى ساعة كاملة.

في بداية رحلة جمع البيانات، كان هناك بعض الصعوبات في تحديد مواعيد المقابلات، مع بعض التردد لدى البعض في المشاركة، ولكن بعد إرسال مستندات الدراسة، والتواصل الهاتفي مع القيادات، ارتفعت الرغبة في المشاركة، وبعد اللقاء المباشر مع كل مشارك ازداد حماسهم لمد الدراسة بكل ما لديهم من خبرات ومعلومات لإثراء البحث، والترحيب بتسجيل المقابلات رغم ترددهم في بداية الأمر.

وفي مرحلة تحليل البيانات استخدم برنامج MAXQDA المتخصص في تحليل وترميز البيانات النوعية، ومن خلاله تمت قراءة جميع المقابلات وترميز الأفكار الرئيسية المنبثقة منها، ووضعت الملاحظات والتعليقات الخاصة بكل موضوع ظهر أثناء التحليل، وتم تكرار هذه العملية من خلال الباحثين بشكل منفصل، ثم قورنت وروجعت بمناقشة مشتركة، بعد ذلك تم تصنيف الموضوعات الرئيسية والفرعية التي تعكس مجموع المقابلات والبيانات المحللة (Themes and sub themes) وذلك باستخدام المنهج الاستقرائي في التحليل (Inductive approach)، وبعدها فسرت نتائج الدراسة ونوقشت في ظل نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها في قسم الأدب النظري للدراسة.

ولتحقيق مستويات أعلى من الموثوقية والمصداقية؛ فقد تم استخدام أربع استراتيجيات: الأولى تنوع المشاركين في الدراسة بين مديرين ووكلاء، حيث شارك (٣) مديرين و(٤) وكلاء. والثانية مراجعة نصوص البيانات من المشاركين قبل تحليلها، وإعطاؤهم الفرصة للحذف والتعديل والإضافة بما يرونه أدق للإجابة عن الأسئلة التي وجهت لهم أثناء المقابلات. والثالثة مراجعة الأقران (Peer Reviewing) لنتائج التحليل والتأكيد أو طلب التعديل للموضوعات الرئيسية والفرعية الناتجة من الترميز والتحليل الكلي للبيانات، حيث سلمت البيانات والنتائج لزميل من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في هذا الموضوع، وراجع عملية التحليل والنتائج التي تم الوصول لها، وأبدى بعض الملاحظات وتم الأخذ بها. والرابعة مراجعة العينة المشاركة للنتائج بعد التحليل، والتأكد من أن هذه النتائج تعكس بالفعل تجاربهم وأفكارهم التي عايشوها مع القضية المبحوثة، وقد أكدوا جميعاً أن النتائج تعكس بالفعل ما أرادوا توضيحه من تحديات إدارية تواجههم في قيادة معاهد ومراكز التربية الخاصة مما يعزز اعتمادية نتائج الدراسة.

ورغم أن البحث النوعي لا يستهدف تعميم النتائج، بل يتجه إلى استكشاف النتائج الخاصة بسياق محدد؛ إلا أن تفاصيل سياق الدراسة الحالية تعطي مجالاً للإفادة من نتائجها في سياقات مشابهة، خصوصاً وأن نطاق الدراسة واضح التقيد بمعاهد ومراكز التربية الخاصة الحكومية للبنين، وتحديداً في مدينة مكة المكرمة، والمشاركون في الدراسة هم قيادات تلك المؤسسات من مديرين ووكلاء، ومنهج الدراسة نوعي أساسي يستكشف التحديات من التصورات التي بنتها خبرات وتجارب المشاركين، والتحيل من خلال النهج الاستقرائي المتجرد من أي إطار نظري أو مفاهيمي مسبق ليتحقق معنى الاستكشاف الحر للظاهرة المدروسة المتمثلة في التحديات الإدارية، فكل هذه التفاصيل السياقية تساعد في كيفية الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية.

أما طبيعة موقف المنفذين للبحث، فيمكن تلخيصه في جانبين: الأول خبرتهم الميدانية بالقضية المبحوثة، حيث إن أحدهم أستاذاً جامعياً في تخصص القيادة التعليمية، والآخر معلم متخصص في التربية الخاصة، وهذ يساعد في الفهم الدقيق لما يصفه المشاركون من تجارب ومواقف وتفاصيل حول القضية المبحوثة، كون الباحثين من ذوي التخصص ويدركون جيداً اللغة والمصطلحات والإشارات التي يمكن أن يصف بها المشاركون التحديات التي تواجههم. أما الجانب الآخر فيتعلق بحيادية الباحثين وعدم إدراج أي مرئيات أو اعتقادات خاصة بهم في نتائج البحث، لذلك حرص الباحثان على التسجيل الصوتي لجميع المقابلات، ثم عرضها على المشاركين بعد تفريغها، ثم عرض نتائج التحليل عليهم أيضاً، كما في التفصيل أعلاه، إضافة إلى استعمال سجلاً توثيقياً لما يراه الباحثان من أفكار لم يتطرق لها المشاركون أثناء المقابلات، والتأكد من عدم تضمينها عند تحليل النتائج.

وكما هي طبيعة البحث النوعي فيما يتعلق بالمحددات وأوجه القصور؛ فقد لا تكون الدراسة استخرجت كل ما لدى المشاركين حول التحديات التي تواجه قيادتهم لمؤسساتهم التعليمية في التربية الخاصة، وربما ترددوا في الإفصاح عن بعض المعلومات والخبرات لاعتبارات شخصية يفكر فيها المشارك أثناء إجراء المقابلات، ولتخفيف تأثير مثل هذه العوائق تمت طمأنة المشاركين بدقة إجراءات الدراسة، والالتزام التام بأخلاقيات البحث العلمي، وتنويع الأسئلة وطرحها بعدة زوايا لتسهيل الوصول لعمق تجاربهم واستجلاء لمرئياتهم بقدر الإمكان.

نتائج الدراسة:

من خلال التحليل المفصل أعلاه؛ استطاعت الدراسة أن تجيب عن تساؤلها المتعلق بالتحديات الإدارية التي تواجه قيادات معاهد ومراكز التربية الخاصة الحكومية في مكة المكرمة كما سيتضح من التفاصيل التالية، وعملاً بما ذكره سميث Smith (2011) عن أهمية اعتبار عمق الفكرة في التحليل النوعي ومدى انتشارها بين المشاركين؛ فإن معيار النتيجة المعتبرة في الدراسة الحالية من حيث الانتشار أن تكون

مذكورة من (٨٦٪) أي من ستة مشاركين على الأقل من السبعة المشاركين، ونعبر عن هذا الجانب بمستوى انتشار الفكرة. أما فيما يتعلق بعمق الفكرة فتشترط الدراسة للنتيجة المعتبرة أن تتكرر في حديث المشاركين عشر مرات على الأقل، وهذا من باب زيادة الاطمئنان حول توكيد النتيجة المعتبرة. وسوف يوضح الجدول التالي النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة:

جدول (٢) الجدول العام للنتائج والموضوعات التي تمثل التحديات الإدارية التي تواجه قيادات معاهد ومراكز التربية الخاصة الحكومية بمكة المكرمة.

التحديات الناتجة من الدراسة	(العمق) عدد مرات تكرار الموضوع	(الانتشار) عدد المشاركين الذين أشاروا للموضوع
١) كثرة وتشتت المسؤوليات وازدواجية الجهات المشرفة	١٦	٧ (100%)
٢) عدم كفاية الصلاحيات والممكنات مقارنة بالمسؤوليات	٢٣	٧ (100%)
٣) عدم وجود نظام خاص بتقويم الأداء الفردي والمؤسسي	١١	٦ (٨٦٪)
٤) ضعف النمو المهني والحافزية لدى المعلمين	٣٣	٧ (100%)
٥) صعوبة إدارة العلاقة مع أسر الطلاب ذوي الإعاقات	٣٦	٧ (100%)

يلخص الجدول أعلاه أبرز نتائج الدراسة في خمسة موضوعات تمثل خبرات المشاركين وتصوراتهم الواصفة للتحديات التي تواجه قيادات معاهد ومراكز التربية الخاصة الحكومية بمكة المكرمة.

تفسير النتائج:

التحدي الأول: كثرة وتشتت المسؤوليات وازدواجية الجهات

حيث ذُكر هذا الموضوع (١٦) مرة وبنسبة انتشار 100% بين المشاركين. فقد أجمع المشاركون في الدراسة على وجود تحد مرتبط بكثرة الأعباء المشتتة والمطلوبة من جهات مختلفة، مما يخلق نوعاً من الازدواجية وعدم التركيز. حيث يشير (ق١، ق٣، و١) إلى حساسية المهام المرتبطة بالطلبة ذوي الإعاقات، سواءً من الناحية التعليمية أو النفسية التربوية، أو الصحية، وهذا كله يضاعف الجهد ويكثف الأعباء إلى درجة مرهقة. كما يصف (ق٢، ق٣، و٢، و٣، و٤) أن هذا التحدي يظهر بوضوح عندما تتخيل أننا ندير مؤسسة تعليمية تخدم طلاب ذوي احتياجات خاصة من خلال معلمين أيضاً ذوي احتياجات خاصة، فمثلاً في معهد المكفوفين يعاني الطلاب وكذلك المعلمون من إعاقة بصرية، مما يجعل القيادة أكثر تحدياً. ويضيف أغلب المشاركين تحدياً خاصاً بالمشاريع والمبادرات المركزية التي تزيد الأعباء دون مراعاة لخصوصية مؤسسات التربية الخاصة.

أما من حيث الازدواجية فيصف المشاركون عدة تحديات، حيث يشير (ق٣، و١) إلى فجوة تنسيقية بين إدارة مكتب التعليم وإدارة التربية الخاصة، وقد تتضارب توجيهات المشرفين الذين يمثلون إدارات مختلفة، مما يربك إدارة المعهد أو المركز. كما يصف (ق١، ق٢، و٣) مشكلة أن يُرسل كثير من التعاميم أو الخطابات المتعلقة بالتعليم العام إلى التربية الخاصة وهي لا تخصهم في الأساس، أو وجود طلبات متعلقة بالتعليم العام ويتم تعميمها لمراكز التربية الخاصة مع أنها لا تنطبق عليهم، وهذا تقع فيه حتى الإدارات العليا بما فيها الوزارة. ويتساءل (ق٢، و٤) ألا يمكن أن تتولى جهة إدارية واحدة كل ما يخص معاهد ومراكز التربية الخاصة لجودة المتابعة واكتمال الصورة أمام الجهة المعنية؟

وبناءً على ما تصف خبرات المشاركين أعلاه؛ هناك تضجر واضح من التحديات الخاصة بكثرة الأعباء مع تشتتها وازدواجية الجهات المسؤولة عنها، وهذا قد يعود للتطورات الإدارية التي مر بها تعليم التربية الخاصة عبر عدة عقود، مع تراكم تاريخي للسياسات والتشريعات وأدلة العمل، التي قد تحتاج لمراجعة جادة تعالج الجذور الحقيقية لهذا النوع من التحديات، وتسعى بقوة نحو الرشاقة التنظيمية، ووحدة القرار والمتابعة، وقد يكون لهذا التحدي علاقة بمحدودية جهود البحث العلمي في هذا الجانب، لأن التطوير يتطلب دراسات علمية تحلل الأسباب وتقدم المقترحات.

وهذه النتيجة متفقة مع عدد من الدراسات من زاوية كثرة الأعباء، مثل دراسة ابن مدهش (٢٠٢٢)، وأبو نيان والجلعود (٢٠١٦)، وعطا (٢٠٢١)، ولكن الجديد في هذه النتيجة الإشارة إلى ازدواجية الجهات المسؤولة وتشتت تركيز قادة معاهد ومراكز التربية الخاصة بينها، حيث لم ترد هذه النتيجة في أي من الدراسات السابقة.

التحدي الثاني: عدم كفاية الصلاحيات والممكنات مقارنة بالمسؤوليات

وقد أجمع المشاركون على وجود هذا التحدي الإداري، وتكرر ذكره (٢٣) مرة مما يدل على توكيد عمق هذا التحدي، وهو يتناول جانبين مهمة في إدارة أي مؤسسة تعليمية، وهما الصلاحيات والممكنات، حيث يصف (ق١، ق٢) أنه رغم التحديثات الإيجابية في جانب صلاحيات مديري المدارس بشكل عام؛ إلا أنها ليست بأفضل مستوى، وخصوصاً لمديري معاهد ومراكز التربية الخاصة التي تحتاج إلى صلاحيات موسعة في جانب نقل المعلمين، ومواجهة بعض الطوارئ والأزمات، والتخاطب مع جهات متنوعة من أصحاب العلاقة، مثل الجهات الصحية، أو الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، فمدير المعهد أو المركز يجد في الميدان والتطبيق نقص في الصلاحيات يؤثر على عمله بصورة مباشرة.

أما من جانب محدودية الممكنات؛ فتصف تجارب وخبرات المشاركين أكثر من تحد، منها ما يتعلق بالجانب المالي وعدم كفاية الموازنات المخصصة لهذه المراكز والمعاهد، حيث ذكر جميع المشاركين هذه النقطة بأكثر من وصف، ولكن تصب كلها في الشكوى من عدم وجود مخصصات مالية بالحد الذي

يطمحون إليه من تطوير للمنشأة التعليمية، وتحسين لمستوى الخدمات التعليمية المقدمة، إضافة إلى الخدمات المساندة الأخرى التي تحتاج للكثير من التطوير والتحسين، ويشير بعضهم أن لديه في المعهد ثلاث مراحل دراسية، ولهم متطلبات متنوعة ومكلفة، ولكن المخصص المالي لا يلبي كل الاحتياجات، يقول أحد المشاركين (و١) أن مخصصات معهد التربية الخاصة يجب أن لا تعامل كمخصصات المدرسة العادية في التعليم العام، بل ينبغي أن تكون ضعفها.

ومن محدودية الممكنات أيضاً ما يتعلق بضعف التجهيزات المكانية والتقنية التي أصبحت ضرورية للمعهد أو المركز ليرقى بمستواه التعليمي والتربوي، وفي هذا الشأن يصف (ق١) الفجوة التي يعيشها في جانب التجهيزات المكانية الملائمة لتعلم ذوي الإعاقات، فيقول: نحن نعمل في مبنى مدرسة عادية، ونحاول قدر المستطاع تكييفه مع حاجات الطلبة ذوي الإعاقات لدينا، ولكن هذا لا يمكننا من تقديم أفضل خدمة لهم، بينما يشير (و٣، و٤) إلى عدم وجود مقصف يتناول فيه الطلاب وجباتهم. ويشير (ق١، ق٣) إلى القصور في جانب التجهيزات والتقنية، فيصفون ما يمرون به من معاناة في توفير بعض الأجهزة والتي تصرف لهم بكميات محدودة لا تتناسب مع عدد الطلاب، مع أن التقنيات الحديثة أصبحت ضرورية في التقييم والتشخيص، وكذلك في تقديم بعض التدريبات والأنشطة؛ حسب وصفهم.

ويمكن ربط هذا التحدي بمشكلة التأرجح التي يمر بها قطاع التربية الخاصة، حيث كان في البدايات التركيز على المعاهد والمراكز قوياً، ثم حدث توجه نحو الدمج مع مدارس التعليم العام، وحالياً يوجد اتجاه لما يسمى بالتعليم الشامل، وكل هذه التوجهات ربما تضعف من الاهتمام بالنمط القديم المتمثل في المعاهد والمراكز المتخصصة في تعليم ذوي الإعاقات، ومما يشهد لذلك التوقف لفترة طويلة عن التوسع في المعاهد والمراكز الحكومية المتخصصة في التربية الخاصة، كما أن النظام المركزي لوزارة التعليم وإدارة التعليم يلقي بظلاله على هذا التحدي.

وتتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة خصوصاً فيما يتعلق بضعف التجهيزات المكانية والتقنيات الرقمية المتقدمة، فقد أشارت إلى ذلك دراسة عامر (٢٠٢١)، ووائل (٢٠٢٣)، ودراسة Ge & Tain (٢٠٢١)، ونبهت نتائج هذه الدراسات إلى تقدم كبير في جانب البرمجيات المتقدمة التي تتدخل بشكل مباشر في تحسين خدمة الطلبة ذوي الإعاقة، وحذرت من نتائج التأخر في الإفادة من المنتجات الرقمية المخصصة لهم.

التحدي الثالث: عدم وجود نظام خاص بتقويم الأداء الفردي والمؤسسي

وقد أشار إلى هذا التحدي ستة من المشاركين، وصفو هذا التحدي (١١) مرة، وأغلب ملاحظاتهم تدور حول تقويم أداء المعلمين، وعدم وجود بطاقة تقييم خاصة بمنسوبي معاهد ومراكز التربية الخاصة. يصف المشاركون (ق٢، و٢، و٣) هذا التحدي ويقولون بأن بطاقة تقييم معلم التربية الخاصة غير خاصة

به، بل هي عامة لمعلم التعليم العام، وفيها بنود لا تنطبق على معلم التربية الخاصة، ولمعلم التربية الخاصة أعمال لا تتناولها بطاقة التقييم الحالية. وعلى سبيل المثال يقول (ق١): واصفاً الخلل الموجود في البطاقة الحالية "هناك بنود لا تنطبق مثل استعمال المعلم للمختبرات، ما عندنا مختبرات، استعمال المعلم لكتاب المعلم، ما عندنا كتاب معلم، فيه خطأ في استمارة تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة لمعلم التربية الخاصة".

أما من ناحية التقويم المؤسسي؛ فكذلك تصف خبرات بعض المشاركين مشكلة شبيهة بالسابقة، حيث يشيرون إلى تطبيق معايير التقويم المدرسي في التعليم العام على معاهد ومراكز التربية الخاصة. وبشكل عام فإن ضعف نظام التقييم للموظفين أو للمؤسسة التعليمية يؤدي إلى تأثيرات سلبية عديدة، فهو يشعر الموظفين بعدم الإنصاف، ووجود اختلال في العدالة الوظيفية، كما يشعر القادة بعدم جدوى العملية التقويمية وتأثيرها في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

وهذه النتيجة لم ترد في الدراسات السابقة وقد تفردت بها هذه الدراسة. ولكن هذه النتيجة قد تفسر ما جاء في دراسة الوايلي والغيث (٢٠١٦) ودراسة بن مدهش (٢٠٢٢) حول التوجهات السلبية التي تؤثر على دافعية الفريق وطموحه للتحسين، وضعف التعاون بين المعلمين والإدارة في تلك المراكز، وقلة الإقبال على التأهيل النوعي والنمو المهني المستمر، لأن الخلل في عملية تقييم الأداء للموظفين يؤدي غالباً إلى سلبية الموظفين، واستهتارهم أحياناً بمسؤولياتهم، كما يضعف موقف الإدارة في محاسبتهم ومتابعة تقصيرهم، وهذا ما سيظهر معنا في النتيجة التالية حول التحدي الخاص بفريق العمل، وما تعانيه إدارات معاهد ومراكز التربية الخاصة في هذا الجانب.

التحدي الرابع: ضعف النمو المهني والحافزية لدى المعلمين

وقد أشار إلى هذا التحدي جميع المشاركين، وقد وصفو هذا التحدي (٣٣) مرة، مما يدل على تأكيد عال على هذا التحدي بإجماع خبراتهم وتجاربهم. وفي هذا الصدد وصف المشاركون عدة جوانب، منها الحالة السلبية التي تسيطر على بعض المعلمين، حيث يتبنون توجهاً سلبياً نحو المهنة فلا ينشطون لتطوير أنفسهم، ولا يحسنون من مهاراتهم، ولا يؤدون ما يجب عليهم أصلاً. حيث يشير (و٢) بأنه قد تظهر على معلم التربية الخاصة مشاعر الإحباط والاحتراق النفسي والشعور بضياع الجهود. ويقول (ق٢) "في التربية الخاصة أكثر ما يحبط المعلم احساسه أني أشتغل من الصباح إلى الظهر والنتيجة صفر". وبالتالي تنخفض حافزية المعلم تدريجياً حتى يصبح من الصعب إدارته وتفاعله ودمجه مع فريق العمل لتحقيق الأهداف الطموحة.

ومن جانب آخر؛ وصفت خبرات وتجارب المشاركين ضعفاً ملحوظاً في النمو المهني لفريق العمل، حيث وصف جميع المشاركين قلة توفر التدريب النوعي الذي يرفع مستوى المعلمين ويكسبهم مهارات جديدة وحديثة، بل يرى المشاركون أن التقليدية تغلب على برامج التأهيل والتدريب مما يجعل مهمة تطوير فريق

العمل من المهام الصعبة على قيادات المعاهد أو المراكز، يصف (ق٣) كيف أن بعض برامج التدريب تجمع المعلمين المكفوفين مع غيرهم ويعتمد البرنامج التدريبي على عرض تقديمي، دون مراعاة للمعلم الكفيف الذي لا يرى العرض، ولن يستفيد من الدورة، ويؤكد المشاركون ندرة البرامج النوعية المتخصصة التي تفيد المعلمين بالفعل وتراعي احتياجاتهم وحتى إعاقاتهم، ويؤكد (ق٢، و٣، و٤) على وجود فجوة في النمو المهني المتعلق بتوظيف التقنيات المتقدمة والأجهزة الحديثة، مع شدة الحاجة لها في التشخيص الدقيق لبعض الحالات، وفي تحسين مستوى تعلم الطلبة ذوي الإعاقة.

ومن المؤكد أن هناك ترابط واضح بين هذا التحدي والتحديين السابقين، فدافعية المعلم ترتبط بتقييمه بطريقة منصفة تقدم له تغذية راجعة مثرية له، تعكس بالفعل ما يقوم به من مهام وأعمال وأنشطة مختلفة. كذلك يرتبط حماس المعلم واهتمامه بجودة البيئة التعليمية التي يعمل فيها، وكلما توافرت في البيئة التجهيزات والتقنيات المتقدمة كلما تحسن أداء المعلم، وارتفعت إيجابيته، وازداد اهتمامه بتطوير نفسه وبنموه المهني.

وهذه النتيجة وردت كثيراً في الدراسات السابقة مثل دراسة الطراونة وردينة (٢٠٢٣)، والوابلي والقريني (٢٠٢١)، ودراسة Gözler، Öztürk، Karnas (٢٠٢٣)، ودراسة الوايلي والغيث (٢٠١٦)، ودراسة بن مدهش (٢٠٢٢)، حيث أشارت جميعها إلى جوانب متنوعة من القصور لدى فريق العمل، مما يجعل قيادة المؤسسة التعليمية في التربية الخاصة تعاني من تدني الأداء العام وتبذل جهوداً مضاعفة لتدارك ذلك القصور.

التحدي الخامس: صعوبة إدارة العلاقة مع أسر الطلاب ذوي الإعاقات

ويمثل هذا التحدي محل إجماع بين المشاركين، وهو التحدي الأعلى في مرات التكرار حيث تمت الإشارة له (٣٦) مرة مما يدل على تأكيد كبير على وجود هذا التحدي أمام قيادات معاهد ومراكز التربية الخاصة بمكة المكرمة. وقد وصف المشاركون عدة جوانب لهذا التحدي، فمن أهمها طبيعة الطالب ذي الإعاقة، وما يترتب على ذلك من سلوكات خطيرة، وهنا يشير جميع المشاركين إلى عدة مشاكل تتضمن العدوان على الذات، وعلى الآخرين والممتلكات، وموجات الغضب أو الخوف أو الصرع التي تنتاب بعض الطلبة ذوي الإعاقات لأسباب يصعب اكتشافها، أو المشاكل الجنسية والعاطفية بينهم، هذا بخلاف الضعف أو التأخر في التحصيل الأكاديمي، إضافة إلى معاناة بعض الطلبة ذوي الإعاقة من مشاكل في النظافة الشخصية، أو مضاعفات صحية وخصوصاً في صحة الفم والأسنان. وذكر المشاركون قصص لكل واحدة من هذه الجوانب، وأبرز صوت المشاركين عمق هذا التحدي وطبيعته الحساسة، والخطرة أحياناً.

ومن ناحية أولياء الأمور؛ فقد أكد جميع المشاركين –ومن خلال صوت الخبرة والتجربة– أن هذا التحدي مع طبيعة الطالب ذي الإعاقة يتسبب في مشاكل إدارية مع ولي أمره، فهناك من لا يهتم لما يصدر

من الطالب من مشاكل خطيرة، وبعضهم يبدي بعض الاهتمام ولكن لا يقوم بالإجراءات التي تطلبها منه الإدارة، ومنهم من يهاجم إدارة المعهد أو المركز بدلاً من مساندته وتعزيز دوره، حيث يصف (ق٣، و١، و٢، و٤) مشكلة ضعف وعي أولياء الأمور بإعاقات أطفالهم، وبما ينبغي عليهم تجاههم من مساندة، وبعضهم قد يعرف المطلوب ولكن لا يلتزم بالتنفيذ معتذراً بضغوط الحياة ومشاغلها، حيث يقول (ق١) أحيانا نطلب ولي لأمر أن يزورنا مرة واحدة في الفصل الدراسي ولكن لا نحظى بهذا الشرف (قالها وهو يضحك).

ويصف (و٢، ق٢) نوعين من أولياء الأمور الذين يعانون من إدارتهم، وهم من لديه حنان وشفقة بشكل مفرط، والآخر من لديه قسوة وشدة في غير مكانها، وكلاهما يتسببان في تحديات إدارية كبيرة، وتجعل الجهود تضيع في حل المشكلة مع ولي الأمر بدلاً من تركيز الجهد على استفادة الطالب المعاق. أما في جانب الإعاقات العقلية فهناك تحديات كبيرة لدى أولياء الأمور تصل إلى درجة أن بعضهم يمر بحالة إحباط من مستوى ابنه، ويشير (و٢) إلى عدد من حالات أولياء الأمور التي أصبحت تعاني بالفعل من مشاكل نفسيه بسبب إعاقات أطفالهم. ويضيف (و٤) تحدي خاص بولي أمر الطالب المكفوف بأن غالبية الآباء لا يجيدون طريقة برايل حتى يساعدوا أطفالهم، فهناك فجوة بينهم وكأنه شخص يتعلم بلغة أخرى غير لغة أهله في البيت.

وهذا التحدي في إدارة العلاقة مع أسرة الطالب المعاق أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة، كدراسة الطراونة وردينة (٢٠٢٣)، وأبو نيان والجلعود (٢٠١٦)، ومن الدراسات السابقة من قدم تفسيرات جيدة لهذا التحدي مع أسر الطلبة ذوي الإعاقة، حيث تشير دراسة Gözler، Öztürk، Karnas (٢٠٢٣) إلى أن لدى أولياء الأمور توقعات مرتفعة تفوق قدرة المؤسسة التعليمية في التربية الخاصة، وفي دراسة الوايلي والغيث (٢٠١٨) تصف النتائج اعتقاد بعض أولياء الأمور بأن تحسن الطفل مسؤولية المركز.

التوصيات:

بناءً على ما أظهرته النتائج حول أبرز التحديات الإدارية التي تواجهها قيادات مراكز ومعاهد التربية الخاصة؛ تقدم الدراسة التوصيات التالية:

١- إمداد إدارات معاهد ومراكز التربية الخاصة بكوادر إدارية كافية ومدربة لتخفيف الأعباء الإدارية والمساعدة لتفرغ القادة ووكلائهم للأدوار المطلوبة في التطوير والتحسين لأداء العاملين وللمؤسسة بشكل عام.

٢- مراجعة الصلاحيات المالية والإدارية والفنية الممنوحة لقيادات معاهد ومراكز التربية الخاصة، وإعادة هيكلتها بما يدعم الاستقلالية التشغيلية.

٣- توحيد جهة الإشراف الإداري والتربوي على مراكز التربية الخاصة لتقليل الازدواجية في القرارات.

٤- دراسة بطاقة تقويم أداء المعلمين، وصياغة بطاقة خاصة بمعلمي التربية الخاصة، حيث إن الموجودة حالياً هي نفس المستخدمة لمعلمي التعليم العام، ولا تخدم الأهداف التقويمية لمعلمي التربية الخاصة.

٥- مساهمة هيئة تقويم التعليم والتدريب في تطوير معايير تقويم مؤسسي مختصة بمعاهد ومراكز التربية الخاصة.

٦- زيادة الميزانية التشغيلية لمعاهد ومراكز التربية الخاصة، أو تطوير الأنظمة التي تسمح بدعم المجتمع والقطاع الخاص لهذه المعاهد والمراكز.

٧- الاهتمام بجودة التأهيل والدورات التدريبية المقدمة للمعلمين، مع ضرورة تطوير برنامج متخصص في تطوير قيادات المؤسسات التعليمية في التربية الخاصة.

٨- توفير وتوظيف الحلول الرقمية والبرمجيات التفاعلية المتقدمة المناسبة لدعم عملية تشخيص وتعلم العديد من فئات الطلبة ذوي الإعاقة.

٩- تصميم مباني مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير التجهيزات المكانية اللازمة وفق أرقى المعايير العالمية.

١٠- تثقيف وتأهيل أسر ذوي الاحتياجات الخاصة وتوعيتهم الدائمة للتعامل مع الإعاقة، وإجراء دراسات ميدانية للتعرف على أنسب السبل لمعالجة هذا التحدي المهم.

الدراسات المقترحة:

١. تنفيذ أبحاث بينية تمد البحث التربوي بدراسات رصينة تسد الفجوة الحالية في مجال قيادة مؤسسات التربية الخاصة، حيث يعاني هذا المجال من التيه بين تخصص القيادة التربوية، وتخصص التربية الخاصة، ولابد من ردم هذه الفجوة من خلال الدراسات البينية.

٢. إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة في مواقع ومدن أخرى من المملكة العربية السعودية، لاستكشاف جميع التحديات الإدارية والتعليمية والاجتماعية والتربوية، وذلك لمساندة قيادات تلك المعاهد والمراكز في تحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات ذات الإعاقات المختلفة.

٣. إفراد كل تحد نتج في هذه الدراسة ببحث واستقصاء مستقل يشمل تحليل الأسباب وتقديم المعالجات والحلول، بحيث ندرس مشكلة الصلاحيات وازدواجية الجهات المشرفة، وقضية محدودية الممكنات المالية والمكانية والتقنية والرقمية، ومسألة التقويم الفردي والمؤسسي الخاص بمجال التربية الخاصة، ومشكلة

ضـعف النمو المهني لفريق العمل، وتحدي العلاقة مع أسـر الطلاب ذوي الإعاقات. جميع هذه القضـايا بحاجة لمزيد من البحث والدراسة.

٤. تنويع منهجيات الاسـتقصـاء بين كمية ونوعية ومدمجة في الدراسـات التي تتناول مجال القيادة في مؤسسات التربية الخاصة، للوصول إلى نتائج أكثر نضجاً وأعمق سبراً لهذا المجال الحيوي المرتبط بفئات غالية على المجتمع.

٥. إجراء المزيد من الدراسـات التي تتناول متغيرات أو فئات أخرى ذات علاقة بفاعلية القيادة في معاهد ومراكز التربية الخاصة.

المراجع العربية

الاصقه، عبير سليمان، (٢٠١٩)، "الصعوبات التي تواجه الهيئة الإدارية والتعليمية في مدارس الدمج بمدينة الرياض"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٣، (٦)، ١٠٥-١٤٤.

البريقي، فيصل؛ الصقر، عبد العزيز، (٢٠١٨)، "المعوقات التي تواجه قادة المدارس في تفعيل برامج التربية الخاصة الملحقة بمدارس التعليم العام بمحافظة الخرج في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، مجلة كلية التربية، ٣٤، (٥)، ٦٣٢-٦٧٦.

رجب، أحمد عطا، (٢٠٢١)، "تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرشاقة الإستراتيجية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥، (١)، ٢٦ – ١٨٣.

جامعة الملك سعود، (٢٠٢٣)، كلية التربية، قسم التربية الخاصة.

جوهر، هبة مسعد؛ جوهر، علي صالح؛ الزكي، أحمد عبد الفتاح، (٢٠٢٢)، "إدارة أزمات مدارس التربية الخاصة بمحافظة دمياط: واقعها ومتطلباتها"، مجلة كلية التربية بدمياط، ٣٧، (٨٣)، ٧٨-١٠٨.

خضير، إبراهيم، (٢٠٠٦)، "إدارة التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية"، مجلة القراءة والمعرفة، (٥٨)، ٥٨-٨٩.

السعيد، هلا، (٢٠١٢)، الدمج الأكاديمي والتجهيزات الفيزيقية للفصول وغرف المصادر، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الطراونة، ردينة، (٢٠٢٣)، "ضغوط العمل عند معلمات التربية الخاصة في الأردن وأثر بعض المتغيّرات عليها"، مجلة المعيار، ٢٤، (٢)، ٤٦٤-٤٨٩.

عامر، ربيع عبدالرؤف، (٢٠٢١)، "الأدوار المتوقعة لممارسات مشرف التربية الخاصة بمنطقة عسير التعليمية في ضوء المستحدثات التكنولوجية من وجهة نظر المعلمين وعلاقته باتجاهات المعلمين نحو مشرفيهم "، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٤٧، (١٨٣)، ٨٩-١٣٦.

العصيمي، أحمد؛ الحويطي، محمد (٢٠٢٣)، "مدى وعي العاملين في مجال التربية الخاصة لمفهوم الذكاء العاطفي في مدينة مكة المكرمة"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٢)، ٥-٤٩.

القرني، أحمد، (٢٠١٧)، "مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض"، مجلة كلية التربية، (٦)، ٣٢٧-٣٦٤.

كريس ويل، جون، (٢٠١٨)، تصميم البحوث الكمية، النوعية، المزجية، ترجمة: عبد المحسن عايض القحطاني، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع

بن مدهش، عبدالله، (٢٠٢٢)، "التحديات التي تواجه التعليم الشامل من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات السعودية المتخصصين في تربية وتعليم ذوي الإعاقة" المجلة السعودية للتربية الخاصة، (٢٥) ٥٣-٧٣.

أبو نيان، إبراهيم؛ الجلعود، هيا، (٢٠١٦)، "المشكلات التي تواجه برامج صعوبات التعلم بالمرحلة الابتدائية بمدارس البنات في مدينة الرياض، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، ٣، (١١)، ٢٠٩-٢٦١.

الهويمل، موضي سعود، (٢٠٢١)، "التحديات التي تواجه قادة مدارس التربية الخاصة: مراجعة أدبية"، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، ١٢، (٤١)، ٣٥-٥١.

الوابلي، عبدالله؛ القريني، تركي، (٢٠٢١)، "مستوى الحاجة إلى المعلم المساعد للعمل في معاهد وبرامج التربية الخاصة من منظور المعلمين بالمملكة العربية السعودية" مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، ١٨، (٢أ)، ٢٩٩-٣٤١.

الوايلي، هيا عبدالله؛ الغيث، العنود محمد، (٢٠١٦)، "أبرز المشكلات الإدارية في مراكز التوحد الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظر المدراء والمعلمين"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٥، (٢)، ١٩٦- ٢٤٤.

وائل، كمال الدين هاشم، (٢٠٢٣)، "القياس والتقييم المبتكر في التربية الخاصة"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٣٨، ١٨٥-٢٨٨. MATHJ.2023.330857/10.21608.

وزارة التعليم (٢٠١٨) الدليل التنظيمي للتربية الخاصة، الرياض.

وزارة التعليم (٢٠٢٣) دليل ومعايير الوصول الشامل للأشخاص ذوي الإعاقة في البيئات والمنشآت التعليمية.

المراجع الأجنبية

Beirat, Mohammad & Waswas, Dima. (2018). Assessing the Reality of Special Education Centers Management in the Light of the Learning Organization Approach in the Provence of South Jordan. Journal of Studies in Education. 8. 52. 10.5296/jse.v8i3.13269.

Smith, J. A. (2011). Evaluating the contribution of interpretative phenomenological analysis. Health Psychological review, 5(1), 9-27.

Ge, Xin & Tian, Xin. (2021). Strategies for the Architectural Space Design of Special Education Resource Center in China. Advances in Civil Engineering. 2021. 1-16. 10.1155/2021/6533900.

Gözler, Alpaslan & Öztürk, Mehmet & Karnas, Mustafa. (2023). The Challenges that Special Education School Principals Face: The Case of Türkiye. International Journal of Psychology and Educational Studies. 10. (4) 966-975.

Murphy, Cammy. (2018). Educational Leaders and Inclusive Special Education: Perceptions, Roles, and Responsibilities. Journal of Education and Culture Studies. 2. 248. 10.22158/jecs.v2n4p248.

Nagro, Sarah & Shepherd, Katharine & West, Jane & Nagy, Steven. (2018). Activating Policy and Advocacy Skills: A Strategy for Tomorrow's Special Education Leaders. The Journal of Special Education. 53. 002246691880070. 10.1177/0022466918800705.

Samsuddin, Shamim & Ghani, Muhammad & Muhith, Abd. (2023). The Effectiveness of School Leaders' Leadership in National Special Education School in Kuala Lumpur. Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan. 9. 317-326. 10.32678/tarbawi.v9i02.9224.

Waters, Merritt & Hackney, Catherine. (2019). The Manifestation of Spirituality in Special Education Leaders. Journal of School Leadership. 30. 105268461984809. 10.1177/1052684619848096.

المراجع العربية بالحروف اللاتينية

Alāṣqh, ʻAbīr Sulaymān, (2019), "al-ṣuʻūbāt allatī tuwājihu al-Hayʾah al-Idārīyah wa-al-taʻlīmīyah fī Madāris al-Damj bi-madīnat al-Riyāḍ", al-Majallah al-ʻArabīyah lil-ʻUlūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 3, (6), 105-144.

Albryqy, Fayṣal; al-Ṣaqr, ʻAbd al-ʻAzīz, (2018), "al-muʻawwiqāt allatī tuwājihu qādat al-Madāris fī Tafʿīl Barāmij al-Tarbiyah al-khāṣṣah al-mulḥaqah bi-madāris al-Taʻlīm al-ʻāmm bi-Muḥāfaẓat al-Kharj fī ḍawʾ maʻāyīr Idārat al-jawdah al-shāmilah", Majallat Kullīyat al-Tarbiyah, 43, (5), 632-676.

Rajab, Aḥmad ʻAṭā, (2021), "Taʾhīl mudīrī Madāris al-Tarbiyah al-khāṣṣah bi-Muḥāfaẓat al-Baḥr al-Aḥmar fī ḍawʾ Muḥaddidāt alrshāqh al-Istirātījīyah", Majallat Kullīyat al-Tarbiyah fī al-ʻUlūm al-Tarbawīyah, 45(1), 26 – 381.

Jāmiʻat al-Malik Saʻūd, (2023), Kullīyat al-Tarbiyah, Qism al-Tarbiyah al-khāṣṣah.

Jawhar, Hibat Musʻad; Jawhar, ʻAlī Ṣāliḥ; al-Zakī, Aḥmad ʻAbd al-Fattāḥ (2022), "Idārat Azamāt Madāris al-Tarbiyah al-khāṣṣah bi-Muḥāfaẓat Dimyāṭ: wāqiʻuhā wa-mutaṭallabātuhā", Majallat Kullīyat al-Tarbiyah bi-Dimyāṭ, 73(83), 78-108.

Khuḍayr, Ibrāhīm, (2006), "Idārat al-Tarbiyah al-khāṣṣah fī al-Mamlakah al-ʻArabīyah al-Saʻūdīyah", Majallat al-qirāʾah wa-al-maʻrifah, (58) 58-89.

al-Saʻīd, Halā, (2012), al-Damj al-Akādīmī wa-al-Tajhīzāt alfyzyqyh lil-Fuṣūl wa-ghuraf al-maṣādir, al-Qāhirah: Maktabat al-Anjlū al-Miṣrīyah.

al-Ṭarāwinah, Rudaynah, (2023), "ḍghwṭ al-ʻamal ʻinda muʻallimāt al-Tarbiyah al-khāṣṣah fī al-Urdun wa-athar baʻḍ almtghyyrāt ʻalayhā," Majallat al-Miʻyār, 24(2), 464-489.

ʻĀmir, Rabīʻ ʻbdālrʾf, (2021), "al-adwār al-mutawaqqaʻah li-mumārasāt Musharraf al-Tarbiyah al-khāṣṣah bi-Minṭaqat ʻAsīr al-taʻlīmīyah fī ḍawʾ almstḥdthāt al-Tiknūlūjīyah min wijhat naẓar al-Muʻallimīn wa-ʻalāqatuhu bātjāhāt al-Muʻallimīn Naḥwa mshrfyhm", Majallat Dirāsāt al-Khalīj wa-al-Jazīrah al-ʻArabīyah, 47(381), 89-136.

al-ʻUṣaymī, Aḥmad; al-Ḥuwayṭī, Muḥammad (2023), "Madá waʻy al-ʻāmilīn fī majāl al-Tarbiyah al-khāṣṣah li-mafhūm al-dhakāʾ al-ʻāṭifī fī Madīnat Makkah al-Mukarramah," al-Majallah al-ʻArabīyah lil-ʻUlūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimāʻīyah, (22), 5-49.

al-Quranī, Aḥmad, (2017), "Mushkilāt al-Idārah al-madrasīyah fī Madāris al-abnāʾ bi-madīnat al-Riyāḍ", Majallat Kullīyat al-Tarbiyah, (6), 327-364.

Krys wyl, Jūn, (2018), taṣmīm al-Buḥūth al-kammīyah, al-nawʻīyah, almzjyh, tarjamat: ʻAbd al-Muḥsin ʻĀyiḍ al-Qaḥṭānī, al-Kuwayt: Dār al-Masīlah lil-Nashr wa-al-Tawzīʻ.

Ibn mdhsh, Allāh, (2022), "al-taḥaddiyāt allatī tuwājihu al-Taʻlīm al-shāmil min wijhat naẓar al-akādīmīyīn fī al-jāmiʻāt al-Saʻūdīyah al-mutakhaṣṣiṣīn fī tarbiyat wa-taʻlīm dhawī al-iʻāqah" al-Majallah al-Saʻūdīyah lil-Tarbiyah al-khāṣṣah, (25) 53-73.

Abū Niyān, Ibrāhīm; al-Jalʻūd, Hayā, (2016), "al-mushkilāt allatī tuwājihu Barāmij ṣuʻūbāt al-taʻallum bi-al-marḥalah al-ibtidāʾīyah bi-madāris al-banāt fī Madīnat al-Riyāḍ, Majallat al-Tarbiyah al-khāṣṣah wa-al-taʾhīl, 3(11), 209-261.

al-Huwaymil, Mūḍī Saʻūd, (2021), "al-taḥaddiyāt allatī tuwājihu qādat Madāris al-Tarbiyah al-khāṣṣah: murājaʻat adabīyah," Majallat al-Tarbiyah al-khāṣṣah wa-al-taʾhīl, 12(14), 35-51.

Alwābly, Allāh; al-Qarīnī, Turkī, (2021), "mustawá al-ḥājah ilá al-Muʻallim al-musāʻid lil-ʻamal fī Maʻāhid wa-barāmij al-Tarbiyah al-khāṣṣah min manẓūr al-Muʻallimīn bi-al-Mamlakah al-ʻArabīyah al-Saʻūdīyah" Majallat Jāmiʻat al-Shāriqah lil-ʻUlūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimāʻīyah, 18(2ʾ), 299-341.

Wāʾil, Kamāl al-Dīn Hāshim, (2023), "al-qiyās wa-al-taqyīm al-mubtakar fī al-Tarbiyah al-khāṣṣah", Majallat al-Baḥth fī al-Tarbiyah wa-ʻilm al-nafs, 83, 185-288. 10.21608/MATHJ. 2023.330857.

Wizārat al-Taʻlīm (2018). Al-Dalīl al-tanẓīmī lil-Tarbiyah al-khāṣṣah, al-Riyāḍ.

Wizārat al-Taʻlīm (2023) Dalīl wa-maʻāyīr al-wuṣūl al-shāmil lil-ashkhāṣ dhawī al-iʻāqah fī al-bīʾāt wa-al-munshaʾāt al-taʻlīmīyah.

مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، م ٣٣ ع ١ ص ص: ٥٢٣ – ٥٤٧ (٢٠٢٥م)
DOI: 10.4197/Art.33-1 - 19

Administrative Challenges Facing Leaders of Special Education Centers and Institutes at Makkah Provision: Exploratory Qualitative Study

Abdulrahman Hamed Habab Alsulami[1] Ibrahim Jumaan Hamdan Al-Ghamdi[2]

[1]Department of Educational Administration, Faculty of Education, King Abdulaziz University, Jeddah, KSA

[2]Special education teacher, Makkah, KSA

Abstract

The study aimed to explore the administrative challenges facing leaders of special education centers and institutes in Makkah Al-Mukarramah. This study used a basic qualitative research approach, which draws its findings from the lived experiences of study sample. Data was collected through semi-structured interviews with 7 directors and deputies of the three governmental special education centers and institutes in Makkah: The Institute for Intellectual Education, the Autism Center, and the Al-Noor Institute. According to the participants' experiences the study reveals several influential administrative challenges. These challenges included: the overload of responsibilities and burdens, multiple supervisory bodies and duplication of follow-up, insufficient authorities compared to responsibilities, limited financial resources and necessary spatial equipment, the lack of a performance evaluation system, negative attitudes among teachers, and difficulty managing relationships with families of students with special needs. The study also presented several research and practical recommendations that would develop and support this important educational field related to special categories of students.

Keywords: Leadership of special education institutes, leaders of special education centers, administrative challenges, qualitative research.

IN THE NAME OF ALLAH,
THE MERCIFUL,
THE MERCY-GIVING

JKAU/ Arts and Humanities, Vol. **33** No. **1**, 565 Pages (2025)
ISSN: 1319-0989
Legal Deposit 14/0294

Journal of
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY
Arts and Humanities

Volume 33 Number 1
2025

Scientific Publishing Center
King Abdulaziz University
P.O. Box 80200, Jeddah 21589
http://spc.kau.edu.sa

Editorial Board

Prof. Ahmed Mohamed Azab aazab@kau.edu.sa	Editor-in-chief
Prof. Abdul Rahman Raja Allah Alsulami aralsulami@kau.edu.sa	Member
Prof. Abdulrahman Alamri aaalamri1@kau.edu.sa	Member
Prof. Rafat Alwaznah ralwazna@kau.edu.sa	Member
Elsayed Khalied Ibrahim Mathana ekibrahim@kau.edu.sa	Member
Prof. Abdul Rahman Obeid al-qarni alqarni333@yahoo.com	Member
Prof. Hana Abu Dawood habudaoud@kau.edu.sa	Member
Prof. Zainy Talal Alhazmi Zalhazmi@kau.edu.sa	Member
Prof. Awatef Alshareef aalherth@kau.edu.sa	Member

JKAU/ Arts and Humanities, Vol. **33** No. **1**, 565 Pages (2025)
ISSN: 1319-0989
Legal Deposit 14/0294

Contents

English Articles

page

- Constructing Saudi Cultural Identity Through Paratext: A Case Study of the Translated Children's Book Sidra's Adventure in AlUla

Eisa Ahmed S Asiri …….. 548

Arabic Articles - English Abstracts

- The social effects of E-Learning: an applied study on a sample of Ajman University Students in the UAE

Mohammed Khaled Al-Qurun - Jaber Al-Hosani - Mohammed Al-Zaabi - Ahmed Issa - Alaa Al-Rawashdeh ……..... 30

- Psychological and Social Effects of Electronic Addiction: An Applied Study

Afnan Saleem Sulaiman - Athari Khalid Alshamsi-Hamda Mohammed Alhosani - Maryam Younis Mahmoud - Meera Abdulla Alnuaimi - Alaa Alrawashdeh …… 63

- The Impact of the use of Social Media on Family Relationships in Arab Societies: Analytical Social Study

Mooza Isa Aldoy ……..……..…….. 95

- Virtual Relationships Reflection on Family Quality of Life: A Field Study on a Sample of Saudi Families in Riyadh and Jeddah Cities

Areej Ahmed Saeed Agran …… 127

- The effects of using smartphones from the perspective of university youth

Hind Fahd - Suad Batti Al Shamsi - Moza Al Shamsi - Maryam Ali Al Kaabi - Nada Saeed Mohammed - Alaa Al Rawashdeh …….. 152

- Family Privacy and the Challenge of Using Social Media: A Study Applied to Snapchat Users as a Model

Jawaher Bint Saleh Al-Khamshi …… 177

- The Impact of Digital Technology on Family Relationships: A Sociological Analysis from the Perspective of University Students

Shaikha Al-Mosalmy - Hosni Abdelghani …… 214

- The working Omani woman and role conflict between job commitments and family expectations in the digital world: An analytical approach considering sociological theories

Aisha bint Abdullah bin Hamad Alkabanyyah – Abdullah bin Ali bin Khalfan Alwishahi – Khalifa bin Abdullah bin Rashid Aldhubari – Samah bint Mohammed bin Abdullah Almamaryyah ……. 236

- A survey study of family disputes within the Saudi community resulted of misusing social media outlets- Studies of family and digital transformation: new changes and challenges

Muna Ibrahim Ahmed Alfarih ……... 263

- Linguistic Landscape in Abha

Saeed Ali Al Alaslaa …… 289

- The Desired Objective in the Interpretation of "The sight did not swerve, nor did it transgress" [its limit] (An Najm: 17): An Analytical Objective Study

Farraj Mohammed Sarhan Al-Subaie ……... 324

- The structure of time and its narrative relationships in the novel "Zero Hour" by Abdel Majeed Sebata

Mohammed Yahya Abumelhah …… 343

- Semiotics of Death in Ibrahim Al-Ḥārthi's Play Na'sh (Coffin)

Jaber Mohammed Yahiya Al-Najadi …… 374

- Positive Effects Resulting from the Use of Artificial Intelligence Programs on Academic Performance: A Sociological Study on a Sample of Female Students from the College of Arts and Human Sciences, King Abdulaziz University

Hanan Mussed Alsuraihi …… 406

- Broken Plurals within Alasmaeiat Collection of Poems: A Morpho-Semantic Study

Mohammad Abdullah almzaah …….. 438

- Cyber Warfare attacks as a Catalyst for Emerging wars in the Context of Armed conflict according to the Tallinne Manual

Rawiya Boulanoair ……... 457

- The Creditor's Right to Unilateral Rescission or Judicial Rescission in Case of Breach: A Comparative Study Between the Saudi Civil Transactions Law and The Hanbali Jurisprudence

Mohammed Abdulmohsen Mohammed Alsawi …… 492

- The Role of Crisis Communication in Tourism Risk Management: A Survey Study on the Asir Development Authority

Amani Saeed Alqahtani – Muhammed Abdulrahman Alasmari …… 522

- Administrative challenges facing leaders of special education institutions and centers: a qualitative exploratory study

Abdulrahman Hamed Habab Alsulami - Ibrahim Jumaan Hamdan Al-Ghamdi 547