

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
مجلة شباب الباحثين

\*\*\*

## مهارة الاتصال لدى قائدات التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية.

إعداد

أ. / سارة سامي الماجد

باحثة

جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

د. مها عثمان الزامل

أستاذ مشارك في الإدارة والتخطيط

التربوي

جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

كلية التربية  
جامعة سوهاج  
Faculty of Education  
Sohag University

DOI :10.21608/JYSE.2020.

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الخامس - أكتوبر ٢٠٢٠ م  
Print:(ISSN 2682-2989) Online:(ISSN 2682-2997)

## ملخص

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية تبعًا لمتغير (سنوات الخبرة-التخصص-وعدد البرامج التدريبية)، والتعرف على أهم المقترحات أفراد الدراسة لتحسين مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته للموضوع والعينة المختارة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلمة تربية خاصة في مدارس الدمج بالمنطقة الشرقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وأوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

- أ- إن مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة).
- ب- إن مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع الطالبات جاءت بدرجة (مرتفعة).
- ج- عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات راجعة (لسنوات الخبرة-التخصص-الدورات التدريبية).
- د- عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات راجعة (لسنوات الخبرة-التخصص-الدورات التدريبية).
- هـ- الموافقة بدرجة كبيرة لتحسين مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية، ولقد خرج البحث بالعديد من التوصيات منها: ضرورة منح الصلاحيات لقائدات مدارس الدمج لتفعيل إجراءات حماية طالبات الدمج في مدارس التعليم العام، ضرورة تفعيل مهارة الاتصال بين قائدات المدارس مع المعلمات والطالبات لما له من أثر ملموس في إدارة برامج الدمج بكل كفاءة. توظيف عملية المتابعة بكل فاعلية من قبل قائدات المدارس لمتابعة برامج الدمج بكفاءة، وغيرها من التوصيات.

كلمات مفتاحية: مهارات الاتصال - قائدات التعليم - برامج الدمج

## **The Communication skill of Public School Leaders managing integration programs in The Eastern Region, KSA.**

### **Abstract:**

**This research aims at studying the communication skill of public school leaders managing integration programs from the teachers' perspective, who are working in these schools. Besides, it attempts to reveal any statistical differences amongst the respondents' answers toward leaders' communication skills according to these variables (years of experience, the field of specialization, and training courses). Furthermore, this paper tries to show the respondents' suggestions to improve the communication skills of public school leaders managing integration programs in The Eastern Region, KSA.**

**To achieve that, the researcher used the descriptive-analytical method as it suits the chosen problem and the study sample. The study sample was (100) special education teachers from the schools, which are embracing integration programs in The Eastern Region, KSA. The researcher utilized the questionnaire to collect data from the study participants.**

### **The study concluded the following points:**

- The statistical analysis revealed that the female School Leaders managing integration programs have a high level of communication skills from teachers' point of view.**
- The statistical analysis revealed that the female School Leaders managing integration programs have a high level of communication skills from students' point of view.**
- The absence of statistically significant differences in the communication skill of the leaders managing integration programs according to these variables (years of experience - field of specialization - training courses) from the teachers' points of view.**
- There are no statistically significant differences in the communication skill of female leaders managing integration programs according to these variables (years of experience - specialization - training courses) from the students' points of view.**
- Teachers approved -within a high rate of statistical significance- that much effort should be exerted to improve the**

communication skill of public school leaders managing integration programs.

- Research has come out with many recommendations, including the necessity of granting powers to the school leaders to activate procedures protecting special Education students in public schools. The school leaders must activate the skill of communication between the school community because of its tangible impact in managing integration programs efficiently. School leaders should employ the follow-up process to monitor integration programs efficiently.

**Keyword: Communication skill - School Leaders managing - integration programs**

### مقدمة:

اهتمت المملكة العربية السعودية منذ نشأتها بالتعليم اهتمامًا كبيرًا وإتاحته لطلابها لاسيما التلاميذ من ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة، وفتحت مدارس التعليم العام أبوابها على مصراعها لجميع روادها وهنا كانت البداية الفعلية التي يمكن اعتبارها حجر الأساس في مشروع الدمج بالمملكة، ثم تطورت تلك الخدمة التعليمية مع مرور الوقت في المملكة، فأصبحت تقدم في مؤسسات منفصلة عن مدارس التعليم العام كالمعاهد النهارية، ومراكز التربية الخاصة، تزامنًا مع التطورات التي شهدتها ملف تعليم الطلاب ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة في الدول العربية، والأوروبية، وشهدت المملكة آنذاك أول تدشين لمعهد للمكفوفين (معهد النور) بالرياض عام ١٩٦٠ م، وتتابع بعد ذلك محاولات وزارة التربية والتعليم، لتنظيم عملية تعليم التلاميذ من ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة حتى عام ١٩٨٤ م، حيث عكفت الوزارة ولأول مرة على تجربة تطبيق دمج جزئي مبني على أسس علمية بمدينة الهفوف بالمنطقة الشرقية، الأمر الذي جعل المملكة العربية السعودية أول الدول العربية التي تتبنى سياسات تعليمية تقوم -في أساسها- على استحداث أساليب تربوية معاصرة، وتطبيق خطط تنظيمية جديدة لتمكين الطلاب من ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة في الانخراط الفعلي داخل مدارس التعليم العام (الموسى، ٢٠١٤ م: ص ٣).

حيث أوضح الخشرمي أن المملكة قد خطت خطوات واسعة نحو الانتقال بالأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة من بيئة العزل إلى بيئة المدرسة العادية، والتي أصبحت تستوعب العدد الأكبر من هؤلاء الأفراد وفق برامج مدروسة وخطط استراتيجية عملية، حيث بدأت وزارة التربية والتعليم في عام ١٩٩٦ م بوضع استراتيجية تربية جديدة، جاء في وثيقتها الأولى نص مباشر يهدف إلى تفعيل دور المدارس العادية في تربية وتعليم التلاميذ من ذوي الاحتياجات الخاصة (الخشرمي، ٢٠٠٣ م: ص ٦٥).

وانطلاقاً من حرص القيادة السياسية الرشيدة في المملكة على تمكين فئات المجتمع السعودي كافة من فرص التعليم المتاحة تحت إشراف وزارة التعليم، وتماشياً مع برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ الذي حث على شمول التعليم للطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة، وتجهيزهم لسوق العمل بما يتلاءم مع نظرة الوزارة المستقبلية، واهتماماً منها بتطبيق البرامج التربوية المقدمة لهم بالشكل الصحيح، حددت وزارة التعليم دليلاً تنظيمياً لمعاهد وبرامج التربية الخاصة، والذي يهدف في المقام الأول إلى تنظيم علاقات العمل بين منسوبي التربية الخاصة وتوزيع الأدوار بينهم في مختلف مناطق المملكة، وكذلك تنمية روح التعاون بين القيادة التربوية من جهة، وبين المعلمين والإداريين من الجهة الأخرى، مما يساهم في نجاح تلك البرامج وتحقيق الأهداف المنشودة (وزارة التعليم، ١٤٣٦ هـ، الدليل التنظيمي للتربية الخاصة، السعودية: ص ٣٤).

وحتى تتمكن التربية من بلوغ أهدافها، فإنها تحتاج إلى جهاز تربوي كفء يوظف الإمكانيات والموارد المتاحة على أفضل وجه، ويستفيد من المقومات التي تساهم في تحقيق الأهداف، ويتوقف نجاح أو فشل هذا الجهاز على نوعية الإداريين الذين يتولون أمور القيادة والتوجيه، حيث إن الإدارة هي مجموع عمليات تخطيط، وتوجيه، وتنظيم، وضبط مع تنفيذ وتقييم الأعمال والوسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التعليمية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة، ومن خلال الواقع الذي نشهده نجد أن أفضل النظم وأحدثها قد تفشل إذا لم يهيئ لها جهاز إداري يفهمها، إذ ترتبط كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية بكفاءة العنصر البشري وقدراته على العمل ورغبته فيه، ولتعزيز البيئة التربوية نحتاج إلى وجود قيادات تربوية على قدر كاف من الوعي في التعامل مع الطلاب عموماً وفئات التربية الخاصة على وجه التحديد، ومعرفة خصائصهم واحتياجاتهم، وتحقيق التواصل الفعال مع العاملين

وخاصة -معلمي التربية الخاصة- لم له من أثر في إنجاح العملية التربوية إدارياً وفنياً ومهارياً (منصورية، ٢٠١٧: ص ٧٧-٧٨)

إن المؤسسة التعليمية بهيئتها المعاصرة وما تحويه من تحديات كبيرة للقيادة التربوية أصبحت في أمس الحاجة إلى قائد ذو مواصفات خاصة، ومهارات اتصال فعالة، وبصيرة ألمعية، وفلسفات جديدة يواكب بها التغيرات المتعددة التي طرأت على المجتمع، تاركاً الأساليب التقليدية في القيادة وراء ظهره متجهاً نحو خلق مناخ تربوي ملائم يدعم الابتكار، وينشد الإبداع من المعلم والتلميذ، ولا شك أن مهارات الاتصال الفعالة سلاح ضروري للقائد التربوي المعاصر، فالعلاقات المدرسية الناجحة بين المعلمين والطلاب والكادر الإداري برهان قوي على وجود ثقافة تنظيمية وقيم اتصال حقيقية، ولا يستطيع القائد أن يمرر رسالته ورؤيته التربوية لمنسوبي المؤسسة دون وجود مناخ عمل تتوفر فيه قنوات اتصال منظمة وعلاقات واضحة المعالم بين الرؤساء والمرؤوسين (سعادة، ٢٠١١: ص ٣٢٦)

### مشكلة البحث:

يُعد التعليم حق مشروع لكل إنسان بغض النظر عن قدراته ومواهبه، وتولي المملكة العربية السعودية عناية فائقة بالتعليم لكل فئات وشرائح المجتمع، سواء أكان تعليم عام أم تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، ومن واقع حرص المملكة العربية السعودية على هذه الفئة، عملت على ضم ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن صفوف التعليم العام ليكون لهم مكان في مدارس التعليم العام وفصوله وعليه فلا بد أن تعمل تلك المدارس على تعديل مناهجها وأساليبها وإدارتها ومبانيها ومفاهيمها، بما يتناسب مع الحاجات الخاصة لهؤلاء الطلاب والتعاون بين المختصين في التربية الخاصة وبين المختصين في التعليم العام وتوفير الإمكانيات اللازمة لنجاح عملية الدمج (سيسالم، ٢٠١٣: ص ١٧).

وتأكيداً لما ورد في الدليل التنظيمي للتربية الخاصة من أهداف التعليم بالمملكة، وبموجب القرار التنظيمي الصادر برقم ٢٧/٢١٩١ وتاريخه ١٤٢٤/٩/١ هـ، والذي ينص على «تقديم الخدمات التربوية والتعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة وفق منظومة التعليم العام أو ضمن برامج خاصة والإشراف عليها»، وما نصت عليه أيضاً خطة التنمية العاشرة في جانب التعليم من «رفع مستوى الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة، وتسهيل مشاركتهم الفاعلة في مختلف الأنشطة»، ظهرت الحاجة الضرورية لوجود قائد تربوي مدرب يؤمن أولاً

بفلسفة الدمج، ويكون على وعي تام بالتحدي الذي سيخوضه من أجل تمكين طلاب ذوي الاحتياجات الخاصة من فرص التعليم المتاحة أمامهم وسط الطلاب العاديين، وثانيًا أن يضمن سير الممارسات التربوية على أرض الواقع في المدرسة وفق الرؤية والرسالة التي تنشدها المملكة نحو تمكين هؤلاء الطلاب من الفرص الوظيفية بمؤسسات الدولة مستقبلاً (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥-٢٠١٩، خطة التنمية العاشرة، السعودية: ص ٧١)

وفي هذا الصدد ركز عدد من الباحثين على أهمية دور الإدارة المدرسية في إنجاح عملية الدمج، فبرامج الدمج تحتاج إلى قائد يؤمن بضرورة توفر الفرص التعليمية المتكافئة للجميع، كما يدعم ويساعد المعلمين على التطوير والارتقاء بأساليب تدريسهم، ومنحهم الثقة والاستقلالية في ذلك بما يتلاءم مع الأهداف العامة للمدرسة، ويوفر سبل للاتصال الناجح بين جميع المنسويين، ويواجه التحديات الإدارية والفنية والمهارية (سيسالم، ٢٠١٣: ص ٤٨. ص ٩٦)

لذا فإن التدريب المستمر لقائدي المدارس يسهم في إكساب القادة المهارات والمعارف والخبرات الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم، وتنمية استعداداتهم ومساعدتهم على فهم ما استجد من تطورات في المجال التربوي والعلمي (عطوى، ٢٠١٤: ص ٦٠).

ومن خلال ما لاحظته الباحثتان في مجال عملها كمعلمة لذوي الاحتياجات الخاصة وما قرأته من الأدبيات السابقة التي تناولت أهمية الاتصال وأثرها في التعامل مع فصول الدمج، اتضح إن الكثير من البرامج المطبقة بمدارس التعليم العام لا تحقق الأهداف الموضوعة لها سلفاً بصورة أكثر شمولية نتيجة لغياب الوعي لدى قائدات المدارس بأهمية تنمية المهارات القيادية والإشرافية لجميع منسوبي المدرسة بما في ذلك المعلمات، كما أن مهارة الاتصال التي يمتلكها قائد المدرسة ضرورية لإدارة برامج الدمج وتحسين العملية التعليمية.

وحتى تتمكن القائدات من إدارة فصول الدمج وتحقيق الأهداف المنشودة بما ينعكس على عطاء المعلمة، وعلى استجابة طالبات ذوي الاحتياجات الخاصة، جاءت هذه الدراسة محاولة لتقصي مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج وذلك من وجهة نظر المعلمات.

## أسئلة البحث:

١ وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي:

ما واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج من وجهة نظر المعلمات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية تبعًا لمتغير (سنوات الخبرة-التخصص-وعدد البرامج التدريبية)؟
- ما المقترحات لتحسين مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر؟

## أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث الحالي في الجوانب التالية:

- يكتسب البحث أهميته من تركيزه على ضرورة الاستعانة بقيادات تربوية متخصصة في التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة في إدارة برامج الدمج المقدمة بمدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.
- تتجلى أهمية البحث في تناوله لقضية التوسع الرائج في تطبيق برامج الدمج بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقلة القائدات المتخصصات في مجال التربية الخاصة.
- تظهر أهمية البحث في إلقاء الضوء على ضرورة صقل القدرات الفنية والمهارات الإدارية لدى قائدات مدارس التعليم العام في مجال الدمج.
- تتجلى أهمية البحث في المساهمة في زيادة مستوى الرضاء الوظيفي لدى المعلمات وإتاحة فرص أكبر لذوي الاحتياجات بوجود الدعم من قائدات المدارس.

- تظهر أهمية البحث في مطالبته بتفعيل برامج الدمج بالشكل الصحيح الذي حددته وزارة التعليم في دليلها الإجرائي والتنظيمي لمعاهد وبرامج التربية الخاصة (١٤٣٦-١٤٣٧ هـ).
- يساعد البحث في الكشف عن واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- يساعد البحث القيادات في وزارة التعليم في وضع معايير اختيار القيادات المدرسية المناسبة لإدارة برامج الدمج.
- يؤمل البحث بالخروج بمقترحات تساهم في رفع من مستوى مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس الدمج.

### أهداف البحث:

وتسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد البحث حول مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة-التخصص-وعدد البرامج التدريبية).
- التعرف على أهم مقترحات أفراد البحث لتحسين مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة

والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة. (الزهيري، ٢٠١٨، ص ٤٦).

حيث شهدت الإدارة المدرسية العديد من مراحل التطور، وقد ظهرت الإدارة المدرسية في أحضان علم الإدارة، ولم تبدأ بالظهور كعلم مستقل عن علم الإدارة إلا منذ عام ١٩٤٦، وقد يرى البعض أن الإدارة المدرسية قد نشأت من الإدارة التعليمية عندما وجدت المدرسة الحديثة، ويمكن القول بأن الإدارة التعليمية وجدت في نظم التعليم منذ نشأتها، فهي توضح الكيفية التي يتم بها إدارة التعليم بشكل عام بما فيها ما يتم في المدرسة، وهو ما يطلق عليه الإدارة المدرسية التي تعددت تعريفاتها، ومنها: (الزهيري، ٢٠١٨ م، ص ٤٦).

وتعرف الإدارة المدرسية بأنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها. (عطوي، ٢٠١٤ م، ص ١٨).

كما عرفت الإدارة المدرسية بأنها: "الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع ما وفقاً لأيدولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية، وغيرها من القوى الثقافية، لتحقيق أهدافها، وذلك في إطار مناخ تتوفر فيه علاقات إنسانية سليمة، والمفاهيم والأدوات، والأساليب العصرية في التربية والإدارة للحصول على أفضل النتائج وبأقل جهد وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. (داود، ٢٠١٤ م، ص ٢٤).

وعرفها (الصمادي) بأنها: "مجموعة من العمليات والأعمال التي يقوم بها كل العاملين في المدرسة في تفاعل ضمن مناخ مناسب داخل أسوار المدرسة وخارجها ووفقاً للأسس والسياسات المرسومة، والفلسفة التربوية الموضوعية من قبل الدولة، رغبة في أعداد النشأ بما يتوافق وحاجات المجتمع ورفع الكفاية الإنتاجية للمدرسة، والارتقاء بمستوى العاملين فيها". (الصمادي، ٢٠١٥ م، ص ١٣-١٤).

وقد عرفها (أحمد) بأنها: "مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة". (أحمد، ٢٠١٨ م، ص ١٨).

ويوجد العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة المدرسية فيعرفها الزهيري: "هي كل نشاط منظم مقصود وهاف يحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية". (الزهيري، ٢٠١٨ م، ص ٤٨).

وتعرف الباحثتان الإدارة المدرسية بأنها: "كل جهد منظم ومقصود وهادف يقوم بها قائد المدرسة لتوجيه الطاقات البشرية داخل المدرسة على المستوى الإداري والفني لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة منها، باستخدام أنشطة وأساليب تساعد على نمو وتطور العملية التعليمية بناء على أسس ومبادئ وسياسة الدولة لبناء النشء والمجتمع".  
ثانياً: مدير (قائد) المدرسة

تُعد المدرسة ركناً أساسياً من أركان النظام التعليمي، والمتمثلة في الطالب، والمعلم، والمنهج الدراسي، بالإضافة إلى إدارة المدرسة التي تقوم بالتنسيق بين هذه الأركان، وجعلها تحقق أهداف العملية التعليمية، فمدير المدرسة هو المسؤول الأول والمباشر أمام الإدارة التعليمية باعتباره رئيساً لجميع العاملين بالمدرسة، وحلقة الوصل في كافة العلاقات المدرسية مع المسؤولين بالإدارة التعليمية وغيرها، وعليه يقع العبء الأكبر لتحقيق أفضل النتائج، وهو الذي يرسم الخطط ويشرف على تنفيذها بالتعاون مع العاملين بالمدرسة، فنجاح المدرسة في أداء مهامها يرجع فيه الفضل إلى القيادة الرشيدة والحكيمة المتمثلة في مدير المدرسة، ولقد تعددت تعريفات مدير أو قائد المدرسة وفيما يلي استعراض لأهم التعاريف: (عامر، ٢٠١٧ م).

ويعرف العلي مدير المدرسة بأنه: "قائد تربوي وعضو في جماعة يرعى مصالحها، ويشارك في عملية تنمية المنهاج التربوي من خلال الإفادة من جميع الطاقات والإمكانات المتوفرة في مدرسته سواء البشرية، والمادية؛ وذلك لخدمة العملية التربوية وتحقيق مصالحها عن طريق التفكير الجاد، والتعاون المشترك في وضع الخطط وتوزيع المسؤوليات". (العلي، ٢٠١٤ م، ص ٥٩٧)

كما يعرفه البدي بأنه: "القائد الإداري التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل لتحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية والتعليمية". (الاغا، عساف، ٢٠١٥ م، ص ٧٤).

كما عرفت وزارة التعليم في الدليل التنظيمي الإصدار الثالث (١٤٣٧ هـ) بأنه المسؤول عن قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعرفت أبو الندى مدير المدرسة بأنه: "القائد التربوي القائم على إدارة المدرسة والقادر على أداء مهامه الإدارية والفنية، ويمتلك السمات والمهارات اللازمة لإدارة المدرسة، ويعمل على توفير البيئة التعليمية المناسبة وفق الإمكانيات المتاحة والتخطيط لكافة الأنشطة المدرسية في كافة المجالات التربوية والتعليمية والتنسيق بين جهود العاملين لتحقيق أهداف المدرسة". (أبو الندى، ٢٠١٨ م، ١٨).

ومما سبق يمكن تعريف قائد المدرسة بأنه: الإداري الأول والشخص المسؤول عن رسم الخطط وتنظيم الأنشطة والعلاقات وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ومتابعتها وتقييمها داخل المدرسة، والتأثير على العاملين بخلق روح التعاون والإنجاز والاتصال الفعال فيما بينهم، والتحلي بالصفات القيادية والتربوية المناسبة لضمان سير العملية التعليمية.  
مدير المدرسة كقائد تربوي:

مدير المدرسة هو القائد الميداني والمسؤول الأول عن تسيير العملية التعليمية داخل المدرسة. (الاغا، عساف، ٢٠١٥، ص ٧٣).

ويعد مدير المدرسة القدوة للعاملين في المدرسة، وعليه توفير مناخ مدرسي مناسب على وأن يحرص على التعاون بين العاملين، وتشجيع، والثقة، والطمأنينة، أساس من الاستقرار وفي ضوء الفكر الإداري، المخلصين من المعلمين للعمل على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة الحديث يتعين على المدير أن يؤدي دوره كقائد ومشرف، ويوظف مفهوم القيادة بجدارة لتنعكس آثارها على المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي. (أبو الندى، ٢٠١٨ م، ص ٢١)

وينظر إلى القيادة المدرسية ممثلة في مدير المدرسة على أنه قائد تربوي تناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، فلم يعد يقتصر دوره على إدارة المدرسة ومراقبتها وترتيب السجلات

وحفظها وتوزيع الدروس بين المعلمين وحفظ النظام بل إن فعالية دوره الجديد مرتبط بتحسين كفاية العملية التعليمية، وإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية مع المدرسين وتحسين ظروف العمل لهم وحفزهم على العطاء المستمر. (عامر، ٢٠١٣ م، ص ٧٧)

لذلك يجب وضع رؤية مستقبلية؛ لتحديث الإدارة المدرسية من خلال اختيار المدير المناسب، ليقوم بمهامه ويضطلع بمسؤولياته على أكمل وجه، حتى يصنع لنا نظام تعليمياً جيداً يواكب العصر ويبني المستقبل، ويحقق أهداف المجتمع. (عامر، ٢٠١٥ م، ص ٥٦).

#### ثالثاً: مفهوم الدمج

يُعرف الدمج بأنه نموذج تربوي تعليمي، يقوم على الاستجابة للحاجات التعليمية، والتربوية، والاجتماعية، للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، داخل فصول ومدارس التربية العامة العادية، إلى أقصى مدى ملائم لاحتياجاتهم واستعداداتهم الخاصة، بحيث يتيح هذا الدمج لهم ما يتاح لأقرانهم العاديين من فرص أكاديمية، واجتماعية، وتعليمية، وحياتية. (Praisner, 2000).

كما عرف الدمج بأنه: هو تقديم كافة الخدمات والرعاية لذوي الاحتياجات الخاصة في البيئة بعيد عن العزل، وهي بيئة الصف العادي في المدارس العادية، أو في صف دراسي خاص بالمدرسة العادية، أو ما يسمى بغرف المصادر، والتي تقدم خدماتها لذوي الاحتياجات الخاصة لبعض الوقت.

وعرف الباحثين: (محمد، سلطان، ٢٠١٠ م) الدمج بأنه: "عملية انضمام الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة إلى المدارس العادية مع أقرانهم وإشراكهم في الأنشطة التعليمية داخل الصف، وخارجه بهدف مساعدتهم على الاستفادة من فرص التعلم، وتمكينهم اجتماعياً. (محمد، سلطان، ٢٠١٠ م، ص ٥٢٢).

## برامج الدمج:

قد حظية كثير من مناطق المملكة برعاية كريمة من الحكومة لذوي الاحتياجات التربوية الخاصة، بكافة فئاتهم، إذ اعتنت بهم وجندت لخدمتهم الطاقات البشرية، والمادية، والمكانية، فهذه وزارة التربية والتعليم ممثلة في الأمانة العامة، للتربية الخاصة التي تؤدي دورها بفاعلية تجاه هذه الفئة، ويخطوات محسوبة من أجل تطوير وتحسين الخدمات التربوية، والتعليمية، والتدريبية المقدمة لهم، وما أسلوب الدمج التربوي الذي تسعى لتطبيق في كافة مناطق المملكة إلا واحد من هذه الشواهد العملاقة، للوصول إلى هدفها الاستراتيجي، وهو الدمج الشامل لهذه الفئات الخاصة في بيئاتهم، ومجتمعاتهم العادية.

ومع الانتشار السريع لبرامج الدمج في المملكة العربية السعودية حيث تؤدي . غالباً . إلى زياد الأعباء، والمهام المناطة بقيادة تلك المدارس، مما يؤدي إلى بعض الصعوبات التي تواجه أولئك القادة، وعدم معرفة هذه المشكلات، أو معرفتها وعدم علاجها، وبالتالي سوف يخل بتلك البرامج، ويقلل من العائدات المرجوة منها؛ لذا أصبحت تلك المشكلات تحظى باهتمام بالغ من الباحثين، والمهتمين بتطوير الإدارة المدرسية. (اللاصقة، ٢٠١٨م).

## رابعاً: مهارة الاتصال

الاتصال عبارة عن عملية تفاعل بين الأفراد وتبادل الأفكار والآراء، ولقد نال الاتصال اهتماماً كبير في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية، وتطور النظريات الإدارية، وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي التكنولوجي، وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل، ومن هنا يعد الاتصال ظاهرة وسلوكاً إنسانياً يستخدم الفرد لتبادل المعلومات ضماناً لاستمرار حياته، فالالاتصال عملية اجتماعية هامة. (بطاح، الطعاني، ٢٠١٦ م، ص ٢٢٨).

وتعرف مهارة الاتصال بأنها: "القدرات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية، أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه، ولغة الجسد، وعبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر، ويدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها، ولتحديد هذا المفهوم لابد من الوقوف على عملية تطور الاتصال الإنسان. (الطيب، ٢٠١٦ م، ص ٩).

وتعرف الباحثتان مهارة الاتصال بأنها: "قدرة القائد على مشاركة وتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات مع الآخرين، والتأثير عليهم أو التأثير بهم، وتكون على شكل رسائل شفوية أو كتابية".

أهمية عملية الاتصال:

والاتصال هو: "عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى شخص آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما؛ لذا فإن الاتصال أهمية كبيرة في حياة المنظمات صغیرها وكبیرها، وإن معظم مشكلاتنا اليوم ليست بالأشياء إنما بالأشخاص وإن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم قدرته على التعاون مع الآخرين وفهمه أنها مشكلة اتصال.

لذا يعتبر الأكاديميون أن الاتصالات هي وسيلة اجتماعية تستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها، وأن التطور الكبير في المنظمات واتساع أنشطتها وتزايد أحجامها أدى إلى ضرورة تحديد أدوات وأساليب الاتصال والاهتمام بها.

وليحقق القائد أهداف عمله فإنه يحتاج إلى فهم العاملين معه، وتوجيه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتهم، فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد في المنظمة، ويقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة، بقدر ما تكون قدرات القائد فاعلة؛ ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المتعدد لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها. (البناء، ٢٠١٣م).

### الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة الأصقح (٢٠١٨م) بعنوان: الصعوبات التي تواجه الهيئة الإدارية والتعليمية في مدارس الدمج بمدينة الرياض:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه الهيئة الإدارية والتعليمية للمدارس الملحقة بها ببرامج للتربية الخاصة في الرياض، حيث وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) موظفة

في مجال التربية الخاصة، كشفت الدراسة أنه بالفعل يوجد اختلاف في وجهات نظر المعلمات اللاتي يعملن في برامج الدمج تجاه تلك البرامج تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي والمؤهل الدراسي، كما بينت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في متغيري التخصص الوظيفي، والمؤهل الدراسي تجاه مشكلة الدراسة، وأوضحت أيضاً أن هناك العديد من الصعوبات مثل انخفاض مستوى الوعي بين معلمات التعليم العام بأهمية برامج التربية الخاصة وأهدافها، و قلة عدد معلمات التربية الخاصة في المدرسة.

- دراسة الكثيري (١٤٣٤ هـ) بعنوان: درجة ممارسة مديرات المدارس الملحقة بها فصول ذوي الاحتياجات الخاصة لدورهن في تفعيل برامج الدمج

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الملحقة بها فصول ذوي الاحتياجات الخاصة في مدينة الرياض لدورهن في تحقيق أهداف برنامج الدمج من وجهة نظر المعلمات وفق وظائف الإدارة، حيث استخدمت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٠) معلمة تربية خاصة في مدارس الدمج، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الملحقة بها فصول ذوي الاحتياجات الخاصة لدورهن في تفعيل برامج الدمج (متوسطة) على جميع أبعاد الدراسة بالترتيب التنازلي التالي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه).

- دراسة العمران (٢٠١٤ م) بعنوان: الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بالأحساء الملحقة بها برامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة أهميتها وممارستها:

هدفت الدراسة للتعرف على أهمية ممارسة الكفايات اللازمة لدى مديري مدارس التعليم العام بالأحساء، الملحقة بها برامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث استخدم الباحث الأسلوب الوصفي باستخدام أداة الاستبانة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (١٠٥) مديراً ووكيلاً، ومعلمي برامج الدمج بقسم البنين وعددهم (٣٥٢) معلماً، وبلغ العدد النهائي لأفراد الدراسة ٧٩ (مديراً ووكيلاً) و ٢٨٧ (معلماً)، وتوصلت الدراسة إلى أهمية الكفايات لمديري مدارس التعليم العام بالأحساء وجاءت بدرجة كبيرة بلغت (٤.٠٧)، وكذلك جاء مجال التوجيه في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبدرجة كبيرة، وجاء المتوسط العام لمحور ممارسة الكفايات ككل بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال التنظيم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤١) وبدرجة كبيرة.

الدارسات الأجنبية:

- دراسة "فارز" (Vaars, 2019) بعنوان: "بناء مدارس الدمج وتمكين القيادات المدرسية"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تصورات القيادات المدرسية حول المهارات والقدرات الذاتية لديهم المرتبطة بمجموعة المهارات المطلوبة لتصميم المدارس التي توفر لجميع الطلاب الوصول الكامل للتعليم الشامل في البيئة التعليمية بغض النظر عن قدراتهم. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية في مدينة سان خوسيه في كاليفورنيا، واشتملت عينة الدراسة على (٢٧) مدير مدرسة ثانوية من ٣ مناطق تعليمية في مدينة سان خوسيه في كاليفورنيا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الكمي النوعي القائم على أداة المسح الشامل الإلكترونية التي تضمنت المعلومات الديموغرافية والتجارب المهنية والمهارات الذاتية المرتبطة بالقدرة المهنية على تطبيق التعليم الشامل للطلاب ذوي الإعاقات، وأظهرت الدراسة إلى أن الكفاءات المطلوبة لدى مديري المدارس لبناء مدارس الدمج عملية معقدة، حيث أقر المديرين بالمستويات المنخفضة لديهم من الثقة والتدريب والتجارب المتعلقة بالمهارات والكفاءات الأساسية في إنشاء مدارس الدمج، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة توفير الدعم والتنمية للمهارات التي تمكن القيادات المدرسية من مواجهة التحديات المتعلقة بإنشاء مدارس الدمج، وكذلك ضرورة التركيز على تنمية الكفاءات المطلوبة لتوفير الفرص التعليمية لجميع الطلاب دون النظر إلى القدرات والمهارات الخاصة بهم.

- دراسة "مينجر" (Minger, 2017) بعنوان: "بحث ممارسات التواصل لدى القيادة التعليمية حول مجموعة المهارات الأساسية والمتقدمة: دراسة حالة متعددة"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسات التواصل القيادية الفعالة بما في ذلك تحديد الاتجاهات، ودعم الأشخاص وإعادة تصميم المؤسسة والبناء، والحفاظ على المدرسة

التنافسية وتمكين الآخرين من صنع القرارات الهامة، وتقديم التوجيه التربوي وتنمية وتنفيذ خطة التطوير الاستراتيجي للمدرسة لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة في جنوب كاليفورنيا التي أظهرت مستويات عليا من الأداء الدراسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمعلمين المعتمدين من المدارس الابتدائية والمتوسطة جنوب كاليفورنيا، واشتملت عينة الدراسة على (11) معلم معتمد و(3) مديري مدارس متوسطة وابتدائية في جنوب كاليفورنيا، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعي القائم على المقابلات الشخصية شبه المنظمة التي تم إجرائها مع مديري المدارس والمعلمين التي تضمنت أسئلة حول المهارات التواصلية القيادية المتقدمة، والملاحظات الميدانية المتعلقة بالممارسات القيادية لدى مديري المدارس، كما قامت الدراسة بجمع الأدوات ذات الصلة المتعلقة بالممارسات التواصلية القيادية لدى مديري المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، أن المناخ المدرسي الإيجابي يعتبر الوسائل الهامة التي تساعد في تحسين تعلم الطلاب من قبل مديري المدارس، وكذلك تعتبر بناء الثقة جزء لا يتجزأ من الممارسات التواصلية القيادية لدى مديري المدارس، وأوصت بضرورة تعزيز المناطق التعليمية للاستراتيجيات التواصلية التي تعزز المناخ المدرسي الإيجابي فيما يتعلق بمقررات الإعداد القيادي، وكذلك ضرورة توفير برامج التنمية المهنية التي تركز على المهارات التواصلية لدى القيادات المدرسية.

- دراسة جيسكا د. لين (Jessica D. Lynn, 2015) بعنوان: القيادة المدرسية لبرامج التربية الخاصة: استكشاف ممارسات واتجاهات القادة التربويين المطبقين لبرامج التربية الخاصة الفعالة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات في وجهات النظر بين قاندي المدارس ومعلمي التربية الخاصة فيما يتعلق بجعل برامج التربية الخاصة المطبقة من قبل قائد المدرسة أكثر فاعلية ونجاحًا، حيث اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي في الدراسة، وذلك لمناسبته للموضوع والعينة المختارة، حيث استعانتا بالمقابلات الشخصية والملاحظة، وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات، حيث أوضحت الدراسة أن العديد من المعلمين العاملين بالمدارس الابتدائية المطبقة لبرامج التربية الخاصة أكدوا على أهمية توفر بعض السمات الشخصية لدى قائد المدرسة الناجح في تطبيق تلك البرامج، مثل روح التعاون مع

فريق العمل، والإيمان بالتنمية المهنية، ودعم المعلمين داخل الفصول، والانخراط العملي في العمليات التدريسية والإدارية، وقوة العلاقة بينه وبين أولياء الأمور، والروح الإيجابية لديه، والإيمان بفلسفة القيادة المدرسية، وأوضحت أيضاً أن القيادة المدرسية الفعالة هي المحرك الأساسي لنجاح برامج التربية الخاصة وأن حرص القائد على ترسيخ العناصر الخمسة الرئيسية للقيادة المدرسية يخلق بيئة داعمة للطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة.

### الطريقة والاجراءات:

#### منهج البحث:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، ويتوافق مع أهدافها، وقد عرّفه (العساف، ١٤٣٣هـ، ص ١٧٩) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتمّ بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عيّنة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمات التربية الخاصة في المدارس الملحقة بها فصول برامج الدمج لذوي الاحتياجات الخاصة في جميع المراحل الدراسية (رياض الأطفال- الابتدائية-المتوسطة -الثانوية) بالمنطقة الشرقية والبالغ عددهم ٨١١ معلمة في تسعة محافظات (الدمام بها مكتبان شرق الدمام وغرب الدمام، الخبر، القطيف، راس تنورة، الجبيل، بقيق، الخفجي، النعيرية، القرية العليا). وفق إحصائية وزارة التعليم لعام ١٤٣٩هـ/ ١٤٤٠هـ.

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة ١٠٠ معلمة لتربية الخاصة والممثلات بمعلمات (برامج الدمج في جميع المسارات).

## أداة البحث:

ولتحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات ثم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لاستنباط نتائج ومعلومات يمكن تعميمها لاحقاً.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للإجابة على عبارات محوري الدراسة، وكانت الاستجابات: غير موافق، وموافق إلى حد ما، وموافق، وأعطيت الإجابات أوزاناً ترميزية: ١، ٢، ٣ للعبارات الموجبة، ٣، ٢، ١ للعبارات السالبة، حيث كانت عبارات المحور الأول جميعها موجبة باستثناء عبارة واحدة فقط هي: تقاطع القائمة المعلمة أثناء حديثها، بينما كانت عبارات المحور الثاني جميعها موجبة.

## صدق أداة البحث:

وقد تم قياس صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، وصدق المقياس (الاتساق الداخلي).

أ- الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة على عددٍ من المُحكِّمين بلغ عددهم (٥) مُحكِّمًا من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وذلك بهدف التأكيد من قدرة الاستبانة على قياس مُتغيّرات الدّراسة، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقّتها من النّاحية العلميّة.

ب- صدق المقياس (الاتساق الداخلي): ويقصد به درجة اتساق كل عبارة من عبارات المحور ودرجة ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور، وقد تم قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة كالتالي:

- الاتساق الداخلي لفقرات محور (واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع المعلمات).

جدول (١) الاتساق الداخلي لمحور واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع المعلمات

م	العبرة	معامل الارتباط
١	تقاطع القائدة المعلمة أثناء حديثها	0.410**
٢	تتفاعل وتتواجد القائدة عند الاتصال	.682**
٣	تعطي القائدة فرصة للمعلمة أن تعبر عن رأيها بكل شفافية	.685**
٤	تصغي القائدة باهتمام أثناء حديثها مع المعلمات	.768**
٥	تلتمس القائدة احتياجات المعلمات	.748**
٦	تراعي القائدة لغة الجسد أثناء حديثها مع المعلمات	.735**
٧	تتفهم القائدة الأفكار التي تتعارض مع أفكارها	.757**
٨	تتقبل القائدة الانتقادات البناءة	.736**
٩	تشجع القائدة الأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة	.744**
١٠	تتحدث القائدة مع المعلمات بلغة واضحة	.659**
١١	تستطيع القائدة التواصل مع معلماتها بفعالية ومهارة	.803**
١٢	تتعامل القائدة مع كافة الفئات المختلفة	.787**
١٣	تحاول القائدة إقناع الآخرين بوجهة نظرها	.641**
١٤	تعتذر القائدة عندما تخطي بحق الآخرين	.744**
١٥	توجه النصائح والإرشادات بأسلوب مهذب وفي الوقت المناسب	.850**
١٦	تتعامل القائدة بجدية مع المقترحات التي تقدمها المعلمات وتدرسها	.801**
١٧	تتحدث القائدة بصوت واضح ومفهوم	.564**
١٨	تحافظ القائدة على ضبط أعصابها أثناء الحديث	.797**
١٩	تحدد القائدة الغرض من الحديث بشكل مباشر	.663**
٢٠	تستخدم القائدة نبرات صوت متنوعة لتناسب مع نوع الموقف	.703**
٢١	تمتلك القائدة المقدرة على تذكر الأسماء والشخصيات أثناء الحديث	.465**
٢٢	تحرص القائدة على البقاء ضمن سياق الموضوع أثناء الحديث مع المعلمات	.712**
٢٣	تبدأ القائدة بملخص سريع للنقاط الرئيسية للموضوع	.699**
٢٤	تمتلك القائدة القدرة على إقناع الآخرين بما تريد	.833**
٢٥	تحرص القائدة على تلخيص، محاور الموضوع	.697**

م	العبارة	معامل الارتباط
٢٦	تتجنب القائدة أسلوب السخرية والتهكم في حديثها مع المعلمات	.788**
٢٧	تحافظ القائدة على رباطة جأشها أثناء ضغوطات العمل	.764**
٢٨	تتمتع القائدة بشخصية قوية تؤثر بإيجابية على الآخرين	.808**
٢٩	تتعامل القائد بتواضع مع الآخرين	.829**
٣٠	توفر القائدة أجواء نفسية واجتماعية مناسبة لنجاح عملية التواصل	.840**
٣١	تنظر القائدة باهتمام للشخص الذي يتحدث معها	.889**
٣٢	تستخدم القائدة وسائل الاتصال المناسبة في الوقت المناسب	.803**
٣٣	تشارك القائدة المعلمات في مناسباتهن الخاصة	.580**
٣٤	تشارك القائدة المعلمات في تصميم الخطط الفردية والعلاجية للطالبات	.614**
٣٥	تزود القائدة المعلمات بالمعلومات اللازمة لهن	.707**
٣٦	تسعى القائدة لمساعدة المعلمات في تخطي التحديات التي تواجهن خلال عملهن	.838**
٣٧	تساعد القائدة المعلمات في اتخاذ القرارات المناسبة	.821**
٣٨	تشعر القائدة معلماتها بأنها واحدة منهن وتقدر جهودهن]	.866**
*دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥ **دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١		

يستعرض جدول (١) العلاقات الارتباطية بين كل فقرة من فقرات محور (واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع المعلمات) وبين الدرجة الكلية للمحور، ويتضح من الجدول ارتباط كل فقرة من فقرات المحور بمعامل ارتباط معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ مع الدرجة الكلية للمحور، مما يشير إلى أن المحور على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

- الاتساق الداخلي لفقرات محور (واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع الطالبات)

جدول (٢) الاتساق الداخلي لمحور واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع الطالبات

م	العبرة	معامل الارتباط
١	تستمع القاندة بشكل جيد للطالبات	.785**
٢	توفر القاندة بيئة مناسبة للتفاعل بينها وبين الطالبات	.799**
٣	تلتقي القاندة مع الطالبات للتعرف عليهن وتقديم الدعم المناسب	.838**
٤	تشرف القاندة على سير الأنشطة اللاصفية للتعزيز وتحفيز الطالبات	.816**
٥	توفير القاندة الدعم المعنوي والنفسي للطالبات من خلال مشاركتهن بعض الأنشطة المدرسية	.848**
٦	تقف القاندة على احتياجات الطالبات	.842**
٧	تهتم القاندة بتوفير وسائل السلامة	.743**
٨	توفير القاندة الوسائل التعليمية التي تلامس احتياجاتهن	.808**
٩	تنصت القاندة للطالبة بامعان واهتمام	.832**
١٠	تولي القاندة عناية بالغة الأهمية بلغة الجسد	.828**
١١	تتعامل القاندة مع قضاياهن بجدية تامة	.849**
١٢	تحرص القاندة على تنمية روح الانتماء والولاء لدى الطالبات	.813**
١٣	تحدد القاندة احتياجات الطالبات ضمن فريق التقييم	.864**
١٤	تهتم القاندة بمشاركات طالبات الدمج في الأنشطة اللامنهجية	.791**
١٥	تلم القاندة بالمعلومات الهامة لدمج الطالبات ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة	.795**
١٦	تحرص القاندة على نشر الوعي في المدرسة بأهمية وأهداف برامج الدمج	.860**
١٧	تتواصل القاندة بشكل مستمر مع أهالي الطالبات	.803**
١٨	تعقد القاندة اجتماعات لأهالي الطالبات لتعرف عليهم وتوعيتهم ودعمهم	.769**
*دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥ **دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١		

يستعرض جدول (٢) العلاقات الارتباطية بين كل فقرة من فقرات محور (واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع الطالبات) وبين الدرجة الكلية للمحور، ويتضح من الجدول ارتباط كل فقرة من فقرات المحور بمعامل ارتباط معنوي عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ مع الدرجة الكلية للمحور، مما يشير إلى أن المحور على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

### ثبات أداة البحث:

بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) قائدة، قامت الباحثتان باستخراج معامل ثبات الأداة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، والثبات الكلي للاستبانة، ويبيّن الجدول (٣) معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (٣) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
٠.٩٧٧	٣٨	واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع المعلمات
٠.٩٧٠	١٨	واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع الطالبات
٠.٧		الثبات الكلي للاستبانة

يظهر من الجدول (٣) أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات جيّدة، حيث بلغ الثبات الكلي للاستبانة (٠.٧) حيث تُعتبر معاملات ثبات جيّدة تُؤهل الأداة لتحقيق أهداف الدّراسة (Taber, 2016).

### إجراءات تطبيق البحث:

- الحصول على خطاب من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (قسم الإدارة والتخطيط التربوي) لتسهيل إجراءات البحث في مدارس التعليم العام الملحق بها برامج لدمج بالمنطقة الشرقية.
- اخذ الموافقة الرسمية من إدارة التطوير والتخطيط التابعة لإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية لتطبيق أداة البحث.
- توزيع أداة البحث إلكترونية على أفراد عينة البحث.
- إغلاق تلقي الردود على الاستبانة الإلكترونية المكتملة البيانات والصالحة للتحليل الإحصائي.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وتقديم المقترحات والتوصيات.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

- أ- التكرار والنسبة المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقا للبيانات الأولية.
  - ب- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات العبارات وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعي لمحاوور الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.
  - ت- معامل الفا كرو نباخ: لتقدير معامل ثبات عبارات البحث. الاستبانة ككل.
  - ث- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - One Way Analysis of Variance): للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث التي تنقسم إلى ثلاثة فئات (التخصص-الخبرة-الدورات التدريبية).
- نتائج الإجابة على سؤال البحث الأول: ما واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج من وجهة نظر المعلمات؟

جدول (٤) واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع المعلمات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للاستجابة			العبارة
		موافق	موافق لحد ما	غير موافق	
.77365	2.3619	٥٤.٣	٢٧.٦	١٨.١	تقاطع القائدة المعلمة أثناء حديثها
.64720	2.4190	٥٠.٤	٤١	٨.٦	تتفاعل وتتواجد القائدة عند الاتصال
.73355	2.3524	٥٠.٥	٣٤.٣	١٥.٢	تعطي القائدة فرصة للمعلمة أن تعبر عن رأيها بكل شفافية
.68031	2.4667	٥٧.١	٣٢.٤	١٠.٥	تصغي القائدة باهتمام أثناء حديثها مع المعلمات
.71059	2.2286	٣٩	٤٤.٨	١٦.٢	تلتزم القائدة احتياجات المعلمات
.73542	2.3619	٥١.٤	٣٣.٣	١٥.٢	تراعي القائدة لغة الجسد أثناء حديثها مع المعلمات
.75678	2.1524	٣٧.١	٤١	٢١.٩	تتفهم القائدة الأفكار التي تتعارض مع أفكارها
.74396	2.1524	٣٦.٢	٤٢.٩	٢١	تتقبل القائدة الانتقادات البناءة
.66064	2.5905	٦٨.٦	٢١.٩	٩.٥	تشجع القائدة الأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة
.57385	2.6381	٦٨.٦	٢٦.٧	٤.٨	تتحدث القائدة مع المعلمات بلغة واضحة
.66548	2.4571	٥٥.٢	٣٥.٢	٩.٥	تستطيع القائدة التواصل مع معلماتها بفعالية ومهارة
.68031	2.4667	٥٧.١	٣٢.٤	١٠.٥	تتعامل القائدة مع كافة الفئات المختلفة
.65143	2.5333	٦١.٩	٢٩.٥	٨.٦	تحاول القائدة إقناع الآخرين بوجهة نظرها
.81335	2.2000	٤٤.٨	٣٠.٥	٢٤.٨	تعتذر القائدة عندما تخطي بحق الآخرين
.73791	2.3143	٤٧.٦	٣٦.٢	١٦.٢	توجه النصائح والإرشادات بأسلوب مهذب وفي الوقت المناسب
.71059	2.3714	٥٠.٥	٣٦.٢	١٣.٣	تتعامل القائدة بجدية مع المقترحات التي تقدمها المعلمات وتدرسها
.51940	2.7429	٧٨.١	١٨.١	٣.٨	تتحدث القائدة بصوت واضح ومفهوم
.72979	2.4095	٥٥.٢	٣٠.٥	١٤.٣	تحافظ القائدة على ضبط أعصابها أثناء الحديث
.59807	2.6000	٦٥.٧	٢٨.٦	٥.٧	تحدد القائدة الغرض من الحديث بشكل مباشر
.68112	2.4952	٦٠	٢٩.٥	١٠.٥	تستخدم القائدة نبرات صوت متنوعة لتناسب مع نوع الموقف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للاستجابة			العبارة
		موافق	موافق لحد ما	غير موافق	
.52797	2.6762	٧٠.٥	٢٦.٧	٢.٩	تمتلك القائدة المقدرة على تذكر الأسماء والشخصيات أثناء الحديث
.62209	2.5048	٥٧.١	٣٦.٢	٦.٧	تحرص القائدة على البقاء ضمن سياق الموضوع أثناء الحديث
.65143	2.5333	٦١.٩	٢٩.٥	٨.٦	تبدأ القائدة بملخص سريع للنقاط الرئيسية للموضوع
.72032	2.4476	٥٨.١	٢٨.٦	١٣.٣	تمتلك القائدة القدرة على إقناع الآخرين بما تريد
.60492	2.5429	٦٠	٣٤.٣	٥.٧	تحرص القائدة على تلخيص، محاور الموضوع
.66671	2.4857	٥٨.١	٣٢.٤	٩.٥	تتجنب القائدة أسلوب السخرية والتهكم في حديثها مع المعلمات
.70165	2.4000	٥٢.٤	٣٥.٢	١٢.٤	تحافظ القائدة على رباطة جأشها أثناء ضغوطات العمل
.70165	2.4000	٥٢.٤	٣٥.٢	١٢.٤	تتمتع القائدة بشخصية قوية تؤثر بإيجابية على الآخرين
.72979	2.4095	٥٥.٢	٣٠.٥	١٤.٣	تتعامل القائد بتواضع مع الآخرين
.78598	2.3048	٥٠.٥	٢٩.٥	٢٠	توفر القائدة أجواء نفسية واجتماعية مناسبة لنجاح عملية التواصل
.67829	2.4381	٥٤.٣	٣٥.٢	١٠.٥	تنظر القائدة باهتمام للشخص الذي يتحدث معها
.69033	2.4190	٥٣.٣	٣٥.٢	١١.٤	تستخدم القائدة وسائل الاتصال المناسبة في الوقت المناسب
.75859	2.2952	٤٧.٦	٣٤.٣	١٨.١	تشارك القائدة المعلمات في مناسباتهن الخاصة
.81952	1.9619	٣١.٤	٣٣.٣	٣٥.٢	تشارك القائدة المعلمات في تصميم الخطط الفردية والعلاجية للطالبات
.69311	2.4476	٥٦.٢	٣٢.٤	١١.٤	تزود القائدة المعلمات بالمعلومات اللازمة لهن
.76854	2.2857	٤٧.٦	٣٣.٣	١٩	تسعى القائدة لمساعدة المعلمات في تخطي خلال عملهن
.72223	2.3619	٥٠.٥	٣٥.٢	١٤.٣	تساعد القائدة المعلمات في اتخاذ القرارات المناسبة
.76795	2.3333	٥١.٤	٣٠.٥	١٨.١	تشعر القائدة معلماتها بأنها واحدة منهن وتقدر جهودهن.

يستعرض جدول (٤) استجابات المعلمات وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول عبارات واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع

المعلمات، ويتضح من بيانات الجدول أن: أن نسب الموافقة على عبارات واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع المعلمات تدور حول ٥٠ %، وأن المتوسط الحسابي يتراوح بين ١.٩٦ درجة لعبارة "تشارك القائدة المعلمات في تصميم الخطط الفردية والعلاجية للطالبات" إلى ٢.٧٤ لعبارة "تتحدث القائدة بصوت واضح ومفهوم"، وهي نتيجة تشير إلى ارتفاع استجابات المعلمات على بنود محور واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع المعلمات.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات الواردة في المحور فجاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (تتحدث القائدة بصوت واضح ومفهوم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٧٤٢٩)، والتي تؤكد على ضرورة تمتع قائدة المدرسة بصوت موزون تعرف مواطن القوة والضعف فيه وتوظف ذلك باحترافية عالية لإيصال الرسالة المنشودة، فمن واقع الخبرة بالمجال التربوي، تدرك منسوبات المدرسة أهمية الصوت بالنسبة للطلاب والمعلمات والمديرات كذلك، إن تغير الصوت بين الحدة والهدوء من القائدة يمكن أن يسلم رسائل خاطئة كثيرة للمعلمات يترتب عليها قرارات أكبر خطأ، فيجب الانتباه إلى صوت الكلام ومسلكه ومخارج الحروف والانفعال المرتبط به أثناء الكلام، وجاءت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على (تمتلك القائدة المقدرة على تذكر الأسماء والشخصيات أثناء الحديث) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (٢.٦٧٦٢) وذلك يؤكد على أن قدرة القائدة المدرسية على بناء علاقات قوية مع منسوبات المدرسة مرتبطاً بشكل أو بآخر بقدرتها على تذكر أسماء المنسوبات ومعرفة شخصياتهم وطبائعهم من خلال الاجتماعات الدورية مع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

جاءت العبارة رقم (١٠) ، والتي تنص على (تتحدث القائدة مع المعلمات بلغة واضحة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي مقداره (٢.٦٣٨١)، وهذا يشير إلى ويدل ذلك على أهمية اللغة المستخدمة من جهة قائدة المدرسة، وفصاحتها في التعبير، وقدرتها على توصيل الرسالة المطلوبة إلى المعلمات بالطريقة الصحيحة، فاللغة وعاء الفكر ووسيلة التعبير عن الرأي وحينما تستخدم قائدة المدرسة ألفاظاً سلسة وتعبيرات قوية يكون ذلك أدعى للفهم وحسن الاستقبال من المعلمات. وقد اتفق هذا مع ما نادى به نيدوو كوبيين في كتابه " كيف تصبح متواصلًا جيدًا"، حيث أشار إلى أن ٩٣% من تواصلنا هو تواصل غير لفظي وهو يشير هنا إلى طبيعة الصوت وتعبيرات الوجه ولغة الجسد، فركز في كتابه على أن ليس المهم

ما نقول من كلمات ولكن المهم كيف نقولها، فلننتبه لحجم الصوت وسرعته، ولننتبه لنبرة صوتنا، وأهمية الوصل، أي طريقة تواصل الحروف الساكنة والمتحركة أثناء استمرار الكلام، ونبرات الضحك والبكاء والتأويب والتنهد وغيرها.

وكانت أقل عبارات المحور العبارة رقم (٣٦) والتي تنص على (تشارك القائدة المعلمات في تصميم الخطط الفردية والعلاجية للطالبات) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (١.٩٦١٩)، وربما يعود السبب في ذلك إلى انشغال القائدة المدرسية على مدار اليوم الدراسي بأعمال روتينية مرهقة تحد من وقت وقدرة القائدة على المشاركة بوضع تصور أو خطط علاجية الطلاب ذوي التحصيل المنخفض، أو ربما بسبب وضع تلك الخطط بصورة فردية من جهة المعلمات ثم اعتمادها شكلاً من القائدة المدرسية، وجاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (تتفهم القائدة الأفكار التي تتعارض مع أفكارها) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٢.١٥٢٤)، وهذا يدل على أن هناك بعض القصور في إدراك القائدة المدرسية لأبعاد ثقافة الحوار، وتقبل النقد من الآخرين مادام يربو ذلك عن الاتهامات الشخصية، ويصب في مصلحة العمل المدرسي، وهذه قضية في غاية الأهمية لا بد أن تدرس بعناية، وربما كان لعملية تقييم المعلمات وتحديد تقديرهم المسلكي للعام الدراسي -وهو بطبيعة الحال بيد القائدة المدرسية والمشرفة التربوية- علاقة مباشرة بوجود مثل هذا المناخ السلبي في مدارس التعليم العام، وربما يكن ذلك بسبب غياب ثقافة اجتماعية معززة من قبل القائدة نحو إبداء الرأي والتعبير عن الأفكار من طرف المعلمات.

وجاءت قبلها العبارة رقم (٨) والتي تنص على (تتقبل القائدة الانتقادات البناءة) بمتوسط حسابي مقداره (٢.١٥٢٤)، وهي تشير إلى قصور شديد في تبني ثقافة النقد عموماً من جهة القائدة، بل ربما توحى تلك العبارة بأن فلسفة النقد في مدارس التعليم العام لا تمارس ولا تعزز من جهة القيادة المدرسية وهو أمر في الحقيقة يقتل الإبداع ويدعو للبيروقراطية في العمل، كما أن هذه القضية تدل على ضعف الثقة المتبادلة بين القيادة ومنسوبي المدارس وغياب قيم الثقافة التنظيمية التي تحكم العلاقات في تلك البيئة.

نتائج الإجابة على سؤال البحث الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية تبعا لمتغير (سنوات الخبرة- التخصص- وعدد البرامج التدريبية)؟

جدول (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات وفق سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.446	.813	288.338	2	576.676	بين المجموعات
		354.741	102	36183.572	داخل المجموعات
			104	36760.248	المجموع

الفرق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات تبعا لسنوات الخبرة يستعرض جدول (٥) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للوقوف على الفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات والراجعة لسنوات الخبرة، ويتضح من بيانات الجدول أن قيمة ف تساوي ٠.٨١٣ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥، وبالتالي لا توجد فروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات راجعة لسنوات الخبرة.

أ - الفرق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات تبعا للتخصص

جدول (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات وفق التخصص

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.712	.352	191.560	4	766.240	بين المجموعات
		359.940	100	35994.008	داخل المجموعات
			104	36760.248	المجموع

يستعرض جدول (٦) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للوقوف على الفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات والراجعة للتخصص، ويتضح من

بيانات الجدول أن قيمة ف تساوي ٠.٣٥٢ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥، وبالتالي لا توجد فروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات راجعة لمتغير التخصص.

ب- لفرق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات تبعاً لعدد الدورات التدريبية.

جدول (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات وفق الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.284	1.273	447.661	2	895.322	بين المجموعات
		351.617	102	35864.925	داخل المجموعات
			104	36760.248	المجموع

يستعرض جدول (٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للوقوف على الفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات والراجعة لعدد الدورات التدريبية، ويتضح من بيانات الجدول أن قيمة ف تساوي ١.٢٧٣ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥، وبالتالي لا توجد فروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع المعلمات راجعة لعدد الدورات التدريبية.

ت- الفرق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات تبعاً لسنوات الخبرة.

جدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات وفق سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.175	1.772	220.201	2	440.402	بين المجموعات
		124.247	102	12673.159	داخل المجموعات
			104	13113.562	المجموع

يستعرض جدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للوقوف على الفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات والراجعة لسنوات الخبرة، ويتضح من بيانات الجدول أن قيمة ف تساوي ١.٧٧٢ وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥، وبالتالي لا توجد فروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات راجعة لسنوات الخبرة.

ث- الفرق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات تبعا للتخصص

جدول (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات وفق التخصص

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.604	.684	87.344	4	349.374	بين المجموعات
		127.642	100	12764.188	داخل المجموعات
			104	13113.562	المجموع

يستعرض جدول (٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للوقوف على الفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات والراجعة للتخصص، ويتضح من بيانات الجدول أن قيمة ف تساوي ٠.٦٨٤ وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥، وبالتالي لا توجد فروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات راجعة لمتغير التخصص.

ج- الفرق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات تبعا لعدد الدورات التدريبية.

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات وفق الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.128	2.101	259.481	2	518.962	بين المجموعات
		123.476	102	12594.600	داخل المجموعات
			104	13113.562	المجموع

يستعرض جدول (١٠) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للوقوف على الفروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات والراجعة لعدد الدورات التدريبية، ويتضح من بيانات الجدول أن قيمة ف تساوي 2.101 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥، وبالتالي لا توجد فروق في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات راجعة لعدد الدورات التدريبية.

نتائج الإجابة على سؤال البحث الثالث:

ما المقترحات لتحسين مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات؟

جدول ( ١١ ) مقترحات المعلمات لتحسين مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للاستجابة			العبارة
			موافق	موافق لحد ما	غير موافق	
4	.58004	2.6762	٧٣.٣	٢١	٥.٧	ترفع القائدة مستوى الوعي بأهمية دور المعلمة وما تقدمه من خدمات لطالبات برنامج الدمج في المدرسة
7	.60417	2.6476	٧١.٤	٢١.٩	٦.٧	ترفع القائدة مستوى الوعي بطبيعة الطالبات احتياجاتهن وطرق التعامل معهن قبل فتح برنامج الدمج في المدرسة
2	.56012	2.6857	٧٣.٣	٢١.٩	٤.٨	ترفع القائدة مستوى الوعي بضرورة تفعيل مهارة الاتصال بينها وبين المعلمات، وبينها وبين الطالبات
6	.60417	2.6476	٧١.٤	٢١.٩	٦.٧	تزويد القائدة بدورات تدريبية لتنمية مهارة التواصل لديها في مجال ادره برنامج الدمج
8	.65925	2.6000	٦٩.٥	٢١	٩.٥	تستخدم القائدة وسائل الدعم المعنوي لرفع مستوى التحفيز والدافعية لدى معلمات الدمج
3	.59639	2.6762	٧٤.٣	١٩	٦.٧	متابعة القائدة للمعلمة والوقوف على مستوى أدائها والاطلاع على سجلات برامج الدمج (الخطط الفردية والسلوكية)
1	.57049	2.7048	٧٦.٢	١٨.١	٥.٧	تفعيل القائدة لإجراءات حماية طالبات الدمج في مدارس التعليم العام
5	.60174	2.6571	٧٢.٤	٢١	٦.٧	توعية القائدة لمنسوبي المدرسة بطبيعة طالبات الدمج واحتياجاتهم

يستعرض جدول (١١) مقترحات المعلمات لتحسين مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية، ولقد أمكن ترتيب تلك المقترحات وفق المتوسط الحسابي تنازليًا كالتالي: جاء في الترتيب الأول مقترح "تفعيل القائدة لإجراءات حماية طالبات الدمج في مدارس التعليم العام" وذلك بمتوسط حسابي ٢.٧٠٥ درجة، تلاه مقترح "ترفع القائدة مستوى الوعي بضرورة تفعيل مهارة الاتصال بينها وبين المعلمات، وبينها وبين الطالبات" بمتوسط حسابي ٢.٦٨٦ درجة، ثم مقترح "متابعة القائدة للمعلمة

والوقوف على مستوى أدائها والاطلاع على سجلات برامج الدمج (الخطط الفردية والسلوكية)" بمتوسط ٢.٦٧٦ درجة، ثم "ترفع القائدة مستوى الوعي بأهمية دور المعلمة وما تقدمه من خدمات لطالبات برنامج الدمج في المدرسة" بمتوسط ٢.٦٧٦ درجة، تلاه مقترح "توعية القائدة لمنسوبي المدرسة بطبيعة طالبات الدمج واحتياجاتهم" بمتوسط ٢.٦٥٧ درجة، وجاء في الترتيب السادس مقترح "تزويد القائدة بدورات تدريبية لتنمية مهارة التواصل لديها في مجال إدارة برنامج الدمج" بمتوسط ٢.٦٤٨ درجة، وفي الترتيب السابع مقترح "ترفع القائدة مستوى الوعي بطبيعة الطالبات احتياجاتهن وطرق التعامل معهن قبل فتح برنامج الدمج في المدرسة" بمتوسط ٢.٦٤٨ درجة، وفي الترتيب الثامن والأخير مقترح "تستخدم القائدة وسائل الدعم المعنوي لرفع مستوى التحفيز والدافعية لدى معلمات الدمج" بمتوسط ٢.٦٠٠ درجة.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج

- ◆ إن مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث تدور حول ٥٠% وبمتوسط حسابي يتراوح بين ١,٩٦ درجة لعبارة "تشارك القائدة المعلمات في تصميم الخطط الفردية والعلاجية للطالبات" إلى ٢,٧٤ لعبارة "تحدث القائدة بصوت واضح ومفهوم"، وهي نتيجة تشير إلى ارتفاع استجابات المعلمات على بنود محور واقع مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع المعلمات.
- ◆ إن مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج مع الطالبات جاءت بدرجة (مرتفعة).
- ◆ عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فاقل في متوسطات استجابة المعلمات راجعة (المهارة الاتصال لدى قائدات التعليم العام لإدارة برامج الدمج تبعا لمتغير سنوات الخبرة-التخصص-الدورات التدريبية).
- ◆ عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في مهارة الاتصال لدى القائدات لإدارة برامج الدمج مع الطالبات راجعة (لسنوات الخبرة-التخصص-الدورات التدريبية).

- ♦ الموافقة بدرجة كبيرة لتحسين مهارة الاتصال لدى قائدات مدارس التعليم العام لإدارة برامج الدمج بالمنطقة الشرقية، ولقد أمكن ترتيب تلك المقترحات تنازليًا كالتالي:
- أ- تفعيل القادة لإجراءات حماية طالبات الدمج في مدارس التعليم العام وذلك بمتوسط حسابي ٢,٧٠٥ درجة.
- ب- ترفع القادة مستوى الوعي بضرورة تفعيل مهارة الاتصال بينها وبين المعلمات، وبينها وبين الطالبات بمتوسط حسابي ٢,٦٨٦ درجة.
- ت- متابعة القادة للمعلمة والوقوف على مستوى أدائها والاطلاع على سجلات برامج الدمج (الخطط الفردية والسلوكية) بمتوسط حسابي ٢,٦٧٦ درجة.
- ث- رفع القادة مستوى الوعي بأهمية دور المعلمة وما تقدمه من خدمات لطالبات برنامج الدمج في المدرسة بمتوسط حسابي ٢,٦٧٦ درجة.
- ج- توعية القادة لمنسوبي المدرسة بطبيعة طالبات الدمج واحتياجاته بمتوسط حسابي ٢,٦٥٧ درجة.

#### ثانياً: التوصيات

- ♦ ضرورة عقد دورات تدريبية مكثفة للمعلمات حول مهارة الاتصال مع القائد، والحرص على أن يتم تنفيذها من قبل مختصين بهذا المجال.
- ♦ وضع استراتيجية دقيقة لتقييم درجة فاعلية برامج التربية الخاصة في مدارس التعليم العام في ضوء الأهداف الموضوعية والنتائج المرجو تحقيقها.
- ♦ تصميم برامج التدريب والتنمية المهنية لجميع منسوبات المدرسة لتسيير برامج الدمج بكل كفاءة
- ♦ وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن الإدارات المبدعة في إدارة برامج الدمج، والعمل على تدريب العاملين فيها لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار الطاقات الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي.
- ♦ أن يكون هناك متابعة دائمة من قبل الوزارة لإنجازات إدارات المدارس، والاطلاع على التحديات التي تحد من تطبيق برامج الدمج بكل فعالية.

- ◆ زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية لقائدات مدارس الدمج المتميزات بأدائهن.
- ◆ عقد دورات تدريبية لتطوير أساليب الحوار لدى قائدات التعليم العام لإدارة برامج الدمج ومعلمتهن على حد سواء.
- ◆ تعزيز ثقافة الاستماع والنقد البناء بين قائدات المدارس ومعلمتهن وحثهن على تفعيلها لإنجاح العملية التعليمية.
- ◆ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار التخصص، والخبرة، والدورات التدريبية في إدارات مدارس الدمج لما لها من تأثير ملموس على أداء العمل بكفاءة.
- ◆ توظيف العاملين في مدارس الدمج بعد إعدادهم، وتأهيلهم، وضمان جاهزيتهم لممارسة العمل بكل فعالية.
- ◆ إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بقائدات المدارس وتطوير برامج الدمج.
- ◆ التقاء القائدات بشكل دوري مع المعلمات وأولياء الأمور لمتابعة الخطط الفردية لبناتهن والعمل على إنجاحها.
- ◆ عقد لقاءات وندوات بين قائدات مدارس الدمج لتبادل الآراء والأفكار ووجهات النظر والاستفادة من الخبرات المتبادلة.





[%84%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B5%D8%A9%20.pdf](https://departments.moe.gov.sa/SPED/Documents/RegulatoryGuide.pdf)

وزارة التعليم، (١٤٣٦هـ). "الدليل التنظيمي للتربية الخاصة"، الطبعة الأولى، استرجع من الرابط:

<https://departments.moe.gov.sa/SPED/Documents/RegulatoryGuide.pdf>

- Lynn, J. (2015). "School leadership for special education programs: exploring practices and trends of educational leaders applying effective special education programs", Alabama, U.S.A.
- Minger, L. (2017). **Examining Education Leadership Communication Practices around Basic and Advanced Skill Sets: A Multiple Case Study**. Doctoral dissertation, Pepperdine University, California.
- Praisner, C. (2000). **Attitudes of elementary principals toward the inclusion of students with disabilities**. Council for Exceptional Children, 69 (2), 135-145.
- Qubein, R. Nido. (2011), "**How to become a great communicator**". Arabic translated edition (no.1), Jarir Bookstore, Saudi Arabia.
- Taber, Keith S. (2016). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. **Research in Science Education**, 48(6), 1273-1296.
- Vaars, J. (2019). **Creating Inclusive Schools by Empowering School Leaders**. Doctoral dissertation, California State University, California.