

2022

## Integration Schools Leaders' Challenges of Using the Organizational Culture for the Governmental Primary Stage in Riyadh

Dr. Maha Othman Alzamil

*Princess Nourah bint abduallah university, zamil123@gmail.com*

Reem Abdullah Masar Al-Otaibi

*Princess Noura bint Abdul Rahman University - Saudi Arabia, reem-e@hotmail.com*

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>



Part of the [Community College Leadership Commons](#)

---

### Recommended Citation

Alzamil, Dr. Maha Othman and Al-Otaibi, Reem Abdullah Masar (2022) "Integration Schools Leaders' Challenges of Using the Organizational Culture for the Governmental Primary Stage in Riyadh," *International Journal for Research in Education*: Vol. 46 : Iss. 1 , Article 6.  
Available at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol46/iss1/6>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in International Journal for Research in Education by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [j.education@uaeu.ac.ae](mailto:j.education@uaeu.ac.ae).



# المجلة الدولية للأبحاث التربوية International Journal for Research in Education

المجلد (46) العدد (1) يناير 2022 - Vol. (46), issue (1) January 2022

Manuscript No.: 1711

## Integration Schools Leaders' Challenges of Using the Organizational Culture for the Governmental Primary Stage in Riyadh

تحديات تفعيل قائدات مدارس الدمج الحكومية للثقافة التنظيمية في المرحلة  
الابتدائية بالرياض

Received  
تاريخ الاستلام

Sep 2020

Accepted  
تاريخ القبول

Mar 2021

Published  
تاريخ النشر

Jan 2022

DOI : <http://doi.org/10.36771/ijre.46.1.22-pp177-208>

**Dr. Maha Othman Alzamil**  
Princess Noura bint Abdul Rahman  
University - Saudi Arabia  
[zamil123@gmail.com](mailto:zamil123@gmail.com)

د. / مها عثمان الزامل  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
السعودية

**Reem Abdullah Masar Al-Otaibi**  
Princess Noura bint Abdul Rahman  
University - Saudi Arabia  
[reem-e@hotmail.com](mailto:reem-e@hotmail.com)

الأستاذة / ريم عبدالله مسعر العتيبي  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
السعودية

## Integration Schools Leaders' Challenges of Using the Organizational Culture for the Governmental Primary Stage in Riyadh

### Abstract

The purpose of this study was to identify the challenges faced by primary education integration schools leaders' in organizational culture and recognize the mechanisms of improving organizational culture for these leaders. The research study used the descriptive analytical approach, and the research population consisted of special education teachers in primary schools of integration in Riyadh. The participants comprised a total of 100 randomly selected special education teachers in the integration primary schools in Riyadh. To achieve the goals of the study, the questionnaire was used to collect information. The results showed that the level of leaders' use of organizational culture was high (56%), which requires more efforts to continue this high level of organizational culture and even try to increase it. Also, all the challenges mentioned in the questionnaire were agreed upon by the parameters as challenges that hinder the activation of organizational culture with high rates between (somewhat agree and agree to some extent) where the corresponding proportions ranged between 85% to 98%, which requires taking these challenges seriously and trying to find a solution to activate the organizational culture. The study recommended empowering the leader of the integration school to manage integration programs efficiently and nominating leaders of integration schools for training programs specialized in activating organizational culture.

*Keywords:* integration schools, organizational culture

## تحديات تفعيل قائدات مدارس الدمج الحكومية للثقافة التنظيمية في المرحلة الابتدائية بالرياض

### مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية والتعرف على آليات تحسين تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية. وقد استخدمت الدراسة البحثية المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع البحث من معلمات التربية الخاصة المتواجدين في مدارس الدمج الابتدائية في مدينة الرياض. وبالنسبة لعينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية من معلمات التربية الخاصة المتواجدات في مدارس الدمج الابتدائية في مدينة الرياض وعددهن (١٠٠) معلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات. وقد توصلت الباحثتان إلى عددٍ من النتائج من أهمها أن مستوى تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية مرتفع وذلك بنسبة 56%. مما يستوجب بذل مزيد من الجهود للاستمرار على هذا المستوى المرتفع من الثقافة التنظيمية بل ومحاولة زيادته، وأن كل التحديات التي ذكرت في الاستبيان وافقت عليها المعلمات كتحديات تعيق تفعيل الثقافة التنظيمية بنسب مرتفعة بين (موافق لحد ما وموافق) حيث تتراوح نسب الموافقة بين 85% إلى 98%، مما يستدعي أخذ هذه التحديات على محمل الجد ومحاولة إيجاد حل لها من أجل تفعيل الثقافة التنظيمية على الوجه المطلوب، وقد تراوحت نسب الموافقة على الآليات الواردة في الاستبيان بين 82% إلى 62%، وهي نسب مرتفعة، وجميع هذه الآليات مهمة تستوجب وضعها في الحسبان إذا ما أردنا تفعيل الثقافة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بعددٍ من التوصيات من أهمها: منح قائدة مدرسة الدمج صلاحيات لتمكينها من إدارة برامج الدمج بكفاءة، ترشيح قائدات مدارس الدمج الابتدائية للبرامج التدريبية المتخصصة في تفعيل الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: مدارس الدمج، الثقافة التنظيمية

## المقدمة

إن التطور الذي يشهده العصر الحالي في كافة المجالات التربوية يضعنا في تحد دائم لدعم وتطوير الواقع التعليمي في مدارس الدمج الابتدائية على مستوى المملكة العربية السعودية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبني نهضة تربوية شاملة تضع خططها قيادة متبصرة تملك رؤية تربوية جادة وقوية، واضحة المعالم والغايات، وتقود المربين والمتعلمين في اطار المسارات التعليمية ذات الصلة، وتفتح آفاق حديثة خاصة بالتعلم، مما تؤدي إلى وقوع تغيير ديناميكية ليس حسب على مستوى القطاع المدرسي لكن في المجتمع أجمع بتعريفه الأوسع، وهذا لن يحدث إلا من خلال نشر ثقافة تنظيمية فعالة بين منسوبات مدارس الدمج الابتدائية تمكن قائدات المدارس من تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وعندما نشاهد المدرسة عن كثب نجد انها عبارة عن حلقة متصلة من الجماعات المتنوعة التي تربي في نهاية المطاف إلى خدمة الطالب تعليمية وتربوية. يجد قائد المدرسة نفسه في حاجة ماسة إلى أن يتفاعل مع تلك الجماعات بطريقة منهجية منظمة تحقق غايات المؤسسة التي وضعت من اجلها ويضع نفسه موضع القائد البصير بين كوكبة من الرؤساء، والإداريون، والمعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور. إن الثقافة التنظيمية تحقق العديد من المزايا القادة المدارس في المؤسسات التعليمية بلا شك، فهي تميز المؤسسات التعليمية من بعضها البعض من حيث ترابط المجموعات وتقاربها والتداخل فيما بينها والتفاعل وهي على جانب كبير من الأهمية، فهي أولاً تحدد مدى نجاح سير العمل وتحقيق الأهداف في المؤسسات التعليمية، وثانية تنعكس آثارها على نفوس منسوبي المدارس من معلمين وإداريون وطلاب وأولياء الأمور مصطفى (2002).

حيث سعت المملكة العربية السعودية للاهتمام بدمج التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة داخل المدارس العامة في كافة أنحاء السعودية لتمكينهم من الحصول على التعليم مقارنة بالطلاب الأصحاء، وتتم عملية الدمج من خلال التالي:

- دمج جزئي: حيث تتوفر داخل المدارس العادية قاعات دراسية خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة.
- دمج كلي أو شامل: حيث تعتمد على الطرق الحديثة، مثل: طريقة قاعات المصادر، والمعلم المتجول، والمعلم المستشار، إلى آخر ذلك من آليات مطبقة في حقل التربية الخاصة، فالغاية من الدمج هي توفير بيئة دراسية لذوي الاحتياجات الخاصة قريبة بقدر الإمكان من البيئة الدراسية لطلاب التعليم العادي.

وتُعد الثقافة التنظيمية تقوم بدور في تشكيل البيئة المدرسية الإيجابية والعمل على سيادة روح الانسجام بين أفراد المجتمع المدرسي ليكون مجتمع متكامل ومتعاون مع بعضه البعض يهتم بنبوغ الأفكار واحترام التنوع والإبداع، ويضمن حرية التعبير والمشاركة والعمل بروح الفريق، وتوجيه سلوك القادة وممارستهم نحو الاهتمام بالمعلمين ونشر التعاون البناء بينهم عابدين (2013).

وقد أشارت دراسة العربي (2016)، إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية، وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد قائدات المدارس في تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال السلوك التنظيمي والمعايير والاتجاهات المختلفة التي تفرضها هذه الثقافة، كما أن من أهم وظائف الثقافة التنظيمية المحافظة على استمرار المؤسسة من خلال التكامل بين أفراد المؤسسة وبعضهم البعض، وقد أوصت بضرورة تقديم البرامج التدريبية بشكل دوري لقائدات المدارس، للمساهمة في الارتقاء بمستوي قدراتهم.

حيث تبذل المملكة العربية السعودية جهداً في الاهتمام بدمج طلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بمدارس التعليم العام، فمن هنا يظهر دور القائد في هذه المدارس، فالعديد من المشكلات والسلبيات التي تعاني منها مدارس الدمج الابتدائية تعود إلى انحسار مستوي الثقافة التنظيمية لدى قائداتها مريزيق (2013).

ومن أبرز المشكلات التي تواجه قائدات مدارس الدمج الابتدائية عند تطبيق الثقافة التنظيمية تتمثل في نقص المعلومات والبيانات التي تعيق اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تظهر في البيئة المدرسية، وقصور تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لتطبيق الثقافة التنظيمية بشكل فعال، بالإضافة الى سوء الاتصال بين قائدات مدارس الدمج الابتدائية مع أولياء الأمور ومشرفات التربية الخاصة حامد (2009).

وبناء على ما تقدم جاء هذا البحث لإلقاء الضوء على واقع تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية الحكومية للثقافة التنظيمية في مدينة الرياض.

### مشكلة الدراسة

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات تأثير واضح وجلي في قيادة المؤسسات التعليمية، وخاصة في مدارس الدمج الابتدائية، فالمملكة العربية السعودية تبذل كل الجهود لمواكبة التطور والتقدم الذي يشهده المجال التعليمي في المجتمعات المتقدمة، ولذلك يقع على قيادات المدارس الكثير من الجهد لتحقيق تطلعات وآمال المجتمع السعودي في هذا المجال، ولكي تحقق القيادات المدرسية هذه الأهداف لابد من وضع ثقافة تنظيمية تساعدهم على تحقيقها، ونظراً لأن تفعيل الثقافة التنظيمية في مدارس الدمج الابتدائية في الرياض يواجه العديد من الصعوبات.

أشارت دراسة العطار (2015) إلى أن الدمج يساعد التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة على التعايش مع الأطفال العاديين، فالدمج يعكس الالتزام الكامل بتعليم كل طفل وفقاً لأقصى إمكاناته سواء في المدرسة أو الصف الذي يختاره. وأظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دور

كبير في مدارس الدمج الابتدائية من خلال تمكين المعلمين وقائدات المدارس من توفير بيئة ملائمة لتحقيق أهداف فصول الدمج. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج الأطفال في رياض الأطفال والمدارس العامة، ودور الرعاية النهارية مع تحديث دور التربية الخاصة، ومراكز الرعاية النهارية. وبناء على ذلك يجب أن تتجه قيادات هذه المدارس إلى تفعيل آليات يمكن من خلالها تطبيق الثقافة التنظيمية في هذه المدارس للدمج بشكل فعال.

### أسئلة الدراسة

يتمحور السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة في التالي:

ما آليات تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية في مدينة الرياض؟

تتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات؟
2. ما التحديات التي تواجه تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات؟
3. ما آليات تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات؟

### أهداف الدراسة

- التعرف على واقع تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية.
- التعرف على التحديات التي تواجه تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية.
- التعرف على آليات تحسين تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية.

### أهمية الدراسة

- تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على أثر تفعيل الثقافة التنظيمية لدى قائدات مدارس الدمج الابتدائية.
- تكمن أهمية الدراسة في تقصي دور قائدات مدارس الدمج الابتدائية.
- تزود القائمين على العملية التعليمية بآليات تفعيل الثقافة التنظيمية لدى قائدات مدارس الدمج الابتدائية.
- تساعد على معرفة واقع تفعيل الثقافة التنظيمية لدى قائدات مدارس الدمج الابتدائية.
- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات للقائمين على عملية التعليم وصناع القرار في استحداث استراتيجيات معاصرة تعزز من تفعيل الثقافة التنظيمية لدى قائدات مدارس الدمج الابتدائية.

- فتح المجال أمام العديد من الدراسات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية في مدارس الدمج الابتدائية، كون هذه الدراسة إضافة علمية إلى المكتبات والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية بمدارس الدمج الابتدائية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الثقافة التنظيمية

أولى علماء الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وعلم اجتماع المنظمات أهمية كبيرة مؤخراً لمفهوم الثقافة التنظيمية وتناوله بالبحث والتحصيل، على أساس أنه ركن من الأركان الجوهرية الذي يؤثر في نجاح مؤسسات الأعمال وتميزها، لا سيما في هذا العصر حيث تتعرض مجتمعات الأعمال التحولات متواترة تنعكس على عمل المؤسسات ووصولها إلى مقاصدها، فالمؤسسات التي تتمتع بفلسفة صلبة ومرنة تتيح لأطرافها فرص أكبر في النظام والالتزام، وفي الابتكار والتفكير الإبداعي، وكذلك في لعب أدوار بارزة في عملية اتخاذ القرار، على نحو يدعم إنتاجهم الفردي بشكل يساعد المؤسسة في الوصول إلى غاياتها، وكذلك تسهم بشكل كبير في تمثيل وتنمية مفاهيم الإدارة الحديثة داخل المؤسسة، ولكل مؤسسة فلسفة وثقافة تميزها، وبهذا الشكل تندرج الثقافة التنظيمية تحت الثقافة العامة التي يكتسبها الإنسان من خلال احتكاكه وعمله مع غيره.

فالثقافة التنظيمية هي المناخ الثقافي الذي يفصل القيادة المدرسية عن القيادات المدرسية الأخرى، عبر مجموعة القيم الثقافية والأفكار والمبادئ والتصورات القحطاني (2018). وهي كافة ما يأتيه مديري المدارس من سلوكيات وأقوال معبرة عن القيم والعادات والتقاليد والأفكار التي يعتنقونها والتي تنعكس على عملهم وإنتاجيتهم الدوسري (2013). وهي تشمل على الصفات والملاح الدالة على قيم ومعتقدات ومبادئ التفاعل، وقواعده والتي تفصل بين أعضاء المؤسسة الواحدة وأعضاء المؤسسات الأخرى، على نحو تكون فيه نهج منفصل، مختلف في الفكر والتكيف، وحل الأزمات المتعددة. ومما سبق يمكن القول، أن غالبية المنظرين أشاروا للثقافة التنظيمية بأنها المبادئ والقيم التي تسهم في تقويم السلوك، والوصول إلى التناغم والتكامل التنظيمي البدراني (2007).

#### أهمية الثقافة التنظيمية.

- اهتمت العديد من المؤسسات بمسألة الثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها العديد من المديرين على أنها ركن محوري، ويمكن إجمال دور الثقافة التنظيمية، فيما يلي:
- تلعب دور كبير في توجيه سلوكيات الأفراد وتحديدها على النحو الذي يجعل أي سلوك يخل بمبادئ الثقافة أو يخالفها سلوك منبوذ وغير مقبول، ومن ثم تقف كحائط سد في وجه من يحاول تبديل أحوال العاملين داخل المؤسسات من حال لأخر.



- تسهم في تنمية مدارك العاملين بشأن ما يقع في بيئة العمل، فهي بمثابة مرجع يستعين به الأفراد في فهم الوقائع والنشاطات.
- تسهم في توقع ردود أفعال الفرد والجماعة، فعندما يقابل الفرد واقعة أو أزمة ما فإنه يتعامل معها منطلقاً من ثقافته، ومن ثم فالإلمام بثقافة الأفراد يتيح توقع سلوكياتهم، وبدونها لا يمكن التوقع.
- تعتمد عليها الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية كمرشد يوضح لهم أنماط السلوك والروابط التي يتعين الالتزام والاستعانة بها، فهي نسق فكري يرشد العاملين في المؤسسة ويرتب نشاطاتهم وتفاعلاتهم، كما أنها تتضمن سمات المؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، كما أنها رافد افتخار للعاملين، لاسيما إذا كانت تركز على مبادئ محددة، كالإبداع، والانتاجية، والريادة، والتفوق على المنافسين.
- الثقافة التنظيمية الصلبة تلعب دور محوري ومؤثر وداعم للإدارة حتى تتمكن من الوصول إلى مقاصدها وتطلعاتها، وتجعل عمل الإدارة ورؤساء الأقسام أكثر يسر، فلا يحتاجون للإجراءات الحازمة أو الرسمية الترسخ السلوكيات المرغوبة، وكذلك يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية الصلبة قيمة تنافسية يمكن للمؤسسة اللعب عليها، إذا كانت تدعم قيم مثل الإخلاص في العمل، وخدمة الجمهور، كما تلعب دور بارز في استقطاب الطاقات البشرية المناسبة، فالمؤسسات في الطليعة تعتبر محط أنظار العاملين المتميزين، والمؤسسات التي تدعم الإبداع والتميز تستقطب العاملين المبتكرين، والمؤسسات التي تقدر التفوق والتقدم تستقطب العاملين المجلدين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دور جوهري في استعداد المؤسسة للتحويل وإمكاناتها الاندماجية وفي اللحاق بركب التقدم والتطور، وكذا تجدر الإشارة إلى أهمية بذل المساعي لدعم وتطوير عامل الثقافة التنظيمية، على نحو يكفل لها توازن نسبي وثبات في وجدان العاملين حتى يتسنى لهم الالتزام بها العميان (2010).

### ثانياً: قائدات مدارس الدمج الابتدائية

#### مفهوم الدمج

بدأت فكرة الدمج لذوي الاحتياجات الخاصة تظهر منذ العقد الأخير للقرن العشرين بعد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، حيث تم تأكيد الحق في الحرية والتعليم الإلزامي لجميع الأطفال عام 1948م، ومن خلال المؤتمر العالمي الذي عقد في جومنين عام 1990م، الذي رفع شعار التعليم للجميع بغض النظر عن الفروق الفردية القائمة بينهم. ثم عقد المؤتمر العالمي لذوي الاحتياجات الخاصة في سلامنكا عام 1994م، وهدف دمج الاحتياجات الخاصة في الفصول والمدارس العامة وإيجاد مناخ وظرف صحية نفسية واجتماعية وأكاديمية منتجة يمكن من خلالها أن يسهم كل فرد في المجتمع إسهاماً كاملاً في بناء مجتمعة، ويستمتع بحياته اقتصادية واجتماعية وثقافية.

وقد تتابعت المؤتمرات العالمية لتبني ثقافة الدمج وتفعيلها، وتكون واقعا معاشاً كآلية تربوية فاعلة في النظم التعليمية لمختلف دول العالم على اختلاف ثقافات وتوجهاتها. وتعتبر اليونسكو الدمج كمدخل دينامي للاستجابة على نحو إيجابي لاختلاف التلاميذ وتنوع إمكاناتهم وقدراتهم وحاجاتهم، والنظر إلى الفروق الفردية بينهم، ليس باعتبارها مشكلات، وإنما باعتبارها فرصة لإثراء التعلم وتفعيله الزيات (2009).

ويعرف Praisner (2000) "الدمج بأنه نموذج تربوي خدمي تعليمي يقوم على الاستجابة للحاجات التعليمية والتربوية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة داخل فصول ومدارس التربية العامة النظامية، إلى أقصى مدى ملائم لاحتياجاتهم واستعداداتهم الخاصة، بحيث يتيح هذا الدمج لهم ما يتاح لأقرانهم العاديين من فرص اجتماعية وتعليمية وحياتية". وتعتبر مدارس الدمج الابتدائية الإطار الذي يقدم بيئة تعليمية فعالة وتسمح بالمشاركة الفعالة لجميع طلابها وتقدم برامج الدعم الملائمة لمقابلة احتياجاتهم الفردية وبما يسمح بفرص متكافئة مع أقرانهم العاديين في ظل ظروف أكاديمية واجتماعية وثقافية متكافئة الزيات (2009).

كما أنها تلك المدارس العادية التي تتيح للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة الدراسة بها جنباً إلى جنب مع الأطفال الطبيعيين، إما في صفوف مشتركة في وضع الأطفال الذين يعانون صعوبات سمعية وتعليمية، أو في صفوف منفصلة داخل المدرسة في وضع الأطفال الذين يعانون إعاقات ذهنية وسمعية. فيلاحظ من التعريفات السابقة أنها تشترك في تعليم جميع الطلاب بغض النظر عن الفروقات الفردية الزيات (2009).

ويجب النظر إلى مدارس الدمج الابتدائية على أنها بيئة حاضنة لجميع المتعلمين، وذلك من خلال السماح لكافة الطلاب على حد سواء بفرص متكافئة سواء من ذوي الاحتياجات الخاصة أو العاديين، وتقبل اختلاف الثقافات والجماعات، وتقليل الإقصاء والعزل من خلال عمليات التعليم، ومن ضروري للدمج توفر توجه عام ورؤية وثقافة عامة لاستيعاب جميع المتعلمين في المدى العمري الملائم للتعليم، ضمن مدخلات والاستراتيجيات وعمليات وآليات التعليم الزيات (2009).

### ثقافة الدمج

ويقصد بثقافة الدمج أن يصبح وعي أفراد المجتمع، وقيمه، وسلوكيات أفرادها، واتجاهاتهم، والمبادئ التي تحكم هذه السلوكيات، تشكل نسيج الإطار المرجعي الذي يقف خلف تبني ثقافة الدمج فكرة وسلوكاً بحيث تصبح هذه السلوكيات والاتجاهات على اختلاف الفئة الاجتماعية أو المستوى الاقتصادي الاجتماعي الذي تنتمي إليه، تشكل النسيج العام للمجتمع أفراداً وجماعات الزيات (2009).

وفي ظل الانفتاح الفكري والتغيرات السريعة والمختلفة في شتى المجالات، أضعفت من القيم والعادات والتقاليد التي تشكل بعض الخصوصية في الثقافة المحلية، وأصبحت آليات باهتة وواهنة في تأثيرها على التوجيهات التربوية.

وأصبح من المسلم به اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً أن المجتمع الذي يتبنى فيه آليات الإقصاء والعزل والتهميش لبعض أفراد، وعدم مشاركتهم على نحو فعال تحت أي دعوى أو اعتبار، يصبح مجتمعاً مفتقراً إلى الكفاءة الاقتصادية، والأمن، والفاعلية، والتماسك الاجتماعي، فيصبح مجتمع تتنامى فيه الصراعات وعواملها، مما يهدد أمن المجتمع ومستقبله واستقراره الزيات (2009).

### الدمج في مدارس المملكة العربية السعودية

وقد تضمنت فلسفة التعليم داخل المملكة العربية السعودية مجموعة من الضوابط والقواعد المتعلقة بحقل التربية الخاصة، وتتمثل في التالي مصطفى (2015):

- تعزيز كرامة الإنسان وعمل كل ما يلزم من أجل الارتقاء بمهاراته لكي يتمكن من القيام بدوره في رفعة وتقدم الأمة (البند 36).
- الاهتمام بالمتأخرين تعليمياً، والسعي من أجل القضاء على المتاح القضاء عليه من مسببات هذا التأخر، وإعداد خطط خاصة مؤقتة ومستمرة تناسب احتياجاتهم (البند 55).
- التربية الخاصة والاهتمام بالتلاميذ أصحاب الإعاقات الذهنية والجسدية، التزاما بتعاليم الدين الإسلامي الذي أمر بكفالة حق التعليم الأفراد الأمة الإسلامية قاطبة (البند 56).
- تسخر الدولة مقدراتها المتاحة من أجل تعليم ذوي الإعاقات العقلية والجسمانية، وتتيح مقررات خاصة ثقافية وتأهيلية مختلفة بما يتناسب مع أوضاعهم (البند 188).
- إن تحسين التعليم العام بتوفير فرص التعليم المتوازنة وأساليب التعزيز والثقة لكافة التلاميذ، عبر اتباع السياسات الأتية وزارة التعليم (1440هـ):
- تحسين الخطط والسياسات المختصة بتعيين التلاميذ من ذوي الاحتياجات الخاصة وتقسيمهم.
- تحسين آليات علمية التعيين وتقويم التلاميذ من ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تحسين المعرفة والفهم، ووضع السياسات والخطط وبرامج العمل؛ لخلط التلاميذ من ذوي الاحتياجات الخاصة والإعاقات الذهنية والجسدية ضمن أطر التعليم العام.
- توفير فرص انضمام عادلة لعملية تعليمية متوازنة وملائمة داخل المدارس من أجل التلاميذ من ذوي الإعاقات جميعاً ودون تمييز بين نوعهم، أو وضعهم الاجتماعي المالي، أو مكانهم الجغرافي أو شكل حاجتهم الخاصة وإعاقاتهم.

- توفير صور التعليم الخاصة التي تناسب الحاجات الخاصة للتلاميذ الموهوبين والمبتكرين.
- اعتماد أساليب دعم مدرسية لتأمين التلاميذ الواقعين في دائرة التهديد.
- إتاحة اختبارات وأساليب بديلة للتعليم طوال الحياة لأولئك الذين لم ينضموا لمدارس ولا يضمهم إطار تعليمي.

### قائدات مدارس الدمج الابتدائية

إن تطبيق سياسة دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية لا يقع على عاتق قائدة المدرسة وحدها ولكن لابد من مشاركة الآباء والمتخصصين الآخرين، بل والمجتمع عامة من أجل تحقيق ما نرجوه من نجاحات لهذه السياسة، فالمسئولية مشتركة وعلى كل مسئول أن يتعرف على دوره حتى يتم العمل في تكامل نحو تحقيق الهدف المنشود، ويتصور البعض أن وجود برامج الدمج في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية أمر سهل للغاية طالما هناك استفادة مادية للعاملين في المدرسة (بدل التربية الخاصة) من وراء هذا الدمج، ونسوا هؤلاء أو تناسوا أن لهذه الفئة حقوق علينا يجب أن نؤديها بكل أمانة طلبا للمثوبة من عند الغني سبحانه وتعالى، والقادة ذوو الناجحون في عملية الدمج في مدارس التعليم العام يحققون الإيجابيات الكثيرة التي تتحقق من وراء الدمج كالإشراف على التبادل الإلكتروني الخاص بمدرسة الدمج، وفتح البريد الإلكتروني الخاص بمدرسة الدمج وسحب التعاميم والرد عليها، ومتابعة حضور معلمات التربية الخاصة ومتابعة أعمالهم (تحضير الوحدات الدراسية، تصحيح الواجبات، الزيارات الصفية، تبادل الزيارات، الدروس التطبيقية، ومتابعة حضور الطالبات والاتصال على ذويهم في حال غيابهم، والإشراف على الأنشطة المقدمة للطالبات التربية الخاصة وتمويلها، وإعطاء الطالبات ما يحتجن إليه من أوراق، تحويل للصححة المدرسية، تعريف والإشراف على إدخال نتيجة إتقان الطالبات للمهارات في برنامج معارف خلال الفترات الأربع وتوزيع النتائج الحازمي (1430هـ).

وبهذا فإن قائدات مدارس الدمج الابتدائية تقع عليهم مسؤولية وضع وتحديد مستوى المدرسة واتخاذ القرارات الخاصة بذلك كما أن عليه أن يواجه التحديات التي قد تطرأ خلال تطبيق الدمج إضافة الى التفاعل مع جميع الأطراف المشاركة في عملية الدمج كما أن التأكد من توافق عمليات التطبيق مع فلسفة المدرسة، ويمكن للقادة أن يساعد في نجاح عملية الدمج كدعم المدرسين بمساعدتهم في التدريب وتعلم أساليب جديدة للتدريس، وتوفير سبل الاتصال الناجح والبناء مع جميع طلاب المدرسة، والعمل مع المدرسين على تطوير أساليب انضباط في المدرسة متوافقة مع ما يطبق في الفصل من أساليب ضبط و تعامل مع السلوك، ومساعدة المدرسة على الاستمرار كمؤسسة داعمة ومهتمة بشؤون المجتمع مصطفى (2015).

## الدراسات السابقة

## أولاً: الدراسات العربية

**دراسة القحطاني (2018)،** بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الثقافة في تحقيق الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمات تلك المدارس بمدينة الرياض، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة البحثية. وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركات بالدراسة موافقات بدرجة كبيرة على الأثر الذي تحدثه ممارسة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات بتلك المدارس بمدينة الرياض. وأبرز ملامح هذه الممارسة تتمثل في تشجيع قائدة المدرسة المشاركة الفعلية في جميع أنشطة المدرسة.

**دراسة العري (2016م)،** بعنوان: "ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاون المتبادل بين المدارس في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها وخصائصها ووظائفها ومكوناتها، وعواملها، وأنواعها، ومداخل دراستها، وأبعادها، وكيفية تغييرها. وأظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تساعد قادة المدارس في الرياض على تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال السلوك التنظيمي والمعايير والاتجاهات المختلفة التي تفرضها هذه الثقافة، كما أن من أهم وظائف الثقافة التنظيمية المحافظة على استمرار المؤسسة من خلال التكامل بين أفراد المؤسسة وبعضهم البعض، وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم البرامج التدريبية بشكل دوري لقادة المدارس بشكل دوري للمساهمة في الارتقاء بمستوي قدراتهم.

**دراسة القحطاني (1437هـ)،** بعنوان: "المشكلات التي تواجه مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات (الإدارية - الفنية - الاجتماعية) التي تواجه مديرات مدارس الدمج الابتدائية الحكومية في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. حيث استخدمت في الدراسة أداة الاستبانة. ومن نتائج الدراسة أن العمل على تطوير برامج الدمج من خلال تسليط الضوء على مجموعة من المشكلات (الإدارية - الفنية - الاجتماعية) التي تعليق فاعلية برامج الدمج في مدارس الدمج الابتدائية وكيفية علاجها، والعمل على تكتيف الدراسات النظرية والتطبيقية في مختلف الجامعات، وتشجيع البحث العلمي الذي يتناول دراسة المشكلات المعيقة للدمج.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية

## دراسة تسياناكوبولو، مانيسيس (2018. Manesis &amp; Tzianakopouloni) بعنوان:

تصورات قادة المدارس تجاه مفهوم الثقافة التنظيمية: دراسة حالة في دولة اليونان هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات قادة المدارس تجاه مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث أجرى الباحث دراسته على عينة مختارة من قادة المدارس الثانوية في مقاطعة أتيكا في اليونان (10 افراد)، وتبنى الباحث أسلوب المقابلة المباشرة لاستخلاص اجابات لأسئلة دراسته الرئيسية، وأظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية فكرة معقدة ومتعددة المستويات ويمكن الأخذ بها كأداة لإعادة الهيكلة واسلوب للتحسين والتغيير والتوجيه الاستراتيجي، كما تكشف الثقافة التنظيمية من وجهة نظره عن فلسفة قيادية كبرى يمكن تعميمها والاستفادة منها بالمؤسسات التعليمية عامة وذلك لشمولها جميع جوانب العملية التعليمية.

## دراسة أوستون (Ustun, 2017) بعنوان: آثار أدوار القيادة التي يمارسها مديرو مدارس

التربية الخاصة على الثقافة التنظيمية للمدرسة. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار الأدوار القيادية التي يمارسها مديرو مدارس التربية الخاصة على الثقافة التنظيمية بالمدرسة، وتم إجراء هذا البحث باستخدام أسلوب دراسات الحالة، حيث اختار الباحث عينة الدراسة وهي أربعة مديرين من بينهم ثلاثة رجال وامرأة يعملون في أربع مؤسسات تعليمية مختلفة للتربية الخاصة وإعادة التأهيل في مدينة سيفاس بتركيا، ثم جمع البيانات بواسطة تقنية المقابلة شبه المنظمة مع المشاركين وحلل البيانات. وأظهرت الدراسة أن هناك مميزات عديدة للأدوار القيادية التي يمارسها المديرون في المواقف المدرسية المختلفة التي يتعرضون لها بشكل دوري، كما لاحظ الباحث أن المشاركين بالدراسة قد حددوا بشكل عام رؤية قيادية لأنفسهم وعكسوا هذه الرؤية على المناخ التنظيمي بالمدرسة.

## دراسة أوريندا (Orinda, 2014) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي

للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في مقاطعة نديوا، كينيا. هدفت الباحثان في دراستها هذه إلى فحص أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في مقاطعة نديوا في كينيا. واعتمدت الدراسة استراتيجية المسوح الوصفية لجمع البيانات حيث استقطبت الباحثان 244 مديراً كفوئاً أولاً ثم اختارت عينة (196 مدرساً) منهم عشوائياً للدراسة مما سمح لها بتعميم النتائج على عدد أكبر من السكان بهامش خطأ يمكن تحديده إحصائياً، وأظهرت الدراسة أن 90% من المعلمين إلى أن الثقافة التنظيمية بالمدرسة أثرت بشكل إيجابي على التزامهم الوظيفي، وأوضحت الدراسة أن علاقات الزمالة المهنية بين المعلمين وتبني قيم الثقافة التنظيمية أثر بشكل إيجابي على التزامهم الوظيفي حيث أفاد 90,5% من المعلمين الذين شاركوا في صنع القرار المدرسي بأنهم متحمسين للغاية. قد يكون هذا بسبب شعورهم بالاحترام والتقدير كمدرسين في مدارسهم، وترى الباحثان أنه عندما يتم تحفيز المعلمين، يتم تعزيز ثقافة العمل الجاد والالتزام وروح الفريق مما يؤثر بدوره على الالتزام الوظيفي بشكل إيجابي.

## الطريقة والاجراءات

### منهج المشروع البحثي

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، ويتوافق مع أهدافها، وقد عرّفه العساف (1433هـ) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتمّ بواسطته استجواب جميع أفراد مُجتمع 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 المشروع البحثي

تكون البحث من جميع معلمات التربية الخاصة العاملات بمدارس الدمج الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (711) معلمة، وفق إحصائية وزارة التعليم لعام 1441هـ وزارة التعليم (2018)، الدليل الإحصائي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية السعودية). ملحق رقم (3).

### عينة المشروع البحثي

تم تطبيق أداة البحث على عيّنة عشوائية من خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1441هـ، حيث تمّ فرزها ونتج عن ذلك (100) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (100) معلمة.

### أداة المشروع البحثي

تمّ تصميم أداة الدراسة (استبانة)، وقد قامت الباحثتان بإعداد الاستبانة بصورتها المبدئية، من خلال مُراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومُراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكوّنت الاستبانة من جزئين رئيسيين، على النحو التالي:

**الجزء الأول:** ويحتوي على البيانات الأولية التي اشتملت على مُتغيّرات الدراسة، وهي: (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة-الفئة التي يتمّ تعليمها).

**الجزء الثاني:** ويشتمل على ثلاثة محاور رئيسية تتعلق بأسئلة الدراسة، وهي:

**المحور الأول.** واقع تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية واندراج تحته 22 مجالاً فرعياً.

**المحور الثاني.** التحديات التي تواجه تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية واندراج تحته 22 مجالاً فرعياً أيضاً.

**المحور الثالث.** الآليات المقترحة لتفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية واندراج تحته 24 مجالاً فرعياً كذلك.

## صدق أداة الدراسة

## صدق المحكمين (الظاهري).

عرضت أداة الدراسة في صورتها الأولى على لجنة مكونة من مجموعة من المحكمين المختصين بالشأن التربوي بواقع خمسة من نخبة التخصص، وذلك لإبداء مرئياتهم في بنائها، ومدى مناسبتها لشروط الاستبانة الجيدة، وصياغة مجالاتها ومدى اتساقها مع كل المحاور الرئيسية.

## الصدق الداخلي.

تمَّ استخدام بيانات العينة الاستطلاعية، والتي بلغ عددها (30) معلمة، في استخراج معاملات الارتباط للتحقق من الصدق الداخلي للاستبانة (ارتباط العبارات بمحاور الاستبانة)، حيث تمَّ استخدام معامل ارتباط بيرسون للحصول على معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور التابعة لها، ويُبيّن الجدول التالي نتائج معاملات ارتباط العبارات بمحاور الاستبانة، وبالمُتوسّط العام لاستجابات المعلمات على كامل الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

## جدول 1

## مُعاملات ارتباط العبارات بالمحور الأوّل

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تؤمن قائدة المدرسة بأن الثقافة التنظيمية متطلب حيوي لنجاح سير العمل.	0.63	0.00
2	تسوق قائدة المدرسة لأفكار وممارسات الثقافة التنظيمية بين منسوبات المدرسة.	0.65	0.00
3	تتوفر ثقافة تنظيمية موثقة لعملية الدمج من منسوبات المدرسة.	0.74	0.00
4	لدى قائدة المدرسة معرفة بخصائص طالبات الدمج.	0.76	0.00
5	تطور قائدة المدرسة رؤية مشتركة تبلغها لكافة منسوبات مدرستها.	0.76	0.00
6	تعد قائدة مدرسة الدمج خطط مستقبلية لأدائها المدرسي.	0.83	0.00
7	تتخذ قائدة المدرسة الإجراءات اللازمة لتحسين تنفيذ برامج الدمج لديها.	0.88	0.00
8	ترحب قائدة المدرسة بالأفكار الإبداعية فيما يخص تطبيق برامج الدمج.	0.70	0.00
9	تشكل قائدة مدرسة الدمج فريق لمتابعة تنفيذ برامج الدمج بكفاءة.	0.77	0.00
10	تفوض القائدة وكيالتها للإشراف على أداء المعلمات في برامج الدمج.	0.53	0.00
11	تتيح قائدة مدرسة الفرصة للمعلمات للاستفادة من تجارب المدارس الناجحة في تطبيق برامج الدمج.	0.80	0.00
12	تنظيم زيارات ميدانية لفصول الدمج لتبادل الخبرات بين المعلمات.	0.61	0.00
13	تحديد الأساليب المستخدمة في تقييم برامج الدمج.	0.70	0.00
14	حضور قائدة المدرسة الورش المتخصصة عن إدارة برامج الدمج في المدارس.	0.75	0.00
15	عقد اجتماعات دورية مع منسوبات المدرسة للوقوف على ما يواجهن من تحديات.	0.74	0.00
16	تعزز القائدة الانتماء للمدرسة بطرق مختلفة.	0.66	0.00
17	تستثمر القائدة وقت الدوام بطريقة منظمة تنعكس إيجابياً على الانجاز.	0.80	0.00
18	تتبنى القائدة ثقافة الحوار وابداء الرأي في شتى الموضوعات المطروحة للنقاش.	0.72	0.00
19	تقدم القائدة المدرسية بدائل متعددة لحل مشاكل تطبيق برامج الدمج بالمدرسة.	0.84	0.00
20	تطبق قائدة المدرسة خطة موضوعية للأنشطة بمشاركة كافة منسوبات المدرسة.	0.74	0.00
21	تمارس قائدة المدرسة قيم الاحترام المتبادل مع منسوبات المدرسة.	0.67	0.00
22	تبدل قائدة المدرسة وقتاً إضافي لإنجاح العمل.	0.72	0.00

\*\* دالٌّ عند مُستوى الدلالة (0.01). \* دالٌّ عند مُستوى الدلالة (0.05).



ويتضح من بيانات الجدول ارتباط كل عبارة من عبارات المحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.01 مما يشير إلى أن المقياس على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

## جدول 2

### مُعاملات ارتباط العبارات بالمحور الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	صلاحيات قائدة المدرسة محدودة في طرق تنفيذ برامج الدمج.	0.21	0.03
2	قصور محتوى البرامج التدريبية عن إكساب قائدة المدارس مهارة إدارة برامج الدمج.	0.45	0.00
3	غياب الحوار المهني بين معلمة التربية الخاصة مع معلمه التعليم العام.	0.67	0.00
4	قصور في إلحاق معلمات التعليم العام بالدورات التدريبية التي تكسبهن مهارة التعامل مع طالبات ذوي الاحتياجات الخاصة.	0.57	0.00
5	قلة إطلاع معلمات التعليم العام على الأبحاث العلمية المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة.	0.52	0.00
6	قصور في معارف معلمة التعليم العام بالأساليب التربوية للتعامل مع طالبات ذوي الاحتياجات الخاصة.	0.63	0.00
7	قلة اللقاءات الدورية بين قائدة المدرسة ومعلمة التربية الخاصة.	0.66	0.00
8	غياب دور المجتمع المدرسي في تعزيز التفاعل بين جميع الطالبات بغض النظر عن اختلافهن.	0.65	0.00
9	الافتقار إلى وجود دليل إرشادي للتعامل مع المشكلات الإدارية التي تتعلق ببرامج الدمج.	0.63	0.00
10	وجود اتجاهات السلبية لدى بعض منسوبات المدرسة نحو ذوي الاحتياجات الخاصة.	0.70	0.00
11	غياب المعايير المساعدة لقائدة المدرسة في تقييم نتائج تطبيق برامج الدمج.	0.79	0.00
12	غياب المعايير الخاصة بالمعلمات التي يجب العمل بها في مدارس الدمج الابتدائية.	0.68	0.00
13	مقاومة فريق العمل للتغيير الذي تأتي به خطط القائدة المدرسية.	0.57	0.00
14	ضعف البنية التحتية بالمدرسة التي تعيق تنفيذ برامج الدمج بكفاءة.	0.63	0.00
15	نقص الكوادر البشرية المدربة على طرق تفعيل برامج الدمج بالبيئة التربوية.	0.68	0.00
16	قصور الحوافز بأنواعها لمنسوبات المدارس الابتدائية المطبقة لبرامج الدمج.	0.73	0.00
17	كثرة الأعباء الادارية تحد من قدرة قائدة المدرسة على تنفيذ ثقافة تنظيمية واضحة.	0.64	0.00
18	قصور التشريعات التنظيمية المنظمة لتطبيق برامج دمج طالبات ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدارس.	0.72	0.00
19	الاعتماد على التجارب الشخصية في تيسير شئون العمل بمدرسة الدمج.	0.57	0.00
20	غياب الوعي التثقيفي بين منسوبات المدرسة فيما يتعلق بطبيعة التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	0.64	0.00
21	غياب الرضا للعمل مع برامج الدمج يحد من الابداع في تطبيقها.	0.64	0.00
22	تؤثر النظرة السلبية لذوي الاحتياجات الخاصة من تفعيل برامج الدمج بكفاءة.	0.66	0.00

\*\* دالٌّ عند مُستوى الدَّلالة (0.01). \* دالٌّ عند مُستوى الدَّلالة (0.05).

ويتضح من بيانات الجدول ارتباط كل عبارة من عبارات المحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.05 على الأقل مما يشير إلى أن المقياس على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

## جدول 3

## مُعاملات ارتباط العبارات بالمحور الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	منح قائدة مدرسة الدمج صلاحيات لتمكينها من إدارة برامج الدمج بكفاءة.	0.53	0.00
2	ترشيح قائدات مدارس الدمج الابتدائية للبرامج التدريبية المتخصصة في تفعيل الثقافة التنظيمية.	0.68	0.00
3	توعية طالبات التعليم العام بآليات التعامل مع طالبات ذوي الاحتياجات الخاصة.	0.75	0.00
4	تأهيل منسوبات المدرسة لاكتساب مهارة التعامل مع طالبات ذوي الاحتياجات الخاصة	0.85	0.00
5	مشاركة معلمات التعليم العام الرأي مع معلمات التربية الخاصة في آليات تطبيق برامج الدمج.	0.81	0.00
6	تنظيم لقاءات دورية منظمة بين المعلمات لمناقشة التحديات التي تعيق تطبيق برامج الدمج.	0.85	0.00
7	تصميم آليات واضحة تمكن قائدة المدرسة من تقييم نتائج تطبيق برامج الدمج.	0.81	0.00
8	تصميم إجراءات عمل واضحة لمعاملات التربية الخاصة.	0.82	0.00
9	زيادة المخصصات المالية للأنشطة الخاصة ببرامج الدمج.	0.89	0.00
10	نشر ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق برامج الدمج بكفاءة.	0.86	0.00
11	تفعيل إجراءات تنظيمية مرنة تدعم خصوصية برامج الدمج.	0.86	0.00
12	تشكيل فرق متعاونة تدعم ثقافة المدرسة التنظيمية في تطبيق برامج الدمج.	0.88	0.00
13	العدالة في تطبيق الممارسات الإدارية على كافة منسوبات المدرسة.	0.77	0.00
14	تنفيذ محاضرات مختلفة لأولياء الأمور عن المسؤولية المجتمعية لدعم تطبيق برامج الدمج.	0.86	0.00
15	حث المعلمات على نشر ثقافة احتواء ذوي الاحتياجات الخاصة في البيئة المدرسية.	0.84	0.00
16	تصميم أدلة إرشادية تعكس الثقافة التنظيمية لمدارس الدمج الابتدائية.	0.82	0.00
17	تقديم قصص معبرة لمنسوبات المدرسة عن الثقافة التنظيمية المرغوب نشرها في مدارس الدمج الابتدائية.	0.84	0.00
18	تحفيز قائدة المدرسة على تحسين ممارساتها في إدارة برامج الدمج.	0.785	0.00
19	الشفافية في تشخيص واقع إمكانات المدرسة يمكن تحديد احتياجات تنفيذ برامج الدمج.	0.873	0.00
20	تنظيم البيئة المدرسية بأسلوب يدعم إجراءات تطبيق برامج الدمج.	0.774	0.00
21	تبادل الزيارات بين مدارس الدمج الابتدائية للاستفادة من الخبرات المختلفة.	0.818	0.00
22	المشاركة المجتمعية من قبل أولياء الأمور تدعم تنفيذ برامج الدمج.	0.810	0.00
23	تنفيذ ورش متخصصة لمشاركة الخبرات في إدارة مدارس الدمج الابتدائية.	0.679	0.00
24	قياس مخرجات برامج الدمج للتمكن من تحسين أدائها المستقبلي.	0.736	0.00

\*\* دالٌّ عند مُستوى الدَّلالة (0.01). \* دالٌّ عند مُستوى الدَّلالة (0.05).

ويتضح من بيانات الجدول ارتباط كل عبارة من عبارات المحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند المستوى الاحتمالي 0.01 مما يشير إلى أن المقياس على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

## ثبات أداة الدراسة.

بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (30) معلمة، قامت الباحثتان باستخراج مُعامل ثبات الأداة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، والثبات الكلي للاستبانة، ويُبين الجدول (4) مُعاملات ثبات الاستبانة.

## جدول 4

## معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
واقع تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية	22	0.96
التحديات التي تواجه تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية	22	0.92
الليات المقترحة لتفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية	24	0.98
الثبات الكلي للاستبانة		0,98

يظهر من الجدول (4) أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات جيّدة، حيث بلغ ثبات المحور الأوّل (0,96)، والمحور الثاني (0,92)، والمحور الثالث (0,98)، ومُعامل الثبات الكلي للاستبانة (0,98)، حيث تُعتبر مُعاملات ثبات جيّدة تُؤهل الأداة لتحقيق أهداف الدّراسة Taber (2016).

## إجراءات تطبيق المشروع البحثي

تتلخص خطوات التطبيق في التالي:

- تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بشكل دقيق لكي تسهل عملية البحث والتقصي سواء على مستوى الأدب النظري السابق الذي تناول تلك المتغيرات بالدراسة أو على مستوى الجزء العملي لهذا البحث.
- أعدت الباحثتان استبانة مصممة باستخدام نماذج جوجل (Google Templates) وأرسلتها إلى (500) معلمة من أفراد المجتمع عن طريق تضمين الرابط في رسالة نصية.
- الحصول على الموافقات الرسمية من المؤسسات المعنية أو ذات الصلة بموضوع الدراسة والتنسيق بين تلك الهيئات لتيسير خطوات البحث كوزارة التعليم ومدارس الدمج الابتدائية بمنطقة الرياض وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- أتمت (100) معلمة منهم (100) مشاركة صحيحة وكاملة للاستبانة وبناء على تلك المشاركات تم اعتماد هذه المعطيات لتبدأ مرحلة التحليل الإحصائي.
- حوسبة الاستبانة وإرسال رابط المشاركة برسالة نصية لمجتمع الدراسة المستهدفين وهو 711 معلمة من معلمات التربية الخاصة المطبقات البرامج الدمج بمنطقة الرياض بالمدارس الحكومية وتلقي إجابات المشاركات عليها.
- رسائل الجوال (SMS) استعانت الباحثتان برسائل الجوال كأداة مساندة لإرسال رابط الاستبانة للمعلمات مجتمع الدراسة وذلك لتسهيل عملية الدخول على الرابط والبدء مباشرة من الجوال في إجابة الأسئلة. وقع تفضيل الباحثتان لهذا النوع من وسائل التواصل عن غيره لسهولة استخدام تقنياً وشيوعه بين العينة المستهدفة.
- ادخال بيانات الاستبانة إلى الحاسب الآلي لمعالجتها احصائياً عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) استخدام نتائج التحليل الإحصائي لمناقشتها ومقارنتها بما سبق من دراسات ووضع المقترحات والتوصيات المناسبة.

## المعالجة الإحصائية

- مُعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
  - مُعامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق الداخلي للاستبانة.
  - التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات والانحرافات المعيارية لوصف استجابات العينة.
- نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الأول ما وقع تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات وللإجابة على هذا السؤال فقد تم إجراء عدد من اختبارات إحصائية منها النسبة المئوية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي التي يوضحها الجدول التالي:

## جدول 5

## استجابات العينة حول واقع تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية

م	العبارة	النسبة المئوية			المتوسط الانحراف المتوسط	الترتيب
		غير موافق	موافق	النسبة المئوية		
1	تمارس قائدة المدرسة قيم الاحترام المتبادل مع منسوبات المدرسة.	26	67	2.6	0.62	17.33
2	تؤمن قائدة المدرسة بأن الثقافة التنظيمية تتطلب حيوي لنجاح سير العمل.	37	61	2.59	0.53	17.27
3	ترحب قائدة المدرسة بالأفكار الإبداعية فيما يخص تطبيق برامج الدمج.	34	60	2.54	0.61	16.93
4	تسوق قائدة المدرسة لأفكار وممارسات الثقافة التنظيمية بين منسوبات المدرسة.	43	55	2.53	0.54	16.87
5	تبدل قائدة المدرسة وقتاً إضافياً لإنجاح العمل.	36	56	2.48	0.64	16.53
6	تستثمر القائدة وقت الدوام بطريقة منظمة تنعكس إيجابياً على الانجاز.	32	57	2.46	0.69	16.4
7	تفوض القائدة وكيلتها للإشراف على أداء المعلمات في برامج الدمج.	37	54	2.45	0.66	16.33
8	تعزز القائدة الانتماء للمدرسة بطرق مختلفة.	36	54	2.44	0.67	16.27
9	تتبني القائدة ثقافة الحوار وابداء الرأي في شتى الموضوعات المطروحة للنقاش.	34	55	2.44	0.69	16.27
10	حضور قائدة المدرسة الورش المتخصصة عن إدارة برامج الدمج في المدارس.	30	55	2.4	0.74	16
11	تحديد الأساليب المستخدمة في تقييم برامج الدمج.	45	47	2.39	0.63	15.93
12	تتيح قائدة المدرسة فرصة للمعلمات للاستفادة من تجارب المدارس في تطبيق برامج الدمج.	44	47	2.38	0.65	15.87

م	العبارة	النسبة المئوية			المتوسط الانحراف المتوسط المرجح	الترتيب		
		غير موافق	موافق	النسبة المئوية				
13	تتخذ قائدة المدرسة الإجراءات اللازمة لتحسين تنفيذ برامج الدمج لديها.	11	41	48	2.37	0.68	15.8	13
14	تنظيم زيارات ميدانية لفصول الدمج لتبادل الخبرات بين المعلمات.	11	43	46	2.35	0.67	15.67	14
15	عقد اجتماعات دورية مع منسوبات المدرسة للوقوف على ما يواجههن من تحديات.	15	36	49	2.34	0.73	15.6	15
16	تطبيق قائدة المدرسة خطة موضوعية للأنشطة بمشاركة كافة منسوبات المدرسة.	14	38	48	2.34	0.71	15.6	16
17	تقديم القائدة المدرسية بدائل متعددة لحل مشاكل تطبيق برامج الدمج بالمدرسة.	14	42	44	2.3	0.70	15.33	17
18	تتوفر ثقافة تنظيمية موثقة لعملية الدمج من منسوبات المدرسة.	12	48	40	2.28	0.67	15.2	18
19	تطور قائدة المدرسة رؤية مشتركة تبلغها لكافة منسوبات مدرستها.	12	48	40	2.28	0.67	15.2	19
20	تشكل قائدة مدرسة الدمج فريق لمتابعة تنفيذ برامج الدمج بكفاءة.	14	45	41	2.27	0.69	15.13	20
21	لدى قائدة المدرسة معرفة بخصائص طالبات الدمج.	14	47	39	2.25	0.69	15	21
22	تعد قائدة مدرسة الدمج خطط مستقبلية لأدائها المدرسي.	15	50	35	2.2	0.68	14.67	22

يتضح من الجدول السابق التالي:

- أن مستوى تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية مرتفع وذلك بنسبة 56%. مما يستوجب بذل مزيد من الجهود للاستمرار على هذا المستوى المرتفع من الثقافة التنظيمية بل ومحاولة زيادته.
- أن واقع تفعيل الثقافة التنظيمية مرتفع، كما أن المعلمات يرين أن القائدات يقمن بممارسات تفعيل الثقافة التنظيمية بصورة جيدة، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من الدعم لزيادتها.
- أن مستوى تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية مرتفع (56%)، ولكن في نفس الوقت فإن ذلك يستوجب بذل المزيد من الجهود للاستمرار على هذا المستوى المرتفع من الثقافة التنظيمية، بل ومحاولة زيادته.
- العبارة: تمارس قائدة المدرسة قيم الاحترام المتبادل مع منسوبات المدرسة حققت المرتبة الأولى ونسبة موافقة (67%).
- وافقت عينة الدراسة بنسبة (61%) على العبارة: تؤمن قائدة المدرسة بأن الثقافة التنظيمية متطلب حيوي لنجاح سير العمل.

- تعد قائدة مدرسة الدمج خطط مستقبلية لأدائها المدرسي، وذلك بمتوسطات مرجحة من: 14.67 - 17.33. على رتبت تنازلياً بدأ من الأعلى
- كما تشير النتائج إلى أن نسب الموافقة (موافق لحد ما، وموافق) على عبارات المحور الأول تراوحت بين 85% إلى 98% لبعض البنود، مما يشير إلى أن واقع تفعيل الثقافة التنظيمية مرتفع، وتشير النتائج أيضاً إلى أن المعلمات أفراد العينة يرين أن القائدات يقمن بممارسات تفعيل الثقافة التنظيمية بصورة جيدة، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من الدعم لزيادتها.
- أن العبارات مرتبة تنازلياً وفق المتوسط المرجح حيث يوضح واقع ممارسات قائدات مدارس الدمج الابتدائية.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة القحطاني (2018) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية ذات تأثير واضح وجلي في قيادة المؤسسات التعليمية، وخاصة في مدارس الدمج الابتدائية، فالمملكة العربية السعودية تبذل كل الجهود لمواكبة التطور والتقدم الذي يشهده المجال التعليمي في المجتمعات المتقدمة. وبناء على ذلك يجب أن تتجه قيادات هذه المدارس إلى تفعيل آليات يمكن من خلالها تطبيق الثقافة التنظيمية في هذه المدارس للدمج بشكل فعال. كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة تسياناكوبولو، مانيسيس (2018) & Tzianakopoulou (Manesis) والتي أظهرت أن الثقافة التنظيمية تعد سمة أساسية من السمات الرئيسية للمؤسسات التربوية لأنها تساهم في تشكيل الطابع العام لتلك المؤسسات وتحديد طريقة تفكير وسلوك أعضائها، وترتبط أيضاً بشكل كبير بكفاءة الموظفين والأداء الأكاديمي للطلاب. وأنه من الطبيعي أن نرى القيادة والثقافة التنظيمية في عملية مستمرة من التفاعل، وأن كلاهما وجهين لعملة واحدة. لذلك فإن بناء الثقافة التنظيمية أو المدرسية وترسيخ آليات العمل بها يعتبر واحدة من أهم المهام التي يقوم بها القائد التربوي، مع الأخذ في الاعتبار أن مهام القائد التربوي الفاعل تتطلب أن يكون لدى القائد التربوي شكل من أشكال التفاعلية والمفاوضة المبتكرة والقدرة على حل للمشاكل، وأن يكون لدى القائد التربوي روح سباق ومليئة.

**نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثاني** ما التحديات التي تواجه تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات:

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم إجراء عدد من اختبارات إحصائية مختلفة منها المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري ويوضحها الجدول التالي:

## جدول 6

استجابات العينة حول التحديات التي تواجه تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية

م	العبرة	النسبة المئوية		المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط	الترتيب
		غير موافق لحد ما	موافق			
1	قلة إطلاع معلمات التعليم العام على الأبحاث العلمية المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة.	21	76	2.73	0.51	18.2
2	قصور معارف معلمة التعليم العام بالأساليب التربوية للتعامل مع طالبات الاحتياجات الخاصة.	26	71	2.68	0.53	17.87
3	قصور في إحاق معلمات التعليم العام بالدورات التدريبية	30	68	2.66	0.52	17.73
4	غياب الوعي التثقيفي بين منسوبات المدرسة بطبيعة التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	41	56	2.53	0.56	16.87
5	قصور الحوافر بأنواعها لمنسوبات المدارس الابتدائية المطبقة لبرامج الدمج.	39	56	2.51	0.59	16.73
6	قصور التشريعات التنظيمية لتطبيق برامج دمج طالبات ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدارس.	37	56	2.49	0.63	16.6
7	غياب الرضا للعمل مع برامج الدمج يحد من الإبداع في تطبيقها.	40	53	2.46	2.26	16.4
8	تؤثر النظرة السلبية لذوي الاحتياجات الخاصة من تفعيل برامج الدمج بكفاءة.	36	55	2.46	0.66	16.4
9	نقص الكوادر البشرية المدربة على طرق تفعيل برامج الدمج بالبيئة التربوية.	27	59	2.45	0.73	16.33
10	الافتقار إلى وجود دليل إرشادي للتعامل مع المشكلات الإدارية التي تتعلق ببرامج الدمج.	42	51	2.44	0.62	16.27
11	وجود اتجاهات السلبية لدى بعض منسوبات المدرسة نحو ذوي الاحتياجات الخاصة.	44	48	2.4	0.64	16
12	غياب دور المجتمع المدرسي في تعزيز التفاعل بين جميع الطالبات بغض النظر عن اختلافهن.	43	47	2.37	0.66	15.8
13	ضعف البنية التحتية بالمدرسة التي تعيق تنفيذ برامج الدمج بكفاءة.	33	52	2.37	0.73	15.8
14	قصور محتوى البرامج التدريبية عن إكساب قائدة المدارس مهارة إدارة برامج الدمج.	52	42	2.36	0.59	15.73
15	الاعتماد على التجارب الشخصية في تيسير شؤون العمل بمدرسة الدمج.	42	47	2.36	0.67	15.73
16	كثرة الأعباء الإدارية تحد من قدرة قائدة المدرسة على تنفيذ ثقافة تنظيمية واضحة.	38	48	2.34	0.71	15.6
17	غياب المعايير المساعدة لقائدة المدرسة في تقييم نتائج تطبيق برامج الدمج.	44	44	2.32	0.68	15.47
18	غياب المعايير الخاصة بالمعلمات التي يجب العمل بها في مدارس الدمج الابتدائية.	46	42	2.3	0.67	15.33
19	غياب الحوار المهني بين معلمة التربية الخاصة مع معلمه التعليم العام.	47	40	2.27	0.68	15.13

م	العبرة	النسبة المئوية			الانحراف المتوسط	الترتيب
		موافق لحد ما	غير موافق	موافق		
20	صلاحيات قائدة المدرسة محدودة في طرق تنفيذ برامج الدمج.	17	46	37	14.67	20
21	قلة اللقاءات الدورية بين قائدة المدرسة ومعلمة التربية الخاصة.	23	41	36	14.2	21
22	مقاومة فريق العمل للتغيير الذي تأتي به خطط القائدة المدرسية.	24	39	37	14.2	22

يتضح من الجدول السابق التالي:

- أن أول التحديات التي تواجه قائدات المدارس في تفعيلهن للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات أفراد العينة هو قلة إطلاع معلمات التعليم العام على الأبحاث العلمية المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك بمتوسط مرجح 18.2 درجة.
- في الترتيب الثاني جاء تحدي قصور معارف معلمة التعليم العام بالأساليب التربوية للتعامل مع طالبات الاحتياجات الخاصة، وذلك بمتوسط مرجح 17.87 درجة.
- وافقت عينة الدراسة بنسبة (76%) على العبارة " قلة إطلاع معلمات التعليم العام على الأبحاث العلمية المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة."
- جاءت التحديات العشرون الأخرى مرتبة تنازلياً من الترتيب الثالث إلى الترتيب الثاني والعشرين.
- جاء تحدي مقاومة فريق العمل للتغيير الذي تأتي به خطط القائدة المدرسية في الترتيب الثاني والعشرين والأخير، وذلك بمتوسطات مرجحة من 14.2 - 17.73 درجة على رتبت تنازلياً بدأ من الأعلى.
- يتضح أن كل التحديات المذكورة توافق عليها المعلمات كتحديات تعيق تفعيل الثقافة التنظيمية بنسب مرتفعة بين (موافق لحد ما وموافق) حيث تتراوح نسب الموافقات بين 85% إلى 98%، مما يستدعي أخذ هذه التحديات على محمل الجد ومحاولة إيجاد حل لها من أجل تفعيل الثقافة التنظيمية على الوجه المطلوب.
- جاء في مقدمة تلك التحديات قلة إطلاع معلمات التعليم العام على الأبحاث العلمية المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة، وقصور معارف معلمة التعليم العام بالأساليب التربوية للتعامل مع طالبات الاحتياجات الخاصة، وقصور في إلقاء معلمات التعليم العام بالدورات التدريبية، غياب الوعي التثقيفي بين منسوبات المدرسة بطبيعة التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة. مما يستوجب العمل على توفير تلك الأبحاث لهن حتى لا تكون عائقاً أمامهن، وكذلك عقد دورات تدريبية لهن لزيادة الوعي لديهن.



نتوصل مما سبق أنه مما يعيق تفعيل الثقافة التنظيمية عدد من التحديات وجاء في مقدمة تلك التحديات قلة إطلاع معلمات التعليم العام على الأبحاث العلمية المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة، وقصور معارف معلمة التعليم العام بالأساليب التربوية للتعامل مع طالبات الاحتياجات الخاصة، وقصور في إحاق معلمات التعليم العام بالدورات التدريبية، وغياب الوعي التثقيفي بين منسوبات المدرسة بطبيعة التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة. وهذا يستوجب العمل على توفير تلك الأبحاث لهن حتى لا تكون عائقاً أمامهن، وكذلك عقد دورات تدريبية لهن لزيادة الوعي لديهن.

واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة القحطاني (1437 هـ) التي أوصت بتطوير برامج الدمج من خلال تسليط الضوء على مجموعة من المشكلات الإدارية -الفنية -الاجتماعية التي تعيق فاعلية برامج الدمج في مدارس الدمج الابتدائية وكيفية علاجها. وهو ما يتطلب العمل لتكثيف الدراسات النظرية والتطبيقية في مختلف الجامعات، وتشجيع البحث العلمي الذي يتناول دراسة المشكلات المعيقة للدمج، ووضع نتائج الدراسات حيز التنفيذ والتطبيق العلمي. - العناية بالدراسات السابقة التي استهدفت تطوير برامج الدمج وتفعيلها على أرض الواقع في الميدان التربوي. مع ضرورة العمل على تهيئة المدرسة للدمج من خلال زيارة مسؤولي التأهيل للمدرسة والتحدث مع الإدارة والهيئة التدريسية وشرح أهمية عملية الدمج. مع أهمية تأكد مختصي التأهيل من الطريقة التي يعامل بها المدرسون والطلبة الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة، ومن مشاركته في جميع الأنشطة المدرسية بما يتناسب مع قدراته.

**نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الثالث ما آليات تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات:**

من اختبارات إحصائية مختلفة منها المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري ويوضحها الجدول التالي:

## جدول 7

استجابات العينة حول الآليات المقترحة لتفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية

م	العبارات	النسبة المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب
		موافق لحد ما	غير موافق	موافق				
1	توعية طالبات التعليم العام بالآليات التعامل مع طالبات ذوي الاحتياجات الخاصة.	23	76	2.75	0.46	18.33	1	

م	العبرة	النسبة المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب
		غير موافق	موافق لحد ما	موافق				
2	تنظيم البيئة المدرسية بأسلوب يدعم إجراءات تطبيق برامج الدمج.	3	20	77	0.50	18.27	2	
3	قياس مخرجات برامج الدمج للتمكن من تحسين أدائها المستقبلي.	3	15	82	0.48	18.2	3	
4	ترشيح قائدات مدارس الدمج الابتدائية للبرامج التدريبية المتخصصة في تفعيل الثقافة التنظيمية.	1	25	74	0.47	18.2	4	
5	العدالة في تطبيق الممارسات الإدارية على كافة منسوبات المدرسة.	3	21	76	0.51	18.2	5	
6	تصميم أدلة إرشادية تعكس الثقافة التنظيمية لمدارس الدمج الابتدائية.	5	17	78	0.55	18.2	6	
7	تحفيز قائدة المدرسة على تحسين ممارساتها في إدارة برامج الدمج.	2	24	74	0.49	18.13	7	
8	حث المعلمات على نشر ثقافة احتواء ذوي الاحتياجات الخاصة في البيئة المدرسية.	3	22	75	0.51	18.13	8	
9	المشاركة المجتمعية من قبل أولياء الأمور تدعم تنفيذ برامج الدمج.	5	18	77	0.55	18.13	9	
10	زيادة المخصصات المالية للأنشطة الخاصة ببرامج الدمج.	3	23	74	0.52	18.07	10	
11	تبادل الزيارات بين مدارس الدمج الابتدائية للاستفادة من الخبرات المختلفة.	3	23	74	0.52	18.07	11	
12	تشكيل فرق متعاونة تدعم ثقافة المدرسة التنظيمية في تطبيق برامج الدمج.	3	24	73	0.52	18	12	
13	تقديم قصص لمنسوبات المدرسة عن الثقافة التنظيمية المرغوب نشرها في مدارس الدمج الابتدائية.	3	24	73	0.52	18	13	
14	الشفافية في تشخيص واقع إمكانات المدرسة يمكن تحديد احتياجات تنفيذ برامج الدمج.	4	22	74	0.54	18	14	
15	تأهيل منسوبات المدرسة لاكتساب مهارة التعامل مع طالبات ذوي الاحتياجات الخاصة	5	20	75	0.56	18	15	
16	تنفيذ محاضرات مختلفة لأولياء الامور عن المسؤولية المجتمعية لدعم تطبيق برامج الدمج.	5	20	75	0.56	18	16	
17	تصميم إجراءات عمل واضحة لمعلمات التربية الخاصة.	4	23	73	0.54	17.93	17	
18	تفعيل إجراءات تنظيمية مرنة تدعم خصوصية برامج الدمج.	4	23	73	0.54	17.93	18	

م	العبارة	النسبة المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب
		موافق	غير موافق	موافق لحد ما				
19	نشر ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق برامج الدمج بكفاءة.	72	23	5	2.67	0.57	17.8	19
20	مشاركة معلمات التعليم العام الرأي مع معلمات التربية الخاصة في آليات تطبيق برامج الدمج.	73	21	6	2.67	0.59	17.8	20
21	تنظيم لقاءات دورية منظمة بين المعلمات لمناقشة التحديات التي تعيق تطبيق برامج الدمج.	71	24	5	2.66	0.57	17.73	21
22	تصميم آليات واضحة تمكن قائدة المدرسة من تقييم نتائج تطبيق برامج الدمج.	71	24	5	2.66	0.57	17.73	22
23	منح قائدة مدرسة الدمج صلاحيات لتمكينها من إدارة برامج الدمج بكفاءة.	62	35	3	2.59	0.55	17.27	23
24	تنفيذ ورش متخصصة لمشاركة الخبرات في إدارة مدارس الدمج الابتدائية.	79	17	4	2.75	0.52	17.27	24

نتوصل من الجدول السابق إلى ما يلي:

- رتبت الآليات المقترحة لتفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات العاملات في مدارس الدمج الابتدائية تنازلياً وفق المتوسط المرجح، وفي حالة التساوي في المتوسط المرجح ينظر إلى المتوسط الحسابي، وفي حالة التساوي في المتوسط الحسابي يتم الترتيب وفق الانحراف المعياري الأقل والذي يشير إلى تجانس أكثر للبيانات، المتوسطات المرجحة كانت بين: - 18.33، 1817.27، 17.27 درجة على الترتيب.
- تراوحت نسب الموافقة على تلك الآليات بين 82% إلى 62%، وهي نسب مرتفعة، وجميع هذه الآليات مهمة تستوجب وضعها في الحسبان إذا ما أردنا تفعيل الثقافة التنظيمية.
- وافقت عينة الدراسة بنسبة (76%) على العبارة: توعية طالبات التعليم العام بآليات التعامل مع طالبات ذوي الاحتياجات الخاصة.
- وقد ظهر أن هناك عدد من الآليات المقترحة لتفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية، فقد ظهر عدد من الآليات التي تشمل توعية طالبات التعليم العام بآليات التعامل مع الطالبات ذوي الاحتياجات الخاصة، والتي يوضحها الجدول السابق، ويتطلب ذلك تفعيل دور المدارس العادية في مجال تربية وتعليم الأطفال غير العاديين انطلاقاً من مبدأ أن المدرسة العادية هي المكان التربوي الطبيعي للغالبية العظمى من الأطفال غير العاديين، وستسعى وزارة التربية والتعليم إلى تفعيل دور المدارس العادية من خلال التوسع في استحداث برامج الفصول الملحقة بالمدارس العادية بأنواعها المختلفة . والاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة

المتتمثلة في استحداث برامج غرف المصادر وبرامج المعلم المتجول، والمعلم المستشار، وبرامج المتابعة، وذلك بغرض إيصال خدمات التربية الخاصة للمدارس، وتقديم خدمات التربية الخاصة إلى بعض الفئات التي تدرس تقليدياً.

واتفقت تلك النتائج جزئياً مع دراسة أستون (2017) حيث أظهرت أهمية تزود مديري مدارس التربية الخاصة بأفكار قيادية معاصرة والعمل على تطبيقها بالمدارس وفق إجراءات منظمة في ضوء نشر ثقافة تنظيمية بين جميع منسوبي المدرسة فيما يتعلق بهذا الشأن. مع التركيز على أثر دور المعلمين على المناخ التنظيمي، وأهمية الأنشطة الثقافية التي يطبقها مديرو مدارس التربية الخاصة لتعزيز الثقافة التنظيمية بين افراد المؤسسة التعليمية مثل الانشطة الاجتماعية (رحلات-زيارات خارجية لدور السينما والمسرح. الخ) وأوضحت أن لهذه الفعليات تأثير قوي على ترسيخ قيم الثقافة التنظيمية ومبادئها بين منسوبي المدرسة. مع الأخذ في الاعتبار أن الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات وذلك ما أكدته بعض نتائج الدراسة الحالية.

## النتائج والتوصيات

## أولاً: نتائج الدراسة

- يتضح من التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول (واقع تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية) أن نسب الموافقة (موافق لحد ما، وموافق) على عبارات المحور الأول تراوحت بين 85% إلى 98% لبعض البنود، مما يشير إلى أن واقع تفعيل الثقافة التنظيمية مرتفع، وتشير النتائج أيضاً إلى أن المعلمات أفراد العينة يرين أن القائدات يقمن بممارسات تفعيل الثقافة التنظيمية بصورة جيدة، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من الدعم لزيادتها.
- يتضح من التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (التحديات التي تواجه تفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية) يتضح أن كل التحديات المذكورة توافق عليها المعلمات كتحديات تعيق تفعيل الثقافة التنظيمية بنسب مرتفعة بين (موافق لحد ما وموافق) حيث تتراوح نسب الموافق بين 85% إلى 98%، مما يستدعي أخذ هذه التحديات على محمل الجد ومحاولة إيجاد حل لها من أجل تفعيل الثقافة التنظيمية على الوجه المطلوب.
- يتضح من التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث (الآليات المقترحة لتفعيل قائدات مدارس الدمج الابتدائية للثقافة التنظيمية) تراوحت نسب الموافقة على تلك الآليات بين 82% إلى 62%، وهي نسب مرتفعة، وجميع هذه الآليات مهمة تستوجب وضعها في الحسبان إذا ما أردنا تفعيل الثقافة التنظيمية.

## ثانياً: التوصيات

من خلال نتائج الدراسة البحثية توصي الدراسة بما يلي:

- منح قائدة مدرسة الدمج صلاحيات لتمكينها من إدارة برامج الدمج بكفاءة.
- ترشيح قائدات مدارس الدمج الابتدائية للبرامج التدريبية المتخصصة في تفعيل الثقافة التنظيمية.
- توعية طالبات التعليم العام بآليات التعامل مع الطالبات ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الندوات والمنشورات ووسائل التواصل الاجتماعي عبر القنوات التعليمية.
- تكثيف الدورات التدريبية لمنسوبات المدرسة في إدارة مدارس الدمج الابتدائية..
- عمل ورشات تدريبية ولقاءات دورية بين معلمات التعليم العام مع معلمات التربية الخاصة في آليات تطبيق برامج الدمج.
- تنظيم لقاءات دورية منظمة بين المعلمات لمناقشة التحديات التي تعيق تطبيق برامج الدمج.
- تنظيم لقاءات دورية منظمة بين قائدات مدارس الدمج الابتدائية لمناقشة التحديات التي تعيق تطبيق برامج الدمج.

- تصميم خطة إستراتيجية تمكن قائدة المدرسة من خلالها تقييم نتائج تطبيق برامج الدمج.
- تصميم إجراءات عمل واضحة لمعلمات التربية الخاصة.
- زيادة المخصصات المالية للأنشطة الخاصة ببرامج الدمج.
- نشر ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق برامج الدمج بكفاءة.
- تفعيل إجراءات تنظيمية مرنة تدعم خصوصية برامج الدمج.
- تشكيل فرق عمل متعاونة تدعم ثقافة المدرسة التنظيمية في تطبيق برامج الدمج.
- العدالة في تطبيق الممارسات الإدارية على كافة منسوبات المدرسة.
- تنفيذ محاضرات مختلفة لأولياء الأمور عن المسؤولية المجتمعية لدعم تطبيق برامج الدمج.
- تصميم أدلة إرشادية تعكس الثقافة التنظيمية لمدارس الدمج الابتدائية.
- وضع حوافز لقائدات مدارس الدمج الابتدائية تميزها عن مدارس الأخرى لزيادة الدافعية لديهن.
- الشفافية في تشخيص واقع إمكانات المدرسة لتحديد احتياجات تنفيذ برامج الدمج.
- تنظيم البيئة المدرسية بأسلوب يدعم إجراءات تطبيق برامج الدمج.
- تبادل الزيارات بين مدارس الدمج الابتدائية للاستفادة من الخبرات المختلفة.
- المشاركة المجتمعية من قبل أولياء الأمور لدعم تنفيذ برامج الدمج.
- تنفيذ ورش متخصصة من قبل خبرات في إدارة برامج الدمج.
- قياس مخرجات برامج الدمج للتمكن من تحسين أدائها المستقبلي.

## المراجع

- البدراي، بدر سالم. (2007). *قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم*، (رسالة ماجستير غير منشور)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الحازمي، حاتم عبد الله (1430هـ). مهام مدير المدرسة تجاه برامج الدمج في المدارس. استرجعت بتاريخ 2020/5/4م من الموقع <https://www.manhal.net/art/s/7939>
- حامد، سليمان. (2009). *الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.*
- الدوسري، زابن محسن. (2013). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الزيات، فتحي مصطفى. (2009). *دمج ذوي الاحتياجات الخاصة الفلسفة والمنهج والآليات*. (ط1)، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2013). *مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14 (1)، البحرين.*
- العربي، فادي السيد. (2016). *ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني المتبادل بين المدارس في الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية، كلية التربية، جامعة بور سعيد، منشور، العدد (19)، مصر.*
- العساف، صالح بن حمد. (1433هـ). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: دار الزهراء.
- العطار، محمد محمود. (2015). *دمج الأطفال المعاقين في المملكة العربية السعودية في ضوء تجارب الدول الأجنبية، كلية الباحة، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، العدد (12)، الباحة.*
- العميان، محمود سليمان. (2010م). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، (ط5)، عمان: دار وائل.
- القحطاني، عهد بنت علي. (1437هـ). *المشكلات التي تواجه مديرات مدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشور)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود، الرياض.
- القحطاني، مريم علي. (2018). *دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- مريزق، احمد. (2013). *دراسات في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.*
- وزارة التعليم. (1440هـ). *المساواة في التعليم للأشخاص ذوي الإعاقة*. استرجعت بتاريخ 2020/5/5م من موقع [https://www.moe.gov.sa/ar/PublicEducation/Pages/Equality\\_in\\_edu\\_disabilities.aspx](https://www.moe.gov.sa/ar/PublicEducation/Pages/Equality_in_edu_disabilities.aspx)
- وزارة التعليم. (2018). *تم الرجوع الى الموقع الالكتروني في 2019/11/14م على الرابط التالي: https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/DocumentCentre/Pages/default.aspx?DocId=1dcd830-54c8-463f-9a50-cc6e39de251a\_*
- Abdin, M. A. (2013), The level of organizational culture in secondary schools in the Jerusalem governorate as seen by administrators and teachers. (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14 (1). Bahrain.

- Al-Arabi, F. A. (2016). Consolidating the organizational culture that supports mutual cooperative work between schools in Riyadh, Saudi Arabia in light of global trends, College of Education. (In Arabic). *PortSaid University, publication*, (19). Egypt.
- Al-Attar, M. M. (2015). Integration of handicapped children in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experiences of foreign countries. (In Arabic). *Al-Baha College, Al-Baha University Journal for Human Sciences*, Issue (12). Al-Baha.
- Al-Badrani, B. S. (2007). *assessed the prevailing organizational culture in secondary schools for boys in Al-Madinah Al-Munawwarah and its relationship to job satisfaction for teachers from your point of view*. (In Arabic). (unpublished master's thesis), College of Education, Umm Al-Qura University.
- Al-Dossary, M. (2013). *Organizational Culture and its Relationship to Administrative Creativity in Secondary Schools in Al-Kharj Governorate*. (In Arabic). (Unpublished Master Thesis), College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-emyan, S. (2010). *Organizational Behavior in Business Organizations*. (In Arabic) (5th Edition), Amman: Wael House.
- Al-Hazmi, H. A. (1430 A.H.). *The duties of the school principal towards integration programs in schools*. (In Arabic) I retrieved on 5/5/2020 from the website <https://www.manhal.net/art/s/7939>
- Al-Qahtani, M. A. (2018). *The Role of Organizational Culture in Achieving Creativity among Government High School Leaders in Riyadh*. (In Arabic) (Unpublished Master Thesis), College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh
- Al-Qahtani, O. A. (1437 AH). *Problems facing female principals in primary schools in Riyadh*. (In Arabic) (unpublished master's thesis), College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud University, Riyadh.
- Al-Zayat, F. M. (2009). *Incorporating people with special needs philosophy, curriculum and mechanisms*. (In Arabic). Cairo: University Press.
- Assaf, S. H. (1433 AH). *Introduction to research in behavioral sciences*. (In Arabic) Riyadh: Dar Al Zahraa.
- Hamed, S. (2009). *Contemporary Educational Administration*. (In Arabic) Amman, Jordan: Osama House for Publishing and Distribution.
- Merizeeq, A. (2013). *Studies in Educational Administration*. (In Arabic) Amman, Jordan: Ghaidaa House for Publishing and Distribution.



- Ministry of Education, (1440 A.H.). *equality in education for persons with disabilities*. (In Arabic) Retrieved on 5/5/2020 from [https://www.moe.gov.sa/ar/PublicEducation/Pages/Equality\\_in\\_education\\_for\\_persons\\_with\\_disabilities.aspx](https://www.moe.gov.sa/ar/PublicEducation/Pages/Equality_in_education_for_persons_with_disabilities.aspx)
- Ministry of Education, (2018). *accessed the website on 11/14/2019 at the following link:* <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/DocumentCentre/Pages/default.aspx?DocId=1dcdf830-54c8-463f-9a50-cc6e39de251a>
- Orindah F. (2014). *Influence Of Organizational Culture on Teachers' Job Commitment in Public Primary Schools in Ndhwa Subcounty, Kenya*. Retrieved from <http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/76927/>
- Purkey, S., & Smith, M. (1983). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 83, 427–452. doi:10.1086/461325
- Reid, K. (1982). Retrospection and persistent school absenteeism. *Educational Research*, 25, 110–115.
- Rumberger, R. (1987). High school dropouts: A review of issues and evidence. *Review of Education Research*, 57, 1–29. doi:10.2307/1170232
- Sommer, B. (1985). What's different about truants? A comparison study of eighth graders. *Journal of Youth and Adolescence*, 14, 411–422. doi:10.1007/BF02138836
- 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.
- Tzianakopoulou, T., & Manesis, N. (2018). Principals' Perceptions on the Notion of Organizational Culture: The Case of Greece. *Universal Journal of Educational Research*, 6(11), 2519–2529. doi: 10.13189/ujer.2018.061117