

## مهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس

### الثانوية من وجهة نظر معاونيهم

م.د ثائر راشد محمد

كلية الإمام الكاظم (ع)

**Administrative communication skills and their  
relationship to creative leadership among secondary  
school principals from the point of view of their assistants**

**Thaer Rashid Mohammed**

**Imam Al-Kadhim College**

**E-mail: [thaier.rashed@alkadhim-col.edu.iq](mailto:thaier.rashed@alkadhim-col.edu.iq)**

ملخص البحث:

تمثل عملية الاتصال الإداري أهمية كبرى في جميع المؤسسات بعامه والمؤسسة التربوية بخاصة بوصفه الأداة الرئيسة التي تُحدث التنسيق والتكامل والاتصال الإداري في المدرسة، والقيادة محور مهم ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات التربوية وذلك في ظل تنامي المؤسسات وتشعب أعمالها وتنوع العلاقات الداخلية وتأثيرها بالبيئة الخارجية وهذه الأمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، ولا تتحقق هذه المهمة إلا في ظل قيادة إبداعية واعية.

**يستهدف البحث الحالي تعرف:**

١- مستوى مهارات الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم.

٢- تعرف الفروق في مهارات الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير الجنس:

٣- تعرف الفروق في مهارات الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير التخصص:

ويتحدد البحث بمعاوني مدرّاء المدارس الثانوية في محافظة بغداد/الرصافة (الأولى، الثانية، الثالثة) وقد تكون مجتمع البحث من (١٢٧٠) معاون مدير مدرسة ثانوية موزعين على (٤٠٢) مدرسة ثانوية في ثلاث مديريات للتربية في جانب الرصافة (الأولى، الثانية، الثالثة) في محافظة بغداد للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤). وقد تم أعداد اداتا البحث للمتغير الأول (مهارات الاتصال الإداري) وتم التحقق من الإجراءات السايكومترية الخاصة بأداتي البحث من تمييز وصدق وثبات. وخرج البحث بمجموعة من النتائج وتم تفسيرها وفق الإطار النظري الموضوع والدراسات السابقة والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة ونتائج البحث الحالي. كلمات مفتاحية: مهارات الاتصال، مديري المدارس

#### Research Summary:

The administrative communication process represents great importance in all institutions in general and the educational institution in particular, as it is the main tool that brings about coordination, integration, and administrative communication in the school. Leadership is an important axis on which various activities in educational institutions are based, in light of the growth of institutions, the ramifications of their work, the diversity of internal relationships, their impact on the external environment, and these matters. It requires continuing research and continuing to bring about change and development, and this mission can only be achieved under creative and conscious leadership.

The current research aims to know:

- 1-The level of administrative communication skills among secondary school principals from the point of view of their assistants
- 2-Identify the differences in the administrative communication skills of secondary school principals from the point of view of their assistants according to the gender variable
- 3-Identify the differences in the administrative communication skills of secondary school principals in Baghdad Governorate from the point of view of their assistants according to the specialization variable: The research is limited to assistant principals of secondary schools in Baghdad/Rusafa Governorate (first, second, third). The research population may consist of (1270) assistant principals of secondary schools distributed among (402) secondary schools in three directorates of education on the Rusafa side (first, second, third). ) in Baghdad Governorate for the academic year (2023-2024). The two research tools were prepared for the first variable (administrative communication skills), and the psychometric procedures for the two research tools were verified in terms of discrimination, validity, and reliability. The research came out with a set of results, which were interpreted according to the established theoretical framework and previous studies, and came up with a set of recommendations and proposals that are proportional to the results of the current research

Keywords: communication skills, school principals

## الفصل الأول التعريف بالبحث مشكلة البحث:

يُعدّ الإتصال الإداري أحد العلوم الحديثة الذي تزايد الإهتمام به حالياً، ونظراً لما يشهده العالم من تطور تكنولوجي غير مسبوق كما وكيفاً، ولتنامي مهارات الإتصال وتنوعها، أصبح نجاح أي مجتمع يعتمد على مدى استجابته واستيعابه لمتطلبات واستحقاقات هذه التطورات، ولمدير المدرسة الدور الفعال في الإتصال، ولكن فعالية هذا الدور تتوقف على مدى كفاءة نظام الإتصال الذي يتبعه مدير المدرسة في توجيه جهود العاملين معه نحو تحقيق الاهداف الموضوعية للمدرسة، ولذا فإنه بدون نظام اتصالات لا يمكن أن توجد أية عملية إدارية وتعليمية داخل المدرسة وذلك لأن عملية الإدارة لا تعطي ثمارها أو تحقق أهدافها مالم يكن فيها نظام للإتصال يساعدها على الوصول إلى أهدافها عن طريق نقل التوجيهات، والمعلومات، والافكار، ومشابهاها من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى. "إن مشكلة الادارة الرئيسية هي مشكلة الإتصال... أي البيانات والمعلومات اللازمة لعملية الإدارة، فالكثير من المديرين مازالوا لا يفهمون طبيعة عملية الإتصال ولا يقدرّون ما تنطوي عليه هذه العملية من التعقيد، والدقة، والأهمية، والأثر الفعال" (الخطيب، ١٩٨٧: ٣١٢) ومن الضروريّ التعرف على أدراك المديرين في أستعمال نظم المعلومات، وأهميتها في مهارات الإتصال، وهذا ما أشارت إليه دراسة ميلر . (Miller,2000:50) إذ بحثت الاتصالات الكتابية والشفهية، والمهارات الشخصية، ورضا المستخدم، والاداء، وتحليل العوامل الحقيقية المستخدمة في تطوير المهام وركزت على العلاقة بين أدراك المدير لنظم المعلومات، ومهارات الإتصال التي يحتاجها وقد اظهرت الدراسة بأنّ مهارة الإتصال الإداري كانت الأهم من المتغيرات الأخرى في تطويرها (Miller,2000:624) من العملية التربوية، وأبداع القادة التربويين مرهون بمواكبتهم للتطور وانفتاحهم على أحدث التقنيات، والآليات، وأنّ تتكامل أساليبهم وتنمو اهدافهم وطموحاتهم، لاسيما في توجيههم نحو المرؤسين لأنّ العمل مهما تطور في جوانبه التقنية فأثّه يبقى رهين العقول التي تُديره. ومن هنا تتجلى مشكلة البحث في:

- ١- قلة الإلمام لدى مدراء المدارس الثانوية عن طبيعة المهارات وأثرها الفعال في عملية الاتصال الاداري.
- ٢- ضعف قابلية المدراء في أدراك، واستعمال نظم المعلومات وسبل الإتصال الحديثة للأداء الإداري في مجال مهارات الإتصال هو اداء ضعيف تقليدي لا يتسم بالمرونة والبحث عن حلول جديدة وجادة في تطوير العملية التربوية.
- ٣- أنّ معظم العاملين في المناصب الادارية ليس لديهم الأعداد الكافي للعمل الاداري والقيادي، ولقد أظهرت دراسة (الشمري، ٢٠١٢) وجود عدد كبير من مهارات الإتصال الإداري بحاجة الى تدريب وتطوير المديرين في المدارس الثانوية في محافظة بغداد، في مجال الإتصال اللفظي، ومجال الإتصال غير اللفظي، إذ تبين أنّ مديري المدارس الثانوية الصباحية في بغداد أبدوا درجة احتياج تدريبي كبير في مجال الإتصال اللفظي وهذا يدل على حاجة مديري المدارس الثانوية إلى التدريب على مهارات الإتصال الإداري، وهذه نتيجة طبيعية في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في جميع مجالات الحياة (الشمري، ٢٠١٢: ١٧١).

أهمية البحث:

تمثل عملية الإتصال الإداري أهمية كبرى في جميع المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة بوصفه، الأداة الرئيسية التي تحدث التنسيق والتكامل والإتصال الإداري في المدرسة، وهو عملية حيوية و أساسية، ومتطلباً مهماً لنجاح الإدارة في ممارسة وظائفها الأخرى. تحول العالم بفعل ثورة المعلومات، وتكنولوجيا الإتصالات الحديثة إلى قرية صغيرة أو، مجتمع صغير يمكن الإتصال السريع داخله، فهو يمثل الأداة الفعالة لنقل التاريخ والأحداث والأفكار، والمعاني بين الجماعات، والأفراد، والأجيال بحيث تمكن الانسان من الاطلاع على أقصى معلومة في العالم في ثواني قليلة (محمد، ٢٠٠٣: ٨٨) ويُعدّ الإتصال وسيلة لإرسال المعلومات والمعرفة، والمشاعر، لغرض الإقناع والتأثير في سلوك الآخرين، فأنا نقوم بإيجاد نوع من المشاركة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص في المعلومات، والأفكار، والاتجاهات. ولهذا يأتي هذا البحث لتعرف خاصية الإبداع لدى المدرء في المدارس الثانوية، لأن المدير المبدع هو الذي يحترم العاملين معه، ويقوم علاقات إنسانية إيجابية فاعلة معهم، ويؤمن بالطريقة العلمية في التفكير والعمل التعاوني ويتولى: الإشراف على تنفيذ السياسة العامة للمدرسة من خلال تنظيم الاعمال والإشراف على سير النشاطات والتدريبات المختلفة التي تمارس داخل المدرسة والعمل على حل المشكلات التي تعترض سير العمل والمسيرة التربوية في المدرسة. ذلك بأن القيادات تمثل جوهر العملية الإدارية لأن دورها يؤثر في جميع جوانب العمل الإداري، لأن نجاح الإدارة يتوقف على نوع القيادة التي تتولى تنظيم العمل وتوجيهه. (درويش، ١٩٨٢: ٨٣). لذلك، فإن المؤسسة الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة أي القيام بأعمالها بطريقة صحيحة، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك فترمي ببصرها إلى الأبعد، وبأعمالها إلى الأسمى حتى تكون متألفة في أفكارها وأدائها، وأهدافها، أي أن تكون مؤسسة خلاقية مبدعة ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها. (كنج واندرسون، ٢٠٠٥: ٢٥٥)

## أهداف البحث:

يرمي البحث الحالي إلى تعرف:

- ١- مستوى مهارات الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم.
- ٢- الفروق في مهارات الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير النوع.
- ٣- الفروق في مهارات الإتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير التخصص.

## رابعاً: حدود البحث الحالي:

يحدد البحث الحالي:

- ١- الحدود البشرية: وتمثل بمعاوني المدارس الثانوية في محافظة بغداد للتربية/الرصافة (الاولى، والثانية، والثالثة)
- ٢- الحدود المكانية: المدارس الثانوية في محافظة بغداد في مديريات التربية الرصافة (الاولى، والثانية، والثالثة).
- ٣- الحدود الزمانية: للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ م)

## خامساً: تحديد المصطلحات

### ١- المهارة Skill

عَرفها كل من:

- (السلمي، ١٩٩٩) القدرة على اداء عمل، أو تنفيذ اجراء، أو تحقيق نتيجة باستعمال اساليب وطرق تتسم بالكفاءة، والتغيير بما يحقق أعلى وأفضل مما أستعمله في الاداء من موارد وأمكانيات" (السلمي، ١٩٩٩: ٣٧).
- (البديري، ٢٠٠١) "قدرة الشخص على أداء عمل معين بوقت معين بأتقان وفهم" (البديري، ٢٠٠١: ٨٦).
- (جمال، ٢٠٠١): -
- ٢- الإتصال (Communication) عَرفه كل من:
  - (فضلية، ٢٠٠٢) عملية يتم من طريقها نقل، وتبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة باستعمال وسيلة، أو وسائل اتصالية عدة" (فضلية، ٢٠٠٢: ٢٢).
  - (محمود، ٢٠٠٦) عملية نقل المعلومات، والأفكار، والمهارات بوساطة استعمال الرموز، والكلمات، والصور، والأشكال، والرسومات" (محمود، ٢٠٠٦: ٣٦٨).
  - (أبوناصر، ٢٠٠٨) عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين، وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، وتبادل وجهات النظر المفيدة عن طريق الحوار بين شخصين" (أبوناصر، ٢٠٠٨: ١١).

٣- مهارات الاتصال (Communication Skills) عرّفها كل من:

- (السلمي، ١٩٩٩) "هي القدرة على أداء عمل، أو تحقيق نتيجة بإستعمال أساليب وطرق تتسم بالكفاءة، والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل" (السلمي، ١٩٩٩: ٢٢).
- (الجادر، ٢٠٠٠) "توفير مستويات معينة من الجودة يستوجب توافرها لدى المديرين للقيام بالعمليات الإدارية المنهجية، فضلاً عن حل المشكلات، واتخاذ القرارات الموضوعية الحاسمة" (الجادر، ٢٠٠٠: ٢١١).
- (أبو عابد، ٢٠٠٦) "قدرة القائد الإداري على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل المؤسسة التعليمية توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة، وأعداد الكفاءة البشرية وتطويرها. وتبسيط الاجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من أنجاز الأعمال على أفضل وجه" (أبو عابد، ٢٠٠٦: ٢١٩)

٤- مهارات الاتصال الإداري (Management Communication Skill) عرفها كل من:

- (ميرلاند، ١٩٩٦) "الصورة المترجمة لما يحمله الفرد من خبرات متخصصة". (Maryland, 1996: 724)
- (ستيفن، ١٩٩٦) هي العمليات الداخلية الدينامية للفرد في محاولته للابداع تتكامل بالممارسة والالفة مع الآخرين وتساعد على مسك نمط السلوك في التعامل" (Heyr&Steven, 1996: 6).
- ❖ **التعريف النظري لمهارات الاتصال الإداري:** هي عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات، والخبرات، والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية، بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية
- ❖ **التعريف الإجرائي:** وهي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال أجابته على فقرات الاداة.

٥- الأبداع (Creativity) عرّفها كل من:

- (جيلفورد، ١٩٨١) قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي، والطرق التقليدية مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع ممكن التحقيق" (Neil, 1981: 242).
- (السكندر روشكا، ١٩٩٨) عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود الى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من الفرد والجماعة" (حسين، ٢٠٠٤: ٢٦).
- (الركابي، ٢٠٠١) "التمايز الإدراكي، والوجداني في طرق مصفوفة التألف والاعتيادية في بناء فريد وغير شائع وغير متوقع على أن يكون ذا جدوى" (الركابي، ٢٠٠١: ١٣).

٦- القيادة الإبداعية (Creative Leadership) عرفها كل من:

- (كشروود، ١٩٩٥) "قدرة القائد الإداري على أستثمار الامكانات المتوفرة في المؤسسة كالموارد البشرية، والمادية بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق الاهداف المنشودة". (كشروود، ١٩٩٥: ٤٤)
- (العياصرة، ١٩٩٨) قدرة الفرد على إنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية، والاصالة والتداعيات البعيدة وذلك كإستجابة لمشكلة، أو موقف". (العياصرة، ١٩٩٨: ٣)
- التعريف النظري للقيادة الإبداعية** هي النشاط الذي يمارسه مدير المدرسة الثانوية في مجالات اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين من طريق أستثمار الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المنشودة.

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من الدرجات التي يحصل عليها المستجيب من طريق أجابته على فقرات مقياس القيادة الإبداعية.

**ثالثاً: التعليم الثانوي:** عرّفته وزارة التربية: المرحلة الدراسية التي تلي الابتدائية وتسبق المرحلة الجامعية، يقبل فيها كل طالب أكمل المرحلة الابتدائية وأكمل الثانية عشر من عمره، ومدة الدراسة فيها ست سنوات، وتقسّم الى مرحلتين (متوسطة وأعدادية)؛ فالمرحلة الاعدادية، تشمل نوعين من الدراسة: هما (علمي-أدبي) وتتكون من ثلاث صفوف. (وزارة التربية، ١٩٨٤: ٨)

**ثالثاً: مدير المدرسة الثانوية**

عرفته وزارة التربية: "بأنه أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تُعهد إليه إدارة المدرسة، ويفضل أن يكون لديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاية العلمية والتربوية، وعن القابلية للإدارة والتنظيم، ويفضل من حملة الشهادات الجامعية بدرجة (بكالوريوس)، والمعدّ اعداداً تربوياً (وزارة التربية، ١٩٨٤: ٦).

يتضمن هذا الفصل البحث في المتغيرين الأساسيين وهما مهارات الاتصال الإداري والقيادة الإبداعية، وسيتم عرضهما على محورين وكالاتي:

المحور الأول: مهارات الاتصال الإداري

❖ **مفهوم الاتصال** أن لعملية الاتصال دوراً مهماً في إدارة أي مؤسسة إلى الحد الذي يمكن معه القول بأن جوهر عملية الإدارة هي الاتصالات، وأن أهداف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لا يمكن أن تتم بدون عملية الاتصال. أن كلمة الاتصال مشتقة من الأصل الإغريقي (Comuins)، والترجمة الحرفية للكلمة الانجليزية (Communication)؛ تعني تبادل الآراء والأفكار والمشاعر والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو بالإشارة، وفي اللغة العربية أخذت كلمة الاتصال من الوصل أي البلوغ (الطويل، ١٩٨٦: ٦٣). والاتصال عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المؤسسة سواء يتم ذلك من طريق استعمال اللغة أو الإشارة، أو المعاني، أو المفاهيم في السلوك. (حمود، ٢٠٠٢: ٧٠) ويعرف الاتصال بأنه "سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والاحاسيس، والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم، وأقناعهم بما تريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية (أبو ناصر، ٢٠٠٨: ٧٣) ويرى (حسان والعجمي، ٢٠٠٨) أن الاتصال في الإدارة هو: عملية نقل وتبادل الأفكار، والاتجاهات، والرغبات، والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن طريقهما يحقق المدير التأثير المطلوب في تحريك المرؤسين نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية مهمة لحدوث التغيير في السلوك البشري. (حسان والعجمي، ٢٠٠٨: ٧٣)

❖ **أهمية الاتصال**: تلعب الاتصالات دوراً مهماً داخل الإدارة، فهي تحافظ على تدفق وأنسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، الاتصال هو مهارة إدارية ضرورية في العمل التنظيمي، لا سيما بالنسبة للمدراء، لأن أغلب المدراء يقضون أوقاتهم في إجراء الاتصال، أما بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقة صحيحة، أو بسبب عدم فهم المعلومات المنقولة تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما هي الأدوار، والمهام والانشطة التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأدية عمله فنظرية الإدارة الحديثة فعلاً تهتم بأن يلعب المدير أدواراً مثل الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسمياً وتحميل وتجميع المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشكلات وغير ذلك من الأدوار والمهام. (أبو ناصر، ٢٠٠٨: ٧٣). ويعد الاتصال العصب الرئيسي في عملية الإدارة في أي مؤسسة، فهو الذي يؤمن نقل المعلومات بين الإدارات، والأفراد، وبين المؤسسات، إذا لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازاً عملياً سليماً دون الاعتماد على المعلومات، والتي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب، والشخص المناسب، إلا في ظل اتصال إداري ناجح. ويستطيع القائد التربوي الفعال من طريق إدارته لعملية الاتصال بين العاملين وعلى جميع المستويات أن يحقق أهدافاً، وفوائد تنعكس على العلاقات التي تسودهم، وعلى تقرب وجهات النظر بينهم، كما يستطيع من طريق هذه العملية أن ينظم العمل ويبسره، ويوجهه نحو تحقيق الأهداف المنشودة وكذلك ينظم الموارد البشرية والمادية المتوفرة ويوظفها بفاعلية، ويزيل التوترات والمشاحنات ويحسن من مستوى العلاقات. (أبو عابد، ٢٠٠٦: ٣٧٠).

❖ **العناصر الرئيسية لعملية الاتصال**: أن أول تفسير لطبيعة عملية الاتصال جاء على لسان المعلم الأول (أرسطو طاليس) إذ قسم عناصر الاتصال إلى ثلاثة هي: المتكلم، والحديث، أو الكلام، نفسه والمستمع (شهاب، ١٩٨٩: ١٤).

وعملية الاتصال لا يمكن أن تتم إلا إذا توافرت لها جميع العناصر الأساسية الأربعة التالية، وهي:

- ١- المرسل: Sender هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة.
- ٢- المستقبل: Receiver الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويقوم بحل رمزها Message Decoded بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها.
- ٣- الرسالة: Message يمكن القول: ان الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل.
- ٤- الوسيلة: Channal or Mediun يمكن تشبيه الوسيلة بأنها قناة، أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل
- ٥- الترميز: هو درجة سرية الكتاب الرسمي مثل عادي، سري، سري وشخصي. (فهومي وبديوي، ١٩٩٥: ٢٦٩).

❖ **معوقات الإتصال الإداري**: لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشكلات أو معوقات، إذ قد تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى عملية التشويش على عملية الاتصال نفسها.

وهناك معوقات تؤثر على عملية الإتصال الإداري تتمثل بما يأتي:

١- عوامل سيكولوجية: وتتمثل بالدوافع والاتجاهات التي يحملها الفرد.

٢- عوامل فسيولوجية: وتتمثل في الاعصاب والاضاع الجسمية والصوت.

٣- عوامل مادية: وتتمثل في مكان الاتصال وقت وصول الرسالة، طولها، وضوحها.

٤- عوامل ثقافية: وتتمثل في مستوى المرسل وخبراته، ومستوى المستقبل وخبراته. (عطوي، ٢٠٠١: ١٦١-١٢٦).

#### ❖ أهم وسائط الإتصال الإداري:

١- الاجتماعات المدرسية: تلعب الاجتماعات المدرسية دوراً مهماً في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية للإشراف الإداري ، التي

لايستغني عنها المدير في ممارسته لنشاطه وواجباته إذ من طريقها يتم التنسيق بين الاجهزة المختلفة وتتم المشاركة في اتخاذ القرارات.

٢- اللجان التربوية: تعد اللجان إحدى الوسائط المعروفة التي لاغنى لمدير المدرسة عن استخدامها، وتتكون اللجان من مجموعة من الافراد المتخصصين

يُكلفون بعمل معين أو يوكل اليهم القيام بمسؤوليات محددة، وتمارس نشاطها عادة في صورة اجتماعات دورية، وقد تكون هذه اللجان استشارية

أو تنفيذية، أو دائمية أو مؤقتة.

٣- التقارير: يُنظر الى التقارير على أنها وسائط يتم من طريقها نقل المعلومات، والبيانات، والافكار والمقترحات من مدير المدرسة الى السلطات

التعليمية ذات المستوى الاعلى بهدف تسهيل مهمتها في المتابعة والتوجيه والتقييم.

٤- المقابلة: يستعمل مصطلح المقابلة لوصف اجتماعاً ولقاء يتم وجهاً لوجه بين طرفين، والمقابلة وسيلة مهمة من وسائل الاتصال المباشر الشفوي،

وهي معقدة وصعبة ويستلزم استعمالها الاعداد والتدريب على اجرائها، وإلاً أصبحت مضیعة للوقت (اسعد، ٢٠٠٥: ١٨٠).

٥- المجالس المدرسية: وهي المجالس التي يشكلها مدير المدرسة، والهدف منها تحقيق اهداف المدرسة ومن أمثلتها: المجالس المدرسية، مجالس معلمي

المادة الواحدة، مجالس الانشطة التربوية، مجالس الآباء والمعلمين.

❖ **الاتصال الإداري في العملية التربوية:** يلعب الاتصال دوراً مهماً في العملية التربوية حيث يتم فيه تبادل الرسائل التي تتطوي على أفكار وخبرات

ومفاهيم بين طرفي العملية التعليمية، هما: المدرس، والطالب في الموقف التعليمي، يقوم الطرفان بتبادل الإرسال، والاستقبال، على ان لا يكون أحدهما

هو المرسل فقط طول موقف الاتصال. إذ على المدير ان يكون حساساً لمشاعر رؤوسيه وييدي أحتراماً لحقوقهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية،

فتعامل المدير مع رؤوسيه من خلال الاحترام المتبادل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وتفهم طبيعة العاملين وحقوقهم لأن المدير الذي يمارس

علاقات إنسانية في مدرسته يكون نموذجاً في المؤسسة التعليمية. (المومني، ٢٠٠٨: ٢٤).

❖ **دور القائد التربوي في إدارة عملية الاتصال الإداري:** تُعدّ عملية الإتصال المحك الرئيس للتفاهم أو التخاطب بين الناس، إذ تقوم عليها الحياة

الانسانية وتنمو وتزدهر، ويستطيع القائد التربوي أن يجعل دوره إيجابياً في عملية الاتصال مع الآخرين، إنَّ طريقة تفكير المدير تقترب إلى أن

تكون طريقة تفكير منهجية عملية، وطريقة تفكير مرتبه منطقياً وتفكيرخالٍ من التحيز والانفعال وتفكيراً ابتكارياً وإبداعياً.

لقد دخل الاتصال في صميم الحياة البشرية منذ ان وجد الانسان على هذه الأرض وهو عملية اساسية في حياة الانسان والمجتمع يدخل ضمناً كل

ما يتصل بانتقال الافكار والمعلومات من فرد لآخر، أو من مجموعة لآخرى، سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية، أو علمية أو ثقافية، أو كانت تتصل

بالناس أنفسهم أو البيئة التي يعيشون فيها. وإذا ما توافرت للاتصال الظروف المواتية فإنه يساعد على التفاهم، وعلى توفير الطمأنينة والبهجة

والتعبير عن الذات (أبو عابد، ٢٠٠٦: ٣٦٨).

❖ **مهارات الاتصال في العملية التربوية:** عملية الإتصال هي عملية مهارية تعتمد على المهارات الفردية، والعلاقات الاجتماعية، لذا فلا بد أن تتوفر

في المدير العديد من المهارات ، لكي تنجح عملية الاتصال وتصل الرسالة الى مكانها المناسب. إنَّ نجاح المدير يتطلب امتلاكه لمهارات أساسية

متعددة، ومتنوعة، منها: المهارات الفكرية ، والإنساني، والقيادية، والفنية ، ومما تجدر الإشارة إليه أنَّ هذه المهارات ليست ثابتة ومحدد بل متعددة

ومتنوعة وهي جميعها ضرورية للمدير الناجح بدرجة متفاوتة. (العامري وعبدالعزيز، ٢٠٠٤: ٢٣١) فمنذ أواسط ثمانينيات القرن العشرين، أنشغل

صانعو القرار التربوي، في كيفية الارتقاء في ميدان إدارة التربية والتعليم فقد ركزوا على الخصائص والمهارات التي يجب على مدير المدرسة أن

يمتلكها مما يؤكد على أنَّ النجاح في المستقبل يتطلب إعداد مدرء وقادة ومؤسسات تربوية يمتازون بمهارات نوعية تختلف جوهرياً عما كان متوقفاً

من القادة اثناء فترة العقود الماضية. (البدري، ٢٠٠٥: ٢٣)

❖ **مفهوم المهارة:** Skill تتكون المهارة من خليط من السلوكيات العقلية والاجتماعية والحركية، وينبغي للمدير الإداري توظيف القدرة على المعرفة في

أداء عمل معين، ومن ثمَّ تقويمه بكل من معياري الدقة في العمل والسرعة في الانجاز، وان الأداء المهاري ينمى من طريق التدريب أو الممارسة (رهيف

والعبيدي، ١٩٩٨: ٢٢). ولا يتحقق تعلم المهارة دون ممارسة الاستجابات التي تحقق اكتساب المهارات المطلوبة سواء كانت مهارة حركية أم عقلية، أم لفظية أم غيرها من المهارات، فضلاً عن أنّ مصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الافراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب. والملاحظ أنّ المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية، إذ إن المهارات القيادية معظمها الواجب توافرها لدى التأثيري مهارات مكتسبة يتم تلمينها والتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة. (السلمي، ١٩٩٩: ٤٢) وتقسّم المهارات على نوعين: حركية، يدوية، وأعامّة، وخاصة؛ لأنّ النوع الثاني جزء من النوع الأول، فكل مهارة يدوية حركية وليست كل مهارة حركية يدوية، ولا تقتصر المهارات على العمل اليدوي فحسب، بل توجد فضلاً عن ذلك مهارات عقلية تؤدي إلى تفهم وتقدير الإدارة التي تركز وتقوم أساساً على تلك المهارة (علوان، ٢٠٠١: ١٧).

توجد العديد من المعاني المعطاة في الأدبيات التربوية لمفهوم المهارة فقد أستعمل مصطلح المهارة في المجال التربوي، لوصف بعض أنواع السلوك الملاحظ وتصنيفها من جانب الرئيس والمرؤوس أو المتعلم، وذلك في ضوء مستويات الأداء المتوقعة منهم في موقف معين.

❖ **مهارات الإتصال الإداري:** تُعدّ مهارات الإتصال الإداري مجالاً، خصباً، وممتداً في ارتباطه بمجموعة من التغيرات والجوانب ذات التأثير والتأثر في ميادين الحياة المختلفة يمكن النظر إلى هذا النوع من المهارة على أنها عملية تتألف من أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسات وبالتالي تحقيق اهدافها المتمثلة بالبقاء، والنمو، والازدهار، إذ يمكن النظر إليها على أنها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المختلفة المتاحة والتي غالباً ماتكون محددة ونادرة وباهظة الثمن بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال. (سالم، ١٩٩٢: ٢٢) تحتاج طبيعة العملية الإدارية المعقدة والمتغيرة إلى مهارة، وخبرة، ومرونة في التطبيق؛ فالإداري يعتمد على مهارته، وإبداعه على التعامل مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة ونظرياتها، فضلاً عن ان نجاحه يعتمد على مهارته في التطبيق وعلى مراعاة الظروف الواقعية المتغيرة. (آل علي الموسوي، ٢٠٠١: ٢٢)

## المحور الثاني: القيادة الابداعية

١- **مفهوم القيادة الابداعية:** القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقاً لا بد أنّ تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها وأختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من طريق اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، وإنّ المبدع يلاحظ أنّ هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وأنّ هناك طريقة أفضل للحل. فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحديّة، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرّك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية. وأنّ أهم ما يميز عالم اليوم، الاهتمام بالعلم والتقدم العلمي والتكنولوجي في مجالات الحياة كافة لذلك لا بد من الاهتمام بالقيادة الإبداعية، إذ هي الأداة الرئيسة التي تستطيع المؤسسة من طريقها تحقيق اهدافها المنشودة. (ستراك، ٢٠٠٤: ٢٧٩) أنّ القيادة الإبداعية هي قدرة القائد الإداري على القيام بالتطور والانتاج الجديد المفيد من طريق الأفراد والوسائل التقنية والنظمة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والاصالة والمرونة (الغامدي، ٢٠١٢: ٢٥٦) وأنّ أي أطار اجتماعي لا يمكنه أن يتقدم في مهمة حضارية من دون أن تقوده منظومة قيادية تمسك به وتوجهه بالطريقة التي تستطيع أن تحقق أهدافه المرئية وتسوقه باتجاه الهدف الأكبر وتعمل على توظيف إمكاناته وقدراته في سبيل تحقيق ذلك (الصغير، ٢٠١٢: ٣١).

٢- **خصائص المبدعين:** أنّ البحوث والدراسات أشارت إلى أهم خصائص المبدعين، وقد تتوفر هذه الخصائص في الانسان القادر على الإبداع كلها أو بعضها. وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع وإنما هي خصائص مساعدة ومؤثرة في شخصية الانسان.

❖ **أهم الخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع:**

رأى جلدة وعيوي (٢٠٠٦) ان الشخص المبدع يتميز بالخصائص التالية:

١- البصيرة الخلاقة: ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس لها أجوبة محددة. وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يميل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.

٢- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة: المبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشلى يتوقعه المبدع ولا يزيده ذلك لإتصميماً.

٣- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: المبدع يتعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع.

- ٤- القدرة على التكيف والتجديد والتجريب: المبدع لديه القدرة على التكيف والتجديد ويشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر به أن يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.
- ٥- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر في المتعلمين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم.
- ✓ **التخطيط الاستراتيجي:** وهو العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطور الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل والتخطيط الاستراتيجي أحد أهم العناصر في عملية الابتكار، والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة، والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير.
- ✓ **التفكير الاستراتيجي:** إن التفكير السليم والاستراتيجي ليس سهلاً بل هو أمر في غاية التعقيد كما أنه في غاية الأهمية لأن من يقوم به يجب ان يحقق جملة من الشروط بعضها يرتبط في المجموع العام للمؤسسة وبعضها في خصوصيات القادة المبدعون والتي منها: توفير الوقت الكافي للتفكير في أي أمر من الأمور وتعريضه للنقد والمشاورة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، والإبتعاد عن المشاعر الساخنة عند التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار فإنه يمكن أن يتغير القرار بتغير المشاعر المفردة فبذلك نستطيع تحقيق إعمالاً إبداعية مبتكرة وفعالة.
- ✓ **بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة:** تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة عن طريق دمج الأدوار بالمشاعر أذ يشعر الفرد العامل بأنه جزء من الكل وأن الكل جزء منه وهو أمر في غاية الصعوبة، ولكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الفرد لا الآلية أو الوظيفة، فهو يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم على العمل وترسيخ المبادئ والقيم الأصلية في نفوسهم واحترامهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة. (خيرالله، ٢٠٠٩: ١٤٠-١٤٤)
- ٣- **مكونات القيادة الإبداعية:** تشمل القيادة الإبداعية على العديد من الأجزاء، وقد أشار العديد من المختصين إلى هذه المكونات، كما تطرق إلى مكوناتها الأساسية التي تتمثل في بناء الثقافة المؤسسية والتفكير الاستراتيجي للقائد الإداري المبدع وهي:
- ❖ **الحساسية للمشكلات:** عرف خيرالله (٢٠٠٩) الحساسية للمشكلات بأنها "القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها" والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلحظه الآخرون. (خيرالله، ٢٠٠٩: ٢٠٥). وعرف جيلفورد (١٩٨٠) الحساسية للمشكلات بأنها "الوعي بالحاجة إلى التعبير والى حيل جديدة والوعي بالنقائص والعيوب في الأشياء وخبرات الحياة اليومية (الملا، ١٩٨٠: ١٢٣) أشارت القرشي (٢٠٠٤) إلى أن مكون الحساسية للمشكلات من أهم مكونات القيادة الإبداعية، لأن القائد المبدع لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وهذا الموقف يكتفه الغموض ويحتاج إلى حل أو إحداث تغيير، وقد تكون هذه المشكلة أدبية أو علمية أو مواقف اجتماعية.
- ❖ **المثابرة وتُعني قوة العزيمة والإصرار على الانجاز، وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدٍ وصبر والفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة هو فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث له. كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من طريق العمل الذي يقوم به، والمبدع يحب روح المخاطرة، ومثابر، وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة (حسن، ٢٠٠٢: ٣٨٤).**
- ❖ **الطلاقة:** هي عبارة عن القدرة على توليد الأفكار أو البدائل أو الحلول عند الإستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها وهي في جوهرها عملية أستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها وهي الجانب الكمي في الإبداع، والتي يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع منها:
- الطلاقة الفكرية: وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
- الطلاقة التعبيرية: قدرة الفرد على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة لموقف معين أي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.
- طلاقة الكلمات: قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات المنفصلة بسرعة. (فتحي، ٢٠٠٤: ١٣٤)
- ❖ **المبادرة:** هي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وهي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام. وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يحفز العاملين ويشجعهم على المبادآت، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة، والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات مهمة، والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد عليهم المؤسسات في إحداث التغيير لقدراتهم على دفع الآخرين للتغيير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس. (سلطان، ٢٠٠٢: ٩١)

الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهجية البحث: أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه أنسب المناهج لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات والكشف عن الفروق بينها من أجل وصف وتحليل الظاهرة المدروسة.

١-مجتمع البحث: يقصد بمجتمع البحث المجموعة التي تتضمن كل العناصر التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج البحث ذات العلاقة بالمشكلة.(عودة،١٩٩٢:١٥٩)يشتمل مجتمع البحث على (١٢٧٠) معاون مدير مدرسة ثانوية موزعين على (٣٦٥) مدرسة ثانوية في ثلاث مديريات للتربية في جانب الرصافة (الاولى، الثانية، الثالثة) في محافظة بغداد للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ والجدول (١) يوضح حجم مجتمع البحث والنسب المئوية حسب مديريات التربية والنوع. جدول (١) توزيع افراد مجتمع البحث حسب الوحدات الادارية والنوع

المجموع	عدد المعاونين				مديرية التربية	
	ا	ا	ا	ذك		
	نسبة	ناث	نسبة	ور		
٣٥ %	٤ ٤٠	٥ %	٢ ٢٢	٤ %	٢١ ٨	الرصافة الاولى
٤٣ %	٥ ٥٤	٥ %	٢ ٨٥	٤ %	٢٦ ٩	الرصافة الثانية
٢٢ %	٢ ٧٦	٥ %	١ ٤٠	٤ %	١٣ ٦	الرصافة الثالثة
١٠ %	١ ٢٧٠	٥ %	٦ ٤٧	٤ %	٦٢ ٣	المجموع

٢- عينة البحث: استعمل الباحث في اختيار العينة، الأسلوب الطبقي العشوائي، إذ ان المدارس الثانوية في مديريات التربية في محافظة بغداد / الرصافة موزعة حسب الوحدات الادارية لذلك تم اختيار عدد من المدارس الثانوية من كل مديرية ليصبح عدد مدارس عينة البحث (١٠٦) مدرسة منها ما بين مدرسة متوسطة واعدادية و ثانوية واختير منها وبالأسلوب المتناسب ما بين المديريات. لتصبح عينة البحث الاساسية (٣٠٠) معاوناً من اعضاء الهيئات الادارية، وواقع (١٢٢) معاون و (١٧٨) معاونة، وبنسبة اكثر من ٢٣% من المجتمع الأصلي، والجدول رقم(٢) يوضح ذلك. جدول رقم(٢) توزيع عينة التحليل الاحصائي موزعة على مديريات التربية ونوع وتصنيف المدرسة

عدد المعاونين حسب جنس المدرسة					عدد المعاونين حسب تصنيف المدرسة					مديرية التربية		
المجموع	%	إناث	%	ذكور	المجموع	%	ثانوية	%	إعدادية		%	متوسطة
١٠٥	٥٠,٥ %	٥٤	٤٩,٥ %	٥١	١٠٥ %	٤٤ %	٤٦	٣٢ %	٣٤	٢٤ %	٢٥	الرصافة الاولى
١٢٩	٥١,٥ %	٦٧	٤٨,٥ %	٦٢	١٢٩ %	٣٩ %	٥١	٣٢ %	٤١	٢٩ %	٣٧	الرصافة الثانية
٦٦	٥١ %	٣٤	٤٩ %	٣٢	٦٦ %	٣٩ %	٢٦	٣٢ %	٢١	٢٩ %	١٩	الرصافة الثالثة
٣٠٠	٤٩ %	١٤٧	٥١ %	١٥٣	٣٠٠ %	٤١ %	١٢٣	٣٢ %	٩٦	٢٧ %	٨١	المجموع

٣- أدوات البحث: بما ان البحث الحالي يتطلب قياس مهارات الاتصال الاداري ومكونات القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم، لذلك كان من الضروري ان يستعين الباحث باستبانيتين أحدهما لقياس مهارات الاتصال الاداري والأخرى لقياس القيادة الابداعية

، وبعد اطلاع الباحث على ما توفر له من مقاييس نفسية وجد الباحث بقدر اطلاعه ان المقاييس المتوفرة لقياس هاتين الخاصيتين اغلبها اعدت لمجتمعات تختلف عن مجتمع البحث الحالي ، لذلك ارتأى الباحث ان يعد استبانة لكل خاصية منهما، ليتناسب مع طبيعة مجتمع البحث الحالي. أولاً : بناء استبانة مهارات الاتصال الاداري:

- إعداد التعليمات وبدائل الإجابة تُعدُّ تعليمات الاستبانة بمثابة الدليل الذي يسترشد به المستجيب أثناء استجابته لفقرات الاستبانة، لذا روعي عند أعدادها ان تكون بسيطة ومفهومة ولزيادة الوضوح ضمنت التعليمات مثالا يوضح كيفية الإجابة عن فقرات الاستبانة ولحث المستجيبين على إعطاء إجابات صريحة أشير في التعليمات الى ان ما سيحصل عليه الباحث من معلومات هي لأغراض البحث العلمي فقط ولن يطلع عليها سواه وتم التأكيد على عدم ذكر الاسم وذلك لطمأنة المستجيب على سرية الإجابات والتغلب على عامل المرغوبة الاجتماعية Social desirability كما يشير (جون وروبرت، ١٩٨٢: ٢٣٤) وفي الاسلوب المعتمد في هذا الاستبانة يطلب من المستجيب ان يسجل موافقته او عدم موافقته على كل فقرة من طريق اختيار بديل من بدائل الاجابة الخمسة امام كل فقرة، واقترح الباحث البدائل الآتية: ( غالباً، كثيراً، أحياناً، قليلاً، نادراً)

❖ صلاحية الفقرات وبدائل الإجابة لغرض التعرف على صلاحية فقرات الاستبانة وتعليماتها وبدائل الإجابة بصيغتها الأولية، عرضت على مجموعة من المختصين في التربية وعلم النفس والادارة التربوية وقد اعتمد الباحث موافقة ٨٠٪ فما فوق معياراً لصلاحية الفقرات وصدقها في قياس ما وضعت لأجله.

جدول (٣) صلاحية فقرات استبانة مهارات الاتصال الاداري وقيمة مربع كاي المحسوبة

ع د الفقرات	أرقام الفقرات	عدد الخبراء		قيمة كاي <sup>٢</sup>
		الم وافقين	غ ير الموافقين	
٣ ٥	١،٢،٣،٦،٩،١٠،١٣،١٤،١٥،١٧ ١٨،١٩،٢١،٢٢،٢٤،٢٥،٢٦،٣١ ٣٥،٣٦،٣٨،٤٢،٤٣،٤٤،٤٥،٥٠ ٦٥،٦٣،٦٢،٦١،٦٠،٥٨،٥٣،٥٢،٥١	١٢ ١٠ ٪	ص فر	١ ٢ ٣ ٨٤
	٥،٨،١١،١٢،٤،١٦،٢٧،٢٨،٢٣ ٢٩،٣٧،٣٩،٤١،٣٠،٣٢،٣٤،٤٦ ٥٩،٥٧،٥٦،٥٥،٥٤،٤٧،٤٨،٤٩،٦٦	١٠ ٨٣ ٪	٢	
	٦٤،٤٠،٥٠،٢٠،٧	٨ ٦٧ ٪	٤	

التحليل الإحصائي للفقرات للإبقاء على الفقرات المميزة في الاستبانة، وهو اجراء لابد منه كما يشير ( Ebel, 1972 : 392 ) ومن ثم التعرف على مدى صدق الاستبانة الداخلي، إضافة الى التمييز بين الأفراد في الصفة المقاسة (الأمام، ١٩٩٠: ١١٤)، فقد اعتمد الباحث اسلوب المجموعتين المتطرفتين، وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للاستبانة، وعلاقة الفقرة بالمجال، بوصف ذلك من الاساليب المناسبة في اتساق تحليل الفقرات ( Morgan & King , 1966 : 125 ) حيث اختيرت عشوائيا (٧) مدارس ثانوية، ثم اختير عشوائيا مجموعة من اعضاء الهيئات الإدارية (معاون مدير المدرسة) وبعدد يتناسب مع عدد الفقرات وبذلك اصبح عددهم (٣٠٠) عضوا من اعضاء الهيئات التعليمية. وفيما يأتي توضيح للخصائص السيكمترية التي حسبت لفقرات استبانة مهارات الاتصال الاداري :

أ- المجموعتين المتطرفتين: لغرض اجراء التحليل باعتماد هذا الاسلوب اتبع الخطوات الآتية:

- ١- تحديد الدرجة الكلية لكل استمارة .
- ٢- ترتيب الاستمارات من اعلى درجة الى اوطأ درجة .
- ٣- تعيين الـ ٢٧٪ من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا في الاستبانة والـ(٢٧٪) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا ، اذ يؤكد كل من (Ebel) و (Mehrens) الى ان اعتماد نسبة الـ( ٢٧ %) العليا والدنيا تحقق للباحث مجموعتين حاصلتين على افضل ما يمكن من حجم وتمايز (Ebel, 1972: 383)، وبذلك اصبح عدد أفراد كل مجموعة (٨٠) فردا وبعد ذلك تم استعمال الاختبار التائي (T. test) لعينتين

**مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٨) العدد (١) تموز لعام ٢٠٢٤**

مستقلتين بين المجموعتين المتطرفتين في درجات كل فقرة، حيث ان القيمة التائية تمثل القوة التمييزية للفقرة وقد اتضح في هذا الاجراء ان فقرات الاستبانة مميزة بين المجموعتين المتطرفتين وكما موضح في الجدول (٤) .

**جدول (٤) معاملات تمييز فقرات استبانة مهارات الاتصال الاداري بأسلوب المجموعتين المتطرفتين**

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
***٣,٢٠٥	١,٣١٤٢٢	٣,٥١٠٠	٠,٥٧٦	٣,٩٧٠٠	١
***٦,١٨٩	١,٢١٤٣٩	٣,٢٠٠٠	٠,٦٤١٥٧	٤,٠٥٠٠	٢
***٦,٤٠٢	١,١٩٧٨١	٣,١٤٠٠	٠,٨٤٩٠٠	٤,٠٨٠٠	٣
***٢,٠٦٣	١,٣٠٤٦٥	٣,٥٧٠٠	٠,٨٣٩٦١	٣,٨٩٠٠	٤
*٢,٧٢٣	١,٣٩٩٧١	٣,٠٢٠٠	١,٠١٠٠٠	٣,٤٩٠٠	٥
***٤,٢٨٤	١,٢٩٥٣٣	٣,٣٣٠٠	٠,٨٧٦١٧	٤,٠٠٠٠	٦
***٤,١٩٤	١,٣٤٠١٠	٣,٣٩٠٠	٠,٩١٢٩٣	٤,٠٧٠٠	٧
***٦,٥٥٨	١,٢٧٦٧٩	٣,١٩٠٠	٠,٧١٥٩٨	٤,١٥٠٠	٨
***٨,١٩٣	١,٣٣٠٩١	٢,٩٢٠٠	٠,٧٢٠٨٣	٤,١٦٠٠	٩
***٥,٥٥٣	١,٤٩٠٧١	٣,٠٠٠٠	٠,٨٠١٧٧	٣,٩٤٠٠	١٠
***٦,٣٤٣	١,٣٠٥٦٢	٣,١٨٠٠	٠,٧٦٥٦٨	٤,١٤٠٠	١١
***٨,١٢٤	١,٣٩٧٦٥	٢,٦٩٠٠	٠,٨٠٤٠٣	٤,٠٠٠٠	١٢
***٣,٦٧٥	١,٤٥١٤٤	٢,٨٨٠٠	١,١٩١٣٤	٣,٥٧٠٠	١٣
*٢,٥٤٨	١,٣٥١٢١	٣,٣٥٠٠	١,٠١٠٨٥	٣,٧٨٠٠	١٤
***٥,١٠٨	١,٣٤٢٢٤	٣,٤٢٠٠	٠,٥٤٥٣٢	٤,١٦٠٠	١٥
***٦,٧٤٧	١,٢٤٢١٥	٣,٤٥٠٠	٠,٥٦٢٣٧	٤,٣٧٠٠	١٦
***٨,١٠٢	١,٣١٧٢٩	٢,٨٩٠٠	٠,٨٤٩٤٨	٤,١٦٠٠	١٧
*٢,١٦٦	١,٣١٥١٨	٣,٧٤٠٠	٠,٧٦٨٧٧	٤,٠٧٠٠	١٨
***٤,٩١٠	١,٢٤١٧٠	٣,٥٦٠٠	٠,٥٦٥٩٥	٤,٢٣٠٠	١٩
-٠,٨٤٠-	١,١٦٤٢٤	٢,٥٩٠٠	١,٠١٩٢١	٢,٤٦٠٠	٢٠
***٤,٢٦١	١,٤٢٥٩٩	٢,٣٧٠٠	١,٢٩٢٥٢	٣,١٩٠٠	٢١
***٦,٧٠٢	١,٣٥٦٠٢	٢,٨٦٠٠	٠,٧٢٣٢٨	٣,٨٩٠٠	٢٢
***٨,٠٣٧	١,٤٨٣٩٢	٣,٠٠٠٠	٠,٦٤٣٥٤	٤,٣٠٠٠	٢٣
***٧,٨٢٩	١,٢٧٩٩٥	٣,٠٩٠٠	٠,٦٩٤٢٠	٤,٢٣٠٠	٢٤
***٨,٠٦٥	١,٣٠٠٣١	٣,١٩٠٠	٠,٧٢٣٢٨	٤,٣٩٠٠	٢٥
***٦,١٦٩	١,٣٧٣٠٤	٣,٤٤٠٠	٠,٥٣٨٨٩	٤,٣٥٠٠	٢٦
***٨,٧٣١	١,٢٧٢٢٤	٢,٧٦٠٠	٠,٦٨١٣٥	٤,٠٢٠٠	٢٧
***٧,١٨٣	١,٣٢٤٣٦	٢,٩٤٠٠	٠,٧٩٦١٤	٤,٠٥٠٠	٢٨
***٩,٦٩٥	١,٣٤٨٤٠	٢,٦٠٠٠	٠,٧٥٨٧٩	٤,١٠٠٠	٢٩
***١٠,٧٣٧	١,٢٨٣٣٠	٢,٦٤٠٠	٠,٥٧٥١٦	٤,١٥٠٠	٣٠
***٧,٧٧٠	١,٣١٢٣٧	٣,٠٧٠٠	٠,٦٥٥٩٠	٤,٢١٠٠	٣١
***٩,٤٨٣	١,٢٧٨٢٦	٢,٦٨٠٠	٠,٦٥٠١٠	٤,٠٤٠٠	٣٢
***٤,٧٧٦	١,٤٩٤١٠	٣,٣٠٠٠	٠,٨٠٢٧١	٤,١١٠٠	٣٣
**٣,١٩٢	١,٢٩٧٢٠	٢,٧٩٠٠	١,٣١٦٤١	٣,٣٨٠٠	٣٤
***٨,٤٦٣	١,٣١٨٨٢	٢,٩١٠٠	٠,٧١٦٠٥	٤,١٨٠٠	٣٥
***٨,٧١٤	١,١٩٨٤٤	٣,٠٩٠٠	٠,٥٥٢٦٨	٤,٢٤٠٠	٣٦
***٧,٣٤١	١,٣٣٢٧٣	٢,٩٦٠٠	٠,٧١٤٢٨	٤,٠٧٠٠	٣٧
***٩,٤٤٦	١,٣٥٥٨٧	٢,٨٠٠٠	٠,٦٢٤٣٤	٤,٢١٠٠	٣٨
***٧,٣٨٢	١,٤٦٨٠٤	٣,٠٨٠٠	٠,٧٢٨٨٤	٤,٢٩٠٠	٣٩
***٦,٨٢٩	١,٢٩٥٦٤	٢,٩١٠٠	٠,٨٢٧٨٠	٣,٩٦٠٠	٤٠

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٨) العدد (١) تموز لعام ٢٠٢٤

***٨,٢٢١	١,٢٧٤٢٦	٢,٣٥٠٠	١,٠٧٣٨٤	٣,٧٢٠٠	٤١
***٤,٤٠٣	١,٠٥٨٨٧	٢,١٠٠٠	١,١٢٤٣٩	٢,٧٨٠٠	٤٢
***٧,٠٩٩	١,٣٧٠٦٩	٢,٨٠٠٠	٠,٩١٥١٤	٣,٩٧٠٠	٤٣
***٨,٦٧٩	١,٢٦٣٣١	٢,٨٠٠٠	٠,٧٦١١٨	٤,٠٨٠٠	٤٤
***٣,٧٧٠	١,٠١٦٢٣	٣,٧٦٠٠	٠,٦٧٥٤٠	٤,٢٢٠٠	٤٥
***٩,٥٢٣	١,١٠٠٢٣	٢,٩٦٠٠	٠,٥٩٢٤٦	٤,١٥٠٠	٤٦
***٧,٣٨٧	١,٢٧٩٢٠	٣,٢٠٠٠	٠,٥٨٨١٠	٤,٢٤٠٠	٤٧
***٥,٣٥٣	١,٢٨٣٧٨	٣,٢٢٠٠	٠,٧٦٥١٥	٤,٠٢٠٠	٤٨
***٨,٤٦٩	١,٣٣٩٧٩	٢,٧٣٠٠	٠,٦١٩٢٢	٣,٩٨٠٠	٤٩
***٨,٨٦٥	١,٣٨٣١٢	٢,٨١٠٠	٠,٧٣٨٥٥	٤,٢٠٠٠	٥٠
***١٠,٦٢١	١,١٦٦٧١	٢,٨٢٠٠	٠,٦٣٣٣٣	٤,٢٣٠٠	٥١
***٨,٤١٧	١,١٣٤٥٨	٢,٨٤٠٠	٠,٦٤٨٥٤	٣,٩٤٠٠	٥٢
***٦,٥٦٩	١,٢٤٧٦٦	٣,١٧٠٠	٠,٧٦٠٨٥	٤,١٣٠٠	٥٣
***٦,٩٤١	١,١٨٨٥٠	٢,٩٦٠٠	٠,٨٦٤٣٣	٣,٩٨٠٠	٥٤
***٩,١٨٢	١,٣٧٨١٩	٢,٨٦٠٠	٠,٥٤٢٧٢	٤,٢٢٠٠	٥٥
***٧,٧١٥	١,٤٦٢٦٣	٣,١١٠٠	٠,٥٦٦٤٠	٤,٣٢٠٠	٥٦
***٨,٦٢٤	١,٤٧٢٨٢	٢,٩٥٠٠	٠,٦٥٤٧٤	٤,٣٤٠٠	٥٧
***٩,٢٢١	١,٣٠٥٥٨	٢,٨٥٠٠	٠,٦٨٦٠١	٤,٢١٠٠	٥٨
***٧,١٣٨	١,٢٥٣٥٢	٢,٣٨٠٠	٠,٩٨٩٦٤	٣,٥٢٠٠	٥٩
***٥,٣٣١	١,٣١٧٩٤	٢,٩٨٠٠	٠,٧٥٦٠٥	٣,٧٩٠٠	٦٠
***٩,٥٤٨	١,٢٧٦٦٧	٢,٩٢٠٠	٠,٥٥٧٣٢	٤,٢٥٠٠	٦١

\*\*\* القيمة الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ = (٣,٧٩١)

\*\* القيمة الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠١ = (٢,٥٩)

\* القيمة الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = (١,٩٦) وقد كانت الفقرات جميعها مميزة باستثناء فقرة واحدة إذ كانت قوتها التمييزية ضعيفة ولم تكن لها دلالة احصائية، ولقد اتخذ الباحث القرار باستبعاد فقرة واحدة (٢٠) التي لا تتوفر فيها شروط القوة التمييزية ومعدلات الصدق الدالة احصائياً، وبلغ عدد فقرات المقياس (٦٠) فقرة.

حساب الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الاتصال الإداري بما أن الاستبانة تكونت بصورتها النهائية من (٦٠) فقرة فإن أعلى درجة محتملة للمستجيب هي (٣٠٠) درجة وادنى درجة كلية محتملة للمستجيب هي (٦٠) درجة، والمتوسط النظري للاستبانة هو (١٨٠) درجة وكلما ارتفعت درجة المستجيب الكلية على الاستبانة كان ذلك مؤشراً على انه من ذوي مهارات ادارية في الاتصال مع المرؤوسين .

مؤشرات صدق وثبات استبانة مهارات الاتصال الاداري

١- **الصدق validity** يعد الصدق من أهم الخصائص القياسية التي يجب مراعاتها في بناء المقاييس النفسية فان المقياس الصادق هو الذي يقيس فعلاً ما وضع لأجله او يفترض ان تقيسه فقراته (العجيلي واخرون ،٢٠٠١: ٧٢). كما يعبر صدق الأداة عن المستوى او الدرجة التي يكون فيها قادراً على تحقيق أهداف معينة (Stanley & Hopkins, 1972: 101). وهناك عدة أساليب لتقدير صدق الأداة اذ يمكن الحصول على تقدير كمي وفي حالات اخرى يتم الحصول على تقدير كفي (فرج، ١٩٨٠ : ٣٠٦) ، وقد استخرج الباحث عدة مؤشرات لصدق استبانة مهارات الاتصال الاداري هي:

أ- **الصدق الظاهري face validity** ويعبر عن مدى وضوح وصياغة المفردات ونوعها ، وتضمن ان الأداة على فقرات ذات صلة بالمتغير المراد قياسه، كما يعبر عن دقة تعليمات الأداة وموضوعيتها وملاءمتها للغرض الذي وضعت من اجله (الأمام واخرون ، 1990 ، ص ١٣٠) وبمعنى اخر يعبر عن مدى قياس الأداة للهدف الذي اعد من اجله ظاهرياً (الزويبي واخرون ، ١٩٨١، ص ٤٤)، وقد تحقق هذا النوع من الصدق لاستبانة مهارات الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية، من خلال عرضها على الخبراء والأخذ بأرائهم حول صلاحية فقرات وتعليمات الاستبانة وكما مر نكره في صلاحية الفقرات.

ب- **الصدق المنطقي Logical validity** يتحقق هذه النوع من الصدق من خلال التعريف الدقيق للظاهرة السلوكية التي تقيسها الأداة، ومن خلال التصميم المنطقي للفقرات بحيث تغطي المساحات المهمة لهذه الظاهرة (Allen & Yen, 1979, p96). اذ ان فقرات الأداة تقيس من الوجهة

المنطقية ما وضع لقياسه، و لغرض التأكد من ذلك، فقد تم عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من الخبراء للحكم على صدقها والاخذ بأرائهم حول ملاءمتها للبعد الذي وضعت فيه.

**ج- صدق البناء construct validit** يقصد به مدى قياس الاختبار لتكوين فرضي معين او سمة معينة (ابو حطب واخرون، ١٩٧٩، ص١٠٨)، أو المدى الذي يمكن لأداة القياس أن تشير بموجبه إلى قياس بناء نظري محدد أو خاصية معينة (Anastasi, 1976; 126). أي أنه كلما تطابقت النتائج التجريبية مع الافتراضات النظرية أشار ذلك إلى صدق بناء الأداة (الزوبعي وآخرون، ١٩٨١: ٤٣). وتعد أساليب تحليل الفقرات لاستبانة مهارات الاتصال الاداري في الجداول (٣-٤-٥) مؤشرات على هذا النوع من الصدق، فالاستبانة الذي تنتخب فقراتها في ضوء مؤشرات القوة التمييزية وارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للاستبانة من جانب وبالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه من جانب آخر تمتلك صدقاً بنائياً.

**٢- الثبات Reliability** يقصد بالثبات مدى اتساق الأداة في ما تزودنا به من معلومات عن سلوك الأفراد (أبو حطب وصادق، ١٩٩٦: ١٠١) ويعد حسابه أمراً ضرورياً وأساسياً في القياس، إذ يشير إلى الدقة في درجات اداة القياس إذا ما تكرر تطبيقها تحت الظروف والشروط نفسها. والثبات يمكن ان يكون من خلال بيان استقرار أداة القياس عبر الزمن (Stability)، بطريقة إعادة التطبيق (Test-retest) ويمكن ان يكون من خلال بيان درجة الاتساق الداخلي (Internal consistency). (الزوبعي وآخرون، ١٩٨١: ٣٠). وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة الحالية بالطرائق الآتية:

**-إعادة الاختبار (Test-Retest)** تم استخراج معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار على عينة مؤلفة من (٢٤) عضوا من اعضاء الهيئات الادارية من معاونين وبواقع (١٠) معاونة و (١٤) معاون مدرسة ثانوية اختيروا عشوائيا من مدارس مديرية التربية الثالثة، وبفارق زمني (١٤) يوما بين التطبيق الأول والثاني، إذ تعتبر الفترة من اسبوع الى أسبوعين فترة مناسبة لإعادة الاختبار (ابو النيل ودسوقي، ١٩٨٦: ٢٥) وبعد حساب معامل ارتباط بيرسون اعتمادا على البيانات اتضح انه وصل الى (٠,٨٤). وتعد هذه القيمة مؤشرا جيدا على استقرار إجابات الأفراد على الاستبانة عبر الزمن، إذ أشار (العيسوي) إلى انه إذا كان معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني (٠,٧٠) فأكثر، فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً لثبات الاختبارات في العلوم التربوية والنفسية (العيسوي، ١٩٨٥: ٥٨) ومما تجدر الإشارة إليه ان معايير تفسير الثبات تتباين تبعا لاختلاف الباحثين والهدف من الاستبانة (ثورندايك و هيجن، ١٩٨٩: ٩١).

**ب- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha** تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية للفقرات (الزوبعي وآخرون، ١٩٨١: ٧٩)، على اعتبار أن الفقرة عبارة عن أداة قياس قائمة بحد ذاتها، إذ يتم حساب التباينات بين درجات عينة الثبات على جميع فقرات الأداة، حيث يقسمها إلى عدد من الأفراد يساوي عدد فقراته (عودة، والخليلي، ١٩٨٨: ٢٥٤)، وقد أستخرج الثبات بهذه الطريقة على درجات افراد سحبت استماراتهم من عينة التحليل الاحصائي بصورة عشوائية، وعددها (١٠٠) استمارة وباستعمال معادلة كرونباخ بلغ معامل ألفا (٠,٩٢٣) لاستبانة مهارات الاتصال الاداري، وهو معامل ثبات ذو دلالة إحصائية .

**ثانيا: استبانة استطلاعية للقيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية**

لغرض اعداد أداة لقياس القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم قامت الباحثة بالاجراءات الاتية لتحديد المجالات وفقراتها:

**أ- الاطلاع ومراجعة الدراسات والادبيات ذات العلاقة**

**ب- تحديد التعريف النظري للقيادة الابداعية**

**ج- مقابلة مجموعة من الخبراء عددهم (١٢) في العلوم التربوية والنفسية للتعرف على إبعاد القيادة الابداعية ، وكيفية صياغة فقراته.**

**د- اطلعت الباحثة على بعض الأدوات ذات العلاقة بقياس القيادة الابداعية ومن المقاييس التي تمت الافادة منها مقياس (ديسكو) ومقياس (الدراجي) ومقياس (السلمي) ومقياس (الغامدي) وتم تحديد ستة مكونات لهذا المفهوم وهي المبادرة، والمثابرة، والحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة والأصالة، ونظرا لعدم توفر استبانة لهذه السمة مصمم لمجتمع البحث الحالي فقد ارتأت الباحثة بناء استبانة القيادة الابداعية.**

**هـ- بناءً على ما تم ذكره وبعد ان تبنت الباحثة تعريف "جيلفورد، ١٩٨١" ، وتم صياغة فقرات الاستبانة كما موضح ادناه:**

**١- صياغة فقرات المقياس:** بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة والاطر النظرية وبعد الحصول على بعض الفقرات من خلال بعض الأدوات التي اطلع عليها الباحث، وبالرجوع الى المهارات الستة وحسب تعريف كل مهارة، صاغ الباحث (٦٠) فقرة بصورتها الاولية للأداة الحالية

للبحث، وقد روعي في صياغة الفقرات أن تكون واضحة ومحددة وتكون مفهومة وتتماشى مع ثقافة المستجيب وأن لا تحتوي على معنيين أو أكثر وأن لا تكون صياغة الفقرة توحى أو تساعد أو تشجع على اختيار فقرة معينة تؤدي الى نتائج مضللة وغير دقيقة. (الكبيسي، ١٩٨٧، ص ١١٢) وقام الباحث بالتأكد من عدم تكرار الفقرات أو تشابهها واعدادها بصيغة بسيطة ولغة سهلة ومفهومة وأن تغطي جميع المجالات المكونة لمفهوم القيادة الابداعية.

٢- تحديد أوزان البدائل: بعد اعداد فقرات المقياس تم اعتماد طريقة ليكرت (Likert) في تصميم الاستبانة، وذلك بوضع مدرج خماسي أمام كل فقرة يبدأ من (دائماً) الى (نادراً)، ولعل ما يبرر اعتماد طريقة (ليكرت) هو أنها احدي الطرائق التي يعتمد عليها في بناء أغلب المقاييس لأيجابياتها العديدة ومنها:

- أ. أنها تحقق الكفاية والدقة لقياس السمة المراد قياسها.
- ب. تتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يزيد درجة الثبات وهو وجود بدائل عدة أمام الفقرة الواحدة.
- ج. تتيح للمستجيب أن يعبر عن آرائه بعمق عن كل فقرة ويختار احدي البدائل الموجودة أمام كل فقرة .
- د. تعد أكثر الطرائق شيوعاً في القياس وأفضلها في التنبؤ بالسلوك.
- هـ. تمتاز الفقرات بأن الواحدة منها غير مثقلة بأكثر من معنى واحد. (Tittle, 1967, p. 199)

❖ وصف الأداة:

أ-صلاحية فقرات استبانة القيادة الابداعية: تم عرض الفقرات مع تعريف السمة ومكونات استبانة القيادة الابداعية على (١٢) خبيراً من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية، وطلب منهم إبداء رأيهم في مدى صلاحية فقرات الاستبانة من حيث ملائمتها لعينة البحث، وموافقهم عليها، ومدى مناسبتها وهل ان عدد الفقرات مناسب وهل صياغتها جيدة ام تحتاج الى تعديل وتحليل آراء الخبراء على فقرات استبانة القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم، فقد تم استخدام اختبار مربع كاي كا ٢، وعدت كل فقرة صالحة عندما تكون قيمة مربع كاي المحسوبة دالة عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (١)، وهي توازي نسبة ٨٠٪ من عدد الخبراء الجدول (٥) الجدول رقم (٥)

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	عدد الخبراء		قيمة كا <sup>٢</sup>	
		الموافقين	غير الموافقين	المحسوبة	الجدولية
٢٥	١،٢،٣،٦،٩،١٠،١٣،١٤،١٥،١٧،١٨،١٩، ٢١،٢٢،٢٥،٢٥،٢٦،٣١،٣٥ ٣٦،٣٨،٤٢،٤٣،٤٤،٤٥، ٥٠،٥٢،٥٣،٥٨،٥٩،٦٠،	١٢	٠	١٢	٣،٨٤
٢١	١٢،٤،١٦،٢٧،٢٨،٥٠،٨ ٢٣،٢٩،٣٧،٤٠،٥٤،٥٥،٥٦،٥٧،٤١،٣٠، ٣٢،٣٤،٤٦،٤٧،٤٨،٤٩،	١٠	٢	٥،٣٣	
٣	٧،١١،٢٤،٣٦،٣٩،٥١	٨	٤	١،٣٣	

❖ التحليل الإحصائي لفقرات لاستبانة القيادة الابداعية: ولأجل الإبقاء على الفقرات الجيدة في اداة البحث، والتأكد من قدرتها على التمييز بين الأفراد في الصفة المقاسة (الإمام، ١٩٩٠: ١١٤)، تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٣٠٠) معاون ومعاونة في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية الرصافة الثلاث، بتاريخ ٢٠١٣/٣/١٢ ولغاية ٢٠١٣/٤/٢. وتعد أساليب المجموعتين المتطرفتين، وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للاستبانة، إجراءات مناسبة لضمان الإبقاء على الفقرات الجيدة واستبعاد الفقرات الضعيفة:

١- أسلوب التمييز بالمجموعتين المتطرفتين Extreme Groups Discrimination Method لغرض إجراء تحليل الفقرات بهذا الأسلوب قام الباحث بالخطوات الآتية:

أ. تحديد الدرجة الكلية لكل استمارة بعد تصحيحها.

ب. تحديد الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة من أعلى درجة إلى أدنى درجة والتي تراوحت بين (٦٣ - ٢٦٢) درجة.

ج. اختيرت نسبة (٢٧٪) العليا ونسبة (٢٧٪) الدنيا من الدرجات لتمثيل المجموعتين المتطرفتين، ولأن عينة التحليل مكونة من (٣٠٠) معاون ومعاونة في المدارس الثانوية التابعة للمديريات التربية في جانب الرصافة من محافظة بغداد (الاولى، الثانية، الثالثة) لذا كان عدد استمارات أفراد المجموعة العليا (٨٠) استمارة تراوحت درجاتها بين (١٨٩ - ٢٦٢) درجة أما استمارات المجموعة الدنيا فكانت (٨٠) استمارة تراوحت درجاتها بين (٦٣ - ١٣٥) وبهذا يكون لدينا أكبر حجم وأقصى تباين ممكنين ويقرب توزيعهما من التوزيع الطبيعي (Anastasi, 1976: 208) تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لكل فقرة، وعدت القيمة التائية مؤشراً لتمييز كل فقرة من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) ودرجة حرية (١٥٨) والتي كانت (٣,٧٩١). وقد تبين أن جميع الفقرات مميزة والجدول (٦) يوضح ذلك. جدول (٦) معاملات القوة التمييزية لفقرات استبانة القيادة الابداعية بأسلوب المجموعتين المتطرفتين

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	٤,٣٠٠٠	٠,٦٢٤٤٠	٣,٢٨٧٥	١,٢٨٤٧١	٦,٢٩٣	دالة
	٤,٢٣٧٥	٠,٧١٥٨٩	٣,٢٠٠٠	١,٥١٢٨١	٥,٥٤٥	دالة
	٤,١٢٥٠	٠,٧٦٩٢٧	٣,٢١٢٥	١,٢٦٩٨٤	٥,٤٩٧	دالة
	٤,١٨٧٥	٠,٨١٢٧٧	٢,٨٢٥٠	١,٣٧٥٨٨	٧,٦٢٦	دالة
	٤,٢٣٧٥	٠,٥٠٩٢٥	٣,٠٧٥٠	١,٣١٩٥٢	٧,٣٥١	دالة
	٤,٣٠٠٠	٠,٥٨٢٤٤	٢,٩٢٥٠	١,١٧٧٥٩	٩,٣٦١	دالة
	٤,٢٧٥٠	٠,٦٥٥٥٥	٣,١٥٠٠	١,٦٣٨٩٣	٥,٧٠٠	دالة
	٣,٨٥٠٠	٠,٩٤٢٦٦	٢,٤٨٧٥	١,٤٠٥١٨	٧,٢٠٢	دالة
	٤,٤٣٧٥	٠,٦١٣٠٢	٢,٨٦٢٥	١,٣٩٣٨٧	٩,٢٥١	دالة
١٠	٤,٢٨٧٥	٠,٦٤٠٢٩	٢,٥١٢٥	١,٠٤٣٢٩	١٢,٩٧٠	دالة
١١	٤,٢٣٧٥	٠,٧٩٩٤٣	٢,٩٥٠٠	١,٢٩١٦٥	٧,٥٨١	دالة
١٢	٤,٣٠٠٠	٠,٨٦٢٧٣	٢,٣٨٧٥	١,٢٤٧٧٢	١١,٢٧٧	دالة
١	٤,٢٦٢٥	٠,٨٨٢٢٣	٢,٧٦٢٥	١,٣٣٣٥٤	٨,٣٩١	دالة
٢	٤,٣٧٥٠	٠,٨١٧١٤	٢,٧١٢٥	١,١٣٨٤٤	١٠,٦١١	دالة
٣	٤,١٥٠٠	٠,٧٨١١١	٢,٨٧٥٠	١,٢٣٦٣٢	٧,٧٩٨	دالة
٤	٤,١٧٥٠	٠,٩٥١٦٨	٢,٥٠٠٠	١,٣١٢٠٧	٩,٢٤٣	دالة
٥	٤,١٣٧٥	٠,٨٣٨٠٨	٢,٩٠٠٠	١,٤٢٨٤٦	٦,٦٨٣	دالة
٦	٣,٩٥٠٠	١,٠٦٦١٧	٢,٨٢٥٠	١,٤٥٦٣٣	٥,٥٧٥	دالة
٧	٣,٨١٢٥	٠,٩٠١٣٩	٢,٦٦٢٥	١,٣٨٦٥٩	٦,٢١٩	دالة
٨	٣,٨٣٧٥	٠,٨٦٣٣٧	٢,٨٧٥٠	١,١٧٣٢٨	٥,٩١٠	دالة
٩	٤,٠٦٢٥	١,٠٥٩٥٤	٣,٠٦٢٥	١,١١٧٦٨	٥,٨٠٨	دالة
١٠	٤,٠٢٥٠	٠,٩١٣٦٨	٢,٥٥٠٠	١,١٥٧٢٦	٨,٩٤٨	دالة
١١	٤,١١٢٥	٠,٨٢٦٦٧	٢,٨٨٧٥	١,٢٥٢٧٨	٧,٣٠٠	دالة
١٢	٤,١٢٥٠	٠,٦٨٢٠٥	٣,٠٠٠٠	١,٣٤٠٧٠	٦,٦٨٩	دالة
١	٤,٣١٢٥	٠,٧٠٤٣٠	٣,٢٠٠٠	١,٢٧٦٨٦	٦,٨٢٤	دالة
٢	٣,٩٢٥٠	١,١٤٤٨٨	٢,٤٥٠٠	١,١٧٨٩٣	٨,٠٢٨	دالة
٣	٤,١٣٧٥	٠,٨٠٧٣٠	٢,٣٨٧٥	١,٢٦٧٨٥	١٠,٤١٤	دالة
٤	٤,١٦٢٥	٠,٨٣٣٥٣	٢,٥٥٠٠	١,١٣٥١٧	١٠,٢٤١	دالة
٥	٤,١٨٧٥	٠,٦٧٦٨١	٣,٠٦٢٥	١,٣٨١١٠	٦,٥٤٢	دالة
٦	٤,١٥٠٠	٠,٧٦٤٧٣	٢,٩٦٢٥	١,٤٠٩٢٣	٦,٦٢٤	دالة
٧	٤,٢٥٠٠	٠,٧٨٧٥٦	٢,٥٥٠٠	١,٢١٠٧١	١٠,٥٢٨	دالة
٨	٤,١٨٧٥	٠,٨١٢٧٧	٢,٧٢٥٠	١,٣٦٨٥٠	٨,٢١٨	دالة
٩	٤,٠٥٠٠	٠,٨٥٥٣٦	٢,٨٨٧٥	١,٢٣٢٤١	٦,٩٣١	دالة
١٠	٤,٦٠٠٠	٠,٩١٤٧٩	٢,٤٦٢٥	١,٢٢١٥٨	٥,٢٧٢	دالة
١١	٣,٩١٢٥	٠,٧٦٦٢٨	٢,٧٠٠٠	١,٢٦٦٩١	٧,٣٢٥	دالة

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٨) العدد (١) تموز لعام ٢٠٢٤

دالة	٧,١٨٢	١,٣٢١٤٤	٢,٩٧٥٠	٠,٧٣٠٧٧	٤,١٨٧٥	١٢
دالة	١٠,٨٤٩	١,٠٨٩٦٥	٢,٥٥٠٠	٠,٦٦٧٥١	٤,١٠٠٠	١
دالة	١٠,٠٦٥	١,١٧٧٥٩	٢,٨٢٥٠	٠,٧٥٦٤١	٤,٤٠٠٠	٢
دالة	٨,٠١٢	١,٢٦٧٨٥	٣,٠١٢٥	٠,٦١٥٧٢	٤,٢٧٥٠	٣
دالة	٦,٢٧٢	١,٣٠٠١٩	٣,١٧٥٠	٠,٧٠٦١٠	٤,٢١٢٥	٤
دالة	٨,٦٢٠	١,٣٤٦٢٩	٢,٦٨٧٥	٠,٧٨١٠٠	٤,١٨٧٥	
دالة	٧,١٩٠	١,٢٩٧٤٥	٣,٠١٢٥	٠,٧٩٩٤٣	٤,٢٣٧٥	
دالة	١١,٣٥٧	١,٠٤٣٢٩	٢,٤٨٧٥	٠,٨٢٣٣٢	٤,١٧٥٠	
دالة	١٠,٢٩١	١,٢٨٧٦٦	٢,٦١٢٥	٠,٦٣١٣٣	٤,٢٦٢٥	
دالة	٨,٦٩١	١,٤٤٥٢٠	٢,٧٥٠٠	٠,٧٦٢١٤	٤,٣٣٧٥	
دالة	٩,٣٥٨	١,٣٤٨٦٤	٢,٥٦٢٥	٠,٦٩٥٣٧	٤,١٥٠٠	
دالة	٧,٦٨٩	١,٢٤١١١	٢,٥٦٢٥	٠,٩١٣٩٤	٣,٨٨٧٥	
دالة	١٠,٧٦٦	١,١٠٣٥٠	٢,٦٥٠٠	٠,٦٦٣٧١	٤,٢٠٠٠	
دالة	٧,٥٠٠	١,٣٤٩٨٧	٢,٩٧٥٠	٠,٧٦٢٦٦	٤,٢٧٥٠	
دالة	١٢,٤٣١	١,١٩٠٦٨	٢,٥٠٠٠	٠,٧٠٧٥٥	٤,٤٢٥٠	
دالة	١٢,٣٢٦	١,٠٥٢٧٢	٢,٤٢٥٠	٠,٨٠٣٤٧	٤,٢٥٠٠	
دالة	١٠,٠٠٤	١,١٧١٣٢	٢,٧١٢٥	٠,٦٩٧٩٩	٤,٢٣٧٥	
دالة	٩,٦٨٥	١,٢١٣٧٨	٢,٧١٢٥	٠,٦١٨١٦	٤,١٨٧٥	
دالة	١١,٦٥٠	١,٢٢١١٢	٢,٥٥٠٠	٠,٥٦٠٢٩	٤,٣٠٠٠	

وقد كانت جميع الفقرات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ مما يدل على قوتها التمييزية بين المجموعتين العليا والدنيا.

٢- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للاستبانة: لتحقيق ذلك فقد احتسبت قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرات مع الدرجة الكلية لاستبانة باستعمال معامل ارتباط بيرسون، حيث كانت الاستمارات الخاضعة للتحليل بهذا الأسلوب (٣٠٠) استمارة وهي ذات الاستمارات التي خضعت للتحليل في ضوء أسلوب المجموعتين المتطرفتين، وتبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١) ودرجة حرية (٢٩٨) حيث كانت القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (٠,١٦٩) والجدول (٧) يوضح ذلك. جدول (٧) معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لاستبانة القيادة الابداعية

قيمة معامل الارتباط	ت	قيمة معامل الارتباط	ت
٠,٥٢٠	٢٨	٠,٤٥٥	١
٠,٤٨٣	٢٩	٠,٥٨٢	٢
٠,٤٥٢	٣٠	٠,٥٧١	٣
٠,٣٩٨	٣١	٠,٤٢٦	٤
٠,٤١٧	٣٢	٠,٤٢٩	٥
٠,٤٧٦	٣٣	٠,٥٢٣	٦
٠,٤٢٥	٣٤	٠,٤٧٣	٧
٠,٤٧٨	٣٥	٠,٣٦٥	٨
٠,٤٧٠	٣٦	٠,٦٥٦	٩
٠,٤٨٣	٣٧	٠,٦٠٠	١٠
٠,٥٠١	٣٨	٠,٥٠١	١١
٠,٥٥٨	٣٩	٠,٥٤١	١٢
٠,٥٠٠	٤٠	٠,٤٨٤	١٣
٠,٤٧٠	٤١	٠,٥٣١	١٤
٠,٤٧٦	٤٢	٠,٥٣٧	١٥
٠,٤٦٠	٤٣	٠,٤٧٧	١٦

٠,٤١١	٤٤	٠,٣٩٩	١٧
٠,٤٧٤	٤٥	٠,٤٦٤	١٨
٠,٥٨٤	٤٦	٠,٤١٩	١٩
٠,٥٢٣	٤٧	٠,٤٠١	٢٠
٠,٦٨٦	٤٨	٠,٤٦٥	٢١
٠,٥٦٦	٤٩	٠,٥٦٦	٢٢
٠,٦٠٠	٥٠	٠,٣٠٠	٢٣
٠,٦٠٥	٥١	٠,٤٩٩	٢٤
٠,٥٧١	٥٢	٠,٤٥٨	٢٥
٠,٥٩٥	٥٣	٠,٥١٢	٢٦
٠,٦٢٠	٥٤	٠,٥٧٣	٢٧

❖ مؤشرات الصدق والثبات :

١- **الصدق Validity**: يعد حساب الخصائص القياسية للمقاييس النفسية من الاجراءات الضرورية لبناء تلك المقاييس للوثوق في دقتها وقدرتها لقياس ما اعدت لقياسه ، فكلما زاد عدد هذه الخصائص القياسية للاستبانة زادت مؤشرات قدرته على قياس ما وضع لقياسه، وبالنتيجة امكن الوثوق بالمقياس او الاستبانة والنتائج المستحصلة منها بدرجة اكبر ( Zeller & Carmines, 1986 :77 ) وهناك عدة مواصفات للأداة الجيدة ومن اهمها الصدق والثبات، التي يؤكد المختصين في مجال القياس النفسي على اهمية التحقق من خصيصة الصدق والثبات في المقاييس النفسية ، ( علام ، ١٩٨٦ : ٢٠٩ ) اذ تعتمد عليها دقة البيانات والدرجات التي يحصل عليها من تلك المقاييس(عبد الرحمن، ١٩٩٨:١٥٩). وفيما يأتي الخطوات التي اتبعها الباحث لغرض التحقق من خصائص الصدق والثبات لاستبانة القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية:

أ- **صدق أداة القياس : Scale Validity** تعد خصيصة الصدق من أهم الخصائص القياسية الواجب توافرها في المقاييس النفسية، ويعد التحقق منها اجراء ضروري في بدايات بناء أي أداة، ذلك لأنه يشير الى قدرة الاداة على قياس السمة او الخاصية التي وضعت من اجل قياسها ( ابو جلاله ، ١٩٩٩ : ١٠٨ )، وقد عمد الباحث الى التحقق من صدق استبانة البحث الحالي باستعمال مؤشرين للصدق هما: الصدق المحتوى(الصدق الظاهري) ، وصدق البناء ، وعلى النحو الاتي:

**الصدق الظاهري**: تتصف الاداة بالصدق الظاهري اذا كان عنوانها وظاهرها يشير إلى انها تقيس السمة التي وضع من اجلها ويتم هذا عن طريق الفحص المبدئي والذي يتم بعرض فقرات الاداة على متخصصين وخبراء وبه يثبت ان هذه الاداة تقيس السلوك الذي وضعت لقياسه او العكس (دويدري، ٢٠٠٠ : ٣٤٦). وقد تم الحصول على هذا النوع من الصدق من خلال عرض فقرات الاستبانة الحالية بصورتها الاولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في التربية وعلم النفس، وقد اتفقوا على ان الفقرات تقيس المجالات التي اعدت لقياسها

١- **صدق البناء Construct Validity** : تُعد الاستبانة صادقة بنائياً عندما تكون فقراتها مميزة من طريق التحليل الاحصائي للفقرات في المجموعتين المتطرفتين واسلوب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للأداة وهذا يعني ان الفقرة تقيس المفهوم نفسه الذي تقيسه الاستبانة ككل وهذا ما يوفر احد مؤشرات صدق البناء (الزوبعي: ١٩٨١، ص٤٣). واسلوب ارتباط درجة الفقرة بالمجال الذي تنتمي اليه فضلاً عن ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية

(Anastasi: 1988, P154) وقد تم استخراج مجموعة الارتباطات المذكورة آنفاً ، وقد حسب الباحث مصفوفة الارتباطات الداخلية بين مجالات القيادة الابداعية، اذ يعد ذلك مؤشراً لصدق البناء. ( خير الله ، ١٩٨١ : ١٦ ).

**الثبات Reliability** : يشير الثبات الى اتساق الدرجات التي جمعت من الأفراد أنفسهم عندما يعاد تطبيق أداة البحث عليهم في فرصة أخرى، او عندما يختبر الافراد بفقرات متكافئة او متساوية (Anstasi& Urbina:1997: 84) وتعد خاصية الثبات احدى المؤشرات التي تدل على دقة الاداة واتساق فقراتها في قياس ما يجب قياسه (Crocker & Algine ,1968 :125) وتأتي اهمية خاصية الثبات بعد اهمية خاصية الصدق، لان الاداة الصادقة تُعد ثابتة، في حين ان الاداة الثابتة قد لا تكون صادقة لقياس سمة او خاصية معينة، فقد تكون الاداة متجانسة في

فقراتها الا انها تقيس سمة اخرى غير السمة التي ،وضعت من أجل قياسها (الامام واخرون، ١٩٩٠ : ١٤٣) ووجود خصيصة الثبات في الاداة يعني انها موثوق بها، ويمكن الاعتماد عليها في اعطاء النتائج التي يتوصل اليها عند تطبيقها مرات عديدة اذا طبقت على نفس الافراد ، وفي ظروف متشابهة (الغريب ، ١٩٨٥ : ٦٥٣). اذ أنَّ الثبات يشير الى اتساق درجات الاداة في قياس ما يفترض قياسه بصورة منتظمة، وهناك مؤشرا للثبات هما مؤشر التجانس الخارجي الذي يمكن التحقق منه حينما يستقر بإعطاء نتائج ثابتة ومستقرة بتكرار تطبيقه عبر الزمن، ومؤشر التجانس الداخلي الذي يمكن التحقق منه من خلال كون فقرات الاداة جميعها تقيس المفهوم نفسه ( Fransella , 1981 : 47 )

أ- **طريقة الاختبار - إعادة الاختبار Test-Retest** أنَّ الاختبار الثابت هو الذي يعطي النتائج نفسها أو نتائج متقاربة اذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة (دويدري: ٢٠٠٠، ص٣٤٦)، لذا قام الباحث بتطبيق استبانة القيادة الابداعية لدى مدير المدرسة الثانوية (متوسطة، اعدادية) من وجهة نظر معاونيهم، على عينة عشوائية تبلغ (٢٤) معاون، ومعاونة في ضمن مجتمع البحث . وقد اعيد تطبيق الاستبانة نفسها على المجموعة نفسها بعد مرور اسبوعين من اجراء التطبيق الاول، بحيث يمكن ان يحصل المعاون على الدرجة نفسها او مقاربة لها عند اعادة تطبيق الاستبانة بعد اسبوعين او ثلاثة اسابيع. (ذوقان: ١٩٩٦، ص١٩٥)

وقام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الاول والثاني إذ بلغ (٠,٨٥) ،وهو معامل ثبات جيد جدا في المقاييس الشخصية، إذ إنَّ معامل ثبات الاختبارات التحصيلية المقننة يجب إنَّ لا تقل عن (٠,٨٥) في حين يمكن إنَّ تقل عن هذا الرقم في الاختبارات الشخصية (عودة: ٢٠٠٢، ص٣٦٧).

ب- **طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha**: يسمى معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة بمعادلة الاتساق الداخلي لأداة البحث وهو الثبات الذي يبين قوة الارتباط بين فقرات الاداة (ثورندايك وهيجن: ١٩٨٩ : ٧٨). ولاستخراج الثبات تم اختيار (١٠٠) استمارة معاونة ،ومعاون لاستبانة القيادة الابداعية، بشكل عشوائي من عينة تحليل الفقرات ،وباستعمال معادلة ألفا كرونباخ بلغ معامل الثبات للاستبانة (٠,٩١) وهو معامل ثبات ذو دلالة إحصائية إذ ان الحصول على معامل ثبات كلي عالٍ بهذه الطريقة يدل على ان ثبات الاختبار يجب أن يكون عاليا (الصمادي والدرايع: ٢٠٠٤ : ١٩٨).

#### ❖ الوسائل الإحصائية تحقيقا لأهداف البحث الحالي ،استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية:

١- اختبار (كا<sup>٢</sup>) Chi-Square لمعرفة دلالة الفرق بين الموافقين، وغير الموافقين من الخبراء الذين استعان بهم الباحث عند تقرير صلاحية فقرات استبانتي مهارات الاتصال الاداري والقيادة الابداعية.

٢- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لحساب القوة التمييزية لفقرات استبانتي مهارات الاتصال الاداري والقيادة الابداعية بإيجاد دلالة الفرق بين المجموعتين العليا والدنيا للاستبانيتين، كما استخدم لبيان دلالة الفرق في متوسط درجات استبانتي مهارات الاتصال الاداري ،والقيادة الابداعية لدى فئات عينة البحث.

وكذلك لمعرفة دلالة الفرق على استبانة مهارات الاتصال الاداري ،والقيادة الابداعية بين متغيري الجنس والتخصص لدى عينة البحث.

٣- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معاملات ارتباط درجات الفقرات بالدرجة الكلية للاستبانة في عملية تحليل الفقرات إحصائيا للاستبانيتين كما استخدم لإيجاد العلاقة بين متغيري مهارات الاتصال الاداري والقيادة الابداعية.

٤- الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة دلالة الفرق بين متوسط درجات أفراد عينة البحث والمتوسط النظري لاستبانتي مهارات الاتصال الاداري والقيادة الابداعية.

٥- الاختبار التائي لدلالة معنوية معامل الارتباط لمعرفة دلالة معاملات الارتباط لاستبانة مهارات الاتصال الاداري والقيادة الابداعية.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

**الهدف الأول :** تعرف مستوى مهارات الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم: لتحقيق هذا الهدف قامالباحث بتطبيق استبانةمهارات الاتصال الاداري على عينة البحث من معاوني المدارس الثانوية وباللغة(٣٠٠) معاون، ومعاونة لمدرسة ثانوية(متوسطة واعدادية)، وبعد معالجة البيانات إحصائيا تبين أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة(٢١٦,٦٤)، وبانحراف معياري قدره(٢٩,٢٥٢)، وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للاستبانة البالغ(١٨٠)، وبعد اختبار دلالة الفرق بين المتوسطين باستعمال معادلة الاختبار التائي

لعينة واحدة، تبين أن القيمة التائية المحسوبة (٢١,٦٩٥) أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجة حرية (٢٩٩)، ولصالح متوسط العينة مما يشير إلى أن مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع بشكل عام من وجهة نظر معاونيهم. وكما مبين في الجدول (٨). الجدول (٨) نتائج الاختبار التائي لكشف دلالة الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث لمقياس مهارات الاتصال الإداري

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
٣٠٠	٢١٦,٦٤	٢٩,٢٥٢	١٨٠	٢١,٦٩٥	١,٩٦	دالة

تشير نتيجة هذا الهدف إلى أن مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع بشكل عام من وجهة نظر معاونيهم ، وربما تعود هذه النتيجة الى التعريف الذي وضعته وزارة التربية لمدير المدرسة الثانوية والذي يتضمن عدة شروط واجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية ومنها أن يكون ذو خبرة لا تقل عن خمس سنوات عمل فيها بالتدريس، كما ، ونفضل المعايير التربوية في مديرية التربية ان يكون المدير محتكم على الخبرة في الإدارة والاتصال وذلك من خلال عمله كمعاون كذلك لتراكم الخبرة في العمل الإداري إضافة الى الشهادة التي حصل عليها (البكالوريوس)، وربما تكون هذه المعايير قد خلقت التراكم المعرفي في العمل الإداري وطبيعة الاتصال، والخبرة التي حصل عليها لانخراطه في كل هذه الممارسات العملية التي تؤدي الى، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقدرته على الاتصال الإداري على أكمل وجه بما يحقق الاهداف التي تسعى المؤسسة التربوية الى تحقيقها. الهدف الثاني: تعرف الفروق في مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير النوع: كان الوسط الحسابي لدرجات عينة الذكور البالغ عددهم (١٥٣) معاون على مقياس مهارات الاتصال الإداري (٢١٨,٥٠) وانحراف معياري (٢٧,٤٠٩) بينما كان الوسط الحسابي لدرجات عينة الإناث والبالغ عددهم (١٤٧) معاونة على المقياس نفسه (٢١٤,٧٠)، وانحراف معياري (٣١,٠٢٩)، وبعد استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، تبين أن القيمة التائية المحسوبة (١,٥٢٧) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) إذ كانت القيمة الجدولية (١,٩٦) عند نفس المستوى مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير نوع معاونين، والجدول (٩) يوضح ذلك: جدول (٩) الفروق في مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير نوع معاونين

ت	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
١	الذكور	١٥٣	٢١٨,٥٠	٢٧,٤٠٩	٢٩٨	١,٥٢٧	١,٩٦	٠,٠٥
٢	الإناث	١٤٧	٢١٤,٧٠	٣١,٠٢٩				

إن هذه النتيجة التي تشير إلى انه لا توجد فروق بين الذكور، والإناث في مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم.

الهدف الثالث: تعرف الفروق في مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير التخصص: كان الوسط الحسابي لدرجات عينة معاونين ذوي التخصص الأنساني البالغ عددهم (١٧٨) معاون على مقياس مهارات الاتصال الإداري (٢١٥,٣٠)، وانحراف معياري (٢٩,٥٠١) بينما كان الوسط الحسابي لدرجات عينة معاونين ذوي التخصص العلمي، والبالغ عددهم (١٢٢) معاون على المقياس نفسه (٢١٨,٦٠) ، وانحراف معياري (٢٨,٨٩٢)، وبعد استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، تبين أن القيمة التائية المحسوبة (١,٢٦) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث كانت القيمة الجدولية (١,٩٦) عند نفس المستوى مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير تخصص معاونين (أنساني، علمي)، والجدول (١٠) يوضح ذلك. جدول (١٠) الفروق في مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم تبعاً لمتغير تخصص معاونين

ت	التخصص	العدد	الوسط الحسابي	التباين	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
---	--------	-------	---------------	---------	-------------	-------------------------	-------------------------	---------------

٠,٠٥	١,٩٦	١,٢٦	٢٩٨	٢٩,٥٠١	٢١٥,٣٠	١٧٨	انساني	١
				٢٨,٨٩٢	٢١٨,٦٠	١٢٢	علمي	٢

### الاستنتاجات:

- ١- ان تُوافر مهارات الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية يعد عاملاً أساسياً لنجاح المدير في عمله الإداري، فضلاً عن نجاحه في قيادة وأدارة المدرسة، مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الإنجاز .
- ٢- ان إمتلاك مديري المدارس الثانوية ومديراتها لمهارات الاتصال الإداري يساعدهم على القيام بمهامهم الإدارية على أكمل وجه.
- ٣- ليس بمقدور المدارس الثانوية أن تتطور إن لم يكن مديري هذه المدارس يمتلكون مستوىً عالياً لمهارات الإتصال الإداري يساعدهم على إدارة المدرسة بأفضل الطرق العلمية والحديثة.
- ٤- أن مهارات الاتصال الاداري والقيادة الإبداعية على مسار واحد فكلما كانت مهارات الاتصال الإداري تمارس بفاعلية في الإدارة كانت هناك قيادة إبداعية متميزة.

### التوصيات:

- ١- تفعيل دور مديري ومديرات المدارس الثانوية من طريق تمثيلهم للمهارات الإدارية الخاصة الاصلية يتطلبها العمل الإداري بحيث تحتل شروط المبادئ والمرونة.
- ٢- وضع دليل لمهارات الاتصال الإداري التي ينبغي ان يتمتع بها مديري ومديرات المدارس الثانوية من وزارة التربية في ضوء التغيرات الحاصلة في الجوانب العلمية والثقافية والتكنولوجية، وبما يساعدهم على ادارته بشكل متناسب، وهذه التغيرات الجديدة.
- ٣- التقييم المستمر لإدارات المدارس الثانوية للتعرف على مستوى ادائهم، والوقوف على نواحي الضعف إن كان هناك ضعف والعمل على معالجته، وتعزيز مواطن القوة لديهم بشكل غير تقليدية.

### المقترحات:

- ١- إجراء دراسة لتقصي مهارات الاتصال الإداري الأخرى غير التي ذكرت في البحث الحالي والتي ينبغي توافرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية.
- ٢- دراسة للتعرف على السمات القيادية لمديري المدارس الثانوية.
- ٣- دراسة تطبق على مديري ومديرات المدارس الثانوية أنفسهم.

### المصادر:

- ١- الخطيب، احمد (١٩٨٧) "الإدارة والإشراف التربوي"، اتجاهات حديثة، عمان، دار الأمل.
- ١- الشمري، احمد حمزة خلف (٢٠١٢) "بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، أبن رشد، جامعة بغداد، العراق.
- ٢- عبد السميع، مصطفى محمد (٢٠٠٣) "التكامل بين التعليم العالي والتعليم قبل العالي"، تنمية الإبداع والابتكار، المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، للفترة من ١٥-١٨/١/٢٠٠٣، دمشق، سورية.
- ٣- درويش، زين العابدين (١٩٨٢) "تنمية الأبداع منهجه وتطبيقه، دارالمعارف، الكويت.
- ٤- كنج، نيجل، وأندرسون (٢٠٠٥) "إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير" دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسين، دارالمريخلنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٥- السلمي، علي (١٩٩٩) "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق" دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٦- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١) "تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي"، ط١ دارالفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٧- فضلية، عباس حميدي (٢٠٠٠) "تقويم الكفاءة الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية من وجهة نظرالمدرسين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية/ابن الهيثم، جامعة بغداد.
- ٨- أبوناصر، فتحي محمد (٢٠٠٨) "مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات"، دارالمسيرة، عمان، العبدلي، الأردن.

- ٩- الجادر، ثابت حامد (٢٠٠٠) "دور الإدارة في عملية النهوض الانتاجية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٣١) في اب ج ١، الجامعة المستنصرية، الإدارة والاقتصاد.
- ١٠- أبو عابد، محمود (٢٠٠٦) "اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة"، دار الأمل للنشر والتوزيع، أريد، عمان.
- ١- حسين، فاتن سالم (٢٠٠٤) "أثر استخدام الحاسوب في القدرة على التفكير الإبداعي واكتساب المفاهيم العلمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المعلمين، جامعة الموصل العراق.
- ٢- كشرود، عمار (١٩٩٥) "علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث" مفاهيم ونظريات، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
- ٣- وزارة التربية، جمهورية العراق (١٩٩٧)، مديرية التخطيط التربوي، شعبة البحوث والدراسات.
- ٤- حجاب، محمد منير (٢٠١٠) "نظريات الاتصال"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. الطويل، هاني (١٩٨٩) "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، الجامعة الأردنية، عمان. حمود، خسر (٢٠٠٢) "السلوك التنظيمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- حسان والعجمي، محمد حسين، حسن محمد (٢٠١٠) "الإدارة التربوية"، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- ٦- شهاب، موسى محمد مصطفى (١٩٨٩) "معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة أريد" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريد.
- ٧- فهمي، سعيد وبديوي، هناء حافظ (١٩٩٥) "وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية"، دار الطباعة الحرة، الاسكندرية.
- ٨- أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥) "الإدارة المدرسية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٩- المومني، واصل جميل حسين (٢٠٠٨) "الإدارة المدرسية الفعالة موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس" ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥) "الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية"، ط١ دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١١- العامري، أحمد بن سالم وعبد العزيز، منصورين متعب (٢٠٠٤) "مهارات الإداريين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين"، مجلة الملك سعود، المجلد (١٦)، العدد (٩).
- ١٢- رهياف، علي هداد، العبيدي، سيلان (١٩٩٨) "اقتصاديات التعليم وطرائقه التقنية"، شركة المنار للطباعة والنشر. (M.O.R.J)
- ١٣- سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٢) "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة العربية، الإسكندرية.
- ١٤- فرج، صفوت. (١٩٨٠): القياس النفسي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ١٥- الزوبعي، عبدالجليل إبراهيم، واخرون، (١٩٨١): الاختبارات والمقاييس النفسية، جامعة الموصل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ١٦- الكبسي، كامل ثامر، (١٩٨٧)، بناء وتقنين مقياس السمات الشخصية ذات الاولوية للقبول في الكليات العسكرية لدى طلبة الصف السادس الاعدادي في العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد.
- ١٧- ابو جلالة، صبحي حمدان. (١٩٩٩). اتجاهات معاصرة في التقويم التربوي وبناء الاختبارات. بنوك الاسئلة، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 18-Tittle.c.R&Hill,R.S.(1967).Measurement and prediction of behavior and evaluation of condition and measurement techniques.J.of (sociometry vol. 30)
- 19-Zeller,R.A.&Carmines,E.G.,(1980):Measurement in the Social Science:The Link between Theory and Data, London, Cambridge University.
- 20-Stanley,C.J&Hopkins,K.D.(1972);Educatinal and Psychological Measurement Evaluation NEW york Harper and Row.
- 21-Morgan, Gt of King ,R.(1966).Interoduction to Psychdogy,3rdMegraw Hill, Newyork.
- 22-Heruer, Herbrt&Steven, W.Keele (1996) Motor Skills, Volume, 2in the Hand Book of Perception and action Servces. -Maryland ,Rockville(1996)B
- 23-Heruer, Herbrt&Steven, W.Keele (1996) Motor Skills, Volume, 2in the Hand Book of Perception and action Servces. -Maryland ,Rockville(1996)B
- 24-Neil,I.(1981).Personality Theroy Measurement and5-Research,,London method &coltd.
- 25-Miller,Ruth A, Spurtocok. (2000)the impotence of CommuncationStills:Perceptions of is professionals,is, and users,D.A.I 1361/05. P2624.
- 26-Anastasi, A. (Psychological Testing. Newyork, the macmillan.