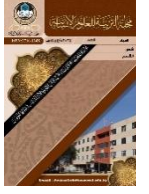




## مجلة التربية للعلوم الإنسانية

مجلة علمية فصلية محكمة، تصدر عن كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة الموصل



### القيادة الواعية لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بالاتصال التنظيمي من وجهة نظر المدرسين

علي أحمد محمود ظاهر<sup>1</sup> أحمد عزيز فندي<sup>2</sup>

جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية / الموصل - العراق<sup>1,2</sup>

#### المخلص

#### معلومات الارشفة

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة الواعية لدى مديري المدارس المتوسطة والاتصال التنظيمي من وجهة نظر المدرسين. يتناول البحث أهمية القيادة الواعية في تطوير البيئة التعليمية وتعزيز الاتصال الفعال وتحفيز المدرسين لأداء مهامهم بشكل متميز. تأخذ الإدارة التربوية دوراً حيوياً في إدارة المدارس بشكل عام وإدارة المدارس المتوسطة بشكل خاص، ويتعين عليهم الاتصال التنظيمي مع الإدارة، ليتسنى لهم التغييرات التربوية والتكنولوجية المستمرة ومعالجة المشكلات المختلفة التي تظهر في المدرسة، كما يجب على مديري المدارس المتوسطة تحقيق القيادة الواعية عندهم، لكي يكونوا متميزين في مواجهة التحديات بكفاءة وأن يكونوا نموذجاً يحتذى به للمدرسين والطلبة، ويسعون لتوفير بيئة تعليمية ملهمة ومحفزة، وبهذا هدف البحث التعرف إلى القيادة الواعية وعلاقتها بمستوى الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

تاريخ الاستلام : 2024/7/29  
تاريخ المراجعة : 2024/8/20  
تاريخ القبول : 2024/9/16  
تاريخ النشر : 2026/5/1

#### الكلمات المفتاحية :

القيادة الواعية - الاتصال -  
التنظيمي - المدرسين

#### معلومات الاتصال

علي أحمد

[ali90ahmed76@gmail.com](mailto:ali90ahmed76@gmail.com)

1- ما مستوى القيادة الواعية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة

نظر مدرسيهم بشكل عام ؟

2- ما مستوى الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من

وجهة نظر مدرسيهم بشكل عام.

3- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

بين متغيري القيادة الواعية والاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس

المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم؟

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع البحث من مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة في مدينة الموصل للعام الدراسي (2023، 2024) إذ بلغ عدد المدرسين في المدارس المتوسطة لمدينة الموصل بجانبها الأيمن والأيسر (2771) مدرساً تكونت عينة البحث من (300) مدرس ومدرسة في المدارس المتوسطة في مدينة الموصل، ولغرض تحقيق أهداف البحث تطلب ذلك بناء مقياس القيادة الواعية، فضلاً عن بناء مقياس الاتصال التنظيمي، وبعد التحقق من صدق وثبات أدوات البحث أصبحت الأدوات بصيغتها النهائية مكونة من (30) فقرة بالنسبة لمقياس القيادة الواعية، و (24) فقرة بالنسبة لمقياس الاتصال التنظيمي، وتم تطبيق أدوات البحث على عينة البحث الأساسية للمدة من (6/4/2023) ولغاية (22/4/2023)، وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ، ظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الواعية للمديرين وكل من الاتصال التنظيمي الفعال والدفاعية المهنية العالية لدى المدرسين، وأظهرت النتائج أن المديرين الذين يمارسون القيادة الواعية يساهمون في خلق بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح والتحفيز المستمر.

وبين الباحث تلك الدراسات توفر أساساً نظرياً وتطبيقياً قوياً لفهم تأثير القيادة الواعية والاتصال التنظيمي في سياق التعليم، ويمكن استخدامها نماذج لتصميم دراسة جديدة أو للإشارة إليها على أنها مراجع في البحوث الأكاديمية. وإجراء دراسة مماثلة في مستويات إدارية مختلفة مثل (جامعة - مدارس الإعدادية - مدارس أهلية)



## Journal of Education for Humanities

A peer-reviewed quarterly scientific journal issued by College of Education for Humanities / University of Mosul



# Mindful Leadership among Middle School Principals and Its Relationship to Organizational Communication from the Teachers' Perspective

Ali Ahmed Mahmoud Daher <sup>1</sup>

Ahmed Aziz Fandi <sup>2</sup>

University of Mosul / College of Education for Humanities / Department of Educational and Psychological Sciences / Mosul - Iraq <sup>1,2</sup>

### Article information

**Received :** 29/7/2024

**Revised** 20/8/2024

**Accepted :** 16/9/2024

**Published** 1/5/2026

### Keywords:

Mindful Leadership –  
Organizational  
Communication – Teachers

### Correspondence:

Bilal

[ali90ahmed76@gmail.com](mailto:ali90ahmed76@gmail.com)

### Abstract

This study aimed to examine the relationship between mindful leadership among middle school principals and organizational communication from the teachers' perspective. The research addresses the importance of mindful leadership in developing the educational environment, enhancing effective communication, and motivating teachers to perform their duties with excellence. Educational administration plays a vital role in managing schools in general and middle schools in particular. It requires organizational communication with the educational authorities in order to keep pace with continuous educational and technological changes and to address the various problems that arise within the school. Middle school principals must also possess mindful leadership qualities to excel in facing challenges efficiently, to serve as role models for teachers and students, and to strive to provide an inspiring and motivating learning environment. Accordingly, the study sought to identify mindful leadership and its relationship to the level of organizational communication among middle school principals from the perspective of their teachers by answering the following questions:

1. What is the level of mindful leadership among middle school principals from the perspective of their teachers in general?
2. What is the level of organizational communication among middle school principals from the perspective of their teachers in general?
3. Is there a statistically significant correlational relationship at the significance level (0.05) between mindful leadership and organizational communication among middle school principals from the perspective of their teachers?

The researcher adopted the descriptive analytical approach. The research population consisted of male and female teachers in middle schools in the city of Mosul for the academic year (2023–2024). The total number of middle school teachers in Mosul, on both the right and left sides of the city, was (2771). The research sample consisted of (300) male and female teachers from middle schools in Mosul.

To achieve the objectives of the study, it was necessary to construct a Mindful Leadership Scale as well as an Organizational Communication Scale. After verifying the validity and reliability of the research instruments, the final versions consisted of (30) items for the Mindful Leadership Scale and (24) items for the Organizational Communication Scale. The instruments were administered to the main research sample from (6/4/2023) to (22/4/2023).

After collecting the data and analyzing them statistically using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), through the use of the one-sample t-test, the independent samples t-test, Pearson's correlation coefficient, and Cronbach's alpha coefficient, the results revealed a statistically significant positive relationship between principals' mindful leadership and both effective organizational communication and high professional motivation among teachers. The findings indicated that principals who practice mindful leadership contribute to

creating a work environment that encourages open communication and continuous motivation.

The researcher indicated that previous studies provide a strong theoretical and practical foundation for understanding the impact of mindful leadership and organizational communication in the educational context. These studies can be used as models for designing new research or cited as references in academic studies. The researcher also suggested conducting similar studies at different administrative levels, such as universities, secondary schools, and private schools.

DOI: \*\*\*\*\*, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

#### أولاً مشكلة البحث:

في عالم التعليم، تُعد القيادة الواعية قوة تحول أساسية. تتجلى مشكلة البحث في فهم كيفية تأثير هذه القيادة على جودة الاتصال التنظيمي بين المديرين والمدرسين، وكيف يعزز هذا التأثير الدافعية والأداء المهني. البحث يسعى لاستكشاف كيف تُترجم القيادة الواعية إلى تواصل فعال، مما يعزز بيئة التعليم بشكل عميق. ومن هنا أخذت هذه الأنظمة التعليمية في الدول المتقدمة والنامية إعداد خطط وبرامج مستقبلية أجل تأهيل مديري المدارس لقيادة تلك المؤسسات التعليمية، للوصول إلى اتصال تنظيمي يؤدي إلى تفاعل جميع عناصر المؤسسة التعليمية. (أبوفنس، 2020:3)

تحديد مشكلة البحث بناءً على تحليل موضعي للبيانات والظواهر القائمة على التركيز على الفجوات والتحديات الفعلية في المجال. لتمكين إدارات مدارسنا المتوسطة في أن ترتقي بسلوك مدرائها، وإعطاء صورة موضوعية عن واقع تعليم المتوسطات لما توصل إليه من اتصال تنظيمي وتفاعل ميداني في الإدارة النوعية، من أجل تخطي المعوقات والصعوبات عن تلك المؤسسات التعليمية وإعطاء البديل الأمثل لإدارات مدارسنا على وفق نماذج الأنظمة العالمية. (هلال، 2007: 5)

#### التساؤلات ضمن مشكلة البحث

كيف تؤثر القيادة الواعية على مستوى الاتصال التنظيمي لدى المدرسين؟

ما هي العوامل التي تسهم في تعزيز الاتصال التنظيمي من خلال القيادة الواعية؟

كيف يختلف تأثير القيادة الواعية على الاتصال التنظيمي بين مختلف التخصصات الأكاديمية؟

ثانياً. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في استكشاف الأثر الفلسفي للقيادة الواعية على جودة الاتصال التنظيمي. من خلال تحليل كيف تعزز القيادة الواعية التواصل بين المديرين والمدرسين، يسعى البحث إلى فهم كيفية تكوين بيئة تعليمية تتجاوز المظاهر السطحية وتغوص في أعماق التأثير المتبادل بين القيادة والاتصال. هذه الرؤية تفتح المجال لإعادة تقييم استراتيجيات التعليم بناءً على مبادئ القيادة الواعية، مما يعزز من الإبداع والتفاعل في بيئة تعليمية غنية ومعقدة. " (العجمي، 2000: 3837)

إن فاعلية الإدارة المدرسية تتحدد وبالدرجة الأولى بفاعلية مديرها؛ لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال، فإن قدرة إدارة المدرسة الفاعلة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر إليه على أنه قائد تربوياً يقود عناصر العملية التعليمية قيادة واعية بكل مهارة وإتقان، وبأقل جهد وتكلفة من أجل تحقيق مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي (أبو خطاب، 2008)

تعد مرحلة التعليم المتوسط من أهم المراحل التعليمية بالنسبة لتحقيق الأهداف العامة للتربية، إذ تعد مرحلة مؤثرة في حياة الفرد والمجتمع؛ لأنها تعنى بشريحة مهمة من الطلبة الذين يرسمون مستقبل المجتمع وتكمن أهمية هذا النوع من التعليم في الدور الذي تؤديه المدرسة المتوسطة من حيث تعليم المهارات التقنية والمعارف العلمية وتنمية القدرات والاستعدادات وصقل مواهب الطلبة لإعدادهم في مجالات تتوافق وحاجات المجتمع من خلال انتقالهم من هذه المرحلة الى المرحلة التعليم الجامعي (الناصر، 2018: 149)

إن العمل الإداري وسيلة لتنمية المدير، ويُعد معياراً لقيمته الاجتماعية ومصدره للقيادة الواعية التي لها آثار إيجابية، على مستوى العمل وما يتعلق بالإنتاج، هذا ما جعل القيادة الواعية تحظى باهتمام كبير من المؤسسات التعليمية والتربوية (سلامي، 2008: 6)

ولما كان المدير قائداً واعياً بحكم موقعه ومكانته فهو الدعامة الأساسية للعمل؛ لأنه هو المسؤول

القيادي الأول من الناحية الإدارية والقانونية عن جميع ما يحدث داخل المدرسة، ولكي يؤدي مدير المدرسة عمله بنجاح في مجتمع مدرسته لابد أن يكون قادراً على معالجة ما يصادفه من ضغوط التي تمثلها بها المدرسة يومياً (محمد 2012: 18). إن مسؤولية مدير المدرسة كونه قائداً واعياً تربوياً تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملاً، وحاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي، وبالتالي يسعى إلى دفع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية (عطوي، 2014: 164).

لذا من الضروري أن يكون مدير المدرسة مؤهلاً للقيام بدوره الإداري التربوي وأن تتوفر فيه عدد من الصفات المعينة التي تميزه عن غيره من المدرسين لقيادة المدرسة ونجاح العملية التعليمية والإدارية فيها (أبوناصر، 2018: 61: 62)

للاتصال أهمية في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في المؤسسات الرسمية فالاتصالات في أي نشاط وهو همزة الوصل لما تقوم به من مهام ووظائف تيسير العمل الإداري وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير الإدارات الأخرى (البدري، 2005: 40)

**وفي ضوء ما تقدم يمكن إجمال أهمية البحث بما يأتي:**

لذلك ارتأى الباحث هنا أن يكشف عن المستوى الذي يحمله مدرسو المدارس المتوسطة من الاتصال الفعال ، فما هو المستوى الذي يتميز به أعضاء الهيئة التدريسية في مرحلة التعليم المتوسطة من دافعية للتدريس؟. ويمكن تلخيصه في ذلك.

1- التعريف بالقيادة الواعية... وعلاقته بالاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة في مدينة الموصل.

2- تسليط الضوء على المدارس المتوسطة كمؤسسة حيوية في نظام التعليم العام، وتحديدًا على دور المدير.

3- تناول هذا الموضوع قد يثير اهتمام باحثين آخرين لدراسة جوانبه المختلفة بمزيد من البحث، ويعد بمثابة انطلاقة للباحثين في مجالات الدراسات العليا للاستمرار في دراسته واستكمالها.

4- يأخذ مديرو المدارس دوراً حيوياً في ضمان فاعلية عالية للمدرسة، إذ يتحملون مسؤولية قيادة وإدارة المؤسسة التعليمية بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة والرفع من جودة التعليم والتعلم. ويشمل ذلك العمل على تحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وتوفير بيئة تعليمية محفزة ومناسبة للجميع، ويوفر الدعم اللازم للهيئة التدريسية والطلبة لتحسين جودة التعليم.

**ثالثاً. أهداف البحث:**

تسعى الدراسة الحالية لتناول عدد من الأهداف الأساسية لغرض الوقوف على ملامح معالجة مشكلة الدراسة، وللتحقق من أهداف البحث الحالي تم صياغة التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى القيادة الواعية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيها بشكل عام؟

2- ما مستوى الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيها بشكل عام؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متغيري القيادة الواعية والاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيها؟  
وقد أرتأى الباحث أن أحد أهم أهداف البحث في مجال القيادة الواعية في المؤسسات التعليمية هو فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على أداء المدرسين، وكذلك تحليل أفضل الممارسات في مجال القيادة لتحقيق النجاح التعليمي. أما بالنسبة للاتصال التنظيمي، فإن الهدف من البحث هو تقييم كيفية تأثير أساليب الاتصال داخل المدرسة على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التفاعل والتعاون بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية

رابعاً: حدود البحث:

يتحدد هذا البحث بما يأتي:

**الحدود الموضوعية**، ركزت الدراسة على متغيرات رئيسة وأبعاد فرعية، وهي: **القيادة الواعية** بأبعادها الخمسة (الوعي الذاتي، الوعي الشعوري، والوعي الذهني، والوعي الاجتماعي، والوعي الروحي) **الاتصال التنظيمي** بأبعاده الأربعة (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال المحوري) **الحدود المكانية**، تمثلت الحدود المكانية للدراسة بالمدارس المتوسطة في مركز مدينة الموصل وعددها (140) مدرسة .

**الحدود الزمانية** أجريت الدراسة في الفترة من (20/9/2022) الى (1/8/2024)، وهي الفترة المتمثلة بجمع بيانات الدراسة النظرية والميدانية، ومرحلة توزيع استمارات الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وتفرغها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية للدراسة الحالية.

**الحدود البشرية**: اقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة في مركز مدينة الموصل إذ بلغ مجموع العينة المبحوثة (300) عضو.

**تحديد المصطلحات:**

**القيادة الواعية عرفها كل من:**

Moreton (2006) -1

القيادة الواعية بأنها "تلك العملية التي يحقق من خلالها القادة وعياً ذاتياً عميقاً ويتفهمون تأثير سلوكهم وأفعالهم من الآخرين، بهدف تحسين عملية اتخاذ القرارات وتعزيز الفعالية التنظيمية". (Moreton, 2006:70)

## 2-الاتصال التنظيمي عرفه كل من:

1- فرج (2009) الاتصال هو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير من السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة. (فرج: 2009)

2- نوار(2007) ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته، داخل الجماعة التي ينتمي إليها (نوار: 2007)

3 فضيل (2007) فهناك من تناوله على أنه عملية نقل المعلومات من طرف لآخر (فضيل، 2007، 12)

## المحور الأول القيادة الواعية (Conscious leadership)

### مفهوم القيادة الواعية:

للقيادة أهمية لذا لاحظنا عبر التاريخ، بأن المؤسسات وقعت في الفوضى بسبب الافتقار إلى القيادة المناسبة. وفي الواقع فإن أفراد المجتمع هم مخلوقات اجتماعية تعيش معا وتحتل أدوارا مختلفة فيه يشغل بعضهم دور القادة بينما يؤدي بعضهم الآخر دور الأتباع. ولقد لوحظ بأن المجتمع الذي يمتلك قادة جيدين غالباً ما يدفعون ويحفزون أفراد مجتمعهم نحو استعمال كامل طاقاتهم بكفاءة ، من أجل تحقيق النمو والتطور والازدهار والاقتصاد للدولة، فضلاً عن تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع الذي يقودونه ، وهذا يثبت أهمية القيادة الجيدة لأي مجتمع ليعمل وينمو ويزدهر في النهاية. وبالمثل، ولكن على نطاق أصغر تحتاج المؤسسات التعليمية والتربوية إلى قادة ومديرين مناسبين لأداء الأعمال بنجاح (Dwiri & 2021.1419 Okatan)

لذا ينبغي أن يكون القادة متيقظين لإدراك العالم من حولهم، وفهم بيئتهم، وأن يكونوا على دراية كاملة بكيفية التعامل مع ديناميكيتها بطرق تلبي أي حالة طارئة (Ahmed,2022:208) ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن للقيادة أهمية واسعة في مجال المؤسسات التعليمية وأصبحت هناك حاجة في المؤسسات التعليمية لكي يقودها قادة واعون يتواجدون في اللحظة الراهنة، ويوجهون ويحفزون ويلهمون الآخرين بما يتوافق مع أهداف المؤسسات التعليمية من أجل إيجاد فرصة لمستقبل مستدام . وأصبحت القيادة اليوم مهمة أكثر من أي وقت مضى، فهي ولدت نتيجة التحديات والتغيرات المستمرة، وأصبحت القيادة التقليدية في المؤسسات لا تخدم الغرض الأعلى لها.

## أهداف القيادة الواعية

أصبحت القيادة الواعية رؤية حقيقية تستحق الاكتشاف، لأنه من خلال الوعي يمكن النهوض بالعقل البشري، وإن هناك حاجة للتأثير في الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية والتربوية وإلهامهم للعمل بطوعية دون إكراه، لتحقيق المؤسسات التعليمية أهدافها المرجوة. ومن هذا المنطلق قام (Anwar,2016:251) بتحديد أربع خصائص أساسية للقيادة الواعية من مفهوم السلوك الإبداعي التي تمثلت بالآتي:

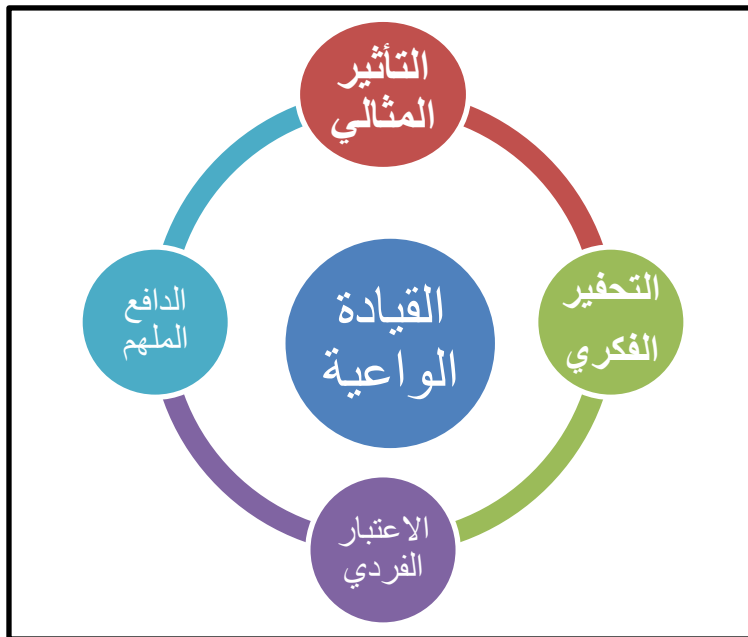
**1-التأثير المثالي:** القادة الواعون هنا على استعداد لتحمل المخاطر ولديهم شعور بالهدف ويمتلكون الرؤية الواضحة، إذ يستخدم القادة أقصى مبادئهم الأخلاقية تجاه الأفراد العاملين بدلاً من تطبيق سلطتهم وقوتهم في المنظمة.

**2-الدافع** هو قدرة القادة الواعين على إثبات الحسّن السليم في مواجهة التحديات المختلفة داخل المنظمة، ومشاركة التوقعات بشكل واضح وتشجيع وصول الأفراد العاملين إلى أعلى مستوى من الالتزام بالهدف التنظيمي.

**3-التحفيز** هو الذي يلهم شخصية القائد الواعي الأفراد العاملين في إظهار قدراتهم المتنوعة لحل المشكلات، هذه النوع من القادة يكون قادراً على تقديم وأفكار جديدة لحل مشكلات والقيام بالمهام، فالقادة الذين يتمتعون بطابع التحفيز الفكري يجعلون الأفراد العاملين مدركين لقدراتهم.

**4 الاعتبار الفردي** إعطاء اهتمام ورعاية غير عاديين للأفراد العاملين في مكان العمل، وهذه النوع من القادة تهتم باحتياجات الأفراد وإمكانية تطويرهم. والشكل رقم (1) يوضح خصائص القيادة الواعية وتأثيرها

الشكل (1) من إعداد الباحث



## المحور الثاني : الاتصال التنظيمي

### الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال العمود الفقري للمجتمع، وأساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها، وبدونه يعيش الإنسان منعزلاً عن الآخرين في المجتمع سواء كان انعزلاً حضارياً أم اجتماعياً. وتعد عملية الاتصال من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة، وعادة ما ترتبط كفاءة المؤسسات بفعالية نظم الإدارة فيها، وترتبط كفاءة الإداريين بقدرتهم على الاتصال الفعال. ومدير المدرسة الفعال هو المسؤول عن تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى العاملين في المدرسة والعكس، وتقع على عاتقه مسؤولية توفير مناخ اتصالي إيجابي بين الهيئة العاملة معه، وبالطبع ذلك يسهل قيامه بمهامه الإدارية ويزيد من كفاءته وقدرته على الإنجاز (الدرويش، والعماري: 2003)

يشكل الاتصال التنظيمي أحد الوسائل المهمة التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق غاياتها. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف مستويات التنظيم إلى مراكز التخطيط واتخاذ القرار، وعن طريقه أيضاً ترسل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ من أجل إنجاز كافة الأنشطة المراد تحقيقها. ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة. (جلال الدين: 2008، 38)

### عناصر عملية الاتصال:

لقد اختلفت النماذج التحليلية لعملية الاتصال تبعاً للتراكم التاريخي المعرفي وبحسب المنظور التخصصي الذي عولجت من خلاله، ومع ذلك فالملاحظ من خلال تاريخ دراسة عملية الاتصال أنها تتضمن عناصر أو مكونات تقليدية أساسية هي: المرسل والمستقبل والرسالة وقناة الاتصال، وأخرى إضافية وهي التغذية الراجعة . (Zelter: 2010، 18) والشكل (2) يوضح عناصر عملية الاتصال

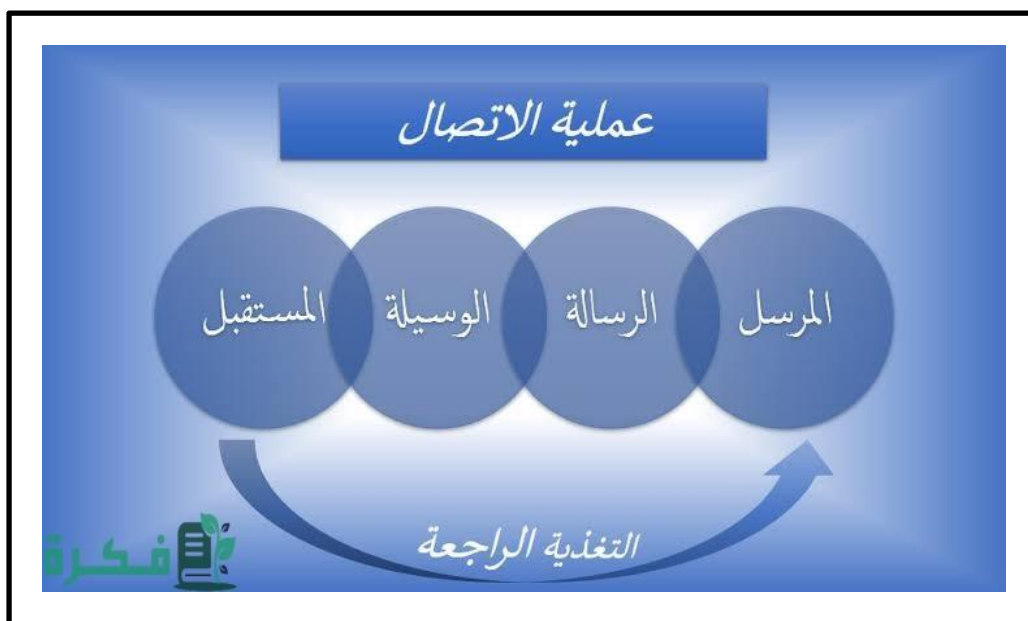
### إجراءات البحث:

### أولاً: مجتمع البحث

تألف مجتمع البحث من مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة في مدينة الموصل جميعهم، إذ بلغ عدد المدارس المتوسطة في جانبي المدينة (140) مدرسة، وكانت أعداد المدرسين فيها (1425) مدرساً أما المدرسات فكان عددهن (1346) ، وأدرجت بيانات مجتمع البحث في الجدول (1) أدناه:

الجدول (1) يمثل مجتمع البحث حسب متغير الجنس

الجنس	عدد المدرسين والمدرسات		النسبة
	الايمن	الايسر	
ذكور	555	870	51%
إناث	217	1129	49%
المجموع	772	1999	100%



الشكل (2) من إعداد الباحث

### ثانياً: عينات البحث Research samples:

اختار الباحث عينات بحثه وحرص أن تكون هذه العينات ممثلة للمجتمع وكما يأتي:

1. **العينة الاستطلاعية** : اختار الباحث عينة استطلاعية مكونة من (20) مدرساً ومدرسة من متوسطة ( الضواحي ) للبنين و ( الشام ) للبنات ، وذلك للتأكد من وضوح فقرات المقياس وتعليماته بما يتناسب وخصائص عينة البحث، فضلاً عن التعرف على الوقت الذي يستغرقه المستجيب في الإجابة عن أدوات البحث، وفي الوقت نفسه قد يستفاد الباحث من بعض الملاحظات التي تخص أدواته وآلية تصحيحها .

2. عينة التحليل الإحصائي : اختيرت مجموعة من أفراد مجتمع البحث كعينة لإجراء التحليل الإحصائي المتعلق بالخصائص السيكومترية لأدوات البحث، إذ وقع الاختيار على (400) فرد من أفراد مجتمع البحث وتم توضيح ذلك في الجدول (2)

المجموع	إناث	ذكور	المدرسة
56	30	26	متوسطة ...
44	20	24	متوسطة ...
54	31	23	متوسطة ...
43	20	23	متوسطة ...
60	25	35	متوسطة ...
38	12	26	متوسطة ...
39	17	22	متوسطة ...
37	15	22	متوسطة ...
29	18	11	متوسطة ...
400	188	212	المجموع

3. عينة الثبات: تم اختيار (50) مدرساً ومدرسة كعينة يتم من خلال بيانات استجابتها التحقق من ثبات الأدوات، إذ جاءت بواقع (38) مدرساً من متوسطتي ( الضواحي والشهاب ) للبنين و (12) مدرسة من متوسطة (الشام) للبنات.

4. عينة البحث الأساسية (عينة التطبيق النهائي):

تكونت عينة البحث من (300) مدرسي في المدارس المتوسطة في مدينة الموصل، ويشكلون نسبة (10.82) من المجتمع الأصلي، إذ ينصح (ملحم 2011) في الدراسات الوصفية الارتباطية باستعمال نسبة (20%) من أفراد مجتمع صغير نسبياً إذا كان بضع مئات، و (10%) لمجتمع كبير إذا كان بضع آلاف، و (5%) لمجتمع كبير جداً، إذا كان عشرات الألف (ملحم 2011 : 155). وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية والجدول (3) يوضح عدد المدرسين حسب متغيرات البحث:

الجدول (3) يبين عينة البحث من المدرسين والمدرسات بحسب متغيرات البحث

المتغيرات	العدد	المجموع	النسبة	المجموع
الجنس	183	300	61%	100
	117		39%	
التخصص	177	300	59%	100
	123		41%	
التحصيل	210	300	70%	100
	90		30%	
سنوات الخدمة	157	300	52%	300
	143		48%	

والجدول (4) في أدناه يوضح أحجام عينات البحث من المجتمع:

ت	العينة	العدد
1.	عينة التطبيق الاستطلاعي	20
2.	عينة التحليل الإحصائي	400
3.	عينة الثبات	50
4.	العينة الأساسية	300
	المجموع	770

### ثالثاً: أدوات البحث: **Instrumentation**:

اعتماداً على منهجية البحث العلمي، يتطلب تحقيق أهداف البحث مجموعة من الإجراءات ويعد أهمها بناء أدوات القياس التي سيعتمدها الباحث، لذلك أجرى الباحث ما يأتي:

1. بناء أداة القيادة الواعية لدى مديري المدارس المتوسطة .
  2. بناء أداة الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة .
- وفيما يأتي وصفاً لكل أداة والإجراءات المتبعة في التحقق من خصائصها السيكمترية المتمثلة بالصدق والثبات ووضوح التعليمات :

#### أولاً: مقياس القيادة الواعية :

من أجل التعرف وقياس مستوى القيادة الواعية لدى أفراد عينة البحث تطلب ذلك مقياساً خاصاً لهذا المتغير، وبالنظر لعدم تمكن الباحث من الحصول على أداة تكون ملائمة لقياس القيادة الواعية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيها بحسب علم الباحث، تطلب القيام من أجل بناء مقياس القيادة الواعية الخطوات الآتية:

#### تحديد مجالات المقياس:

بعد إطلاع الباحث على عدد من الأدبيات والمقاييس والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، كدراسة (إسماعيل وخالد، (2021)، و McBeth ، (2018) ، ودراسة Jones (2012) ) ودراسة (لوخاندي(2019)، ودراسة، Parco & Guzman (2014) ، ودراسة (نعيمة، 2021) حددت المجالات الآتية:

الوعي الذاتي ، الوعي الشعوري ، الوعي الذهني، الوعي الاجتماعي، الوعي الروحي ومن أجل بناء فقرات المقياس وجه الباحث استبانة استطلاعية لعينة من المدرسين والمدرسات في المدارس المتوسطة وعدد من ذوي الخبرة من الأساتذة المختصين في جامعة الموصل يوم (الاحد) الموافق (2023/3/1) الملحق (3) تكونت الاستبانة من سؤال صيغ على النحو الآتي

(السؤال يرجى بيان آرائكم وملاحظاتكم حيال القيادة الواعية لدى مديري المدارس المتوسطة وبحسب الأبعاد الآتية) وبعد جمع الاستبانات من العينة الاستطلاعية وتحليل الإجابات تم الحصول على عدد من الفقرات وانتقاء أفضلها، وأضيفت إليها فقرات أخرى جمعت من بعض الأدبيات التي تم الاطلاع عليها، وبذلك أصبح الاستبانة بصيغته الأولية مكون من (30) فقرة، موزعة على مجالات الاستبيان كما يأتي:

❖ الوعي الذاتي (6) فقرات.

- ❖ الوعي الشعوري (6) فقرات.
- ❖ الوعي الذهني (6) فقرات.
- ❖ الوعي الاجتماعي (6) فقرات.
- ❖ الوعي الروحي (6) فقرات

وتم استخراج مؤشرات ودلالات الصدق والثبات للتأكد من خصائصها وكالاتي:

### 1. صدق الأداة Validity

يعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة البحث، ويعني الصدق قدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه فعلاً ( نوفل، وأبو عواد، 2012 : 269) ويقال للأداة البحثية أنها صادقة إذا قاست ما نريد أن نقيسه بالفعل، ولم نقس شيئاً آخر مغايراً لما تريد ( الزهيري 2018 : 2017) ومن أجل الحكم على صلاحية فقرات المقياس ومدى مناسبتها أو قياسها لمجالاته الخمسة اعتمد الباحث الصدق الظاهري والصدق البنائي.

#### أ. الصدق الظاهري Face Validity:

عرض الباحث المقياس بصيغته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التربوية من أساتذة الجامعة، ومختصين في الإدارة، فضلاً عن الإداريين و في الإدارة والاقتصاد والادارة التربوية في الجامعات العراقية والبالغ عددهم (30) خبيراً ومحكماً، لبيان آرائهم في صلاحية فقرات المقياس ومجالاته ومدى الترابط بين تلك الفقرات عن كل مجال وإجراء التعديلات الضرورية التي تزيد من فاعلية المقياس للدراسة المنشودة، وبعد الأخذ بآراء المحكمين وبنسبة اتفاق (85%) فأكثر تم دمج (10) فقرات، فأصبحت الأداة مكونة من (30) فقرة من فقرات المقياس، وفيما يأتي جدول نسبة الاتفاق على فقرات المقياس وكما هو مبين في الجدول (5)

الجدول (5) يبين نسبة اتفاق الخبراء والمحكمين المقياس القيادة الواعية

نسبة الاتفاق	عدد المحكمين الموافقين	عدد المحكمين	رقم الفقرة
%100	30	30	2،1،39، 3، 5، 12،8، 16، 19، 21 ،22 ،23 ،25،1،10، 27، 29، 37، 38
%87	26	30	،32 34، 6، 7، 9، 13، 15، 24 ،30 ،31، 33
%60	18	30	32، 36،35 ، 11، 14، 17، 18، 20، 25، 28

## ب- صدق البناء Construct Validity :

يتمثل صدق البناء بقدرة المقياس على قياس السمة أو الخاصية التي صمم المقياس من أجل قياسها وهل تتوفر الدرجات التي يعطيها المقياس مع التوقعات الفرضية المعتمدة في بنائه.

(ميخائيل، 2015: 92)

وسيتم التحقق من حساب صدق البناء المقياس القيادة الواعية وذلك من خلال صدق المفردة عن طريق حساب خاصية التمييز لكون التمييز يوضح مدى الفروق الفردية بوساطة مفردات المقياس (علام، 2000: 277) وكما يأتي:

### 1. القوة التمييزية للفقرات

لغرض حساب قوة تمييز فقرات مقياس القيادة الواعية اتبع الباحث الإجراءات الآتية :

1. تطبيق الإدارة على عينة التحليل الإحصائي أنفة الذكر بدءاً من يوم الاربعاء الموافق (6/4/2023) لغاية يوم الثلاثاء الموافق (22/4/2023)، ثم تصحيحها.

2. بعد تصحيح الأداة وتحويل الاستجابات إلى الصيغة الرقمية ومن ثم حساب الدرجة الكلية لكل فرد من أفراد العينة تم ترتيب درجات المقياس من أعلى درجة إلى أقل درجة، وتم تحديد نسبة (27%) من المستجيبين كمجموعة عليا، إذ بلغ عدد أفرادها (108) مدرساً ومدرسة، وتحديد (27%) من المستجيبين كمجموعة دنيا كان قوامها (108) مدرس ومدرسة.

3. وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا، تبين أن القيم التائية المحسوبة تراوحت بين (6.016 - 12.226) وجميعها أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298) مما يدل على أن جميع الفقرات كانت مميزة كما هو موضح في الجدول (6) .

### ( القيادة الواعية ) القوة التمييزية لفقرات

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
10.994	1.077	3.657	0.439	4.888	16	9.822	1.321	3.694	0.233	4.963	1
11.540	1.209	3.574	0.286	4.953	17	10.660	1.184	3.750	0.192	4.981	2
11.559	1.228	3.620	0.096	4.990	18	9.444	1.1152	3.907	0.286	4.953	3
9.487	1.182	3.759	0.456	4.916	19	10.649	1.156	3.500	0.577	4.824	4

10.755	1.195	3.694	0.270	4.963	20	9.680	1.199	3.666	0.506	4.879	5
11.516	1.048	3.722	0.313	4.935	21	10.370	1.153	3.814	0.192	4.981	6
9.454	1.181	3.879	0.214	4.972	22	8.870	1.211	3.861	0.342	4.935	7
10.604	1.142	3.611	0.442	4.861	23	10.598	1.182	3.759	0.192	4.981	8
11.899	1.125	3.620	0.267	4.944	24	10.093	1.195	3.805	0.192	4.981	9
10.681	1.134	3.759	0.251	4.953	25	12.153	1.112	3.574	0.342	4.935	10
11.498	1.162	3.555	0.375	1.134	26	9.318	1.192	3.713	0.494	4.870	11
10.197	1.148	3.731	0.399	4.907	27	9.691	1.100	3.796	0.431	4.898	12
10.197	1.192	3.713	0.326	4.925	28	11.563	1.104	3.648	0.342	4.935	13
10.556	1.175	3.601	0.447	4.879	29	10.010	1.098	3.907	0.192	4.981	14
8.975	1.109	3.851	0.460	4.888	30	9.050	1.176	3.713	0.520	4.833	15

### ج معامل الاتساق الداخلي Internal Consistency Coefficient:

وللتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون في حساب العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية، ومن المعلوم أنه كلما زادت قيمة معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية كان احتمال تضمينها في المقياس بصورة أكبر، وتبين أن جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (398) والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) يبين معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية لمقياس القيادة الواعية:

الفقرة	معامل الارتباط	التائية المحسوبة	الفقرة	معامل الارتباط	التائية المحسوبة	الفقرة	معامل الارتباط	التائية المحسوبة
1	0,576	14,062	11	0,491	11,244	21	0,527	12,378
2	0,560	13,506	12	0,495	11,384	22	0,489	11,208
3	0,491	11,248	13	0,569	13,814	23	0,508	11,774
4	0,516	12,028	14	0,535	12,660	24	0,521	12,189
5	0,461	10,391	15	0,435	9,663	25	0,555	13,323
6	0,543	12,901	16	0,497	11,456	26	0,529	12,446
7	0,538	12,737	17	0,615	15,594	27	0,479	10,915
8	0,551	13,189	18	0,594	14,752	28	0,523	12,254
9	0,558	13,433	19	0,530	12,489	29	0,567	13,748
10	0,564	13,636	20	0,572	13,918	30	0,461	10,384

يبين الجدول (7) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0,615) - (0,435) ومن أجل كشف دلالة العلاقة الارتباطية تم استخراج القيمة التائية لدلالة معنوية معامل الارتباط فتراوحت القيمة التائية المحسوبة بين ( 9,663-15,594) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك وجد أن جميع الفقرات تتصف باتساق داخلي جيد .

#### ثبات الأداة Reliability :

وقد تحقق الباحث من الثبات بطريقتين هما:

#### 1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test-Retest Method :

إذ تم تطبيق المقياس على عينة الثبات والبالغ عددها (50) فرداً بتاريخ (30/3/2022) ثم أعيد تطبيقه مرة ثانية على الأفراد أنفسهم بفواصل زمني (15) يوماً وتم استعمال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ثبات المقياس، تبين أن قيمة الارتباط بين نتائج التطبيق الأول ونتائج التطبيق الثاني بلغت (0.83) وتعد هذه القيمة جيدة.

#### 2 معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronback :

ومن أجل استخراج معامل الثبات تم تصحيح درجات المقياس لعينة خاصة بالثبات والبالغ عددها (50) مدرساً ومدرسة، هي نفس نتائج التطبيق الأول للمقياس، إذ بلغت قيمته (0.89) مما يدل على أن المقياس يتصف بثبات عال.

#### وضع تعليمات الإجابة:

#### تصحيح مقياس .

تم وضع خمسة بدائل أمام كل فقرة من فقرات المقياس هي ( دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً)، وقد تم إعطاء الدرجات من (5) - (1) درجة لاستجابة أفراد العينة على كل فقرة، وبذلك يكون مقياس القيادة الواعية بصورته النهائية جاهزاً للتطبيق بواقع (30) فقرة خماسية البدائل، علماً أن أعلى درجة للمقياس هي (150) وأدناها (30) والوسط الفرضي (90).

#### ثانياً: مقياس الاتصال التنظيمي:

بالنظر لعدم تمكن الباحث من الحصول على أداة تكون ملائمة لمقياس مستوى الاتصال التنظيمي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيها بحسب علم الباحث، تطلب القيام من أجل بناء مقياس الاتصال التنظيمي الخطوات الآتية:

### تحديد الأبعاد المقياس:

بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات والمقاييس والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث كدراسة (عبد الوهاب وأبي ريشة، 2020)، ودراسة أسوالت (2011)، ودراسة "تليم" و"ساون"، (2016)، حدد الأبعاد الآتية (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال المحوري القطري)، ومن أجل بناء فقرات المقياس وجه الباحث استبانة استطلاعية لعينة من المدرسين والمدرسات في المدارس المتوسطة وعدد من ذوي الخبرة من الأساتذة المختصين في جامعة الموصل تكونت الاستبانة من سؤال محدد بالعبارة الآتية (السؤال: يرجى بيان آرائكم وملاحظاتكم حيال الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظركم وبحسب الأبعاد الآتية) وبعد جمع الاستبانات من العينة الاستطلاعية وتحليل الإجابات تم الحصول على عدد من الفقرات، وانتقاء أفضلها وأضيفت إليها فقرات أخرى جمعت من الأدبيات التي تم الاطلاع عليها، وبذلك أصبحت الاستبانة بصيغتها الأولية مكونة من (30) فقرة، موزعة على أبعاد الاستبانة كما يأتي:

❖ الاتصال الصاعد (8) فقرات.

❖ الاتصال النازل (8) فقرة.

❖ الاتصال الأفقي (7) فقرة.

❖ الاتصال المحوري القطري (7) فقرة

وتم استخراج مؤشرات ودلالات الصدق والثبات للتأكد من خصائصها وكالاتي:

### 1. صدق الأداة Validity :

اعتمد الباحث الصدق الظاهري والصدق البنائي.

### أ. الصدق الظاهري Face Validity:

وعليه عرض الباحث المقياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين الملحق (5) لبيان آرائهم في صلاحية مقياس الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيها، إذ تم حذف (8) فقرات، فضلاً عن تعديل عدد من الفقرات فأصبحت الأداة مكونة من (24) فقرة من فقرات المقياس والجدول (8) بيبين نسبة الاتفاق على فقرات المقياس.

الجدول (8) يمثل نسبة اتفاق الخبراء والمحكمين لمقياس الاتصال التنظيمي

رقم الفقرة	عدد المحكمين	عدد المحكمين الموافقين	نسبة الاتفاق
3، 4، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 17 1، 2، 18، 20، 22، 23، 26، 27	30	30	%100
24، 6، 13، 15، 29، 30	30	27	%91
14، 6، 16، 19، 21، 28، 25، 32،	30	20	%66

ب. صدق البناء Construct Validity:

وسيتم التحقق من حساب صدق البناء المقياس الاتصال التنظيمي وذلك من خلال صدق المفردة عن طريق حساب خاصية التمييز

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الاتصال التنظيمي:

ولغرض حساب قوة تمييز الفقرات. لمقياس القيادة الواعية اتبع الباحث الإجراءات الآتية:

1. تم تطبيق مقياس القيادة الواعية على عينة التمييز يوم (الأربعاء) الموافق (6/4/2023) لغاية يوم الثلاثاء الموافق (22/4/2023).
2. بعد تصحيح الأداة وتحويل الاستجابات إلى الصيغة الرقمية ومن ثم حساب الدرجة الكلية لكل فرد من أفراد العينة، تم حديد درجات المقياس من أعلى درجة إلى أقل درجة، وتم تحديد نسبة (27%) من الدرجات العليا والتي بلغت عدد أفرادها (300) مدرساً ومدرسة، وتحديد (27%) من الدرجات الدنيا التي بلغت (300) مدرساً ومدرسة.
3. وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس تبين أن القيمة التائية المحسوبة تراوحت بين (6.297 - 12.851) وهي أعلى من القيمة الثانية الجدولية (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (299) تبين أن جميع الفقرات مميزة ، وبموجب ذلك ثبت عدد فقرات المقياس بشكله النهائي (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات كما مبين في الجدول (9).

الجدول (9) يبين القوة التمييزية لفقرات مقياس الاتصال التنظيمي

القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة	القيمة التائية المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
10.645	1.170	3.648	0.375	4.907	13	7.454	1.166	3.722	0.689	4.694	1
14.543	1.042	3.342	0.385	4.898	14	10.243	1.125	3.796	0.300	4.944	2
14.550	1.096	3.435	0.135	4.981	15	9.166	1.143	3.666	0.576	4.796	3
13.145	1.131	3.305	0.482	4.861	16	8.953	1.199	3.898	0.251	4.953	4
14.408	1.070	3.296	0.417	4.888	17	10.255	1.130	3.777	0.313	4.935	5
11.144	1.095	3.657	0.399	4.907	18	9.008	1.032	4.000	0.313	4.935	6
9.548	1.231	3.657	0.475	4.870	19	8.593	1.027	3.990	0.385	4.898	7
11.105	1.115	3.731	0.251	4.953	20	10.903	1.100	3.796	0.214	4.972	8
13.116	1.204	3.314	0.375	4.907	21	12.702	1.216	3.425	0.286	4.953	9
13.685	1.149	3.379	0.300	4.944	22	10.546	1.050	3.870	0.233	4.963	10
11.075	1.199	3.592	0.353	4.925	23	9.942	1.018	3.861	0.399	4.907	11
9.816	1.096	3.777	0.452	4.898	24	9.324	1.129	3.935	0.189	4.963	12

### ج معامل الاتساق الداخلي Internal Consistency Coefficient:

إذ تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس وذلك باعتماد معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس وارتباطها بالدرجة الكلية إذ تم تطبيق المقياس على عينة من خارج عينة البحث الرئيسية وتكونت من (300) مدرس في المدارس المتوسطة في مدينة الموصل، كما تبين أن جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) والجدول (10) يبين ذلك

الجدول (10) يبين معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية لمقياس الاتصال التنظيمي :

الفقرة	معامل الارتباط	التائية المحسوبة	الفقرة	معامل الارتباط	التائية المحسوبة	معامل الارتباط	التائية المحسوبة
1.	0,551	13,204	9	0,677	18,355	0,689	18,972
2.	0,548	13,072	10	0,644	16,838	0,588	14,523
3.	0,623	15,913	11	0,598	14,919	0,612	15,470
4.	0,635	0,635	12	0,608	15,309	0,621	15,823
5.	0,676	18,304	13	0,619	15,753	0,741	22,016
6.	0,579	14,168	14	0,728	21,194	0,706	19,934
7.	0,626	16,049	15	0,785	25,284	0,626	16,046
8.	0,682	18,648	16	0,774	24,401	0,640	16,652

يتبين من الجدول (10) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0,548) - (0,785) ومن أجل كشف دلالة العلاقة الارتباطية تم استخراج القيمة التائية لدلالة معنوية معامل الارتباط فكانت القيمة التائية المحسوبة بين (13,072 - 25,284) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك وجد أن جميع الفقرات تتصف باتساق داخلي جيد.

**ثبات الأداة Reliability:** ولأجل حساب معامل الثبات المقياس الاتصال التنظيمي تحقق الباحث من الثبات بطريقتين هما :

#### 1. طريقة إعادة الاختبار Test-Retest Method :

إذ تم تطبيق المقياس على عينة الثبات والبالغ عددها (50) مدرساً من مدرسي المدارس المتوسطة يوم الأربعاء الموافق (6/4/2023) ثم أعيد تطبيقه مرة ثانية على الأفراد أنفسهم بفاصل زمني (15) يوماً واستعمل معامل ارتباط بيرسون المعرفة درجة ثبات المقياس، تبين أن قيمة الارتباط بين نتائج التطبيق الأول ونتائج التطبيق الثاني تساوي (0.89) وتعد هذه القيمة عالية إذ أكد (Allon & Thomas). إذا حصل المقياس على نسبة ثبات (0.85) فهي أعلى نسبة ثبات. (Allon & Thomas, 2004: 437)

2. معادلة الفا كرونباخ **Alpha Cronback:** من أجل استخراج معامل الثبات تم تصحيح درجات المقياس لعينة خاصة بالثبات والبالغ عددها (50) مدرساً ومدرسة، وهي نفسها نتائج التطبيق الأول للمقياس، إذ بلغت قيمته (0.93) مما يدل على أن المقياس يتصف بثبات عالٍ. وضع تعليمات الإجابة: إن المقياس

الجيد توضع له تعليمات مكتوبة ومحددة تبين الغرض الخاص به وكيفية الإجابة عنه (ميخائيل 2015:

( 140

### تصحيح المقياس :

تم وضع خمسة بدائل أمام كل فقرة من فقرات المقياس هي ( دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً)، وقد تم إعطاء الدرجات من (5) - (1) درجة لاستجابة أفراد العينة على كل فقرة وبذلك يكون مقياس الاتصال التنظيمي بصورته النهائية جاهزاً للتطبيق، علماً أن أعلى درجة للمقياس هي (120) وأدناها (24) والوسط الفرضي (72).

### عرض نتائج البحث ومناقشتها

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما مستوى القيادة الواعية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة المدرسين بشكل عام" ؟

للتعرف على مستوى القيادة الواعية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ، تم تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة ، بعد تطبيق الباحث المقياس القيادة الواعية على عينة البحث من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل والبالغ عددهم (300) مدرس ومدرسة، ولأجل تحديد مستوى القيادة الواعية لدى أفراد عينة البحث تم الاستعانة ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبمتوسط حسابي قدره (129,296) درجة، وبانحراف معياري قدره (14,981) درجة. وعند مقارنة المتوسط الحسابي للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث مع المتوسط النظري للمقياس والبالغ (90) درجة، وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أنه القيمة التائية المحسوبة بلغت (45,431)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,98) عند درجة حرية (298) ومستوى دلالة (0.05)، ويشير هذا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الوسط الحسابي لإجابات العينة من مدرسي المدارس المتوسطة ، وهذا يعني أن مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل لديهم مستوى عالٍ من القيادة الواعية . ودرجت النتائج في الجدول (11)

جدول ( 11 ) نتيجة الإختبار التائي لعينة واحدة في مستوى القيادة الواعية لدى مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل من وجهة نظر المدرسين كلهم

الدالة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة
			الجدولية	المحسوبة					
دالة	299	0,05	1,96	45,431	90	14,981	129,296	300	مدرسين

يتضح من الجدول (11) أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (45,431) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,98) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (299) وأن الوسط الحسابي المتحقق بلغ (129.296)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (72)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي المتحقق والمتوسط الفرضي ولصالح المتوسط المتحقق، وهذا يعني أن مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل لديهم قيادة واعية .

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

#### ما مستوى الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين بشكل عام؟

للتعرف على مستوى الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ، تم تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة ، وأدرجت النتائج في الجدول (.).

بعد تطبيق الباحث المقياس الاتصال التنظيمي على عينة البحث من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل والبالغ عددهم (300) مدرس ومدرسة، ولأجل تحديد مستوى الاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة البحث تم الاستعانة ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بمتوسط حسابي قدره (102,476) درجة، وانحراف معياري قدره (12,752) درجة وعند مقارنة المتوسط الحسابي للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث مع المتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (72) درجة، وباستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (41,394) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,98) عند درجة حرية (298) ومستوى دلالة (0.05)، ويشير هذا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الوسط الحسابي الإجابات العينة من مدرسي المدارس المتوسطة ، وهذا يعني أن مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل لديهم مستوى عالٍ من الاتصال التنظيمي .

الجدول (12) قيمة نتيجة الاختبار التائي لعينة واحدة في مستوى الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل من وجهة نظر المدرسين بشكل عام؟

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05
					المحسوبة	الجدولية	
إتصال تنظيمي	300	102.476	12.752	72	41.394	1.96	دالة

ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ أن هذه النتيجة اتفقت مع أغلب الدراسات السابقة بوجود درجة عالية من الاتصال التنظيمي مثل: دراسة اسوالت (2011) دراسة "تليم" و"ساون" (2014)، ودراسة بلاك (2010) دراسة (ارليستينق (2008)، ويعزو الباحث ارتفاع مستوى الاتصال لدى مديري المدارس المتوسطة أن جميع من يتم اختيارهم كمديري للمدارس المتوسطة كان في ضوء شروط ومواصفات محددة لتأدية مهام هذه الوظيفة، لذلك فإن مديري المدارس قد تم اختيارهم في ضوء تلك الشروط، وعليه من المتوقع أن يكون مستوى الاتصال التنظيمي مرتفعاً فالشخص المناسب في المكان المناسب، كذلك وضوح السياسة التربوية المتبعة من قبل وزارة التربية. كما أن طموح المدير ورغبته بأن يكون له دور فاعل في المدرسة لتكون مخرجات مؤسسته أفضل وتميزه عن غيره من المدارس، وأن عمليات التدريب والمشاركة في ورشات العمل التي يتلقاها المديرون والتي تنظمها مديرية التربية لتزويد المديرين بالمهارات والتواصل اللازمة لعمليات الإدارة كان لها دور بارز لضمان نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متغيري القيادة الواعية والاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين ؟

و للتحقق من هذا السؤال استخرج الباحث المتوسطين الحسابيين والانحرافين المعياريين لمتغيري ، القيادة الواعية والاتصال التنظيمي لدى أفراد عينة البحث ككل . ثم طبق معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين كونهما متغيرين متصلين بعد ما طبق الاختبار الثاني الخاص به ودرجت البيانات في جدول(13)

## العلاقة الارتباطية بين متغيري القيادة الواعية والاتصال التنظيمي ؟

الدالة المعنوية عند مستوى الدالة 0.05	القيمة التائية		معامل ارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	1,98	6,319	0,302	14.981	129,296	300	القيادة الواعية
				12.752	102,476		الاتصال التنظيمي

يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين القادة الواعية والاتصال التنظيمي قد بلغ (0,302) في حين كانت القيمة التائية المحسوبة (6,319) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) وعند درجة حرية (298) وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائياً. وبين الباحث أن هذه العلاقة جيدة أي بمعنى أن متغير القيادة الواعية لمديري المدارس المتوسطة يرتبط ارتباطاً جيداً مع متغيري الاتصال التنظيمي ، وإن هذه العلاقة الجيدة مؤشر إيجابي وتعطي للمدرسين وجهات نظر مقارنة من كلا المتغيرين وذلك حسب المتغيرات الديموغرافية للبحث (التخصص - الجنس - الشهادة - عدد سنوات الخدمة) وهذه ظاهراً طبيعية وهي أن يكون هناك تقارب في آرائهم ووجهات نظرهم من القيادة الواعية عند مديرهم فضلاً عن الاتصال التنظيمي. كما يرى الباحث أيضاً أن الدلالة الإحصائية بين المتغيرين لدى أفراد العينة كلها تعطي مساحة واسعة للباحث ذلك أن متغير القيادة الواعية يرتبط مع الاتصال التنظيمي بعلاقة متبادلة فكلما زاد أحدهما زاد الآخر.

## قائمة المصادر والمراجع :

- ❖ أبو فنس "نجاح احمد سليم ( 2020) ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين/ جامعة الشرق الاوسط - قسم الادارة والمناهج - كلية العلوم التربوية
- ❖ أبو خطاب"أ براهيم محمدا شعيب (2008) مقومات الادارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها /الادارة التعليمية - قطاع غزة - فلسطين

2008

- ❖ أبو ناصر ،فتحي(2008) .مدخل إلى الإدارة التربوية نظريات ومهارات . الأردن ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- ❖ جلال الدين ابو ابو عطوي (2009)الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة قسنطينة الجزائر ، 2008/2009، ص 22
- ❖ ، طريف شوقي فرج (1999)السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 18 226 طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ، ص 289
- ❖ صالح بن نوار ( 2007)الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة دراسات (العلوم الانسانية) ، العدد
- ❖ صالح بن نوار ، (2006)فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006، ص 84
- ❖ مطانيوس ميخائيل القياس والتقويم في التربية الحديثة ، طا ، دمشق ، منشورات جامعة . 1999 ،دمشق
- ❖ البدري " طارق (2005) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية / دار الفكر الاسلامي الحديث للطباعة و النشر والتوزيع - عمان - الاردن - 2005
- ❖ فضيل، دليو (2007). الإتصال (مفاهيمه - نظرياته - وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر .
- ❖ الشماع، خليل "محمد حسن" (2016) مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1، عمان - الأردن- دار المسيرة للطبعة والنشر
- ❖ جلال الدين، بوعطيط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي جامعة سبها /، رسالة ماجستير غير منشورة قسنطينة الجزائر ، 2008/2009.
- ❖ هلال محمد عبد الغني (٢٠٠٧): مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر .
- ❖ العجمي حلى (2000): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- ❖ محمد الحلو وفائي (٢٠١٢): فاعلية تطبيق برنامج ارشادي في فنيات العقل والجسم لزيادة التوكيدية لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة . رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.
- ❖ علام، صلاح الدين محمود (2000): الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن .

### **Bibliography of Arabic References (Translated to English)**

- ❖ Bozesan, M. (2009). The making of a consciousness leader in business An integral approach. Institute of Transpersonal Psychology.
- ❖ Zelter CD (2010) Organizational Communication A premise For Organizational Efficiency And Effectiveness", PHD Thesis Abstract .<https://answers.yahoo.com/question/index?qid=20091025083837AA4am5>  
<http://www.arab-eng.org/vb/showthread.ph> .  
<http://www.startimes.com/f.aspx?t=6519349>
- ❖ Abu Fans Najah Ahmed Salim (2020) Work pressures among private secondary school principals in the capital Amman Governorate and its relationship to job security from the teachers' point of view / Middle East University - Department of Administration and Curricula - Faculty of Educational Sciences.
- ❖ Abu Khattab Ibrahim Muhammada Shuaib (2008) Components of effective school administration in Government schools in the Gaza Strip from the point of view of directors and ways to improve them Educational - Gaza Strip - Palestine 2008.
- ❖ Abu Nasser Fathi (2008) Introduction to Educational Administration, Theories and Skills. Jordan. Amman. Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- ❖ Jalal Al-Din Abu Abu Atwi, Organizational Communication and its Relationship to Job Performance, Master's Thesis Unpublished Constantine, Algeria, 2008/2009, p. 22.
- ❖ Tarif Shawqi Faraj, Administrative and Organizational Behavior in Contemporary Organizations, Dar Zahran for Publishing and Distribution, Amman, 1999, p. 18226.
- ❖ Tarif Shawqi Faraj and others, Psychology and Industrial Problems, Dar Gharib, Cairo, no date, p. 289.
- ❖ Saleh bin Nawar: Effective Communication and Human Relations, Studies Journal (Human Sciences), Issue No.
- ❖ Saleh bin Nawar (2006) Organizational effectiveness in economic institutions, Constantine. Science Laboratory I and 84 2006, p. 84, Communication meeting for translation research.
- ❖ Matanius Mikhail, Measurement and Evaluation in Modern Education, 1st edition, Damascus, Damascus University Publications, 1999.
- ❖ Al-Badri "Tareq" (2005) Leadership and administrative methods in educational institutions / Dar Modern Islamic Thought for Printing, Publishing and

- Distribution - Amman - Jordan - 2005 9 Fadil Dalio (2007) Communication (Its Concepts - Theories - Means), Dar Al Fajr for Publishing Distribution, Cairo, Egypt.
- ❖ Al-Shamaa, Khalil Muhammad Hassan (2016) Principles of Management with a Focus on Business Administration, 1st ed., Amman - Jordan - Dar Al-Masirah for Printing and Publishing.
  - ❖ Jalal Eddine Bouatit Organizational Communication and its Relationship to Job Performance University Sabha / Unpublished Master's Thesis Constantine Algeria, 2008/2009.
  - ❖ Hilal Muhammad Abdul Ghani (2007) Strategic Thinking and Planning Skills How Linking the present and the future, Performance and Development Center, Egypt.
  - ❖ Al-Ajami, Hala (2000) Administrative Communication and Administrative Leadership Methods in Educational Institutions, Dar Al-Hamed Publishing House, Amman, Jordan.
  - ❖ Muhammad Al-Halou and Fani (2012) The effectiveness of implementing a guidance program in the techniques of Mind and body to increase assertiveness among secondary school students in Gaza Governorate. Unpublished Master's thesis, Islamic University of Gaza.
  - ❖ Alam Salah El-Din Mahmoud (2000) Educational and Psychological Tests and Measurements, Dar Al-Fikr Publishers and Distributors, Amman, Jordan.
  - ❖ Bozesan, M. (2009). The making of a consciousness leader in business An integral approach. Institute of Transpersonal Psychology.
  - ❖ Zelter CD (2010) Organizational Communication A premise For Organizational Efficiency And Effectiveness", PHD Thesis Abstract <https://answers.yahoo.com/question/index?qid=20091025083837AA4am5>  
<http://www.arab-eng.org/vb/showthread.ph> .  
<http://www.startimes.com/f.aspx?t=6519349>