

أنماط اتصال المديرين وعلاقتها بدافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بولاية تيبازة

د. زيان شامي

جامعة سطيف 2 - لمين دباغين

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مؤسسات التعليم المتوسط التي يديرها مديرون ذات الاتصال الديمقراطي ومؤسسات ذات الاتصال التسلسلي ومؤسسات ذات الاتصال التسيبي وعلاقتها بدافعية إنجاز الأساتذة في هذه المؤسسات، شملت عينة الدراسة 233 أستاذا و10 مديرين موزعين على 10 مؤسسات بولاية تيبازة، تم بناء مقياس أنماط اتصال المديرين، فضلا عن استخدام المقابلة مع 29 أستاذا و20 عاملا و19 ولي تلميذ لكشف أنماط اتصال المديرين من مختلف أطراف العملية التربوية، ولقياس المتغير التابع اعتمدنا على مقياس دافعية إنجاز الأستاذ، أسفرت الدراسة ارتفاع دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط في المؤسسات ذات نمط الاتصال الديمقراطي، وعدم وجود فروق في دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بين المؤسسات ذات نمط الاتصال التسلسلي والمؤسسات ذات نمط الاتصال التسيبي .

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الديمقراطي، الاتصال التسلسلي، لاتصال التسيبي، دافعية الانجاز.

Résumé

Cette étude a pour objectif l'établissement de comparatifs entre des institutions d'enseignement moyen faisant montre d'une communication démocratique, des institutions prenant une communication autocratique et celles dont la communication peut être qualifiée de voire anarchique. L'échantillon pour la quelle à porté cette étude est constitué de 233 enseignants et 10 directeurs issus de 10établissement moyen .Pour mètre en évidence ces trois types de communication un test a été élaboré, et des entretiens semi directif avec 29 enseignants, 20 agents et 19 parents d'élèves.

ces différent étapes nous ont permis d'arriver aux conclusions suivantes . Plus la communication est du type démocratique ; plus le niveau de motivation d'accomplissement est important

Mots clés : la communication, la communication démocratique, la communication autocratique, la communication, la motivation d'accomplissement.

1- الاشكالية

شهدت المنظمات في العقدين الأخيرين تطورا سريعا لوظيفة إدارة الموارد البشرية؛ فالعامل البشري ونوعيته أضحتي المحدد الهام لنجاح أو زوال المنظمة في ظل المنافسة المتنامية وانفتاح الأسواق وتداخليات العولمة، فالمنظمة ماهي إلا مجموعة من الأشخاص مجتمعين ومنظمين بهدف إنجاز مشروع مشترك يحقق عائد يسمح بتغطية النفقات وتحقيق الأرباح، ففعالية مسار الإنتاج يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والتقنية والمادية ولكنه يقتضي أيضا وجود نظام اتصالي نوعي (Jerry, et al, 1977, P 95)؛ فالاتصال عنصرا يجعل التنظيم ممكنا؛ وهو الوسيلة التي من خلالها تنفذ الوظائف الأساسية، فالمديرون يؤدون وظائف التوجيه والتنسيق والتخطيط والتحكم من خلال الاتصالات؛ ونادرا ما يتخذ تصرف في منظمة ما بدون اتصال.

ويعتبر الاتصال بمثابة دم الحياة للمنظمات الخدمائية والإنتاجية؛ ونجاح أية منظمة يعتمد على حد كبير جدا في مقدرتها على الاتصال بكفاءة مع موظفيها وعملائها (Sahni, K.S, & Sondresh, S.S, 1975, P 46) فأى وحدة ينقطع عنها الاتصال تذبل وتموت، فالأشخاص الذين يعملون في عالم إدارة الأعمال يقضون 90 % من فترة عملهم في شكل من أشكال الاتصال ولذلك فإن نجاح إدارة الأعمال يعتمد على الاتصالات الواضحة (السيد، إ، 1993، ص 45)، أشار إرنست ديشتر (Dichter. E, 1991) في كتابه "الاتصال والدافعية" أن الطريقة الأكثر منطقية لحمل الناس على التغيير هو أن نطلب منهم ذلك، وأظهر تقريراً لمؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض دفع المستهلكين لتغيير سلوكهم الاستهلاكي أن الرجال لم يغيروا نوع شفرات الحلاقة التي يستعملونها إلا بعدما تلقوا تعليمات وخطابات توضح أنهم يستعملون شفرات من معدن رديء يضر بالبشرة وباقتنائهم لهذا المنتج يضيعون أموالهم، فتولدت لديهم قناعة بأن اتجاهاهم الشرائي كان " مدمرا ذاتيا " (Dichter. E, 1991, P 33) (Auto destructrice)

إن تنمية مستوى الأداء التربوي أيضا يقتضي وجود عوامل عدة منها ما يتعلق بالجانب التربوي مثل: المنهاج، الكتاب المدرسي، طرق التدريس ومنها ما يتعلق بالجانب التنظيمي كالإدارة والاتصال ويعتبر هذا الأخير محددًا هامًا لنجاح العملية التعليمية التعلمية، فالمدير في المؤسسة التربوية ينفق 87 % من وقته في الاتصالات؛ وأن المدير الناجح يتعامل يوميا وباستمرار مع المعلومات والبيانات فهو يجمعها ويفرزها ويوبها ويحللها وينشرها بالطريقة التي تضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة (ماهر، أ، 1998، ص 28)، يرى هوفلاند (Howfland, K) ولندبرج (Lindberg, G) أن الاتصال يعمل كمنبه للسلوك بهدف تعديله (مكاوي، ح، السيد، ل، 2002، ص 24)؛ ووسيلة لتغيير السلوك وإحداث التغيير وتحقيق الأهداف، وهو أيضا أداة فعالة تحيل الجماعات الراكدة إلى حركة وإنتاج، كما يتوقف تعاون الأفراد (المرسل والمستقبل) مع بعضهم على قدرتهم في الاتصال والتفاهم والتلاحم (محمد سعيد، أ، 1971، ص 155)، فكلًا من المرسل والمستقبل يحمل بداخله وجهة نظره الخاصة؛ وقد يختلف إدراك كل منهما للأحداث الجارية، فالخوف وتوقع نوع من التهديد يمنعنا من التركيز على الرسائل المستقبلية، فالفرد (العامل) يميل للاتصال مع من يتقهم سلوكه ويتعاون معه في حل مشكلاته، ويعتبرون أنفسهم متساوون مع المتلقين، منفتحين على أفكارهم، بينما يميل الفرد (العامل) لأن يكون مدافعا مقلًا من تدفق المعلومات مع الذين يقيمون سلوكه؛ ويحاولون السيطرة عليه ومتعارضين مع مصلحته وينظرون إلى أنفسهم على أنهم متفوقين عليه. (ماهر، أ، 1998، ص 81)

في الواقع كثيرا ما نلاحظ تلك الدافعية والرغبة للأداء التي يثيرها مديرو المؤسسات لدى أساتذتهم وموظفيهم من خلال سلوكهم الاتصالي الحفز والمشجع وغير المحبط، فإذا أخذنا على سبيل المثال التعليمات التي تصدرها من حين لآخر الدوائر المسؤولة عن المؤسسات التربوية؛ غالبا ما تلقى ردودا سلبية وتثير جوا من القلق والتوتر لدى الأساتذة؛ نتيجة سوء نقل هذه التعليمات من قبل مديريهم، فينتج عن ذلك ضغطا لدى المتلقين (الأساتذة)؛ مما يؤثر سلبا على إنجازهم وأدائهم المهني، إلا أن نفس التعليمات قد يتلقاها المعلمون والأساتذة في مؤسسات

أخرى بارتياح كبير وقد تشجعهم على بذل مزيدا من الجهد؛ كون القائم على نقل الرسالة (المدير) يتميز في نظرهم بمصداقية عالية، يعمل كخبير ملم بجوانب الموضوع (الرسالة) ؛ ينقل مضمونها دون تحيز، يتمتع بقدر عال من مهارات التواصل، فهؤلاء المديرون باتصالهم الديمقراطية قرييون من الموظفين؛ يشاركونهم اتخاذ القرارات؛ ويسمحون لهم أخذ المبادرات ويساعدوهم على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان ويعايشون النواحي النفسية والاجتماعية لموظفيهم؛ وهم على مستوى كبير من المسؤولية والسلطة ويتمتعون بالحجة والإقناع.

ولما كان للاتصال دورا في تنبيه وتعديل سلوك الأفراد تأتي هذا الدراسة لفحص ميداني مقارن لأنماط الاتصال المختلفة الديمقراطية والتسلطية والتسيبية لدى المديرين في التعليم المتوسط وعلاقتها بدافعية إنجاز أساتذتهم، أكد ماكيلاند (Mc clelland) على الأهمية القصوى لدافع الإنجاز خصوصا إذا ما انتبهنا إلى بعض الحقائق المشيرة إلى انخفاض الدافع إلى الإنجاز في بعض المجتمعات حتى التي يطق عليها المجتمعات المتقدمة، فقد نشر المجلس القومي للتفوق في مجال التعليم في عام 1983 تقريرا أشار الى أن المجتمع الأمريكي يواجه ظواهر تستحق توقف أمامها فهناك انخفاض في الأداء المدرسي، وأظهر التقرير أن طالب الجامعة الآن أصبح أقل قدرة على القراءة وفهم المادة المركبة إذا ما قورن بطالب الجامعة قبل هذه الفترة بعشر سنوات، فما كان بمقدور الطالب المتوسط منذ عشر سنوات لم يعد بمقدوره الآن على الإطلاق، فالطلبة الآن عاجزون على التعبير عن أنفسهم وصياغة الأفكار المجردة والربط بينها (محي الدين، ح، 1988، ص 38)؛ إذا كان هذا هو حال المجتمع الأمريكي فما هو حال المجتمعات الأخرى التي يطلق عليها "المجتمعات النامية " مثل المجتمع الجزائري ؟ ! وعليه يمكن إقامة التساؤل الآتي:

- هل تختلف مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط باختلاف نمط الاتصال لدى مديريهم ؟

ويندرج تحت هذا السؤال العام أسئلة جزئية هي:

- هل ترتفع مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بالاتصال الديمقراطي لمديريهم ؟
- هل تنخفض مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بالاتصال التسلسلي لمديريهم ؟
- هل تنخفض مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بالاتصال التسيبي لمديريهم ؟

2- تحديد المصطلحات

2-1- الاتصال

الاتصال في اللغة العربية: « اتصل إلى بني فلان: انتمى وانتسب، واتصل الشيء بالشيء: مطاوع، وصله به... » (محمد، ع، 2003، ص 276)، ويعود أصل كلمة الاتصال (Communication) إلى الكلمة اللاتينية (Communis) ومعناها (Common) أي مشترك أو عام (مكاوي، ح، السيد، ل، 2002، ص 23)؛ وامتد هذا المفهوم اللغوي للاتصال بمعنى الاشتراك والعمومية إلى الاصطلاح وأكد ولبور شرام (Wilbourchram) أن المجتمع الإنساني يقوم على مجموعة من العلاقات التي قوامها الاتصال وأن ما يجمع الأفراد ليس قوى غيبية أو سحرا أو قوى مطلقة وإنما هي علاقات الاتصال، وعرفت جمعية الإدارة العامة الأمريكية (AMA) الاتصال بأنه إشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات والمجتمعات (بدوي، ه، 2003 ص 17)، ويشمل الاتصال التفاعل والتأثير في الآخر فقد وضّح كارل هوفلاند (Howfland, K) ولندبرج (Lindberg, G) أن الاتصال يشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز التي تعمل كمنبه للسلوك فهي العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مكاوي، ح، السيد، ل، 2002، ص 24)، وفي ضوء هذا التعريف الأخير تحدد تناولنا الإجرائي للاتصال على أنه « العملية التي ينقل بمقتضاها المرسل منبهات تثير الدافعية للإنجاز لدى المستقبلين وتعّدّل سلوكهم »، والاتصال يأخذ ثلاثة أشكال في المنظمة.

2-2 الاتصال الديمقراطي (Communication démocratique)

يتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة؛ في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه الجماعة منظمة في شكل دائرة؛ أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها (محمد، ص،

2003، ص 248)؛ ويتميّز الاتصال الديمقراطي بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يأخذ برأيها سواء في تخطيط والأهداف ورسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة؛ على أن يتم كل ذلك من خلال المناقشات المتبادلة بين أعضاء الجماعة بما فيها رئيسها؛ وعن طريق التصويت والاستقرار على رأي الأغلبية على اعتبار أن رأي الرئيس يكون له نفس وزن رأي عضو آخر من أعضاء الجماعة أو يزيد قليلا (طه، ف، 1986، ص 260).

وتحدد تناولنا للاتصال الديمقراطي إجرائيا في دراستنا على أنه حرص المدير الحصول على المعلومات وتوزيعها في آنما وتصميم لوحات للإعلانات وتشجيع الأساتذة على طرح انشغالهم وتفهم مشكلاتهم وإرساء نظام واضح للشكاوي والمقابلات، ويتميّز بأسلوب مرن في إدارة الاجتماعات، يلتزم بالاتصال الصاعد وغير الرسمي .

2-3 الاتصال التسلطي (Communication utocratique)

يتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد داخل الجماعة وفي نفس الوقت تكون الجماعة في شكل مستويين إداريين يوضحان من هو رئيسها (محمد، ص، 2003، ص 285)؛ ويتميّز الاتصال التسلطي بأن قائد الجماعة أو المشرف عليها أو رئيسها هو المسيطر عليها والامر الناهي الوحيد؛ فهو الذي يخطط أهداف الجماعة ويرسم خطة العمل ويوزع الأدوار ويوجّه طريقة العمل ويتابع التنفيذ ويعاقب ويثيب من يشاء (طه، ف، 1986، ص 261)، تحدّد تناولنا للاتصال التسلطي على "أنه يتميّز بتركيز كافة مهام العملية الاتصالية في يد المدير فهو المسيطر والامر الناهي الوحيد، يحتكر المعلومة، نظام الشكاوى والمقابلات غائب تماما؛ فهو الذي يرسم خطة العمل ويوجّه طريقة النشاط ويتابع التنفيذ؛ وتعتبر الاجتماعات مناسبة لتمرير آرائه؛ يعاقب ويثيب من يشاء؛ ولا يعبر أي اهتمام للاتصال الصاعد أو غير الرسمي؛ وغالبية اتصالاته نازلة، فهو بذلك يشل تلقائية وفعالية جماعة العمل.

2-4 الاتصال التسيبي (Laissez faire)

يتميّز هذا النمط كون قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يكون غير مهتم بواجبات الإدارة أو القيادة مهما في القيام بها، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة، وجوده

في الجماعة كعدم وجوده تماما، لذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى وانعدام المسؤولية (المرجع السابق، ص 261)، وتحدد إجراءات الاتصال التسيبي في الدراسة على أن المدير غير مكثرت بواجباته الإدارية؛ مهملا في القيام بها، وبالتالي لا يوجد له دور اتصالي فعلي في عملية التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة؛ فوجوده في الجماعة كعدم وجوده تماما.

من الجدير بالذكر أن أي نمط من هذه الأنماط الاتصالية الثلاثة (الديمقراطي، التسلسلي والتسيبي) يندر أن يتواجد بصورة نقية في جماعة عمل واقعية؛ وإنما نجد مناخا إداريا خليطا تكون فيه السيادة لأحد هذه الأنماط الثلاثة؛ وبالتالي نصلح على تسميته بالنمط السائد فيه .

3- الاتصال بين التقليدي والحديث

رغم أهمية موضوع الاتصال إلا أنه لم يحظى باهتمام النظرية الإدارية الكلاسيكية وخاصة المدرسة البيروقراطية منها؛ واعتبر فقط أسلوبا للاتصالات من أعلى لأسفل بغرض توجيه الرؤوسين وتحديد طريقة الأداء (ماهر، أ، 1998 ، ص 31) ، لذا اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات وأهملت الجوانب السلوكية لأطراف الاتصال وتدفق المعلومات وأساليب الاتصال ومعوقاته، بينما مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما دلت إحدى تجارب هذا الاتجاه أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية (المرجع السابق، ص 32)؛ فانقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى لأسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل (كما في المدرسة البيروقراطية) إلى كونه وسيلة للإقناع ورفع كفاءة العمل والرضا عنه، واستعاد موضوع الاتصال في النظرية الحديثة للإدارة والتنظيم مكانته الأساسية؛ فاعتبر وسيلة للتأثير وأصبح الاتصال في هذا الاتجاه عاما يشمل الكلمات والأصوات والوضعيات والحركات والتعبيرات؛

لا نستطيع تفادي الاتصال أبداً، فشكلاً من أشكال الرسالة يرسل حتى إن لم نقل شيئاً وبقينا صامتين، فالإتصال أعم مما نستطيع التعبير عنه بالكلمات حيث لا تمثل هذه الأخيرة إلا حيزاً صغيراً من تعبيراتنا، وكشفت دراسة (Seymour, J, & O'connor, J, 1995) أن العرض أمام جماعة معينة يكون التأثير فيها بـ 55 % من خلال لغة الجسد (Langage Corporel) المتمثلة في الوضعيات والحركات ولغة العيون و 38 % عن طريق نبرة الصوت و 07 % فقط يتم من خلال محتوى العرض (الكلمات) (Seymour, J, & O'connor, J, 1995, P 17-18)، إن الاتصال غير اللفظي محدد هام في علاقة معينة، يسمح بتمرير الرسالة المراد نقلها بطريقة غير لفظية، فأسلوب الحديث ونبرة الصوت وحجم الخطاب لها أثرها العميق في تحديد أي علاقة (تعليمية، إرشادية، تفاوضية...) (De Saint Paul, J, 1996, P 61)، إننا نستعمل دائماً تقنيات الاتصال للتأثير في محيطنا فكل التقنيات العلاجية وطرق الإدارة والتعليم تستدعي فعل الاتصال الذي يصنع التناغم ويمد جسور مع الآخر؛ إن أحسن الأساتذة هم الذين يبنون علاقة تناغم مع المتعلمين ويدركون عالم تلاميذهم في جو من التفاهم، مما جعل مهمتهم أكثر سهولة ويسراً (Seymour, J, & O'connor, J, 1995, P 17-18) وأنّ الاتصالات الإدارية الجيدة والنشطة في أية منشأة تعني أداء أفضل وإنتاجية أعلى، كما أن الاتصال الجيد داخل مؤسسة معينة يعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة ارتباطهم وشعورهم بالانتماء للمنظمة " (راشد، ل، 1974، ص 07)

4- الدافعية للإنجاز (la motivation d'accomplissement)

كلمة دافعية (Motivation) لها جذورها في الكلمة اللاتينية (Movere) والتي تعني يدفع أو يحرك (To move) (خليفة، ع، 2000، ص 21)، وجاء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية أن الدافعية للإنجاز هي عامل انفعالي حركي فطري أو مكتسب، شعوري أو لا شعوري يثير نشاط الفرد للأداء والإنجاز أو لتحقيق غاية (بدوي، أ، 1994، ص 15)، يعود الفضل إلى هنري موراي (Murray, H, 1938) في نقل هذا المفهوم إلى الأدب السيكلوجي، واستعمل الحاجة للتعبير عن هذا الدافع في أبحاثه ودراساته، ويرى أن

مصطلح الحاجة إلى الإنجاز (Need for achievement) قد أفرز تعبير إرادة القوة (Well to power) ويفترض أنها تندرج تحت حاجة كبرى أشمل وأعم هي الحاجة إلى التفوق (Need for superiority)؛ وأشار على أنها رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات؛ وممارسة القوى والكفاح؛ أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل مستقل وبسرعة كلما أمكن ذلك (Murray, H , 1938, P80)، وعرف ماكليلاند (Mc clelland) أحد رواد هذا مفهوم الدافعية للإنجاز بأنها الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز والتفوق (موسى، 1994 ص 120)، إنَّ جميع تعاريف مصطلح الدافعية للإنجاز تؤكد استعداد الفرد ورغبته وسعيه إلى بلوغ النجاح في ضوء معايير التفوق، وتحدد مصطلح الدافعية للإنجاز في دراستنا إجرائيا على " أنه استعداد الفرد (الأستاذ) لأداء المهام وبلوغ الأهداف بدرجة عالية من الامتياز والإتقان؛ من خلال المثابرة والطموح وإدراك الزمن والتنافس والصمود أمام التحديات التي تواجهه في ضوء نظام اتصالي ملائم (المدير) " .

5- مواصفات الشخصية الإنجازية

حاول ستيزر (Stizer) وبورتر (Porter) تحديد مواصفات الشخصية الإنجازية وأشارا إلى أن الأشخاص ذوي الإنجازية العالية يسعون إلى الأعمال ذات المكانة العالية وخاصة تلك الأعمال التي تنطوي على نوع من التحدي وإمكانات النمو والتقدم. (قشقوش، إ، منور، ط، 1979، ص 128)، بينما الأفراد منخفضي الحاجة للإنجاز يؤدي فشلهم المتكرر على المهام السهلة إلى خفض مثابرتهم، لأن هذا الفشل يجعلهم يدركون هذه المهام على أنها متوسطة الصعوبة، وبالتالي تثير لديهم درجة كبيرة من القلق (Jung, J, 1978, P 146 -)

إن علاقة الاتصال مدير - أستاذ يجب أن توضع في إطار هذه العوامل المحددة لمواصفات الشخصية الإنجازية؛ فعلى المدرسين تقييم المهام ومحاولة قدر الإمكان توزيع أعمال متوسطة الصعوبة ومعتدلة المخاطرة وإرفاقها بتوضيحات من خلال نظام اتصال فعال لربط أداء هذه الأعمال باهتمامات العمال حتى وإن كانت بسيطة أو روتينية؛ بهدف إثارة دافع الإنجاز لدى الأساتذة، كما ينبغي اعتماد نظاما للمكافآت؛ كون الأفراد ذوي الدافعية العالية للإنجاز

يستهوهم النجاح؛ كما يجب إظهار لهم نوع من الاستقلال والمسؤولية الشخصية عند أداء مهامهم، وعلى المديرين أخذ بعين الاعتبار المهام التي تظهر قدرات وكفاءات وطاقات ذوي الدافع القوي للإنجاز.

6- الدراسة الميدانية

6-1 طبيعة البحث ومنهج الدراسة :

ينتمي البحث إلى البحوث السببية المقارنة (Causal-Comparative research) التي تمكن الباحثين من دراسة العلاقة السببية بين المتغيرات التي لا يمكن ضبطها كما في البحث التجريبي؛ (مراد، ص، هادي، ف، 2002، ص 397).

6-2 عينة البحث ومواصفاتها

تتضمن العينة الإجمالية 233 أستاذا و10 مديرين من مرحلة التعليم المتوسط بولاية تيبازة ، تم اختيارهم على أساس العينة العشوائية العنقودية.

6-3 أدوات البحث : اعتمدنا لإعداد هذا البحث الأدوات التالية:

مقياس دافعية إنجاز الأستاذ : صمم عبد الرحمان صالح الأزرق هذا المقياس في ضوء المواقف التعليمية التي يقوم بها المعلم أو المتوقعة منه، يتضمن المقياس 32 عبارة، تقيس خمسة (05) أبعاد (مؤشرات) لدافعية إنجاز الأستاذ في المجال التربوي والمدرسي، وهي: مستوى الطموح، مستوى المثابرة، مستوى الأداء، مستوى إدراك الزمن، مستوى التنافس (الأزرق، ع، 2000، ص 149 - 150)

مقياس تقدير أنماط اتصال المديرين: اعتمدنا في بنائه على مؤشرات تقيس أنماط

الاتصال الديمقراطي، التسلطي، التسيبي لدى المديرين، ويشتمل على (39) عبارة

المقابلة: تعزيزا لأدوات البحث السابقة؛ ارتأينا استخدام المقابلة كأداة أخرى مكمل

للمقاييس المستعملة، فالمقابلة تحتل دائما المقام الأول لجمع المعلومات حينما يتعلق الأمر بالتقييم (Guitte, A, 2002, P 67)، هدفها استطلاع رأي جماعة العمل مثل:

المساعدین التربويون، العمال، أولياء التلاميذ.. لتقييم وتحديد النمط الاتصالي للمدير، إن

مقابلة جماعة العمل تكتسي أهمية بالغة في الكشف عن النظم الاتصالية في المؤسسة التربوية من أطراف متعددة.

4-6 الأدوات الإحصائية:

تم استخدام اختبار كروسكال - واليس (Kruskal-Wallis) للكشف عن دلالة الفروق بين عدة عينات التي تكون بياناتها في شكل رتبي أو حوّلت إلى صورة رتبية (الشريبي، 2001 ص 297)، فالاختبار يجري تحليل التباين على الرتب بدلا من الدرجات الأصلية (علام، ص، 1993، ص 424)

5-6 تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: ترتفع مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بالاتصال الديمقراطي لمديريهم.

كشف تحليل نتائج المقابلات التي أجريناها في أربع متوسطات أن 84.61 % من الباحثين في هذه المؤسسات أكدوا نمط الديمقراطي لاتصالات مديريهم، وأن متوسط رتب دافعية إنجاز الأساتذة في مؤسسات ذات الاتصال الديمقراطي مرتفع بلغ 53.167، وتشير النتائج أيضا إلى ارتفاع متوسطات درجات الأساتذة على مقياس دافعية الإنجاز في مؤسسات ذات الاتصال الديمقراطي؛ حيث تراوحت ما بين 78 و90 درجة، وبعد إجراء المقارنات بين مجموعة المؤسسات ذات الاتصال الديمقراطي ومجموعة المؤسسات ذات الاتصال الأوتوقراطي وفق طريقة دان (Dunn) تبين أن فرق متوسطي رتبتي المجموعتين مختلف اختلافًا دالًا لصالح المؤسسات ذات الاتصال الديمقراطي

وأكدت النتائج أن العلاقة قوية بين الدافعية العالية للإنجاز لدى أساتذة التعليم المتوسط والنمط الديمقراطي لاتصالات مدير المؤسسة، وعليه نقبل الفرضية القائلة ترتفع مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بالاتصال الديمقراطي لمديريهم؛ تتفق هذه النتيجة مع عديد الدراسات مثل التي قام بها جون أندروز (Androuz, 1967) حيث توصل إلى علاقة دافعية

الإنجاز والمناخ النفسي الاجتماعي للمؤسسة، على عينة من الإداريين في شركتين كبيرتين بالمكسيك، وفسّر أندروز (Androuz) هذه النتائج في ضوء المناخ السائد في الشركتين؛ فالمناخ النفسي الاجتماعي في الشركة الأولى أكثر ملائمة للعاملين الموجهين نحو الإنجاز، بينما في الشركة الثانية أكثر ملائمة للعاملين الموجهين نحو القوة (قشقوش، منصور، ط، 1979، ص 129-131)، فالاتصالات الإدارية الجيدة والنشطة في أي منشأة تعني أداء أفضل وإنتاجية أعلى من جانب العاملين، كما أن الاتصال داخل أية مؤسسة يعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة ارتباطهم وشعورهم بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها (راشد، ل، 1974، ص 07-09).

إنّ المؤسسات التربوية مثلها مثل باقي المنظمات تمارس فيها وظيفة الاتصال بشكل كبير؛ فالمدیر يتصل بجماعة العمل كالأساتذة والمساعدین التربویین والعمال؛ فضلاً عن اتصاله بالتلاميذ وأوليائهم؛ على اعتبار أنّ الاتصالات تعتبر حلقة وصل بين المدير ومحور العمليات أو مركز الأداء؛ فلا يمكن دراسة أي هيكل تنظيمي لمؤسسة ما دون دراسة عمليات الاتصالات في كافة المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات، إن المدير الذي يتميّز بالاتصال الديمقراطي يشجع الأساتذة وموظفيه على التعبير عن مشكلاتهم وتساؤلاتهم فهو يعتمد سياسة "الباب المفتوح" ويرسي نظام واضح للمقابلات؛ ويأخذ برأي جماعة العمل في تخطيط الأهداف وتنفيذها ومتابعتها، فهو لا يحتكر المعلومات بل يتم بثها في آفها، ويخصص مكان خاصاً لنشر الإعلانات الرسمية وإخبار الموظفين بالأمور العاجلة والهامة وما يتعلق بمسائل الترقية والراتب، ويدير الاجتماعات بطريقة ديمقراطية؛ حيث تُصنع القرارات من خلال المناقشة والحوار المتبادل والاستقرار على رأي الأغلبية، يشارك جماعة العمل في تنفيذ هذه القرارات ومتابعتها، ويلتزم بالاتصال الصاعد وغير الرسمي، فهو قريب من الأساتذة والعمال يساعدهم على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان ويعايش النواحي النفسية والاجتماعية لموظفيه وهو على قدر كبير من المسؤولية والسلطة، يتميّز بمهارات الحديث والكتابة ويتمتع بالحجة والإقناع.

الفرضية الثانية: تنخفض مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بالاتصال التسلسلي لمديريهم

كشفت النتائج أن مديري متوسطات ثلاث تحصلوا على درجات منخفضة على مقياس تقدير أنماط اتصال المديرين ؛ حيث تراوحت نتائجهم من 51 إلى 59 درجة؛ مما يكشف النمط الأوتوقراطي لاتصالهم، كما أكد تحليل نتائج المقابلات في تلك المؤسسات أن 71.43% من المبحوثين المستجوبين أشاروا إلى أن نمط اتصال مديريهم تسلسلي، ولم يسجل أي تصريح لأي منهم بأن مديريهم ذو نمط اتصال ديمقراطي، فمثلا حينما طرح سؤال للأساتذة والعمال " أنت بصدد تكوين ملف للترقية بمن تتصل ؟ ولماذا ؟ "؛ أجاب الأساتذة بأن اتصالهم واستعلاماتهم بشأن ترقيةهم يتم مع مديرية التربية مباشرة، أما العمال فقد صرحوا أنهم يتصلون بمديرين آخرين يثقون فيهم، أما أولياء التلاميذ فقد أدلى أغلبهم أن هؤلاء المديرين لم يعقدوا اجتماعات لمناقشة أمور أبنائهم، وأجاب أساتذة آخرون أنهم سبق وأن عملوا في مؤسسات أخرى وكان النمط الاتصالي لمديريهم والمناخ النفسي الاجتماعي أفضل مما هو عليه في المؤسسة الحالية، وصرح أستاذين أنهم يفضلون تغيير المؤسسة.

وتؤكد النتائج أن متوسطات درجات الأساتذة على مقياس دافعية الإنجاز في المؤسسات ذات الاتصال التسلسلي منخفضة تتراوح ما بين 41 و 51 درجة؛ مما يدل على انخفاض دافعية إنجاز الأساتذة في المؤسسات ذات الاتصال التسلسلي، وبعد مقارنة المؤسسات ذات الاتصال الديمقراطي والمؤسسات ذات الاتصال التسلسلي بطريقة دان (Dunn) أكدت النتائج أن فرق متوسطي رتبتي المجموعتين مختلف اختلافًا دالًا لصالح مؤسسات ذات الاتصال الديمقراطي، وأشارت نتائج المقارنة بين المؤسسات ذات الاتصال التسلسلي والمؤسسات ذات الاتصال التسلسلي أن فرق متوسطي رتبتي المجموعتين لا يختلف اختلافًا دالًا، مما يحيلنا إلى استخلاص أن دافعية إنجاز الأساتذة لا تختلف اختلافًا دالًا في المؤسسات ذات نمط الاتصال الأوتوقراطي والتسلسلي وتؤكد جميع النتائج الحصل عليها أن العلاقة قوية بين نمط اتصال المدراء ودافعية إنجاز

أساتذتهم عينة الدراسة، وبالتالي يمكن قبول الفرضية القائلة تنخفض مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بالاتصال التسلسلي لمديريهم.

إن المديرين الذين يتميزون بالاتصال التسيبي يتقيدون بالاتصال النازل الذي يأخذ شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات يصدرها الرؤساء في قمة التنظيم إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى (بدوي، أ 1994، ص 111) ويحاولون ما في وسعهم القضاء على الاتصال الصاعد كنظم الاقتراحات صندوق الشكاوى، التقارير (ماهر، 1998، ص 49)، ولاحظنا في المؤسسات الثلاث ذات الاتصال التسيبي غياب مكاتب المنظمات العمالية ونقابات الأساتذة في متوسطتين، أما في المتوسطة الأخرى فمكتب النقابة مؤسس ولكن أعضائه لم يتم تجديدهم ولا يقوم بدوره الفعال؛ فحسب الأساتذة الذين أجرينا معهم المقابلات أن أعضاء المكتب ينظر إليهم المدير مصدر ضغط ومشكلات، ولا يعير لآرائهم واقتراحاتهم أدنى اعتبار، كما يتفادى هذا الصنف من المديرين الاتصال غير الرسمي المتمثل في تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم من خارج منافذ الاتصال الرسمي بعيدا عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المتدرج مثل اللقاءات غير الرسمية في أي مناسبة التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.

لا يعير المديرين ذوي الاتصال الأوتوقراطي أي اهتمام لأنظمة الشكاوى ولا يشجعوا الموظفين للتعبير عن تساؤلهم وطرح مشكلاتهم ولا يسمحون لأي عامل أن يتظلم من المستوى الإداري الأعلى، ويتجنبون المقابلات إلا لاستخدامها بغرض امتصاص مشاعر الغضب وعدم الرضا لدى الموظفين ويتم هذا بشكل مؤقت من أجل حل مشكلة آنية فقط ليعود إلى مقاطعته لأراء ومقترحات جماعة العمل، كما يحتكرون المعلومات الواردة إلى المؤسسة وعدم بثها ونشرها، ويفضلون نقل التعليمات والتوجيهات في شكل أوامر من الأعلى إلى الأسفل، كما نلاحظ في المؤسسات التي يشرف عليها هؤلاء المديرين خلوها من رفوف القراءة مثل: وضع كتيبات لموضوعات تهم العمل وسياسات الأفراد مثل: نظام الحوافز، الترقية، التأمينات، المعاشات إن المديرين ذوي الاتصال التسلسلي لا يذيعون المعلومات عن

مؤسساتهم كإصدار مجلات و جرائد لإخبار الموظفين والمتعاملين معها بالأنشطة التي تجرى بداخلها، كما نجدهم بعيدون عن التطور التكنولوجي الحاصل في ميدان الإدارة وتعتبر الاجتماعات بالنسبة لهم مناسبة لتمرير آرائهم، مما يجعل الموظفين في حالة من الضغط والقلق والضيق من تصرفات مديريهم فيؤثر على أدائهم ودافعيتهم للإنجاز.

الفرضية الثالثة: تنخفض مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بالاتصال التسيبي لمديريهم.

كشفت النتائج أن المديرين تحصلوا على درجات منخفضة في مقياس تقدير أنماط اتصال المديرين في المؤسسة التربوية، حيث تراوحت نتائجهم ما بين 50 و 53 مما يظهر نمطهم الاتصالي التسيبي، وما دعم ذلك تحليل نتائج المقابلات حيث تبين أن 82.35% من المبحوثين في تلك المؤسسات صرحوا بأن مديريهم من ذوي نمط الاتصال التسيبي، فمثلا عندما طرح سؤال من نوع الأحداث الحرجة (Incidents critiques) على الأساتذة المستجوبين " إذا كنت تحمل انشغالا أو تساؤلا حول أداء مهمة تربوية معينة كيف تتصرف و لمن تنقل انشغالك؟ ولماذا تتصرف هكذا؟ فأجاب جل الأساتذة أنهم إذا واجهوا مشكلا معينا في الأداء التربوي يتصلون بمستشار التربية، أو أستاذ ذو خبرة أو مدير آخر خارج مؤسستهم، أو يتم حل المشكلة فيما بينهم.

عندما طرح سؤال لماذا لا تتصلون بمديركم؟ صرح المبحوثين أنه غائب معظم الوقت؛ لا يكثرث بواجباته؛ مهملا في القيام بها؛ وحتى إذا اتصلنا به سوف يتحجج بضيق الوقت وأنه مشغولا بمسائل هامة أخرى كاجتماعات خارج المؤسسة، كما تشير المقارنات عن عدم وجود اختلاف بين مؤسسات ذات الاتصال الأوتوقراطي ومؤسسات ذات الاتصال التسيبي، وأشارت النتائج أيضا إلى انخفاض متوسطات درجات الأساتذة على مقياس دافعية الإنجاز في ذات المؤسسات والتي تراوحت ما بين 49 و 53 درجة، وعليه يمكن قبول الفرضية القائلة: تنخفض مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط بالاتصال التسيبي لمديريهم.

إن المدير أو المشرف المتميز بالاتصال التسيبي غير مهتم بواجباته الإدارية أو القيادية مهملاً في القيام بها، لا يؤدي إلا دوراً شكلياً في الجماعة ولذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى وانعدام المسؤولية (طه، ف، 1986، ص 261)؛ وبالتالي لا يوجد له دور اتصالي فعلي في عملية التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة، وجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً، إن هؤلاء المديرين بحكم غيابهم عن العمل وإهمالهم لواجباتهم لا يعيرون أي اهتمام للمعلومات أو نشرها فقد تكون متراكمة في مكان معين، أو تركوا مهمة تبليغها لموظفين آخرين مثل الكاتبة أو المساعدين، فهم لا يقرؤون البريد، وغير مهتمين بمستجدات العمل، يتحججون دائماً بضيق الوقت، نظام الشكاوى والمقابلات غائب تماماً، وهم بعيدون عن التطور الحاصل في ميدان الإدارة والعمل؛ لا يهتمون برفع مستوى الأداء التربوي، نظام الحوافز غير معتمد كونهم يفتقرون لمعايير التقييم، لذا نجد مؤسسات ذات الاتصال التسيبي لا تختلف عن مؤسسات ذات الاتصال التسلسلي، فقد كشفت الدراسة الراهنة انخفاض دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط في كلا من المجموعتين؛ كون الأساتذة لا يجدون دعماً وجواً اتصالياً مشجعاً لطرح انشغالهم واقتراحاتهم؛ فإحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة غائب ولا يشعرون بأنهم طرف أساسي في صنع القرارات؛ كونهم يعيشون في مناخ نفسي محبط .

أكدت النتائج أيضاً أن متوسطات درجات الأساتذة على مقياس دافعية الإنجاز في مؤسسات ذات الاتصال الديمقراطي مرتفعة، في حين سجلت درجات منخفضة في مؤسسات ذات الاتصال التسلسلي والتسيبي، هذا وبيّنت نتائج اختبار كروسكال واليس إلى قبول الفرضية القائلة بوجود فروق بين مستويات دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط والنمط الاتصالي لمدرائهم، وكشفت المقارنات بين المؤسسات أن فرق متوسط رتب المجموعات تختلف اختلافاً دالاً لصالح مؤسسات ذات الاتصال الديمقراطي، وعدم وجود فروق دالة بين المؤسسات ذات الاتصال التسلسلي والمؤسسات ذات الاتصال التسيبي؛ ونستخلص أن دافعية إنجاز الأساتذة في المؤسسات ذات الاتصال التسلسلي لا تختلف كثيراً عن مؤسسات ذات الاتصال التسيبي، وخلصت النتائج أن العلاقة قوية بين دافعية إنجاز أساتذة التعليم المتوسط ونمط اتصال مديريهم.

المراجع

- 1- إبراهيم السيد . (1993). وسائل الاتصال الوثائقي المكتوب، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- 2- إبراهيم قشقوش، طلعت منصور . 1979. دافعية الإنجاز وقياسها، القاهرة : الأنجلو
مصرية
- 3- أحمد زكي بدوي . (1994). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط2، بيروت: دار
الكتاب اللبناني
- 4- أحمد ماهر . (1998). كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الإسكندرية : الدار الجامعية
- 5- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد . 2002. الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط3،
القاهرة : الدار المصرية اللبنانية
- 6- رشاد عبد العزيز (1989). العجز النفسي، القاهرة: دار النهضة العربية
- 7- رشاد عبد العزيز موسى . (1994). علم النفس الدافعي، القاهرة: دار النهضة العربية
- 8- زكريا أحمد الشريبي . (2001). الإحصاء اللا بارامتري في العلوم النفسية والتربوية
والاجتماعية، القاهرة: الأنجلو مصرية
- 9- عبد الرحمن صلاح الأزرق. (2000). علم النفس التربوي للمعلمين، ليبيا مكتبة
طرابلس العلمية العالمية
- 10- عبد اللطيف محمد خليفة.(2000).الدافعية للإنجاز، القاهرة، دار غريب
- 11-لطفی راشد. (1974) . الاتصالات الإدارية، دراسة نظرية وتطبيقية على شركات
القطاع العام، القاهرة : جمعية إدارة الأعمال العربية.
- 12- De Saint Paul. (1996). Choisir sa vie. 3ème triage. Paris : Inter
editions Masson
- 13 - Dichter.E . (1991). communications et motivation. Tipaza :Berti
Editions.
- 14- Jerry.C, Wofford, Edwin. F, Aferlofan. R. (1977). commons
organizational communication. New York : McGraw hill Book
Company.