الانصال عند مدراء التعليم الثانوي وعلاقته بمستويات دافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية

"من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية"

من إعداد

الباحث : خينش علي



ملخص :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على عملية الاتصال عند مدراء التعليم الثانوي وعلاقتها بدافعية الانجاز عند أساتذة التربية البدنية والرياضية. حيث يقوم البحث على افتراض أساسي يتمثل بان عملية الاتصال الممارسة من طرف مدراء التعليم الثانوي لها علاقة إرتباطية بمستويات دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، وتم استخدم استبيان ومقاييس لجمع البيانات وتحليلها، واستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الاحادي ومعامل الارتباط البسيط باستخدام البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية **SPSS**. وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته، حيث صيغت بصددها مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تعزيز وتبنى المعملات الإدارية وجسور العمل بين العاملين لاسيما فيها استاذ التربية البدنية في المؤسسات التعليمية بكل جوانبه لإستثمار الكفاءات الموجودة بشكل متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب بالإضافة إلى توفير وتهيئة الظروف والمناخ المناسب و الملائم للتحفيز وللحصول على مردود أحسن.

مقدمة :

الاتصال من أقدم أوجه نشاط الإنسان، و هو من الظواهر المألوفة لدينا ، إذ أن كل فرد يلحظ نفسه طرفا في عمليات اتصال عديدة مع غيره من الناس، كما انه من المتعذر على الإنسان أن يعيش دون الاعتماد على الاتصال الذي يستحيل قيام الحياة الاجتماعية لمجتمع ما دونه. فلا يمكن أن يتكون مجتمع دون أن يتصل أفراده بعضهم ببعض و لو كان الإنسان غير قادر على الاتصال بغيره لما تكونت الأسرة أو الجماعة ... و تستحيل الحياة لو قدر الفرد أن يعيش بمعزل عن بني جنسه، فللإنسان حاجات لا يقضيها إلا بالتعاون مع زميل له في مسائل الحياة أو مسائل تخص عمله أو ينقل خبرته و معلوماته إلى أبنائه أو أن يوحد صفوف جماعته سواء أكانت جماعة صغيرة آو كبيرة في مواجهة عدو مشترك، و عامل هام من العوامل التي تقوم عليها حياة الناس قديماً و حديثاً، و كل فرد منا يمارس الاتصال بطريقة أو بأخرى.

و إن الاتصال يؤدي إلى زيادة خبرات الإفراد فتتسع خبرة كل طرف عن طريق الخبرة التي يوَد كل طرف أن يشرك زميله فيها. فإذا كان الاتصال هاما في الحياة اليومية فانه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات التعليمية على مختلف أطوارها، فله دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم و تخطيط و رقابة و تنسيق و اتخاذ القرارات.

فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية و متطلب حتمي لأي تنظيم و يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فان ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم، و بهذا فانه حركة ديناميكية تتم في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة و من هنا تقوم الصلة بين الإدارة و العمال.لاسيما منها العلاقة الموجود في المؤسسات التعليمية على مختلف أطوارها ونخص منها مؤسسات التعليم الثانوي حيث تقوم الصلة بين المدراء و الأساتذة عامة وأساتذة التربية البدنية والرياضية خاصة ، هذا وان الإدارة المدرسية تتطلب من مدير المؤسسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المؤسسة وخارجها كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المؤسسة ليشاركوا معه في المسؤولية.إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة وتحفيزهم لبذل مجهوداً إضافيا في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمؤسسة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

المبحث الأول

01- الإشكالية:

تعد الإدارة التعليمية العمود الفقري في العملية التربوية باعتبار أن التربية أشمل من التعليم أي أن "الإدارة التعليمية تتصل بإدارة التعليم المدرسي" (عبد الغني عبود، 1979 : ص 60)، في الوقت نفسه يعود لها تطوير وتحسين مستوى التحصيل العلمي في المؤسسات التعليمية، وعلى رأس هذه الإدارة مدير المؤسسة الذي يلعب دور القائد في تسيير المؤسسة التعليمية ، ويقول صاحب كتاب ((سين وجيم عن علم النفس الاجتماعي)) في ملخصه "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد(القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) " ويتسم هذا الدور في القوة والقدرة على التأثير في الآخرين، والقيادة هي وسيلة وغاية كما ذهب الدكتور خميس السيد في (كتابه القيادة الإدارية) يرى بأن التعريف المناسب للقائد"...هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة . فغاية القيادة هي تحقيق بعض الأهداف الإدارية المعينة . ووسيلتها في تحقيق تلك الغاية تتمثل إما في **حفز العاملين** عن طريق **السلطة الرسمية** ، وإما عن طريق إقناعهم بقبول السلطة من خلال التأثير و الاستمالة "(محمد بن حمودة،2005،ص:135).

و المطلوب من القائد إدارة المؤسسة لا بتطبيق اللوائح فقط بل العمل على **التواصل** مع العاملين و يجدر القول هنا أن **الاتصال** " هو عملية نقل المعلومات والفهم من شخص إلى أخر"، ويعتبر **وظيفة إدارية** ذات أهمية كبيرة باعتباره"الأداة التي تربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية ": كيث ديفيز، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي وأخر في كتاب السلوك الإنساني في العمل، (محمد بن حمودة ،2005،ص:223) .

والمؤسسات التعليمة لا تقل شأننا من المؤسسات الأخرى وعليه فان تلبية **احتياجات الأساتذة والمعلمين**، الوظيفية الشخصية و توفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها **تعزيز أواصر** الألفة والانتماء وتحسين **الأداء المهني** و إعطاء دافعا لتحقيق نتائج أكبر وحب المهنة والمستفيد في الأخير هو التلميذ الذي باعتباره الجوهر الهام في العملية التربوية لاسيما منها التعليمية واستنادا إلى ما سبق ، من بين هذه **العوامل** التي تؤدي الى **أداء** أحسن و الزيادة في **مثابرة الأساتذة** ، والوصول إلى نتائج جيدة ، هي فتح قنوات **الاتصال** بين **المدراء الثانوي** و الأساتذة وعلى الشكل الخصوص **أستاذ التربية البدنية** والتي تعمل هذه المادة على شحن **بطارية التلميذ** من الجانب النفسي ، وزيادة في **التحصيل الدراسي** وفي هذا الصياغ نجد أستاذ التربية البدنية يعاني من بعض المصاعب داخل المؤسسة لعدم احترام للمادة و الاستهانة بها لكونها مادة ثانوية ...، ينعكس هذا على الجانب النفسي و الأداء للأستاذ ربما يعود لعملية الاتصال المطبقة من طرف المدير ولهذه يجدر بنا طرح التساؤل التالي:

- ما هي العلاقة بين عملية الاتصال عند مدراء الثانويات ومستويات دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ؟.

02-أهمية البحث

تظهر أهمية هذه الدراسة في أنها :

1- تلقي هذه الدراسة الضوء على أهم الظروف والعوامل التي يواجهها أساتذة التربية البدنية والرياضية من تهميش لهذه المادة وتقلل من شانها في المؤسسة التعليمية .
2- التعرف على واقع التعليمي المدرسي وأثره على دوافع العمل لدى أساتذة التربية البدنية.
3- تسهم في التعرف علي العلاقات الحقيقية لأساتذة التربية البدنية مع المدراء ، من اجل تحسينها وتطويرها .
4- تسهم في التعرف علي الحالة النفسية والانفعالية المرتبط بعمل الأساتذة التربية البدنية والرياضية داخل المؤسسة التعليمية .

5- التعرف على نوع الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية لأساتذة التربية البدنية والرياضية على وجه الخصوص .

03- مجتمع وعينة البحث:

وعليه فيتَكونْ مجتمع بحثنا من مجموعة من أساتذة التربية البدنية والرياضية مقدرة بـــ 290 أستاذ موزعة على ثلاث ولايات (الجلفة ، الأغواط والمسيلة)، حيث تم اختيار عينة البحث عشوائياً حيث قمت بأخذ في كل بلدية على الأكثر ثانويتان ما عدا عواصم الولايات (04) ثانويات و قد تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من أساتذة التربية البدنية والرياضية ويقدر العدد الإجمالي للعينة بـــ 121 أستاذ.

04-أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

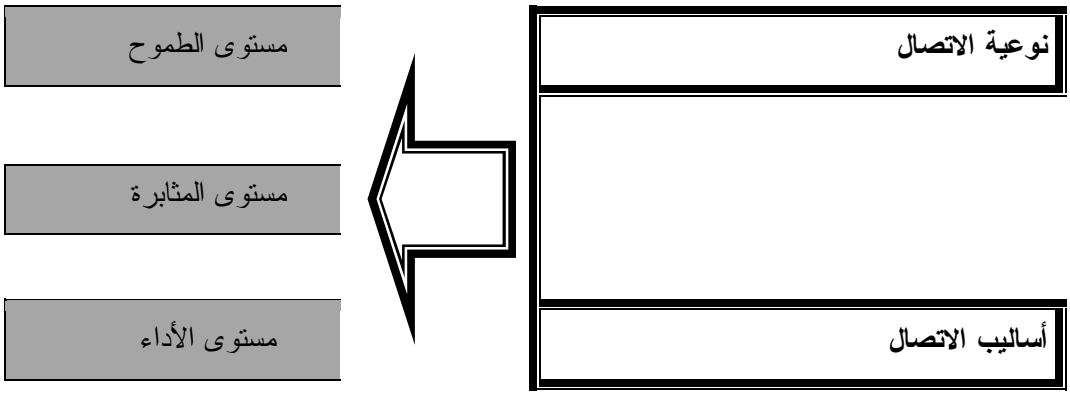
1-التعرف على العلاقة الموجودة بين عملية الاتصال و مستويات دافعية الانجاز لدى أستاذ التربية البدنية .

2-التعرف عن الفروق بين الأساتذة من حيث الخصائص (السن، الخبرة ، المنصب ، والمؤهل العلمي والصفة) في عملية الاتصال و مستويات دافعية الانجاز.

3-البحث في العوامل المؤدية إلى الرفع من دوافع أساتذة التربية البدنية والرياضية في المؤسسات التربوية في ظل الاهتمام اللائق من طرف المدراء في المؤسسة التعليمية .

05- مخطط البحث :

استبيان عملية الاتصال مقياس دافعية الانجاز



06- الفرضية الرئيسة للبحث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال عند المدراء ومستويات دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية .

الفرضيات الجزئية :

1--توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال عند المدراء ومستويات دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية .

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب عملية الاتصال عند المدراء ومستويات دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

07: أدوات البحث:

تم الاعتماد على استبيان ومقياس كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التي كانت تهدف إلى توضيح غاية البحث لعينة البحث وأهميته والتأكد من عدم وجود أي غموض أمام المبحوثين..

الاستمارة :

إن الاستمارة أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وهي من أكثر الأدوات شيوعاً و استخداماً في جمع البيانات في العلوم الاجتماعية خصوصاً والعلوم الأخرى بصفة عامة ، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة كأداة أساسية لقياس المتغيرين المحددين في البحث هما ، عملية الاتصال(أنواع وأساليب) ومستويات دافعية الإنجاز بالإضافة إلى البيانات الشخصية لتحديد خصائص عينة البحث، وعلى ضوء هذا فقد تم تصميم الاستمارة التي قسمت إلى ثلاثة أجزاء هي:

-**البيانات الشخصية** : تم فيها التعرف على خصائص العينة

السن، المنصب، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الصفة. وتم استبعاد الجنس لقلة وجود الجنس الأنثوي في مناطق الدراسة.

أ/ الجزء الأول :

إستبيان مصمّم من قِبل الباحث والمحكّم من طرف أساتذة محكمين من داخل الوطن وخارجه كما هو مبيّن في الجدول التالي للأساتذة المحكمين "يقيس عملية الاتصال عند المدراء من وجهة نظر الأساتذة : متكوّن من 49 عبارة وهو مقسم كأتي :

حسب الأبعاد(**نوعية** الاتصال عند المدراء، و **أساليب** الاتصال عند المدراء) حيث اخترنا وجهة نظر الأساتذة دون رأي المدراء .

-**أولاً :** لتوحيد "عينة" لإيجاد معامل الارتباط لمتغيرين و عينة واحدة.

-**ثانياً:** لتجنب المغالطة ونحن بصدد لماذا؟ الأستاذ غير محفز أو العكس ولا يوجد له مردود جيد أو العكس ...ألخ .

استبيان عملية الاتصال

1/ نوعية الاتصال: جدول 01

الاتصال الرسمي	الاتصال غير رسمي
.2 .3 .6 .8 .11 .13 .14 .17 .18 .19 .21 .22 .24 .29.45	.5 .9 .10 .27 .31 .33 .34 .35 .36 .40 .42 .43 .46
المجموع 15 عبارة	**المجموع 13 عبارة**

2/ أساليب الاتصال : جدول 02

لفظي	الكتابي	غير لفظي
.1 .4 .7 .30 .39 .48 .49	.15 .16 .25 .26 .28 .38 .41 .44	.12 .20 .23 .32 .37 .47
المجموع 07	**المجموع 08**	**المجموع 06**

و اعتمد الباحث في تصميم عبارات الاستبيان التي تقيس عملية الاتصال بناءا على إطلاعنا للمفاهيم المختلفة حول القيادة في المجال المدرسي وحتى المؤسسات الأخرى وكذا مراجعة مفاهيم بعض النظريات الاتصال المدرسي وهو

موجه إلى الأساتذة وفيه قياس عملية الاتصال من وجهة نظر الأساتذة، وتأسيساً على ما سبق ذكره . فقد حددنا الأبعاد التالية في الاستبيان :

- **الجزء الأول : (عملية الاتصال)**

بُعد نوعية الاتصال -الاتصال رسمي- الاتصال غير رسمي

بُعد أساليب الاتصال(لفظي. كتابي. غير لفظي)

2/ الجزء الثاني : (مقياس دافعية الانجاز)

وهو موجه للأساتذة العاملين في المؤسسات التربوية(التعليم الثانوي) ويتكون من **20** عبارة تقيس مستويات دافعية الانجاز وهي كأتي:

مقياس دافعية الانجاز

مستوى الطموح	مستوى المثابرة	مستوى الأداء
1- 13-07-04	02-06-08-11-14-16- 19-20	03-05-09-10-12-15- 17-18
المجموع 04	**المجموع 08**	**المجموع 08**

أما فيما يتعلق بالجزء الثاني من الأداة استخدمنا مقياس دافعية الانجاز للدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق، وهو مقياس مكون من **32** عبارة، تهدف إلى قياس مجموعة من الخصائص الشخصية التي تمثل عناصر أساسية في دافعية الإنجاز عند المعلم ، وتحديد درجة مستواها، ولقد اعتمد صاحب المقياس على عدة اختبارات لاستقصاء هذا المقياس منها:

- مقياس الدافع للمعرفة والفهم لممدوح الكناني 1990.
- مقياس فيزر وينر 1970، ولقد أعده لاستخدام العربي رشاد عبد العزيز موسى النابلسي1973.

ولقد توصل الدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق إلى الصورة النهائية لهذا المقياس والذي يتكون من 5 أبعاد هي:

مستوى الطموح- مستوى المثابرة-مستوى الأداء- مستوى التنافس- مستوى إدراك الزمن.

حيث تم استبعاد الباحث بعدين وهما **مستوى التنافس ومستوى إدراك الزمن** .

ويصبح المقياس مكون من 20 وبالأبعاد التالية : كما ذكر سابقاً

08- المنهج المتبع

المنهج المناسب والملائم لهذا الغرض هو المنهج الوصفي والذي يتسم بالمرونة والقابلية في التعبير ،الشمولية والعمق في التحليل ، حيث يعد هذا الأخير من أكثر المناهج شيوعا بين جمهور الباحثين لأنه أكثر ملائمة للدراسات الاجتماعية .

09- الوسائل الإحصائية :-

بعد جمع البيانات والمعلومات بالأدوات المنهجية التي تم اختيارها ، حيث قمنا بالاعتماد على بعض الطرق الأساليب الإحصائية هي كما يلي :

- عرض البيانات في الجداول إحصائية .

تمت المعالجة الإحصائية بعد إدخال البيانات وتدقيقها بما يكفل صحة الإدخال على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ليتم تحليل البيانات وفقا للمنهجية المتبعة لهذه الدراسة .

- وتم فيه حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

- حساب تحليل التباين الأحادي : لبيان دلالة الفروق بين عملية الاتصال لأفراد العينة تعزى لمتغيرات (السن الأقدمية ، المنصب، المؤهل العلمي ، الصفة)
- حساب معامل الانحدار:

معادلة معامل الانحدار

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + e$$

حيث الرموز التالية تدل على:

y : هو المتغير التابع (الذي يتأثر)

X: هو المتغير المستقل (الذي يؤثر)

β_0 : هو الجزء المقطوع من المحور العمودي y، وهو يعكس قيمة المتغير التابع في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل x، أي في حالة $x = 0$.

β_1 : ميل الخط المستقيم $(\beta_0 + \beta_1 x)$، ويعكس مقدار التغير في y إذا تغيرت x بوحدة واحدة.

e: هو الخطأ العشوائي، والذي يعبر عن الفرق بين القيمة الفعلية y، والقيمة المقدرة $\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x$، أي أن : $e = y - (\beta_0 + \beta_1 x)$.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

1- مفهوم الاتصـــــال:

تعني كلمة الاتصال في اللغة العربية بلوغ الغاية، والاتصال من مصدر(وصل) ويعني الصلة وبلوغ (ابن منصور: لسان العرب، ص 4850)، ويقصد به العلاقة والصلة وبلوغ لغاية معينة من وراء تلك الصلة والعلاقة ،(مصطفى الحجازي : 2000، ص19) ، الغاية فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء، أي أبلغه إياه. كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء، وقد تعني الأداة التي يتم بها الوصل، وتسمى الموصّل، أو الموصِّلات، كما هو الشأن في علوم الفيزيائية، حيث تشير إلى الأجسام التي تنقل خلالها الكهرباء. وقد تشير إلى الارتباط والتلاحم ، هذا وقد ورد مفهوم الاتصال في اللغة الأجنبية هو من الأصل اللاتيني(Communis) والذي يعني المشاركة والاشتراك في الشيء وهي تعني في اللغة الإنجليزية ذات الشيء .أما في اللغة الفرنسية فتشير كلمة Communication في اللغة الفرنسية تعني عملية الاتصال،هذا ويعتبر المدلول اللغوي قريب من المفهوم الاصطلاحي، سواء في المعنى الكلاسيكي لكلمة الاتصال من حيث جوهره، هو العملية أو الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات وغيرها بين من يصدرها و التعبير عنها وبين من يتلقاها وما ينتج عن ذلك من تفاعل وتواصل و تغيرات .

1-1- المفهوم العام للاتصال :

إن الاتصال هو عملية تهدف إلى جعل المعلومات الخاصة إلى معلومات عامة يشترك فيها مع غيره من المجتمع وهو وسيلة يجعل العلاقات البشرية تقوم وتتطور، وهذا ما أوضحه محمود عودة عند تعريفه للاتصال بقوله :" مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل" (محمود عودة:1971، ص5) ولا يجب أن يعني أن التمييز بين التعاريف الكلاسيكية و التعاريف الحديثة، يعني أن الأخيرة حلت

محل الأولى، بل يجب أن يفهم ذلك باعتبار أن التعاريف الكلاسيكية تخص على وجه الخصوص الجانب الإعلامي للاتصال الذي يبقى يشهد علاقة تأثير للُمرسل للمعلومات والأفكار على المتلقي من خلال الأخبار والإشهار والدعاية وباستعمال مختلف أنواع ووسائل الاتصال ، مع الاعتراف بوجود بعض التعاريف التي جاءت في هذا الإطار، وجعلت الاتصال مجرد استجابة المتلقي للمرسل، مثلما هو الحال بالنسبة لتعريف ستيفنس Stevens الذي هو " : الاتصال هو استجابة الكائن الحي المميز لأي مرسل "(محمد سلامة محمد ، عبد الحميد عطية: 1991، ص22) أما التعاريف الحديثة فيمكن القول بأنها تعبر عن التطور في عمليات الاتصال داخل الإدارة العصرية ونظريات التربية الحديثة التي تؤكد على طرق التعليم التي يأخذ فيها التفاعل داخل المؤسسة التربوية مكانه فيها بوصفه عاملا مساعدا على نجاح العملية التعليمية، وخلاصة للقول فإن التعاريف الحديثة تشير إلى ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين طرفين بشكل تفاعلي، كما يحدث في أساليب التربية الحديثة أو داخل المؤسسات ذات التنظيم العالي و الديمقراطي، في حين أن التعاريف الكلاسيكية تؤكد على دور المرسل في توجيه المضامين نحو مستقبل بغرض تغيير مواقفه وسلوكه، وهذا ما أفاضت في ذكره مدراس الإعلام الأمريكية التي شرحت خصائص وشروط هذا التأثير، بل أنها توسعت في الكشف عما تعتبره أسلوبا تضليليا تقوم به وسائل الدعاية والإعلام الأمريكية على وجه الخصوص،ومن التعاريف الكلاسيكية نختار ما يلي: الاتصال " هو العملية التي من خلالها ينقل الفرد أم الجماع(المرسل، المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك أفراد أم جماعات أخرى(المتلقي، المتلقون) وتغييره حسب رغبة محددة "،(محمد الجوهري وآخرون : 1992، ص18) " إلى نقل وتبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة، على نحو يقصد به ويترتب عنه، تغير في الموقف أو السلوك"، (محمد سلامة ، السيد عبد الحميد: 1991، ص05)

1-2- المفهوم الاجتماعي للاتصال :

الاتصال عملية اجتماعية وتبادلاً للمعلومات،الأفكار،الانفعالات، الأحاسيس والمشاعر بقصد إشارات مرغوب في سلوك الآخرين، حيث تتسم عملية الاتصال الإنساني بالديناميكية، يعرفها (سلامة) "بأنه عملية تفاعل مشتركة بين طرفين (شخصين أو جماعتين أو مجتمعين) لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة "(سلامة عبد الحافظ، 2002: ص16). وعرف حسين كما ورد عن حسان وآخرون " هو نشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذيوع أو الانتشار لفكرة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات من شخص إلى آخر باستخدام رموز ذات معنى موحد لدى كل من الطرفين"(حسان، العجمي: 2007، ص 272).

فمفهوم الاجتماعي للاتصال انطلاقا من هذه التعاريف هو آلية نقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر لتطوير الجماعة مبنية من البداية على اشتراك الأفراد في الأهداف .

1-3- الاتصال التربوي :

هو عملية ترتكز على الأمور التربوية والتعليمية كما ورد عن (حسان والعجمي) بأنه: " نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من الناظر أو مدير المدرسة إلى المعلم والعكس أو من الناظر أو مجموعة المعلمين أو من المعلمين إلى الناظر، أو من مجموعة المعلمين إلى مجموعة أخرى مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة " (حسان محمد حسان، العجمي محمد حسنين :2007، ص 272) ومنهم من يرى الاتصال التربوي " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات في مختلف الاتجاهات من هابطة و صاعدة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وكذا بينها وبين المجتمع الخارجي والعكس" (عزب محسن : 2008 ، ص 205) .

ومن خلال هذا يرى الباحث أن عملية الاتصال التربوي تتركز على الأمور التربوية والتعليمية من خلال الإطار التنظيمي الرابط بين المؤسسة أو المدرسة والمجتمع في إيجابية العلاقة بينهما.

1-4- المفهوم الإداري للاتصال :

الاتصال هو أساسي في تنفيذ القرارات ، حيث أن الاتصال في المنظمات الإدارية بمختلف أنواعه وأساليبه الرسمية وغير رسمية يكون متجهاً نحو الهدف منشود وهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المرتبطة بالقرارات .

"والاتصال الإداري هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو محتوى أو الأداء " (مطاوع ابراهيم، حسين: 1980، ص 223) .

وأضف إلى ذلك "إن الإتصال يكون من أعلى السلطة إلى أسفل أو من أسفل السلطة إلى الأعلى وفقاً للتسلسل الوظيفي أو في مستوى أفقي بين المسؤولين بعضهم ببعض وينبغي أن يكون الاتصال ليحقق هدف وغرض من أغراض المؤسسة التربوية أو العملية التربوية ذاتها " (الأغا رياض، الأغا نهضة : 1996 ، ص171) .

ومن وجهة نظر الباحث أن مفهوم الإداري للاتصال هو عملية نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية بين المديرين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين وبين الطلبة وأولياءهم وكذا في المجتمع ذاته، أي هو العلاقة القائمة بين كل أعضاء التنظيم داخل المؤسسة وخارجها .

1-5- عناصر الاتصال الإداري المدرسي :

تناول العديد من العلماء عناصر عملية الاتصال المدرسي ، فمنهم من اقتصر على أربعة عناصر هي: (المرسل ، الرسالة ، الوسيلة ، والمستقبل) ، ومنهم من أضاف عنصر خامس إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية الراجعة) كالحريري (حريري هشام بكر:1999، ص85.86)، وهي كما يلي:

1-5-1- المرسل:

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال ، ويضيف حسان والعجمي" وهو المصدر والقائم بصياغتها ، وتقع عليه مهمة ترميز الرسالة ، أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل ، كما انه المتلقي لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة " (حسان محمد، العجمي حسنين 2007، ص 279).

1-5-2-الرسالة :

وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً، ويشير إليها (حسان والعجمي)بقوله : هي" مجموعة المعلومات والأفكار والحقائق والقيم والعادات التي يسعى المرسل إلى إشراك المستقبلين فيها ، وإكسابهم إياها والرسالة في المجال التعليمي هي موضوع الدرس الذي يقدمه لتلاميذ "(حسان محمد ، العجمي حسنين: 2007، ص 280) .

وذكر أيضا أبو ناصر بقوله "هي الموضوع الأساسي المراد نقله الى جمهور معين ، وقد تكون في صورة شفهية أو تحريرية ، وأحيانا تأخذ شكل الرموز وأحيانا أخرى الأشكال ، والرسالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة ومباشرة ولا تخضع للتأويلات المتعددة حتى تحقق الهدف منها " (أبو ناصر فتحي : 2008، ص 75) .

حيث يرى الباحث على أن الرسالة وهي الموضوع المراد نقله بين مدير المؤسسة وبين الهيئة الوصاية أو بينه وبين العاملين معه أو شخص في المجتمع المحلي .

1-5-3- الوسيلة (قناة الاتصال) :

وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .حيث ذكر حسان والعجمي " هي الوسيلة التي تحمل الرسالة إلى المتلقي ، والوسائل أنواع ، فهناك وسائل اتصال جمعي ووسائل اتصال جماهيري" (حسان محمد، العجمي محمد حسنين:2007،ص 281).

1-5-4-المستقبل :

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها وذكر – سركز وخليل – بعض الخصائص الموجودة في المُستقبِل يقول " أن المستقبل ..... هو الذي يقوم باستقبال الرسالة (المحتوى) مبتدئاً بفك رموزها وألفاظها ثم تفسير مدلولاتها وفهم معانيها ، ومن ثم استيعابها ، وبالتالي فإن تفاعل المستقبل مع محتوى الرسالة ،وتغير نمط سلوكه وأدائه وفقاً لأهدافها.

وعليه يرى الباحث أن المستقبل هو الذي يستقبل الرسالة المرسلة حيث يصبح مستقبلاً حين يستجيب للرسالة ويتفاعل معها . أي أن المرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلاً من خلال علاقة تبادلية مستمرة والحقيقة أن الاتصال يصبح ناجحاً حين يفهم المرسل والمستقبل المعلومات نفسها .

1-5-4- التغذية العكسية (أو الاستجابة):

وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة .

2- دافعية الانجاز :

2-1- مفهوم الدافعية

تُعد الدافعية من الأمور الهامة بالنسبة لكل من المديرين والمنظمات حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فأنه لابد للمديرين أن يتفهموا معنا وطبيعة دافعية الفرد الخاصة في مواقف العمل.

يعرفها كاجان t.kagan:" الدافعية بأنها عبارة عن تمثيليات معرفية لأهداف مرغوبة أو مفضلة بشكل متدرج أو هرم وتشبه المفاهيم بشكل عام" .

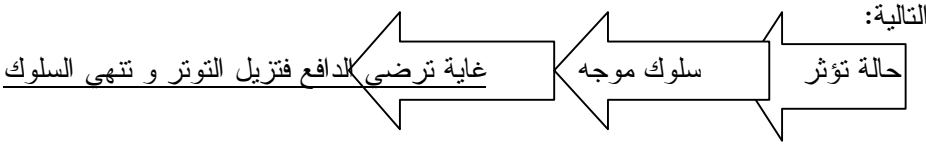
– **تعريف ماسلو** : الذي عرفها أنها خاصية ثابتة ومستمرة ومتغيرة ومركبة وعامة تمارس تأثيراً في كل أحوال الكائن الحي .

ويعرفها أيضا محمد خليفة بركات بأنها : قوة نفسية فسيولوجية ، تنبع من النفس وتحركها مثيرات داخلية أو خارجية ، فتؤدي إلى وجود رغبة ملحة في القيام بنشاط معين والاستمرار فيه ،حتى تتحقق هذه الرغبة ،ويتم هذا الإشباع ،بما يخفف من حدة التوتر النفسي (محمد خليفة بركات : 1979 ،ص149).

فالدوافع هي الطاقات التي ترسم للكائن الحي أهدافه و غاياته لتحقيق التوازن الداخلي ، أو تهيئ له أحسن تكيف ممكن مع البيئة الخارجية ، ويستعمل علماء النفس كلمات (الدوافع) –(الحاجة)–(الحافز)–(الغريزة) .

أما احمد عزت راجح ، فهو قد تكلم عن العناصر التالية : المنبه أو المثير أو الدافع والأصل في الدافع أن يكون كامناً لا يشعر به الكائن الحي ، حتى يجد من الظروف ما ينشطه و يثيره أما المنبه أو المثير– داخليا كان أم خارجيا– هو من ينقل الدافع من حالة السكون إلى حالة نشاط.

و منه فالمنبه مؤثر عارض في حين أن الدفع استعداد لدى الفرد قبل أن يؤثر المنبه فيه و يمكن وصف سيرة الدافع بالصورة التالية:



2-2- مفهوم دافعية الانجاز:

يعرف الإنجاز على أنه "الأداء في سلسلة اختبارات مقننة تربوية عادة "(كمال دسوقي ،1998،ص47)، و قد ارتبط هذا المصطلح في علم النفس بمفهوم الحاجة **Need** أو دافع Motive أو دافعية Motivation (Bloch et All 1993)، و استعمل موراي (Murray) مصطلح "الحاجة إلى الإنجاز "بينما استبدله ماكليلاند(Maclelland) بمصطلح "الدافع إلى الإنجاز " دون تغيير للمعنى الذي قصده موراي بمفهوم الحاجة إلى الإنجاز (رشاد علي عبد العزيز موسى ،ص55)،و في الثمانينات استعمل فورن(forner1987) مصطلح دافعية النجاح " **Motivation à la Réussite** " كتسمية لهذا الدافع و حتى يتضح المعنى الذي يحمله الدافع إلى الإنجاز لابد من عرض مختلف التعاريف الخاصة به.

2-3- إستراتجية الدافعية والمواقف التنظيمية :

يتجلى لنا من مختلف الدراسات حول الدافعية أن هناك عدة بدائل إستراتجية للدافعية متعددة أمام الإدارة ، حيث أن ظهور إستراتجية تلي إستراتجية أخرى لا يعني أن الإستراتجية السابقة عليها قد انتهت ولم تعد تطبق، ولاشك أن الإدارة تفضل اختيار إستراتجية الدافعية التي تحقق النتائج التي تسع ...اعتقدت الإدارة أن الأفراد ودافعهم تتعلق بتحقيق الذات فإنها سوف تستخدم توسيع وتغذية الوظائف (هرزبرغ) .

2-4- وظائف الدافعية:

2-4-1- إمداد السلوك بالطاقة و إثارة النشاط :

إن التعلم يحدث عن طريق النشاط الذي يقوم به الفرد ، و يحدث النشاط عن ظهور دافع أو حاجة تسعى إلي الإشباع ويزداد بازدياد شدة الدافع، و الدوافع تمد السلوك بالطاقة اللازمة ، وتتعاون المثيرات الخارجية مع الظروف الداخلية في استثارة النشاط، و تحديد الغرض من النشاط أو السلوك ، و التنبؤ بالنتائج المستقبلية، و يكون بمثابة تهيئة الظروف لعمل الدوافع.

2-4-2- اختيار النشاط و تحديده :

فالميول و الدوافع تجعل الفرد يستجيب لبعض المواقف و يمهل البعض الأخر، كما أنها تحدد بدرجة كبيرة الكيفية التي تستجيب لها المواقف معينة ، فالفرد يختار الاستجابات و يتعلمها، لأنها تتصل اتصالا وظيفيا بالحاجات و الدوافع ، فمثلا عندما يقدم الفرد على قراءة كتاب تحت دافع معين ، أو كتابة مقالة أو تحضير درس ، فهو لاينته إلا أن الأجزاء المتصلة لما يقوم بعمله ، و لا يدرك غيرها إلا إدراكا سطحيا .

2-4-3- توجيه السلوك :

يرتبط بإثارة النشاط و تحديده ارتباط وثيقا، فلا يكفي أن نثير في النفس الشخص القانع شعورا بعدم الرضا عن حالة الراهن ، لنحقق ما نريد له من نمو و تقدم، و إنما ينبغي أن نوجهه صوب أهداف محددة سيرة التحقيق، فالمتعلم يصبح مجديا إذا وجه نحو أهداف واضحة تثير اهتمام التلميذ، لا نحو موضوعات شكلية.

ونقول باختصار:

- نحرر الطاقة الانفعالية الكامنة في الكائن الحي ، و التي تثير نشاطا معينا .
- نملي علي الفرد أن يستجيب لموقف معين ، و يهمل المواقف الأخرى ، كما نملي عليه طريقة التصرف في موقف معين .
- توجيه السلوك وجهة معينة (توما خوري جورج ، 1996 ، ص127)

المبحث الثالث :

الجانب التطبيقي للبحث:

يعرض هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث حسب إجابات عينة الدراسة وكما يأتي:

- **نتائج الفرضية الأولى :**

علاقة نوعية الاتصال بمستويات دافعية الانجاز جدول03 :

	المعامل	الارتباط	تحليل التباين	معامل التحديد	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
العلاقة بين نوعيةالاتصا ل والطموح المثابرة والاداء	القيمة	0.173	3.66	0.03	**0.058**	**0.05**	**120**	**غير دال**
	القيمة	0.25	8.58	0.06	**0.004**	**0.05**	**120**	**دال**
	القيمة	0.173	0.55	0.005	**0.46**	**0.05**	**120**	**غير دال**

يظهر أن الدلالة المعنوية **0.058** و**0.46**أكبر من مستوى الدلالة **0.05** ومنه الفرضيتان غير محققتان ونقول أن العلاقة بين نوعية الاتصال ومستوى الطموح والاداء غير دالة إحصائيا في حين وجدنا أن معامل التحديد الذي يمثل **3 %5;%** من الارتباط الموجود بين علاقة الاتصال بمستوى الطموح و الاداء ووتعتبر هذه النسب ضعيفة وعليه لا توجد علاقة بين نوعية الاتصال ومستوى الطموح والاداء مما يفسر إن نوعية الاتصال الرسمية وغير رسمية لا تؤثر على مستوى الطموح وكذا الاداء، في حين يظهر أن الدلالة المعنوية **0.004** أصغر من مستوى الدلالة **0.05** مما يجعل الفرضية محققة ونقول أن العلاقة بين نوعية الاتصال والمثابرة دالة إحصائيا. رغم ضعف نسبة معامل التحديد والمتمثلة بنسبة **06%** من معامل الارتباط وعليه نجد أن العلاقة القائمة بين عملية الاتصال ومستوى المثابرة ممثلة في معادلة التنبؤ أو الانحدار التي نجد فيها ميل الخط المستقيم $(\beta_0 + \beta_1 x)$ **0.079=** β_1 و **13.003** والتي تمثل الجزء المقطوع من المحور العمودي y حيث هي قيمة المتغير التابع (مستوى المثابرة) في حالة انعدام المتغير المستقل (الاتصال) وهذه المعادلة تمثل تنبؤ العلاقة الموجود بين عملية الاتصال بمستوى المثابرة بالتالي نقول أنه هناك دلالة إحصائية في أن الاتصال الرسمي وغير رسمي يؤثر على مستوى المثابرة لأستاذ التربية البدنية والرياضية.

-

- **نتائج الفرضية الثانية :**

علاقة اساليب الاتصال بمستويات دافعية الانجاز جدول 04:

	المعامل	الارتباط	تحليل التباين	معامل التحديد	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
العلاقة بين اساليب الاتصال والطموح والمثابرة والاداء	القيمة	**0.293**	11.16	0.086	**0.001**	**0.05**	**120**	**دال**
	القيمة	**0.243**	7.45	**0.059**	**0.007**	**0.05**	**120**	**دال**
	القيمة	**0.095**	1.08	**0.009**	0.29	0.05	**120**	**غير دال**

يظهرمن الجدول 04 أن الدلالة المعنوية لـــ **0.001** و**0.007** أصغر من مستوى الدلالة **0.05** ومنه الفرضية محققة بارتباط متوسط القوة بنسبة **59 %; 8.6%** وعليه فالفرضية محققة في فرعيها الاول والثاني ومنه إن العلاقة بين أساليب الاتصال ومستوى الطموح و مستوى المثابرة دالة إحصائيا وبالتالي فأساليب الاتصال تؤثر على مستوى الطموح والمثابرة عند أساتذة التربية البدنية والرياضية وفق معادلة الانحدار أو التنبؤ لهذه الفرضية.

الطموح = **0.05Y + 079x المثابرة و = (0.13Y x + 10)**

في حين يظهر أن الدلالة المعنوية **0.29** أكبر من مستوى الدلالة **0.05** ومنه الفرضية غير محققة في الفرع الثالث ومنه يمكن القول أن العلاقة بين أساليب الاتصال والأداء غير دالة إحصائيا وبالتالي فأساليب الاتصال لا تؤثر على مستوى الأداء عند الأساتذة.

مناقشة الفرضية الأولى والثانية:

من تحليل الأبعاد المطروحة في الفرضية الأولى وهي العلاقة بين عملية الاتصال والمتمثلة في "**نوعية الاتصال أساليب الاتصال** " ومستويات دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وجدنا أن نوعية الاتصال" الاتصالات الرسمية وغير الرسمية " لمسؤول المؤسسة "**مدير التعليم الثانوي** " وجدنا أنه لا توجد علاقة بين نوعية الاتصال ببعد مستوى الطموح وكذا مستوى الأداء في حين وجدنا هناك علاقة بين نوعية الاتصال ومستوى المثابرة " مثابرة الأستاذ ونشاطه داخل المؤسسة " في المقابل نجد أيضا لا توجد علاقة بين مستوى الأداء وأساليب الاتصال المتمثلة في "**الأسلوب الشفهي ، الكتابي وغير لفظي**" في حين وجدنا أن أساليب الاتصال تؤثر على البعدين مستوى الطموح ومستوى المثابرة ونشاط الأستاذ داخل المؤسسة.

على العلم أن أساليب الاتصال تمتاز بأسلوب المقابلة في جانب العلاقات داخل المؤسسة وعليه هذا ما تفسره نظرية **العلاقات الإنسانية** في الاتصال داخل المؤسسات عموماً وفي المؤسسات التعليمة خصوصا، وما تمتاز به المؤسسات التربوية من ناحية العلاقات الاجتماعية بحكم طبيعة عملها. حيث تهتم هذه النظرية بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه

في المدرسة فالسلطة في القائد وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة. (الخواجا، 2004 ، ص 41).

وعلى ضوء الخلفية النظرية نجد أن هذه النظرية تدعم وتثبت هذه النتيجة التي تقول أن للاتصالات تأثيرا قويا في العلاقات والتفاعلات بين الأفراد وزيادة رضاهم ودافعتهم في العمل ، حيث أثبتت بعض التجارب هذه النظرية في أن المقابلات الشخصية بين المدير ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية وعلى هذا تغيّر مفهوم الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة من أعلى إلى الأسفل أصبح إتصال جانبي مركزاً على إعطاء تعليمات العمل لكونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد . وكوسيلة لإقناعهم بإنسانيتهم من أجل رفع وكفاءة العمل والرضا عنه.

ومن جهة أخرى نجذ أن مستوى المثابرة يتأثر بنوعية الاتصال هذا ما يفسر أن الأستاذ حريص على التعليمات الموجهة من طرف المدير عن طريق الاتصال الرسمي وغير الرسمي حيث هذا التأثير في زيادة الأستاذ في مردود عمله بالمقابل نجد **الأداء لا يتأثر لا بنوعية الاتصال ولا بأساليب الاتصال لأن الأداء بالنسبة للأستاذ لا يعتبر عمل إضافي و إنما عمل رئيسي** وبالتالي أستاذ التربية البدنية يعمل في شكله العادي و يثابر وضاعف العمل ويجتهد في علاقته مع رئيسه ودليل على هذا نتيجة المحصل عليها ، وعليه فقد تحققت الفرضية مدعمة من الجانب الخلفية النظرية وبالتالي هذه النتيجة تدعم جانب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من رئيس ومرؤوس.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال النتائج المتحصل عليها في تحليل الأبعاد المطروحة في الفرضية الأولى وتحليل الأبعاد في الفرضية الثانية وهي العلاقة بين عملية الاتصال والمتمثلة في "**نوعية الاتصال ، أساليب الاتصال** " ومستويات دافعية الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية وجد الباحث أن نوعية الاتصال " الاتصالات الرسمية وغير الرسمية " لمسؤول المؤسسة "**مدير التعليم الثانوي** " أنه لا توجد علاقة بين نوعية الاتصال ببعد مستوى الطموح وكذا مستوى الأداء في حين وجدنا هناك علاقة بين نوعية الاتصال ومستوى المثابرة " مثابرة الأستاذ ونشاطه داخل المؤسسة " في المقابل نجد أيضا لا توجد علاقة بين مستوى الأداء وأساليب الاتصال المتمثلة في "**الأسلوب الشفهي ، الكتابي وغير لفظي**" في حين وجدنا أن أساليب الاتصال تؤثر على البعدين مستوى الطموح ومستوى المثابرة ونشاط الأستاذ داخل المؤسسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى ربطنا الخصائص الفردية لأفراد العينة وهي الأساتذة والبحث عن فروق بين أفراد العينة في تَأثُرهمْ بعملية الاتصال وبمستويات دافعية الانجاز وجدنا الفروق في المنصب فقط هذا ما يفسر نوعية المدراء داخل المؤسسات وكيفية التعامل مع أساتذة التربية البدنية من منطلق مادة التدريس ، بمعنى انه لا يوجد اتصال في الغالب بين الأساتذة والمدراء من جهة التأطير في المؤسسة و العملية منطوية في الغالب على العلاقات فقط بدون استعمال الإجراءات الإدارية، ومن جهة وجدنا هناك فروق بين أفراد العينة ومستويات دفعية الانجاز وبالتالي الفرضية محققة ومنه نستنتج في الدراسة مايلي:

– انه توجد علاقة إرتباطية بين عملية الاتصال ومستويات الانجاز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في أساليب مدراء الثانويات و**مستوى المثابرة** و**مستوى الطموح** ونوعية الاتصال في **مستوى المثابرة** وعليه نستنتج أن الاتصال يؤثر على مستويات الدافعية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية .

والاستنتاج العام ومن منطلق نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة والاتصال المدرسي داخل المؤسسة بين المدراء و الأساتذة وبوجد علاقة بين عملية الاتصال ومستويات دافعية الانجاز نجد أن المرؤوس(الأستاذ) الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز العمل، فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها"(عريفج، 2001، ص 25) ، ومن المنظور أخرى فالعلاقات الإنسانية تتعلق بتفاعل الأفراد في جميع أنواع المجالات الاخرى، ويُشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في تنظيمات العمل، حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء والنظام الشكلي في سبيل تحقيق هدف معين من خلال الترابط والانسجام والتعاون فيما بينهم (مرسي، سيد عبد الحميد: العلاقات الإنسانية، (مكتبة وهبة)، ص11)

ويُنظر إلى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر علماء الإدارة على أنها: "دمج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً كجماعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي. وهدفها هو جعل الأفراد منتجين متعاونين، من خلال الميول المشتركة، والحصول على الإشباع عن طريق تنمية علاقاتهم وتوطيدها. وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة، حيث يعمل الأفراد سويّاً بطريقة منتجة مشبعة" (أبو العلاء، محمد: علم النفس الاجتماعي ، بدون تاريخ ، ص 196).

ثانياً: **اقتراحـــــات :**

1. العمل على إظهار الود والاحترام للمرؤوسين.
2. تنظيم دورات تكوينية بين القيادات العليا لتوعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل لشرح الرسائل الدنيا.
3. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية .
4. محاولة مناقشة المدراء مع الأساتذة بدون انفعال .
5. العمل على الاتصال أن يكون من الأسفل إلى الأعلى من طرف المدراء.
6. العمل على تهيئة الظروف للعمل للأساتذة وخاصة أساتذة التربية البدنية والرياضية .
7. توجيه العناية النفسية للأساتذة.
8. ضرورة وضع برامج ودورات تكوينية للمدراء في الاتصال .
9. عدم الاعتماد على الحوافز السلبية فقط في التعامل مع العاملين دون استثناء.
10. تشجيع الاجتماعات التنسيقية بين المدراء لإثراء نظام المحفزات للأساتذة لتحسين الأداء .
11. تكوين مدراء مختصين في المجال الإداري لا في المجال التربوي فقط.

المصادر والمراجع

قائمة الكتب باللغة العربية:

1-ابن منصور: لسان العرب ، دار الجيل ، بيروت لبنان ، 1988 .

2-أبو العلاء ، محمد : علم النفس الاجتماعي ، بدون تاريخ

3-أبو ناصر فتحي : مدخل إلى الإدارة التربوية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن2008..

4-الأغا رياض ، الأغا نهضة : الإدارة التربوية ، أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة ، غزة فلسطين ، 1996.

5-توما خوري جورج ، الشخصية (مقوماتها، سلوكها وعلاقتها بالتعليم)، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان ، 1996 .

6-حريري هشام بكر : الإدارة التربوية ، مكتبة الأفق ، مكة المكرمة 1999.

7-حسان محمد حسان، العجمي محمد حسنين، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن2007.

8-سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ص ، 2001.

9-سلامة عبد الحافظ ،الاتصال التكنولوجيا والتعليم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن 2002.

10-عبد الغني عبود ، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ، دار الفكر ط1،القاهرة،1979.

11-عبد الفتاح الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2004.

12 -عزب محسن ، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة ن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، الإسكندرية مصر ، 2008.

13-كمال دسوقي ، ذخيرة علم النفس، مطابع الأهرام، مصر،1990 .

14-محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، نظريات وتطبيقات في النظام التربوي الجزائري ،ط1 دار العلوم الجزائر ، 2006.

15-محمد الجوهري وآخرون : علم الاجتماع ودراسة الاتصال الجماهيري، القاهرة،دار المعرفة الجامعية، 1992.

16- محمد سلامة محمد غباوي، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله، بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، ، 1991.

17-محمد خليفة بركات : محمد خليفة،علم النفس التعليمي ،ط3،دار القلم، الكويت ، 1979.

18-محمود عودة ، أساليب الاتصال والتعليم الاجتماعي، دراسة ميدانية في قرية مصرية، القاهرة، دار المعارف 1971.

19-مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية ، ط3 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان،2000.

20-مطاوع إبراهيم ، حسن أمينة : الأصول الإدارية للتربية ، درا المعارف للنشر ، القاهرة مصر ، 1980.

21- مرسي سيد عبد الحميد :العلاقات الإنسانية ،مكتبة وهبة للطباعة والنشر،مصر ، 1986

قائمة الكتب باللغة الأجنبية :

1- **Birney(r.c)**,human motivation, international encyclopedia, of social sciences

2- **Michael porsey**. Administration bureaucratique dynamique. 1976.

3- **Petri, H; and Govern, J.** Motivation: Theory, Research and Applications. Thomson – Wadsworth ،.Australia.(2004)