

AR	واقع التحفيز لدى المشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي
ENG	<i>the reality of motivation of the educational supervisor in the stage of primary education</i>
FR	<i>La réalité de la motivation chez l'inspecteur éducatif dans l'enseignement primaire</i>

بن حميدة عبد الله

جامعة باتنة 01 - الحاج لخضر - الجزائر

Benhamida Abdallah

University of Batna - 01 - Haj Lakhdar

abdallahrtim@gmail.com

تاريخ القبول للنشر

2018-05-13

تاريخ المراجعة

07-05-2018

تاريخ الارسال

07-05-2018

المخلص

يعتبر الاهتمام بالجانب البشري أساس النهضة الحضارية بمختلف أبعادها المادية والثقافية في أي تنظيم بشري عبر العصور، وهو العامل الفيصل في استمرار الأمم ورقبها، فالأمة حين تجري تطورا أو تغييرا في أنظمتها التربوية إنما تستهدف تأهيل أبنائها وإعدادهم للمستقبل، وإكسابهم القدرة على التكيف مع المستجدات والتطورات سواء كانت داخلية أو خارجية. والمشرف التربوي من العناصر البشرية المهمة والجديرة بالاهتمام في حقل التربية، فهو بحاجة للتدريب والتكوين على أساليب القيادة والإدارة لإنجاح العملية الإشرافية، وتأتي هذه المقالة لدراسة واقع التحفيز كأحد الأساليب المهمة في العملية الإشرافية وفي ثلاثة جوانب منه هي رفع الروح المعنوية للمعلمين، وإشباع حاجاتهم، ورفع أدائهم التربوي، وعلى ضوء النتائج وصدقها سنقترح بعض التوصيات التي يمكنها المساهمة في دعم نظام تحفيز المشرف التربوي، وسنعرض هذه المقالة وفق الخطة التالية:

أولا – الإطار العام للدراسة: وتناولنا فيه (مشكلة الدراسة، فرضياتها، أهميتها وأهدافها، والدراسات السابقة).

ثانيا – أدبيات الدراسة: تناولنا فيه (المفاهيم المرتبطة بالدراسة، وأساليب التحفيز، ومظاهره، وأهدافه).

ثالثا- الجانب الميداني للدراسة: تناولنا فيه (الأسس المنهجية للدراسة، ونتائجها، ومقترحاتها).

Résumé :

La valorisation des ressources humaines est considéré comme fondement de base de toute révolution civilisatrice dans toute ses dimension : matérielle et culturelle, et ce, dans toutes les organisations humaines à travers les âges. Mais aussi, elle est un facteur de déterminant de la pérennité des nations et leurs progressions. En effet, quand une nation entame une modernisation ou changement dans son système éducatif, elle vise réellement la qualification de ses enfants, les préparés pour le future, et, les dotés d'une capacité d'adaptation aux nouveautés et aux évolutions qu'elles soient interne ou externe. Par ailleurs,

l'inspecteur éducatif est parmi les éléments les plus importants constituant les ressources humaines méritant d'être estimé dans le champ éducatif. Ainsi, il est dans le besoin de s'exercer et de se former en méthodes de bonne gouvernance afin de réussir l'opération de la supervision. Cette contribution vient pour étudier l'importance de la motivation comme techniques essentielles dans le processus de la supervision et ce, dans trois volet qui sont: « l'encouragement moral des enseignants, la satisfaction de leurs besoins et l'accroissement de leurs performances pédagogiques». En se basant sur les résultats obtenus et leurs authenticités, nous proposons quelques recommandations participant à la consolidation du système de motivation de l'inspecteur éducatif. Comme, nous exposons cette contribution selon le plan suivant :

Premièrement: Le cadre général de l'étude dont nous abordons la problématique et ses questionnement, ses hypothèses, son intérêt et ses objectifs et les études antérieures.

Deuxièmement: Littérature de sujet dont nous abordons les concepts lies à l'étude, les techniques de motivation, ses formes et ses objectifs dans le processus de la supervision éducative.

Troisièmement : le volet pratique de l'étude dont nous abordons les fondements méthodologique de l'étude, ses résultats et ses proposition.

Abridged summary:

The educational inspection or supervision is considered as the ones operations which support the educational process in all its levels and its dimension, because it roots the different operations of the pedagogical administration from planning to organization, follow-up, control and all these operations have a great importance .Because they guarantee the continuity of the teaching-learning process. Due to this, the educational supervisor must be characterized by certain personal

features, scientific competencies and professional experience, in addition to a motivation system which raises morals to teachers and directors and satisfying their needs for social appreciation and self realization. Those are undeniable factors to achieve the success educational supervision process. In this context, comes this study entitled: «*the reality of motivation of the educational supervisor in the stage of primary education*».

In order to discover the reality of educational motivation in the supervision into three main dimensions: moral, satisfying the needs and increasing performance. For that, the researcher suggested that the pedagogical supervisor uses motivations methods which lead to: Raise moral, satisfying their needs and increasing pedagogical performance.

To reach the objectives of study, the researcher used a descriptive approach basing on gathering the information of the phenomenon, organized and analyzed them. And he chooses (120) teachers to express the reality of practicing educational motivation which are divided into four (4) supervising subdivisions on division of Bourdj-Oukriss of Bouira county, and he represents a percentage of 45,11% from the research community. In addition to that, the researcher used a questionnaire which composed by (40) paragraphs divided on tree (03) axes: Axe of motivation paragraph which relates for increasing moral (10 paragraphs). Axe of motivation paragraph relates to satisfying needs (17 paragraphs) and axe of motivation paragraphs

which related to increasing pedagogical performance (13 paragraphs). In addition to that the researcher used the SPSS system to analyze graphs and he obtained the following results:

- 54,1% of teachers noticed that supervisors used a motivation methods to raise moral which confirms the validity of first hypothesis: « **the motivation of the educational supervisor leads to raise moral teachers** ».
- 54,06 % persons of teachers noticed that supervisors used motivations methods which leads to satisfying their needs as their different types; which confirms the validity of the second hypothesis: « **the motivation of the educational supervisor leads to satisfying teacher's needs** ».
- 53, 17% persons of the teachers noticed that supervisors used motivation methods which lead to raise pedagogical performance; which confirms the validity of the third hypothesis: « **the motivation of the educational supervisor leads to increasing pedagogical performance** ».

This means that the motivation is a methods, technical attitudes and a good governance which possessed the supervisor as a manager in order to exercise his functions and achieve objectives which are, also, derived from the objectives of educational system, in same time, it satisfies teacher's needs and increasing theirs morals as theirs performances and we arrive to realize the general hypothesis witch noted: «the educational supervisor for teachers leads to raise

their moral and satisfying their needs as increasing their pedagogical performances. »

The final responses for the all paragraphs express the reality of this hypothesis with 53,77%. Basing on these results, the researcher proposed:

- Working to provide a motivating environment for teachers and directors assured by the educational supervisor, because as were interaction between teacher and his functions, as he raises his inventiveness and his creativity.
- The educational supervisor needs to appraise every effort supplied by teachers and directors, because to feel that they can arrive their best levels.
- Diversifying the motivation methods and widening the supervisor's prerogatives basing on the quality norms during the operation of educational supervision.

Keeping-up the evolutions occurring on the pedagogical domain by moving away from the classical supervision and all senses can be given to this word. Meanwhile, we must link it to the basis human relationship and real sense of framing and orientation.

مقدمة:

إن نجاح الإصلاح التربوي في الجزائر مرهون بتوفر جملة من العوامل المادية والبشرية، وهذه الأخيرة هي المحدد الأساسي لسيروية العملية التربوية، ذلك أن توفر العناصر القيادية المؤهلة علميا وعمليا من شأنه أن يفعل العملية التعليمية التعلمية، ويضفي عليها من الجدية والفعالية ما يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ضوء قيم المجتمع وتقاليده، وجهد المعلم وحده لا يكفي لبلوغ الأهداف التي رسمها المجتمع، حيث جعل من التربية وسيلته الأولى لتحقيقها، لذلك لا بد من وجود قيادات تربوية تتولى عملية الإشراف والتوجيه والمراقبة لتفعيل دور المعلم، وإكسابه الأساليب التربوية الناجحة التي تتيح له إمكانية التحكم في المواقف التعليمية التعلمية، وتوجيهها في الإطار الذي يضمن فعالية الاتصال والتواصل، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من التفاعل الذي يسهل عملية بناء المعرفة وتوظيفها.

وعملية الإشراف التربوي تعتمد أساليب مختلفة ومتنوعة، بغية تحقيق الأهداف التي تبرر وجودها كعملية تسير بالتوازي مع الجهد الذي يبذله المعلم مع تلاميذه، والمدير في تسير شؤون مدرسته، غير أن سيادة النظرة التقليدية للإشراف التربوي، واعتباره في المقام الأول عملية تفتيشية الغرض منها تتبع العورات وتصيد الأخطاء، وعدم الاهتمام بتأصيل البعد الإنساني في العملية الإشرافية، أضف إلى ذلك عدم اعتماد شبكة من الأساليب التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية للمعلم، وإشباع حاجاته، كل ذلك حال دون تحقيق أكبر فاعلية للعملية التربوية.

ونظرا لأهمية هذه الأساليب التحفيزية في تفعيل عملية الإشراف التربوي، والسير بها في الاتجاه الذي يخدم المعلم بالدرجة الأولى باعتباره المستفيد الأول من الخدمات الإشرافية التي يقدمها المشرف التربوي، تأتي الدراسة الحالية بغرض إثرائه ببعض الأفكار حول أساليب التحفيز ومدى نجاعتها في مختلف العمليات الإدارية، وربطها بالمرجعيات النظرية والأكاديمية التي عالجت هذا الموضوع، وقد يكون هذا البحث مقدمة لبحوث

أخرى تفتح الباب واسعا أمام أفكار جديدة، وترجمتها في شكل مبادئ عملية لنظام تحفيزي يُعتمد في عملية الإشراف التربوي، وسنعرض هذه الدراسة حسب إطارها العام وأدبياتها، وجانبها الميداني.

أولا – الإطار العام للدراسة:

1 – مشكلة الدراسة وأسئلتها: يعتبر التفتيش أو الإشراف التربوي من العمليات الداعمة للعملية التربوية في جميع مستوياتها وبجميع أبعادها، ذلك أنه يؤصل العمليات المختلفة للإدارة التربوية من التخطيط إلى التنظيم فالمتابعة والرقابة والتقويم، وكلها عمليات على قدر كبير من الأهمية لأنها تحافظ على سيرورة العملية التعليمية التعلمية، وتوفر الشروط المناسبة لتطبيق المناهج الدراسية وفق الأسس التي بنيت عليها، وفي الاتجاه الذي يحقق الغايات الكبرى للتربية، ومن هذا المنطلق فإن من يقوم بهذه المهمة لا بد أن تتوفر فيه جملة من السمات الشخصية، والمؤهلات العلمية، والخبرة المهنية، وكل هذه المواصفات مجتمعة من شأنها أن تساهم بشكل فعال في توجيه العملية التعليمية التعلمية بشكل يحفظ استمراريته وديمومته، وذلك بتوفير الميكانيزمات التي تساهم في تفعيل العمل التربوي وحتى العمل الإداري باعتبار أن المفتش هو الذي يشرف على سير المؤسسات التعليمية من الناحية التربوية وحتى الإدارية.

وحتى يتحقق الهدف من عملية الإشراف التربوي لابد من تدعيم عمل المفتش بنظام للتحفيز يرفع من الروح المعنوية للمعلم، ويشبع حاجته إلى التقدير الاجتماعي وتحقيق الذات لأنها عوامل لا يمكن الاستهانة بها في تحقيق نجاح عملية الإشراف التربوي، لأن واقع التجربة يؤكد أن الفرد " مدفوع دفعا للقيام بسلوكات معينة، وبطرق معينة، وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة، يدرك كنهها حيناً وتغيب عن مداركه حقيقتها حيناً آخر. هذه التجارب ومثيلاتها هي التي جعلت علماء النفس يقررون بأن الدوافع أو الحوافز هي الأسباب الحقيقية والمحددات الأساسية لكافة السلوكات والأنشطة التي تصدر عن

الإنسان نتيجة للعادة أو الخطأ، أو لتلك التي لها من الأهمية مالها عنده كما بين ذلك (Vernon، 1973) في إحدى محاولاته لتعريف التحفيز.⁽¹⁾

ولقد عززت توصيات المؤتمر الدولي للتعليم العام التي تناولت موضوع التفتيش على المدارس بدعوة من اليونسكو في عام 1956 الاتجاه نحو تطوير التفتيش، بحيث يغدو توجيهها فنيا تربويا أكثر مما هو رقابة، ويظهر ذلك من خلال ملاحظات نذكر منها:⁽²⁾

- أن يكون المفتش أداة لخدمة المعلمين، وذلك بعرض الأفكار والطرق التربوية الحديثة على المعلمين، ونقل الأفكار عن خبرات المعلمين في الميدان إلى السلطات المسؤولة.

- أن يساهم التفتيش في تهيئة الوسائل التي تيسر نجاح المعلمين في تحقيق رسالتهم، والعمل على رفع شأنهم، وذلك بالاستزادة من التدريب والعمل للحد من عزلتهم الفكرية ليبادروا إلى العمل المفيد، وأن يتوخى المفتش من تقريره عن المعلم توجيهه وتشجيعه، ويفضل مناقشته في محتويات التقرير.

- إن الرقابة عملية إدارية لا يمكن الاستغناء عنها، إلا أن واقع الحال يبين أنها العملية البارزة في التفتيش والإشراف التربوي، كما ترتبط في الكثير من الأحيان بممارسات تعسفية يغيب فيها التحفيز، وإثارة الدافعية للإنجاز، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتكشف واقع التحفيز لدى المشرف التربوي، ومحاولة لفتح نافذة على البحث في إمكانية خلق نظام للتحفيز يؤدي دورا إيجابيا في عملية الإشراف التربوي، وعليه طرح الباحث المشكلة في شكل تساؤل رئيسي نصه: ما هو واقع التحفيز لدى المشرف التربوي في التعليم الابتدائي؟ وتفرعت عنه ثلاث تساؤلات فرعية هي: هل يؤدي تحفيز المشرف التربوي لرفع الروح المعنوية للمعلمين؟ وهل يؤدي تحفيز المشرف التربوي لإشباع حاجات المعلمين؟ وهل يؤدي تحفيز المشرف التربوي لرفع الأداء التربوي للمعلمين؟

2 - فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة صيغت الفرضيات كما يلي: " يؤدي تحفيز المشرف التربوي للمعلمين إلى رفع روحهم المعنوية، وإشباع حاجاتهم، ورفع أدائهم التربوي، وقد تفرعت إلى :

- يؤدي تحفيز المشرف التربوي لرفع الروح المعنوية للمعلمين.
- يؤدي تحفيز المشرف التربوي لإشباع حاجات المعلمين.
- يؤدي تحفيز المشرف التربوي لرفع الأداء التربوي للمعلمين.

3 - أهمية الدراسة وأهدافها: إن الأفكار السابقة جميعها وما يناظرها قد أفضت خلال العقود الثلاث الأخيرة الماضية إلى تجديد المسميات في ضوء التعديلات على مضمون التفتيش فغدا أقرب إلى التوجيه الفني والإشراف منه إلى التفتيش، أي أنه أصبح جهدا يهدف إلى مساعدة المعلم على النمو في المهنة والكفاءة في الأداء، وشيئا فشيئا تطورت الأمور وغدا نمو التلميذ هو الهدف الرئيسي، وأضحى تطور العملية التربوية بجوانبها المتعددة هو الغاية.⁽³⁾

وتنبع أهمية الدراسة من أهمية عملية الإشراف التربوي، فإذا سلمنا بأن العملية التعليمية تشمل ثلاث مكونات أساسية هي المعلم والمتعلم والمنهاج، وإذا اعتبرنا أن المعلم بمثابة الوسيط المساعد للتلميذ على فهم محتويات المنهاج وتوظيفها ومن ثم القدرة على إنتاج المعرفة التي تمكنه من التكيف مع المعطيات الجديدة، وإذا علمنا أن دور المفتش كأداة فعالة لتطوير الفعل التعليمي لدى المدرس باستغلال المستجدات التربوية وتطبيقها السليم الذي يحقق نجاح المهام البيداغوجية التدريسية الأساسية والتي منها مساعدة المدرس على:

- فهم وظيفته التعليمية والإيمان بها والإخلاص في أدائها، وفهم الأهداف التربوية ومراجعتها.
- الاهتمام بالتعليمية والسهرة على توظيفها في ممارسة الميدانية للفعل التعليمي، والمساعدة على تطبيق البرامج وأساليب النشاط التربوي التي تلي ميول المدرسين وتلبي حاجاتهم.

من خلال ما ذكرناه سابقا يتضح أن التفتيش مهمة شاملة محورية، تضمن التنسيق الدائم بين مكونات العملية التعليمية، والتكامل بين الأطراف التي لها علاقة

مباشرة أو غير مباشرة بالعملية التعليمية التعلمية، بما يحقق التفاعل والانسجام العمودي والأفقي للعملية التربوية، والهدف الأساسي لهذه الدراسة هو الكشف عن واقع التحفيز التربوي كما يمارسه المشرف التربوي في التعليم الابتدائي وذلك من خلال الكشف عن واقع التحفيز من خلال أهدافه الثلاثة: (رفع الروح المعنوية، وإشباع الحاجات، ورفع الأداء)، وأخيرا اقتراح بعض أساليب التحفيز لتدعيم عملية الإشراف التربوي وتفعيلها، بغية الرفع من الأداء التربوي للمعلم ولتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

4 - الدراسات السابقة: تناولت دراسة براد فيلد (Brad field) التي بحثت في المساعدات الإشرافية التي حصل عليها المعلمون، وضمت عينة الدراسة خمسين مدرسة ابتدائية اختبرت من بين مدارس ولاية أركنسا (Arkansa)، وقد وجد أن أكثر الصعوبات التعليمية التي واجهت المعلمين هي مراعاة الفروق الفردية للتلاميذ.⁽⁴⁾ وقد أشار أكثر من 50% من مجموع المعلمين إلى أنهم حصلوا على مساعدات إشرافية فيما يتعلق بإدارة الصف والقضايا الروتينية وبعض المشكلات التربوية الأخرى، وأشارت نسبة كبيرة منهم إلى أنهم لم يحصلوا على مساعدات إشرافية لبناء الوحدات الدراسية ومواد التعليم، وتخطيط وتنظيم البرنامج اليومي وطرق التدريس.

أما دراسة عبد الرحمن كاظم فهدفت إلى تحليل المهمات الإشرافية المنجزة من قبل المشرفين الفنيين الاختصاصيين داخل المدارس وخارجها، على عينة طبقية عشوائية عددها 17 مشرفا ومشرفة، ومن نتائج هذه الدراسة أن المشرفين يعملون ضمن ثمانية مجالات إشرافية: في مجال التقييم والنمو أثناء المهنة، والمهمات الإدارية والكتابية، والمناهج والكتب والعلاقات الإنسانية، والتدريب أثناء الخدمة للمعلمين، ومجال الوسائل التعليمية.⁽⁵⁾

أما دراسة عبد الفتاح ياق (1984) بعنوان تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، استهدفت الكشف عن العلاقة بين الحوافز والرضى عن العمل

والتعرف عن مدى كفاية الحوافز المختلفة، توصلت لوجود علاقة كبيرة بين الحوافز ورضى العموظف عن عمله، وعدم كفاية بعض الحوافز مثل الراتب، فرص الترقية.⁽⁶⁾ وتأتي دراسة ليسلي ميلر وإيلين ساي (Leslie Miller & Eline say) 1982 من أجل الكشف عن اتجاهات المعلمين نحو الحوافز المادية، أوضحت أنه بعد زيادة رواتب المعلمين بنسبة 6 % في عام (1980-1981) عن عام (1980-1989) ظهرت بعض التحسينات على المعلمين كانتظام حضورهم وتناقص غيابهم عن المدرسة وبالتالي تحسنت نتائج غختبارات الطلاب.⁽⁷⁾

أما هوارد (Howard, 1996) فتخلص دراسته إلى أن أهم الحاجات في الدول المتقدمة خمس عشرة مرتبة على النحو الآتي: استخدام القدرات، الإنجاز، التقدم والترقي، السلطة، سياسة الشركة، التعويض المالي، العلاقة مع زملاء العمل، الإبداع، الاستقلالية، التقدير، المسؤولية، الأمان، المركز الاجتماعي، ظروف العمل، طبيعة الإشراف.⁽⁸⁾ ولكن لا ينسحب هذا الأمر على المجتمعات الأقل نمواً وتقدماً، مما يستوجب مراعاة مثل هذه القضية سواء على صعيد البحث والدراسة أو على صعيد الممارسة.⁽⁹⁾

ثانياً – أدبيات الدراسة:

1 - المفاهيم المرتبطة بالدراسة: ضبط وتحديد المفاهيم من الأمور الأساسية في البحوث والدراسات ولهذا ينبغي التصدي لبعض المفاهيم المفتاحية في هذه الدراسة:

أ – الحوافز: ويعرفها السلمي بأنها: "شيء خارجي موجود في المجتمع، أو في محيط العمل، يستخدم كوسيلة جذب للفرد العامل إشباعاً لرغبة يشعربها"⁽¹⁰⁾ إذن هي مؤثرات خارجية تثير دافعية الفرد إلى الإنجاز، وتشجعه على القيام بأداء أفضل، والحوافز تتكامل مع المؤثرات الخارجية لتشكّل أهم محددات السلوك، وتوجهه في الاتجاه الإيجابي.

ب - الدوافع: يعرفها أحدهم بأنها: "الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أم لا شعورياً، فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين"⁽¹¹⁾ وهي عبارة عن

شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر بعدم إشباعها. هذه الحاجة تولد نوعاً من التوتر (Tension) يدفعه إلى سلوك معين لسد هذا النقص.⁽¹²⁾

ج - الإشراف التربوي: يعرفه المعايطة نقلاً عن بوردمان بأنه: "المجهود الذي يبذل لاستشارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى ومجموعات وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن ويؤدوها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الأكيدة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث".⁽¹³⁾

د- المفتش: موظف تربوي مؤهل يملك خبرة طويلة وكفاءة عملية تؤهله للقيام بمراقبة ومتابعة نشاطات الموظفين التربويين أو الإداريين، وتوجيه إنجازاتهم، وتطوير أساليب عملهم، لرفع فعاليتهم بغية تحصيل الأهداف التربوية المرجوة.⁽¹⁴⁾

هـ- الأداء التربوي: هو الإنجاز الفعلي الذي تميزه القدرة الحقيقية، وتعني القدرة كل ما يقوله المعلم في أثناء الموقف التعليمي التعليمي، وما يتصل به على نحو مباشر أو غير مباشر كإدارة الفصل، وإدارة المناقشة، والإلقاء، واستخدام الوسائط التعليمية، وتوجيه الأسئلة وإدارة التفاعل اللفظي.

و- الحاجات: هي مجموعة الرغبات الفطرية لدى كل فرد والتي تتولد عنها دوافع تحرك السلوك الإنساني، وتوجهه في الاتجاه الذي يحقق الإشباع، وهو ما يترتب عنه الإحساس بالانحياز. وتعرف على أنها: "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه"⁽¹⁵⁾

هـ- الروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية بأنها: "رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجيته، فتمثل ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في العمل".⁽¹⁶⁾ إذن الروح المعنوية هي ذلك التعبير الذي يجسد مشاعر الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه والذي يعكس مدى رغبته في إشباع حاجاته المختلفة.

2- أساليب التحفيز في عملية الإشراف التربوي: قليلا ما تكتسب الحوافز قيمتها من ذاتها، وإنما تكتسب قيمتها من الأسلوب المتبع في تقديمها، ومن المعنى الذي يكون لها في نفوس العاملين، ولذلك يحتاج المشرف الإداري أن يتخذ قرارات سليمة فيما يتصل بأسلوب تقديم الحوافز، ومن هذه الأساليب أسلوب التوسع الأفقي لأن الموظف يناله الملل بسبب روتينية العمل، وأسلوب الإشراف بالأهداف لتحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد، وأسلوب التأهيل والتدريب، وأسلوب إثراء العمل، وأسلوب الثواب والعقاب، إضافة لأساليب متنوعة في الحفز بعضها يعتمد على حوافز مادية أو معنوية، داخلية أو خارجية كالخدمات، والرحلات أو الحفلات، وشهادات الاستحقاق والأوسمة، وإشراك الموظفين في اللجان ذات الاعتبار، وإرسالهم في البعثات الجهوية والوطنية وحتى الدولية، إضافة إلى الترقيات والعلاوات.⁽¹⁷⁾

3 - مظاهر التحفيز عند المشرف التربوي: وتتمثل في التالي:

1.3- توفر البيئة الحافزة ذاتيا: إن الفارق كبير جدا بين حفز الناس لكي ينشطوا في العمل وبين أن تكون بيئة العمل نفسها هي الحافزة على النشاط، فالحالة الأولى تمثل الأسلوب التقليدي في الحفز حيث يبذل الموظف مزيدا من الجهد كوسيلة للحصول على المكافأة مادية أو معنوية، بينما في الحالة الثانية عندما تكون بيئة العمل نفسها هي الحافزة على النشاط فإن الموظف ينشط في العمل، لأن العمل نفسه يترك لديه إحساسا بالإثارة والتحدي والمكافأة.

2.3- تمكين الآخرين من إحراز أفضل ما يستطيعون: بينما يقتنع عدد قليل من الموظفين بوجهة نظر المشرفين حين تبرز جوانب قصورهم، فإن كثيرا من الموظفين يظهرون حماسا للعمل في ظل قيادات تجعلهم يحرزون أكثر مما كانوا أنفسهم يعتقدون أن بإمكانهم إحرازه، فقد تبين للإدارات الرائدة أن التابعين يستقون فكرتهم عن أنفسهم من رؤيا رؤسائهم لهم، فإذا كانت القيادة التربوية تشعر المعلم بأنها ترى فيه وتأمل منه أكثر مما

يتوقع هو من نفسه، فإنه يتوحد معها ويجد يجد ما يدفعه للعمل على الارتفاع بنفسه إلى المستوى الذي يرى الآخرون أنه جدير به.

3.3 - الاعتراف بمساهمات الآخرين: إن التابعين يحتاجون إلى الشعور بأن بإمكانهم أن يعملوا وأن يصلوا إلى ما هو أفضل، ويشكل الاعتراف بتقديمهم مكافأة لهم تدفعهم إلى الاستمرار في عمل ما يستحق التقدير، ومن هنا نجد أن المشرف الناجح لا ينتقص من قيمة مساهمة الآخرين.

4.3 - الربط الفوري بين الإنجاز والمكافأة: فنتائج العمل الحالي تلعب دوراً أساسياً في العمل اللاحق إذ أن الناس يميلون إلى تكرار السلوك الذي يكافؤون عليه ويتجنبون السلوك الذي يعاقبون عليه، ويرى أحد الباحثين أن إشراك العاملين بالمنظمة في الأرباح بنصيب معين يوزع عليهم بنسبة المساهمة الفعلية لكل منهم في تحقيق الأهداف التي تشهدها المنظمة.⁽¹⁸⁾

5.3 - إشراك العاملين في إعداد برنامج المكافأة غير المالية: إن السماح للموظفين بمساعدة المشرف في إعداد نظام المكافآت غير المالية يجعلهم متحمسين لهذه المكافآت على الرغم من قيمتها المادية المتدنية، وقد أورد بلوم (Blom, 1985) أن عدداً من الدراسات التي أجريت على عينة من أقدر وأكفأ وألمع الشباب الأمريكي الممثل لتخصصات مختلفة كالهنود والرياضيات وعلم الأعصاب، قد أبان وبشكل واضح أنهم يمتلكون مستوى عال من التحفيز، وهذا ليس خاصاً بالمجتمع الأمريكي، فهذا "كوزيكي" يصل في هنغاريا إلى نفس ما وصل إليه بلوم في أمريكا.⁽¹⁹⁾

4 - أهداف التحفيز في عملية الإشراف التربوي: التحفيز سلوك إداري هادف يساهم في:

1.4 - رفع الروح المعنوية: بما أن دافع الانجاز أو الحاجة إلى النجاح كما يسميه البعض يتأثر إلى حد كبير بعدد من العوامل البيئية المختلفة، فإن عدداً من العلماء حاول التأثير عليه بغية الرفع من مستواه والزيادة من مقداره ولقد أدت هذه المحاولات التي انتشرت تدريجي بالولايات المتحدة على سبيل الخصوص للحلقات الدراسية الرسمية لتنمية

الحاجة إلى النجاح،⁽²⁰⁾ كما حاول العاملون في الميدان التربوي هم كذلك والباحثون منهم على وجه الخصوص إعداد برامج يكون في مقدورها تحفيز الطلبة منخفضي التحصيل على بلوغ نتائج تتماشى على الأقل مع مستوياتهم العقلية. وقد أثبتت دراسة وليام إسترلي (Wiliam Esterly) وستانلي فيشر (Stanly Fischer) أجريت على الاقتصاد السوفيياتي السابق وتبين أن هبوط الروح المعنوية وانهيار قواعد الانضباط في القوى العاملة السوفيياتية قد أديا إلى انهيار الاتحاد السوفيياتي كدولة،⁽²¹⁾ فما بالك بنظام تربوي في دولة.

2.4 - إشباع الحاجات: إن تحفيز المعلمين يأتي نتيجة تفاعل عنصرين أساسيين هما حاجات الموظف وظروف العمل، فأما حاجات الموظف فهي كثيرة ومتعددة، وسوف نعتمد في بحثنا هذا على تصنيف ماسلو للحاجات إلى حاجات أساسية وأخرى ثانوية فالأولى⁽²²⁾ تتشكل من الحاجات الفزيولوجية، والحاجة إلى الأمن والحماية، والحاجات الاجتماعية، والحاجة للإحترام والتقدير، والحاجة لإشباع الذات والشعور بالسعادة. أما النوع الثاني فهو الحاجات الثانوية وهي امتداد للحاجات الأساسية كالرضا عن العمل، وكسب العلاقات، وتكوين الصداقات.⁽²³⁾

3.4 - رفع الأداء التربوي: تتوجه عملية الإشراف إلى أساليب الحفز رغبة في زيادة مردود المعلمين وضبط جودة أدائهم، انطلاقاً من افتراض مؤداه: "أن الإنسان قلما يوظف كل طاقاته في عمله، فلو تمكنا من تحفيزه بطريقة أو بأخرى، زاد من استثماره لطاقاته، فينخفض الفرق بين الطاقات الكامنة وما يُستثمر منها فعلياً".⁽²⁴⁾ وقد أكد أصحاب النظرية السلوكية على أهمية اختيار المثير المناسب لإطلاق الاستجابة المرغوبة، وكذلك تعزيز الاستجابة عندما تظهر من أجل تقويمها وتدعيم فرص تكرارها، ويمكن التعبير عن العلاقة بين الحوافز وزيادة المردود بالمعادلة التالية.⁽²⁵⁾

$$\frac{\text{استجابات العمل}}{\text{إمكانات العمال}} = \frac{\text{الحوافز}}{\text{الحاجات}} = \text{الإنتاج}$$

وقد اهتم الكثير من العلماء بموضوع التحفيز فكانت هناك نظريات مفسرة لسلوك العاملين وأدائهم وعلاقة ذلك بالحاجات والدوافع والحوافز بشتى أنواعها فأننتجوا نظريات مفسرة لسلوك العاملين في شتى المجالات.^(*)

ثالثا- الجانب الميداني للدراسة:

1 - الأسس المنهجية للدراسة: ونتناول فيه منهج وعينة الدراسة وأداة القياس:

1.1 - منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المعتمد على جمع معلومات عن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة، وتعرفه رجاء دويدري بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".⁽²⁶⁾

2.1 - عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث من المعلمين من كلا الطورين الأول والثاني، حيث وزع الاستبيان على 120 معلما ومعلمة، من أربع مقاطعات تفتيشية بدائرة برج اخيرص ولاية بويرة وتمثل عينة البحث 45.11 % من مجموع أفراد مجتمع البحث.

3.1 - أداة القياس: من أجل جمع البيانات تم استخدام استبيان أعد بغرض معرفة واقع التحفيز لدى المشرف التربوي اعتمادا على رأي عينة الدراسة، وصمم هذا الإستبيان انطلاقا من التراث النظري في هذا الميدان، ويعرف الاستبيان حسب عمار بحوش بأنه: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة، ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة على الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع، أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق"،⁽²⁷⁾ وهناك من يفرق بين الاستبيان، وهو الذي يتم عند الرغبة في تجميع المعلومات الحقيقية، وبين التعرف على الآراء (Opinionnaire) أو قياس الاتجاه المدرج (Attitude seale) الذي يتم لمعرفة الآراء المختلفة

بالنسبة لمشكلة يعالجها الباحث، والواقع ليس هناك من فرق عملي كبير بين كل من النوعين، نظرا لصعوبة التمييز في كثير من الأحيان بين الحقيقة والآراء⁽²⁸⁾ والاستبيان الحالي موجه لمعلمي المدرسة الأساسية وأساتذة التعليم الابتدائي بأربعة (04) مقاطعات تفتيشية الكائنة بدائرة برج اخيريص ولاية البويرة، ويتكون الاستبيان من أربعة (04) محاور هي: محور البيانات الشخصية (03) فقرات حول الجنس والأقدمية والمستوى الدراسي، و (40) فقرة موزعة على ثلاث محاور هي: (محور بيانات التحفيز التي ترفع الروح المعنوية (10) فقرات، ومحور بيانات التحفيز التي تشبع الحاجات (17) فقرة، ومحور بيانات التحفيز التي ترفع المردود التربوي (13) فقرات).

1.4 - المعالجة الإحصائية: استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية (spss) لمعالجة البيانات وتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمنحنيات والأعمدة البيانية.

2 - نتائج الدراسة:

أ - توزيع عينة الدراسة: يبين الجدول توزيع العينة حسب الجنس والأقدمية والمستوى العلمي:

الصفة	النوع	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكور	70	58.33
	إناث	50	41.67
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	45	37.5
	من 5 - 10 سنة	27	22.5
	أكثر من 15 سنة	48	40
المستوى التعليمي	متوسط	8	6.66
	نهائي	47	39.16
	جامع	62	51.66
	دراسات عليا	3	2.5
مجموع العينة		120	45.11

نستنتج من الجدول أعلاه أن عينة البحث تتكون من 120 معلما ومعلمة يشكلون بنسبة 45.11 % من المجتمع الأصلي للبحث؛ حيث بلغ عدد الذكور 70 معلما بنسبة 58.33 %، وعدد الإناث 50 معلمة بنسبة 41.67 % من عينة الدراسة، وحسب الأقدمية هناك 45 فردا (أقل من 5 سنوات) يشكلون نسبة 37.50 %، و 27 فردا (من 5 إلى 15 سنة) يشكلون نسبة 22.50 %، و 48 فردا (أكثر من 15 سنة) يشكلون نسبة 40 %، أما حسب المستوى التعليمي فإن أفراد العينة يتوزعون إلى ثمانية (08) أفراد بمستوى (التعليم المتوسط) يشكلون نسبة 6.66 %، و سبعة وأربعون (47) فردا لديهم (المستوى النهائي) يشكلون نسبة 39.16 %، و إثنان وستون (62) فردا لديهم (مستوى جامعي) ويشكلون نسبة 51.66 %، وثلاثة (03) أفراد لديهم (دراسات عليا) يشكلون نسبة 2.50 %.

ب - حسب محور البيانات الخاصة بأساليب التحفيز التي ترفع الروح المعنوية:

العدد	الفقرات	نعم	أحيانا	لا
1	يشجع مبادرات وابتكارات المعلمين.	95	18	7
2	تتم الزيارة في جو نفسي طيب	72	27	21
3	يكون المفتش طلق المحيا عند دخول الصف.	65	19	36
4	يشمل تقرير التفتيش إشادة بجوانب تفوق المعلم وابتكاراته.	47	12	61
5	يزور المفتش المعلم مرة واحدة على الأقل في السنة.	35	23	62
6	يتفهم المفتش حاجات المعلم وظروفه الشخصية وظروف العمل أثناء الزيارة.	83	17	20
7	يختار الطرائق الإنسانية للاتصال بالمعلمين والتواصل معهم.	63	41	16
8	يحترم أفكار المعلمين في حل المشكلات الصفية.	79	15	26
9	ينوه بأساليب الجيدة في التعامل مع المتفوقين و المتأخرين دراسيا.	67	31	22
10	الاهتمام بأراء المعلم في تشخيص مستوى التحصيل.	42	11	67
المجموع		648	214	338

النسبة المئوية	54	17.83	28.16
----------------	----	-------	-------

يتبين من الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (54 %) ترى أن المشرف التربوي يستخدم أساليب تحفيز من شأنها أن ترفع الروح المعنوية لدى المعلمين، إضافة إلى نسبة 17.83 % ترى أن ذلك يتم أحيانا، مع وجود نسبة 28.16 % ترى أن المشرف التربوي لا يستخدم أساليب التحفيز التي ترفع الروح المعنوية لدى المعلمين، مع ملاحظة أن الفقرة 1 في الجدول 3 أكثر استخداما من قبل المشرف والمتعلقة بتشجيع مبادرات وابتكارات المعلمين، والفقرة 10 من الجدول نفسه هي الأقل استخداما والمتعلقة بالاهتمام بأداء المعلم في تشخيص مستوى التحصيل، وهذا ما تؤكدته الدراسة التي قام بها براد فيلد التي تناولت المساعدات الإشرافية التي حصل عليها المعلمون والتي أشار فيها أكثر من 50 % من مجموع أفراد العينة إلى أنهم حصلوا على مساعدات إشرافية فيما يتعلق بإدارة الصف وبعض المشكلات التربوية، وقد تمت الإشارة في الجانب النظري إلى المظاهر التي تشير إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى المدرسين مثل الاعتراف بمساهماتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وزيادة قنوات الاتصال بهم.

ج - محور البيانات الخاصة بالتحفيز التي تشبع الحاجات: حسب الجدول:

العدد	الفقرات	نعم	أحيانا	لا
1	ينمي المفتش روح التعاون بين أفراد الجماعة التربوية.	65	15	40
2	يحسن أساليب إدارة الجماعة.	81	12	27
3	لا يبدي ملاحظات سلبية ولا يظهر نوع من القلق داخل الصف.	41	24	55
4	لا يقاطع المعلم أثناء تقديم الدرس.	60	35	25
5	يعرض نقاط الضعف بأسلوب غير مباشر.	73	27	20
6	يترك الفرصة للمعلم لإبداء رأيه ومقترحاته ويبدي اهتماما بها.	65	38	17
7	التعاون مع المعلم على التخطيط للزيارة الإشرافية.	41	15	64
8	المساهمة في حل النزاعات الإدارية والإصلاح.	77	26	17
9	يشعر المعلم بأهمية مشاركته في اتخاذ القرار.	68	40	12

10	يعطي فرصة للمعلمين في تأطير العمليات التكوينية والندوات	76	14	30
11	يتلقى المعلم مقابلا ماديا مقابل تأطيره العمليات التكوينية.	13	24	85
12	يبدي المفتش اهتمامه بالإنجازات العلمية والتربوية للمعلمين.	81	27	12
13	يخلق المفتش جو التنافس بين المعلمين .	55	14	51
14	نقطة التفتيش تسرع عملية الترقية.	107	10	3
15	الترقية في السلك تترتب عليها زيادة في الأجر.	100	7	13
16	الابتعاد عن الذاتية والتأثيرات الشخصية في تقويم المعلم.	60	23	37
17	يسعى إلى تكوين علاقات صداقة حميمة مع المعلمين.	40	19	61
	المجموع	1103	370	569
	النسبة المئوية	54.06	18.13	27.89

عند قراءة الجدول يتبين أن نسبة تفوق نصف أفراد العينة (54.06 %) ترى أن استخدام أساليب تحفيز من قبل المشرف تشبع حاجات المدرسين؛ كالحاجة إلى الأمن والاستقرار، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاحترام والتقدير وغيرها ومثال ذلك الفقرتان (14) المتعلقة بالعلامة التي يمنحها المفتش والفقرة (15) المتعلقة بزيادة الأجر مقابل الترقية في السلك.

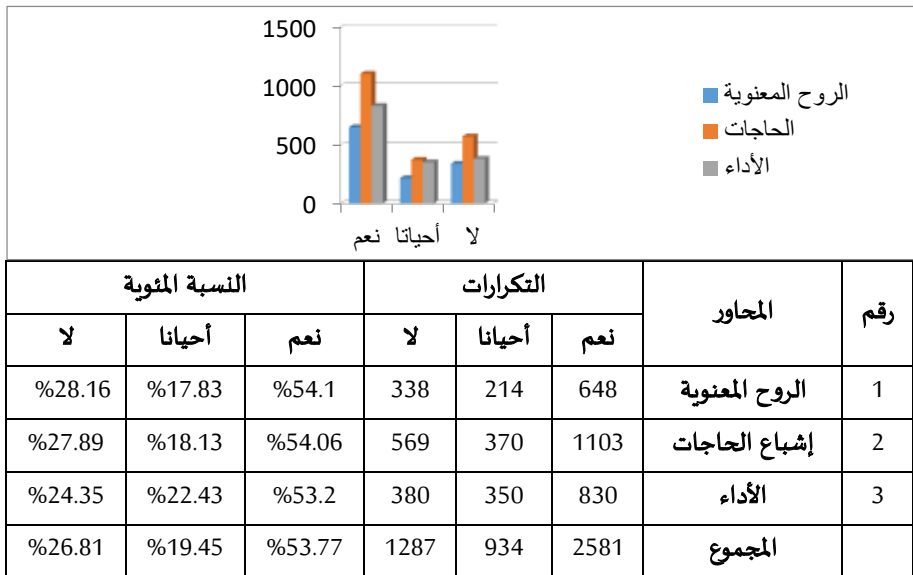
في حين أن نسبة 18.13 % ترى ذلك أحيانا، أما النسبة الباقية 27.89 % ترى بعدم قيام المشرف بأساليب التحفيز التي تشبع الحاجات، وخاصة الفقرة 11 المتعلقة بالمقابل المادي نظير التأطير، والفقرة (7) المتعلقة بتعاون المفتش مع المعلم في التخطيط للزيارة، وهذه النتائج تنسجم مع ما ذهب إليه ماسلو في نظرية الحاجات، بأن تحفيز الموظف على العمل يأتي نتيجة تفاعل محددين أساسيين هما حاجات الموظف وظروف العمل، وقد صنف ماسلو الحاجات إلى أساسية وثنائية، وإذا توفرت في العمل إشباع هذه الحاجات فإن العامل سوف يبذل مجهودا أكبر وعن طواعية من أجل التعاون مع الآخرين.

د - محور البيانات الخاصة بأساليب التحفيز التي ترفع الأداء التربوي:

العدد	الفقرات	نعم	أحيانا	لا
1	عادل بين جميع المدرسين.	52	39	29
2	يشجع العلاقات الناجحة بين المعلم والتلاميذ.	70	43	7
3	يعقد المفتش لقاء فرديا مع المعلم بعد الزيارة أو التفتيش.	80	30	10
4	يبرز جوانب القوة ويعمل على تعزيزها.	65	10	45
5	يسهم في معالجة بعض المشكلات الخاصة بالمعلمين.	45	55	20
6	يشجع المعلمين على استخدام التقويم الذاتي وممارسته.	86	15	16
7	يشجع المعلم على تبني الطرائق النشطة في عملية التدريس.	90	14	16
8	يشجع المعلم على الإعداد الجيد للدروس واستعمال الوسائل.	96	20	4
9	دعم المعلم في تكيف أساليب التقويم وفق شروط مقننة.	75	35	10
10	الترشيح التناوبي للمعلمين للمشاركة في الملتقيات الولائية والجهوية والجامعات الصيفية.	31	22	67
11	يشجع المفتش المعلمين على البحث في قضايا التربية والمساهمة في المجلة التربوية.	42	15	63
12	اعتماد معايير الكفاءة والفعالية في الأداء للترقية في سلم المهنة بدل الأقدمية فقط.	33	17	70
13	يأخذ بعين الاعتبار أولا مستوى التلاميذ في تقويم المعلم.	65	36	20
المجموع				
	النسبة المئوية	53.2	22.43	24.35

يتبين من هذا الجدول أعلاه أن 53.2 % من أفراد العينة يرون قيام المشرف بالأساليب التحفيزية الواردة في الفقرات المدرجة في الجدول أعلاه والتي من شأنها أن تزيد من مستوى الأداء التربوي للمعلم، وخاصة الفقرة الثامنة والسابعة والسادسة، وأن 22.43 % من أفراد العينة يرون أن ذلك يتم أحيانا، و24.35 % لا يقرون بوجود مثل هذه الأساليب التي ترفع من مستوى الأداء التربوي لدى المعلمين كالفقرات (10) المتعلقة

الترشيح التناوبي للمعلمين للمشاركة في الملتقيات الولائية والجهوية والجامعات الصيفية، والفقرة (11) المتعلقة بتشجيع المفتش المعلمين على البحث في قضايا التربية والمساهمة في المجلة التربوية و الفقرة (12) المتعلقة باعتماد معايير الكفاءة والفعالية في الأداء للترقية في سلم المهنة بدل الأقدمية فقط، وهذا ما أشارت الدراسة التي قام بها عبد الرحمن كاظم التي تناولت تحليل المهمات الإشرافية المنجزة من قبل المشرفين الفنيين، والتي كان من نتائجها أن المشرفين يعملون ضمن ثمانية مجالات إشرافية منها التقييم، والنمو أثناء المهنة والتدريب أثناء الخدمة للمعلمين، ومجال الوسائل التعليمية، ويلخص الشكل والجدول التاليين أساليب التحفيز حسب المحاور:



- نستخلص من الجدول السابق والشكل: أن 54.1 % من المعلمين يرون أن المشرف التربوي يمارس أساليب تحفيز تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين، إضافة إلى أن نسبة 17.83 % يرون أنه يستعملها أحيانا، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى القائلة: "يستخدم المشرف التربوي أساليب تحفيز ترفع الروح المعنوية لدى المعلمين."

- نسبة 54.06 % من أفراد العينة يرون أن المشرف التربوي يمارس أساليب تحفيز تؤدي إلى إشباع حاجات المعلمين باختلاف أنواعها، إضافة إلى نسبة 18.13 % يرون أنه يستعمل هذه الأساليب أحيانا، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية القائلة: " يستخدم المشرف التربوي أساليب تحفيز لإشباع حاجات المعلمين".

- نسبة 53.17 % من أفراد العينة يرون أن المشرف التربوي يطبق أساليب تحفيز تؤدي إلى رفع الأداء التربوي، إضافة إلى نسبة 22.43 % ترى أنه يستخدم ذلك أحيانا، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة والقائلة: " يستخدم المشرف التربوي أساليب تحفيز لرفع المردود التربوي لدي المعلمين".

إذن يتبين أن استجابات المعلمين عن الاستمارة أثبتت تحقق الفرضيات الجزئية المذكورة أعلاه، وهذا يعني أن التحفيز هو أسلوب ومهارة سلوكية وقيادية يتمتع بها المشرف كقائد لممارسة وظيفته وتحقيق أهدافها المشتقة من أهداف النظام التربوي، وفي الوقت ذاته يشبع حاجات المعلمين، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لديه فيرتفع مردود عملهم، ونخلص إلى تحقق الفرضية العامة القائلة: " يؤدي تحفيز المشرف التربوي للمعلمين إلى رفع روحهم المعنوية وإشباع حاجاتهم ورفع مردودهم التربوي"، حيث كانت الاستجابات النهائية لكل الفقرات تعبر عن صدق هذه الفرضية بنسبة 53.77 % إضافة إلى نسبة 19.45 % ترى ذلك أحيانا، مقابل 26.81 % فقط ترى عدم تحقق الفرضية، مع ملاحظة أن المشرفين التربويين يستخدمون أساليب التحفيز التي تشبع حاجات مختلفة أكثر من غيرها.

3 - مقترحات الدراسة: على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وتفعيلا لدور

المشرف التربوي من أجل تحقيق غايات الإشراف التربوي، نقترح:

- العمل على توفير بيئة محفزة للمعلمين والمديرين من قبل المشرف التربوي، لأنه كلما وجد تفاعل بين المعلم ومهنته كلما زاد إبداعه وابتكاره.

- ضرورة تقدير المشرف لمساهمات المعلمين والمديرين، فهم يحتاجون إلى الشعور أن بإمكانهم الوصول إلى ما هو أفضل، واعتراف المشرف بذلك يشكل مكافأة لهم تدفعهم للعمل الجدي.

- إقامة ورشات عمل تربوية وخلايا تفكير يشترك فيها المعلمون والمشرفون بغرض تكوين اتجاهات حسنة وعلاقات إنسانية واكتساب الخبرات وتطويرها، وكذا القيام بالبحوث والدراسات ومعالجة المشكلات التربوية.

- ضرورة تنوع أساليب التحفيز وتوسيع صلاحيات المشرف في ذلك باعتماد معايير الجودة الشاملة في عملية الإشراف التربوي.

- ضرورة مواكبة مفهوم التفيتش للتطورات الحاصلة في ميدان التربية بالابتعاد عن المفهوم الكلاسيكي لما تحمله الكلمة من معنى، وربطه بمبدأ العلاقات الإنسانية، ومفهوم الإرشاد والتوجيه.

خاتمة:

إن الهدف العام للإشراف التربوي هو تطوير العملية التعليمية التعليمية، وتنمية المعلم مهنيًا حتى يتمكن من استثمار الأفكار التربوية والتجهيزات المدرسية في خدمة أغراض التعليم تماشيًا مع التغيرات التي طرأت على مفهوم الإشراف وعلاقة المشرف بالمعلم، وأية نتائج أخرى لا يكون لها أثر واضح على هذين الجانبين لا تعتبر ذات أهمية، وبصورة عامة فإن سلوكيات المعلمين وأدائهم لا تكون مستقلة عن غاياتهم، ولذلك لا يمكن أن يقوموا بأعمالهم من فراغ؛ بل لا بد من حوافز تكون مشبعة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لحاجات يمثل إشباعها غاية أدائهم.

فالحوافز هي التي تقوم بتوجيه وتنظيم السلوك والمحافظة على استمرارته، وهكذا ترتفع الروح المعنوية لديهم لأن حاجاتهم في طريقها إلى الإشباع، وفي الوقت ذاته يزداد مردود جهدهم عطاء للمهنة والمؤسسة التي يعملون فيها، ولهذا وجب التفكير في نظام حوافز يتطلع إلى تحقيق هذه الغايات ويساهم في تطوير العملية التعليمية التعليمية وذلك من

خلال تنوع أساليب التحفيز بين المادي والمعنوي، وتوسيع صلاحيات المشرف التربوي في هذا الجانب، لأنه كلما زادت الدوافع والحوافز زادت الاستجابات السلوكية للعمل.
قائمة الهوامش:

- ¹ - مولاي بودخيلي محمد: نطق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل المدرسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص18.
- ² - سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوي المعاصرة، دار الفكر، 2001، عمان، ص200.
- ³ - سامي سلطي عريفج: مرجع سابق، ص201.
- ⁴ - محمد عربي زكري: الإشراف الفني في الجماهيرية الليبية، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1985، ص70.
- ⁵ - محمد عربي زكري: المرجع السابق، ص76.
- ⁶ - محمد عبد الفتاح ياق: تقييم الموظف العام للحوافز بالأجهزة الحكومية الأردنية، المنظمة العربية للعلوم، عمان، 1986، ص108.
- ⁷ - Leslie, Miller Eline, Say : Incentive pay for teachers Impact in urban , district Texas 1982, p.22.
- ⁸ - سليمان الفارس: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد1، 2011، ص78.
- ^{*} - في الدول النامية يكون لنظرية التوقع في التحفيز أثر كبير في سلوك العاملين وولائهم.
- ¹⁰ - على السلي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1998، ص327.
- ¹¹ - جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص12.
- ¹² - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، ط2006، 1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ص38.

- ¹³ . عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط1، دار الحامد، الأردن، 2007، ص227.
- ¹⁴ - وزارة التربية الوطنية: تقنيات التفقيش، سند تربوي، الجزائر، 2005، ص6.
- ¹⁵ - محمد عبد الفتاح ياق، مرجع سبق ذكره، ص: 21.
- ¹⁶ - عبد الرحمان العيسوي: علم النفس الإداري، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت ، لبنان، 2004، ص:191.
- ¹⁷ - سامي سلطي عريفج: مرجع سابق، ص189.
- ¹⁸ - خيري خليل الجميل: التنمية الإدارية في خدمة الاجتماعية - البناء الاجتماعي للمجتمع، دت، ص:129.
- ¹⁹ - مولاي بودخيلي محمد: مرجع السابق، ص317.
- ²⁰ - مولاي بودخيلي محمد: مرجع السابق، ص 309.
- ²¹ - ستانلي فيشر، وويليام استرلي: مجلة التمويل والتنمية، العدد 4، 31 ديسمبر 1994، صندوق النقد الدولي، ص2.
- ²¹ - Jean- Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes, 1ér édition, librairie vuiber, 2002, p:28.
- ²² - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط2، مطبعة الصفيدي، عمان الأردن، 1985، ص193.
- ²³ - محمد الطاهر وعلي: الإدارة المدرسية، دار العلم والمعرفة، ط1، الجزائر، 2002، ص46.
- ²⁴ - سامي سلطي عريفج: المرجع السابق، ص171.
- ²⁵ - سامي سلطي عريفج: المرجع السابق، ص172.

* - هناك عدة نظريات للتحفيز من أهمها: نظرية هرمية الحاجات، نظرية (x) و (y)، نظرية التعزيز، نظرية الحاجة إلى الإنجاز، ونظرية العوامل الوقائية والدافعة، نظرية المساواة، نظرية التوقع، نظرية الدرفير وغيرها من النظريات التي وردت في أدبيات الإدارة والتي لا نرى حاجة لتناولها في سياق هذه الدراسة.

26 - رجاء دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000، ص:78.

27 - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية، د.م.ج، الجزائر، 2005، ص56.

28 - رجاء وحيد دويدري: المرجع السابق، ص329.

قائمة المراجع:

- 1 - جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- 2 - خيري خليل الجميل: التنمية الإدارية في خدمة الاجتماعية - البناء الاجتماعي للمجتمع، د.ت.
- 3 - رجاء دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000.
- 4 - سامي سلطي عريفج: الإدارة التربوي المعاصرة، دار الفكر، عمان، 2001.
- 5 - ستانلي فيشر، وويليام استرلي: مجلة التمويل والتنمية، العدد 4، 31 ديسمبر 1994، صندوق النقد الدولي.
- 6 - سليمان الفارس: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011.
- 7 - عبد الرحمان العيسوي: علم النفس الإداري، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2004.
- 8 - عبد العزيز عطالله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار الحامد، الأردن، 2007.
- 9 - على السلي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1998.
- 10 - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية، د.م.ج، الجزائر، 2005.
- 11 - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، ط2006، 1، دار الغرب الإسلامي، بيروت.

- 12- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط2، مطبعة الصفيدي، عمان الأردن، 1985.
- 13- محمد الطاهر وعلي: الإدارة المدرسية، دار العلم والمعرفة، ط1، الجزائر، 2002.
- 14- محمد عبد الفتاح ياق: تقييم الموظف العام للحوافز بالأجهزة الحكومية الأردنية، المنظمة العربية للعلوم، إ، عمان، 1986.
- 15- محمد عريبي زكري: الإشراف الفني في الجماهيرية الليبية، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1985.
- 16- مولاي بودخيلي محمد: نطق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل المدرسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 17- وزارة التربية الوطنية: تقنيات التفتيش، سند تربوي، الجزائر، 2005.
- 18 - Leslie, Miller Eline, Say : Incentive pay for teachers Impact in urban , district Texas 1982 .
- 19 - Jean- Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes, 1ér édition, librairie vuiber, 2002.