

التوازن التنظيمي في أقسام الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق

م.م يونس فيصل اسكندر
أ.د عدي غانم
محمود الكواز

جامعة الموصل/ كلية التربية البدنية
وعلوم الرياضة

مشرف تربوي / مديرية تربية نينوى

تاريخ تسليم البحث : 2020/5/10 ؛ تاريخ قبول النشر : 2020/6/7

الملخص :

هدف البحث الى:

- 1- التعرف على التوازن التنظيمي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي.
 - 2- التعرف على ابعاد التوازن التنظيمي وعوامله من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص (اختصاص تربية رياضية) في العراق.
- استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاعتماد على الاستبيانات في الحصول على البيانات اللازمة، وقد تكونت عينة البحث من (111) مشرف تربوي واختصاصي من التابعين لمديرية الاشراف التربوي في العراق ، وقد تم اعداد استبيان للتوازن التنظيمي وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، وتم استخدام معامل الفا ، والتجزئة النصفية في استخراج الثبات، وفي المعالجات الاحصائية تم استخدام التكرار والنسبة المئوية في استخراج مستويات الاجابة على الاستبيان ،وكانت اهم الاستنتاجات:
1. ضعف التوازن التنظيمي وفقا لأبعاده الحوافز والمهام في مديرية الاشراف التربوي في العراق.
 2. قلة الحوافز المادية والمعنوية في مديرية الاشراف التربوي في العراق.
 3. ارتفاع حجم المهام التي يكلف بها المشرفون التربويون.

1.التعريف بالبحث

1-1 المقدمة واهمية البحث

ان أي منظمة تتمتع بالتوازن التنظيمي تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الافراد في حاله عطاء مستمر، وهنا يجب على الادارة ان تحافظ على حالة التوازن هذه ، وان تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثلة بالمدفوعات وتشمل (الراتب المباشر، التعويضات، الترقية ، فرص التطوير) وتقابلها الاسهامات وتشمل (المشاركة في اتخاذ القرار، الانجاز، تنوع المهام، العلاقة بين العاملين، العلاقة مع الإدارة).

(Luddy, 2005, 15-16) (Mano,1994,13-28).

وبما ان المشرفين التربويين ومنهم مشرفي التربية الرياضية في العراق عليهم واجبات ملزمين ببذل قصار جهدهم لأدائها فان لهم حقوق على مديرية الاشراف التربوي إيفائها لهم ومنها المعاملة الحسنة والمشاركة باتخاذ القرار والشعور بالأمان من خلال الحصول على الراتب المباشر وان يشعر بان الاجراءات عادلة تساعده في الحصول على فرص التطوير وان وظيفته تمكنه من اشباع احتياجاته المتعددة.

ولادراك الباحثان أهمية موضوع التوازن التنظيمي وانعكاساته على الواقع التربوي وخصوصا المشرفين التربويين تم اختياره لشعور الباحثان بأهميته وتأثيراته المتبادلة بشكل علمي مدروس لذلك يمكن تلخيص اهمية البحث بالنقاط الاتية:

1. تناول البحث مفهوم التوازن التنظيمي في القطاع التربوي و الرياضي وهي الأولى على مستوى الوطن العربي والعراق على حد علم الباحثان.
2. تناول البحث شريحة مهمة وهم المشرفون الرياضيون فمن خلال الدراسة يمكن تقديم احصائية حول اعداد مشرفي التربية الرياضية في العراق.
3. تقديم اطار نموذجي متكامل حول موضوع التوازن التنظيمي.
4. التوصيات المناسبة حول معالجة جوانب الضعف في التوازن التنظيمي ان وجدت.

1-2 مشكلة البحث

من خلال قراءات الباحثان حول مفهوم التوازن التنظيمي ادرك اهميته بالنسبة للمنظمات وديمومة عملها وتطورها ومن خلال عمل الباحثان كمشرف تربوي اختصاص تربوية رياضية وجد ان هناك ضعفاً في التوازن التنظيمي داخل مديرية الاشراف التربوي عن طريق تشكي بعض المشرفين التربويين والاختصاص، عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

1. هل توازن مديرية الاشراف التربوي بين مهام مشرفي التربية الرياضية والحوافز المقدمة لهم؟
2. هل المستحقات التي تمنحها مديرية الاشراف التربوي للمشرفين (تربية رياضية) مناسبة ؟

الامر الذي يعزز مشكلة البحث عدم وجود دراسات سابقة- على حد علم الباحثان- عن التوازن التنظيمي في اقسام الاشراف التربوي في العراق.

1-3 اهداف البحث

1. التعرف على التوازن التنظيمي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي .
2. التعرف على ابعاد التوازن التنظيمي وعوامله من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص (اختصاص تربية رياضية)على في العراق.

1-4 فرضيات البحث

1-4-1 **فرضية الهدف الاول:** عدم وجود توازن تنظيمي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق.

1-4-2 **فرضية الهدف الثاني:** قلة الحوافز المادية والمعنوية والمهام في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي.

1-5 مجالات البحث

1. **المجال البشري :** المشرفون التربويين والمشرفون الاختصاص (اختصاص تربية رياضية) في مديريات الاشراف التربوي في العراق.
2. **المجال المكاني:** مواقع أقسام الاشراف التربوي والاختصاصي التابعة لوزارة التربية في العراق.
3. **المجال الزمني :** من 14 / 5 / 2019 الى 20 / 2 / 2020 .

1-6 تحديد المصطلحات

1.التوازن التنظيمي

ان نظرية التوازن التنظيمي هي نظرية توازن بين الحوافز والمساهمات داخل المنظمات بمعنى أن التوازن يهدف في النهاية إلى إيجاد ظروف للبقاء التنظيمي بناء على افتراضات سيمون لنظرية التوازن التنظيمي. (Takatsu, 1984, 274)

2. الاشراف التربوي

عرفه (الفرهود ، 2017) بأنه "يمثل عملية منظمة ومدرسة وفق خطوات واضحة تشمل تقديم خدمات مهنية للمعلمين من قبل اشخاص مختصين ومؤهلين تربويا لذلك بهدف النهوض بالعملية التعليمية وتحسين الاداء المدرسي". (الفرهود , 2017 , 131).

3.المشرف التربوي

يعرفه (القاسم والزبيدي ، 2009) المشرف التربوي هو "الشخص الذي يتولى مهمة الاشراف التربوي وتحقيق أهدافه من خلال الاساليب والانشطة الإشرافية المختلفة سواء كان هذا

الاشراف للمرحلة الابتدائية (مشرف تربوي) او للمرحلة الثانوية (اختصاصي تربوي) في العراق". (القاسم والزبيدي، 2009، 14).

2-الدراسات السابقة

2-1 دراسة (الدليمي والمدو 2012):

(أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة

في وزارة النفط)

هدفت هذه الدراسة الى:

معرفة وتحديد اتجاه التأثير المباشر وغير المباشر واتجاه تأثير التوازن التنظيمي ببعديه في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية في مركز وزارة النفط.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام اسلوب العينة الطبقية العشوائية، وبلغ حجم العينة (154) عاملاً بمختلف المستويات الوظيفية، في (11) دائرة داخل مركز الوزارة، فضلاً عن المقابلات شبه المهيكلة والملاحظة الوصفية، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية (معامل ألفا- كرونباخ، والتحليل العاملي، ومصفوفة ارتباط كندال، واختبار t، وتحليل المسار، ومعامل التحديد الزائف). وان أهم النتائج التي توصل اليها البحث، هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث على المستوى الكلي، وان التوازن التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي تأثيراً غير مباشراً عبر العدالة التنظيمية، وان مركز الوزارة غير متوازن،

3.اجراءات البحث

3-1 منهج البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته الدراسة الحالية.

3-2 مجتمع البحث وعينه

3-2-1 مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث على مشرفي التربية الرياضية في أقسام الاشراف التربوي والاختصاصي التربوي في العراق والبالغ عددهم (514) مشرف ومشرفة. موزعين على (15) محافظة في العراق فضلاً عن ممثلية وزارة التربية في اربيل ودهوك التابعة ادارياً لمديرية تربية نينوى عدا اقليم كردستان.

وقام الباحثان باختيار (10) مشرفين من محافظة نينوى للتطبيق الاستطلاعي الاولى للاستبيان اما بقية العينة الاساسية فقد اشتملت على قسمين; الاول ضم عينة الصدق والثبات ، وضم القسم الثاني عينة التطبيق وفيما يأتي تفاصيل ذلك

3-2-2 عينة صدق الاتساق الداخلي والثبات

تم توزيع (125) استمارة على المشرفين التربويين والاختصاصيين التربويين وتم استعادة (112) استمارة بعد استبعاد (2) استمارة غير صالحة للتحليل الاحصائي، و (11) استمارات لم تسترجع وبذلك مثلت عينة البناء نسبة (21.7) من مجتمع البحث.

3-2-3 عينة التطبيق

تم توزيع (130) استمارة على عينة التطبيق وتم استرداد (111) استمارة، بعد ان تم استبعاد (3) استمارات غير كاملة، و (16) استمارة لم تسترجع وبذلك مثلت عينة التطبيق نسبة (21.5 %) من مجتمع البحث.

3-3 أدوات البحث

3-3-1 استبيان التوازن التنظيمي

نظرا لعدم وجود اداة قياس مناسبة لقياس التوازن التنظيمي لمشرفي التربية الرياضية لمديرية الاشراف التربوي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق، من خلال مراجعة البحوث والاطر النظرية و المصادر العلمية الخاصة بالموضوع قيد البحث ، وجد الباحثان مجموعة من الادبيات والدراسات السابقة أهمها (Gabor and , 18,1994 , mano) و (Mahoney , 2010 , Takatsu , 1984) و (Fayol,1916) و (Macleod,etal,2009) و (Mintzberg,1979) و (Morgan,1986) و (Volberda,1992). التي تناولت نظرية التوازن التنظيمي. وقد تبنى الباحثان نظرية (سايمون) للتوازن التنظيمي والتي تشتمل على بعدين رئيسيين وهما الحوافز والمهام ، وقد اعتمد الباحثان على نظرية سايمون في تقسيم بعد الحوافز الى حوافز مادية وحوافز معنوية. (7, Simon,1994)، اما فيما يخص بعد المهام تم اعتماد المهام والواجبات المحددة من قبل وزارة التربية العراقية (الجنابي ، والجنابي ، 2018 ، 68 - 73)، وقد تم صياغة عدد من العبارات على وفق الأبعاد المحددة وبما يتلاءم وطبيعة مهام وعمل مجتمع البحث وهي خمسة (اتفق تماما ، اتفق، اتفق الى حد ما ، لا اتفق ، لا اتفق تماما).

3-3-1-1 صدق المحتوى

تحقق هذا الصدق في أداة البحث من خلال توضيح مفهوم كل بعد من أبعاد الاستبيان، وكذلك تصنيف عبارات كل بعد.

3-3-1-2 الصدق الظاهري

يمثل هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق المقياس، وبغية الحصول على صدق الاستبيان استخدم الباحثان الصدق الظاهري الذي يتم التحليل فيه على أساس محتوى الأداة، ويعتمد على تقرير الخبراء والمختصين، وبناء على ذلك تم عرض استمارة الاستبيان بصورته الاولى على مجموعة من الخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التربوية والإدارة الرياضية والإدارة العامة (الملحق 1-) وذلك لمعرفة وضوح الفقرات ودقتها وموضوعيتها وملاءمتها وعينة البحث، وقد تم حذف بعض الفقرات وإجراء التعديلات على البعض الآخر وإضافة بعض الفقرات، وتم اختيار نموذج الاستجابة الثاني (أتفق تماما ، أتفق ، أتفق الى حد ما ، لا أتفق ، لا أتفق تماما) ، ليصبح الاستبيان جاهزا إذ بلغت عدد فقراته (49) فقرة، منها (23) فقرة للحوافز و (26) فقرة للمهام .

3-3-1-3 صدق الاتساق الداخلي

تم التوصل الى الاتساق الداخلي للتوازن التنظيمي من خلال ارتباط الفقرة بالمحور فضلا عن ارتباط الفقرة بالكلية لبعدي الحوافز والمهام، إذ تراوحت قيم ارتباطات الفقرات بالمحور ما بين (0.323 - 0.801) وبقيمة دلالة اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة البالغة (0.05) باستثناء فقرتين بلغت قيمة ارتباطهما بالمحور (0.252، 0.054) على التوالي وبقيمة دلالة (0.007 ، 0.570) على التوالي، فضلا عن عدم معنوية ارتباطها بالمجموع الكلي، اما بالنسبة الى ارتباط الفقرة بالكلية فقد تراوحت قيم الارتباطات ما بين (0.273 - 0.721) وبقيمة دلالة اصغر من (0.05)، باستثناء فقرتين بلغت قيم الارتباطات لهما

(0.164 ، 0.159) على التوالي وبقيمة دلالة (0.084، 0 - 0.095 ، 0) . والجدول (1) يبين ذلك

الجدول رقم (1)

يبين الاتساق الداخلي لبعدي الحوافز في استبيان التوازن التنظيمي

ت	الحوافز	ارتباط الفقرة بالمحور	الدلالة	ارتباط الفقرة بالكلية	الدلالة
1	الحوافز المالية	0.781	0.000	0.539	0.000
2		0.56	0.000	0.514	0.000
3		0.801	0.000	0.596	0.000
4		0.516	0.000	0.573	0.000

0.004	0.273	0.000	0.565		5
0.995	0.001	0.07	0.252		6
0.000	0.721	0.000	0.778		7
0.000	0.487	0.000	0.577		8
0.000	0.677	0.000	0.516		9
0.421	0.077	0.57	0.054		10
0.000	0.567	0.000	0.727	الحوافز المعنوية	11
0.000	0.643	0.000	0.730		12
0.000	0.547	0.000	0.615		13
0.000	0.426	0.000	0.414		14
0.000	0.659	0.000	0.649		15
0.000	0.681	0.000	0.687		16
0.000	0.416	0.000	0.323		17
0.084	0.164	0.000	0.367		18
0.095	0.159	0.000	0.380		19
0.000	0.398	0.000	0.547		20
0.000	0.361	0.000	0.355		21
0.000	0.578	0.000	0.538		22
0.000	0.433	0.000	0.457		23

وتم التوصل الى الاتساق الداخلي لبعد المهام من التوازن التنظيمي من خلال ارتباط الفقرة بالمحور فضلا عن ارتباط الفقرة بالكلية اذ تراوحت قيم ارتباط الفقرات بالمحور ما بين (0.538 - 0.911) ، كما تراوحت قيم الارتباط بالمجموع الكلي للمهام ما بين (0.417 - 0.751) وبقية دلالة اصغر من (0.05)، باستثناء الفقرة التي تحمل التسلسل (1) من بعد المهام اذ بلغت قيمة ارتباطها بالمجموع الكلي للمحور (0.043) وبقية دلالة (0.653) وبلغت قيمة ارتباطها بالكلية (0.250) وبقية دلالة (0.008).

الجدول رقم (2)

يبين الاتساق الداخلي لبعد المهام لاستبيان التوازن التنظيمي

ت	ارتباط الفقرة بالمحور	الدلالة	ارتباط الفقرة بالكلية	الدلالة
1	0.043	0.653	0.250	0.008

ت	ارتباط الفقرة بالمحور	الدلالة	ارتباط الفقرة بالكلية	الدلالة
2	0.538	0.000	0.435	0.000
3	0.591	0.000	0.442	0.000
4	0.733	0.000	0.598	0.000
5	0.882	0.000	0.751	0.004
6	0.895	0.000	0.783	0.000
7	0.625	0.000	0.417	0.000
8	0.905	0.000	0.689	0.000
9	0.708	0.000	0.570	0.000
10	0.902	0.000	0.664	0.000
11	0.911	0.000	0.685	0.000
12	0.91	0.000	0.662	0.000
13	0.830	0.000	0.628	0.000
14	0.757	0.000	0.652	0.000
15	0.655	0.000	0.602	0.000
16	0.905	0.000	0.646	0.000
17	0.854	0.000	0.592	0.000
18	0.839	0.000	0.637	0.000
19	0.849	0.000	0.623	0.000
20	0.557	0.000	0.557	0.000
21	0.845	0.000	0.725	0.000
22	0.870	0.000	0.739	0.000
23	0.667	0.000	0.525	0.000
24	0.721	0.000	0.525	0.000
25	0.770	0.000	0.525	0.000
26	0.853	0.000	0.625	0.000

3-3-1-4 ثبات الاستبيان

تم استخدام التجزئة النصفية اذ بلغت قيمة الارتباط بين نصفي الاختبار للصمت التنظيمي (0.679) ولكي نحصل على معامل ثبات المقياس ككل تم استخدام معادلة جتمان إذ بلغ الثبات الكلي (0.806) وباستخدام معادلة سبيرمان براون بلغ الثبات (0.809)، وبلغت قيمة معامل ثبات ألفا للصمت التنظيمي (0.920)

3-3-1-5 التطبيق النهائي للاستبيان

بعد استقرار الاستبيان على (44) فقرة (19) منها للحوافز و (25) للمهام تم تطبيقه على عينة البحث البالغة (111) بعد تزويد العينة بالتعليمات حول كيفية الاجابة عن الاستبيان استرشادا بالملاحظات الواردة في التطبيق الاستطلاعي الاول للاستبيان الذي أجري في المدة ما بين (14 / 5 / 2019) الى (20 / 2 / 2020).

3-3-1-6 وصف استبيان التوازن التنظيمي بصيغته النهائية

اشتمل استبيان التوازن التنظيمي بصيغته النهائية على (44) فقرة موزعة على بعدين بواقع (19) فقرة للحوافز و (25) فقرة للمهام وتتم الاستجابة على الاستبيان على وفق تدرج خماسي للاستجابة (اتفق تماماً- اتفق- لا اتفق الى حد ما- لا اتفق- لا اتفق تماماً) وتحسب الدرجة من (5-1) تنازليا على مفتاح الاجابة بحيث تمثل الدرجة العليا للإجابة عدد الفقرات مضربا في (5) والدرجة الدنيا تحتسب عن طريق ضرب عدد الفقرات في (1).

3-4 الوسائل الاحصائية

الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار (T) لعينتين مستقلتين، معامل ارتباط بيرسون، معامل الفل ، معادلة جتمان، معادلة سبيرمان براون والتكرار والنسبة المئوية .

4-عرض النتائج ومناقشتها

4-1 عدم وجود توازن تنظيمي في اقسام الاشراف التربوي والاختصاصي .

الجدول (3)

يبين متغيرات ابعاد التوازن التنظيمي والوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت)

المتغيرات	الوسط	الانحراف	(ت) المحتسبة	الدلالة
الحوافز	2.998	0.601	13.181	0.000
المهام	4.031	0.566		

من الجدول (1) يتبين ان الوسط الحسابي للحوافز بلغ (2.998) بانحراف معياري قدره (0.601) فيما بلغ الوسط الحسابي للمهام (4.031) بانحراف معياري قدره (0.566) وعند اجراء اختبار (ت) بين الاوساط بلغت قيمتها (13.181) وبمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05)، وتعد هذه النتيجة سلبية وفقا للأدبيات النظرية المتعلقة بالتوازن التنظيمي واهميته بالنسبة لنمو وتقدم ونجاح المنظمات وصحتها التنظيمية وهذه النتيجة تتفق مع ما يشير اليه (Nickols,2013) ان هناك تأثير عميق على اداء الموظف يتمثل بالعلاقة ما بين الموظف والمنظمة على وجه الخصوص وهي المهام التي يقدمها الموظف للمنظمة مقابل الحوافز التي يتلقاها من المنظمة،(Nickols,2013,1) وتتفق ايضا مع دراسة (Gallani, 2017) ان الحوافز المادية تسهم في تعديل السلوك التنظيمي وتحسين الاداء (Gallani, 2017, 1).

الجدول (2)

يبين استجابات العينة في بعد الحوافز المادية

ت	الفقرات/ الحوافز المادية	الاستبيان	لا اتفق تماماً	لا اتفق	حد ما	اتفق	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الاستجابة
		البداية	1	2	3	4	5			
1	يكفي راتبي الشهري لتلبية متطلباتي	التكرار	15	28	36	28	4	2.802	1.077	الى حد ما
		النسبة%	13.5	25.2	32.4	25.2	3.6			
2	يحفزني راتبي لإداء مهامي على اكمل وجه	التكرار	8	24	32	35	12	3.171	1.111	الى حد ما
		النسبة%	7.2	21.6	28.8	31.5	10.8			
3	إن راتبي الذي أقضاه يناسب الظروف المعيشية التي أعيش فيها	التكرار	38	38	16	16	3	2.505	1.043	لا اتفق
		النسبة%	34.2	34.2	14.4	14.4	2.7			
4	أقاضي مكافأة مالية عند تكليفي بمهام اضافية في قسم الاشراف	التكرار	38	38	16	16	3	2.171	1.135	لا اتفق
		النسبة%	34.2	34.2	14.4	14.4	2.7			
5	تعد اجور النقل التي أقضاهها لقوائم الايفاد الشهري مناسبة	التكرار	19	41	31	18	2	2.486	1.017	لا اتفق
		النسبة%	17.1	36.9	27.9	16.2	1.8			
6	يمنحني قسم الاشراف اجور اضافية عند قيامي بمهام اضافية	التكرار	32	38	16	15	10	2.396	1.281	لا اتفق
		النسبة%	28.8	34.2	14.4	13.5	9.0			
7	اجور المحاضرات في الاعداد والتدريب مناسبة	التكرار	26	28	44	11	2	2.414	1.013	لا اتفق
		النسبة%	23.4	25.2	39.6	9.9	1.8			
8	أنا راض عن المخصصات الموجودة مع راتبي	التكرار	21	32	41	11	6	2.541	1.077	لا اتفق
		النسبة%	18.9	28.8	36.9	9.9	5.4			

يتضح من الجدول (2) التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة البحث على بعد الحوافز المادية ، حيث اقترب الوسط الحسابي ما بين (2.171- 3.171) وهو وسط حسابي منخفض يقع ما بين استجابتي (لا أتفق - أتفق الى حد ما)، حيث اتفق المشرفون على ان الحوافز المقدمة لهم قليلة وغير مرضية، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الحلاية ، 2013 ، 13)، وهذه النتيجة تدل على أن المشرفون غير راضون على الحوافز المادية المقدمة لهم ، وفي هذا الصدد تشير (عطايا ، 2016) "من المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل زاد المشرف إنتاجه وجهده وخبرته، وفي المقابل لابد من إعطاء المشرف

استحقاقاته من الحوافز المتمثلة بالأجور والرواتب والترقية و الحوافز المعنوية" (عطايا ، 2016 ، 133).

في هذا الصدد يشير (أبو علان ، 2016) أن الاجور أو الراتب يفترض أن يكون قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية القدرة على الوفاء بمتطلبات الحياة (أبو علان ، 2016 ، 15) كما أشـار (Rowden, Conine, Jr, 2005) إلى ذلك إن الحوافز المادية تتلاءم مع مفهوم الناس في الأحوال الزاهنة عن العمل، حيث إنه بالمال تشبع ضرورات الحياة من مأكل ومسكن، وهو ضروري للصحة والتعليم، إضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي وقد أجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية، ما لم تساعد أنواع أخرى من الحوافز.

(Rowden, Conine, Jr , 2005, 216)

• الحوافز المعنوية

الجدول (3)

يبين تكرار استجابات افراد عينة البحث والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتيجة الاستجابة على بعد الحوافز المعنوية

ت	الفقرات / الحوافز المعنوية	المقياس	لا اتفق تماما	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة الاستجابة
		البدايل	1	2	3	4	5			
1	يراعي مديري أهمية ما أقوم به من مهام اضافية	التكرار	7	14	29	45	16	3.441	1.084	اتفق
		النسبة%	6.3	12.6	26.1	40.5	14.4			
2	يشركني مديري في صنع القرارات المتعلقة بمشكلات العمل	التكرار	7	28	35	31	10	3.081	1.071	الى حد ما
		النسبة%	6.3	25.2	31.5	27.9	9.0			
3	يتيح لي مديري اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه .	التكرار	4	27	30	40	10	3.225	1.033	الى حد ما
		النسبة%	3.6	24.3	27.0	36.0	9.0			
4	أحصل على احترام وتقدير زملائي المشرفين في العمل عندما أؤدي واجبا بإخلاص	التكرار	4	9	16	26	56	4.090	1.141	اتفق
		النسبة%	3.6	8.1	14.4	23.4	50.5			
5	تتاح فرص متكافئة للمشرفين لحضور الدورات التطويرية.	التكرار	25	19	28	23	16	2.874	1.363	الى حد ما
		النسبة%	22.5	17.1	25.2	20.7	14.4			
6	تلقيت تدريباً كافياً	التكرار	12	19	21	29	30	3.414	1.338	اتفق

نتيجة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماماً	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المقياس	الفقرات / الحوافز المعنوية	ت
			5	4	3	2	1	البدائل		
			27.0	26.1	18.9	17.1	10.8	النسبة %	قبل أن أتولى مهامى للعمل في قسم الاشراف .	
الى حد ما	1.149	2.703	5	25	34	26	21	التكرار	تستمر ترقيتي كلما كنت كفؤاً في اداء مهامى .	7
			4.5	22.5	30.6	23.4	18.9	النسبة %		
الى حد ما	1.049	2.910	9	20	43	30	9	التكرار	في قسم الاشراف كل من يقوم بإداء متميز يكافئ .	8
			8.1	18.0	38.7	27.0	8.1	النسبة %		
اتفق	1.030	3.892	36	41	23	8	3	التكرار	تتيح لي وظيفتي اقامة علاقات اجتماعية مع المشرفين .	9
			32.4	36.9	20.7	7.2	2.7	النسبة %		
اتفق	0.958	3.586	21	38	38	13	1	التكرار	اعتقد ان الحوافز المعنوية هي الأكثر فعالية .	10
			18.9	34.2	34.2	11.7	9.	النسبة %		
الى حد ما	0.868	3.252	8	33	51	17	2	التكرار	تتاح الفرص للأداء المتميز و الأبداع .	11
			7.2	29.7	45.9	15.3	1.8	النسبة %		

يتبين من الجدول (3) ان الاوساط الحسابية تقاربت الوسط ما بين (2.703-4.090) وهو وسط حسابي متوسط يقع بين استجابة (اتفق الى حد ما - اتفق) وهذا يعني ان افراد العينة البعض منهم مقتنعين بالحوافز المعنوية والبعض الاخر مقتنعين بدرجة متوسطة بالحوافز ، فبالنسبة لنتيجة (اتفق) فوجد ان الفقرات (4، 1، 6، 9، 10) تتجه نحو التقدير والاحترام المتبادل بين المدير والزملاء المشرفون وبين المشرفون أنفسهم وهذا يدل على فاعلية الاسلوب الاداري في التقليل من السلوك غير المرغوب والتشجيع على السلوك المرغوب فيه وهذا ما يؤكده (غنية ووردة ، 2011) في أن الاعتراف بقيمة ما ينجزه المشرف من قبل المدير والزملاء وإشباع حاجاته من التقدير والاحترام كل ذلك يشجعه ويحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والتقدم والنمو المهني (غنية ووردة ، 2011 ، 41)، وتتفق نتائج الجدول مع دراسة (الطائي ، 2010) وحصول عبارة (تستخدم منظمتنا المشاركة في اتخاذ القرار وصنعه كأسلوب من أساليب التحفيز) على مستوى منخفض سببه أن المدير والقائمين على إدارة المنتديات هم موظفون ويشعرون بالأمان الوظيفي ، لذلك فهم ينفردون في اتخاذ القرار دون مشاركة المحاضرين أو المدربين الذين لا يشكلون لهم تهديداً مباشراً كما في نظام الانتخابات ، فإنهم من خلال قوتهم المستمدة من الوظيفة لا يعطون الحرية للسلطة التنفيذية في اتخاذ القرارات (الطائي ، 2010 ، 69).

وهذا ما يؤكد (الشريم ، 2017) ان الحوافز المعنوية لا تقل اهمية عن الحوافز المادية ويمكن ان تكون الحوافز المعنوية ايجابية ويقصد بها كل ما يترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى المشرفين مثل الاجازات الوظيفية المناسبة والمشاركة في اتخاذ القرارات والترقية والعلو والتفريع والاعلان في لوحة الشرف والتقديم للدراسات العليا وحضور المؤتمرات والندوات وألقاء محاضرات تدريبية وتطويرية للمعلمين والمدرسين.

(الشريم ، 2017 ، 126)

• المهام والواجبات

الجدول (4)

يبين تكرار استجابات افراد عينة البحث والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتيجة الاستجابة على بعد المهام والواجبات

ت	المقياس	لا اتفق تماما	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
	البدايل	1	2	3	4	5			
1	التكرار	2	10	33	41	25	3.694	0.980	اتفق
	النسبة %	1.8	9.0	29.7	36.9	22.5			
2	التكرار	3	13	28	47	20	3.613	1.002	اتفق
	النسبة %	2.7	11.7	25.2	42.3	18.0			
3	التكرار	1	1	21	48	40	4.126	0.810	اتفق
	النسبة %	0.9	0.9	18.9	43.2	36.0			
4	التكرار	1	5	15	35	55	4.243	0.917	اتفق تماما
	النسبة %	0.9	4.5	13.5	31.5	49.5			
5	التكرار	1	1	15	47	47	4.243	0.789	اتفق تماما
	النسبة %	0.9	0.9	13.5	42.3	42.3			
6	التكرار	2	5	19	30	55	4.180	0.993	اتفق
	النسبة %	1.8	4.5	17.1	27.0	49.5			
7	التكرار	1	4	18	30	58	4.261	0.922	اتفق تماما
	النسبة %	0.9	3.6	16.2	27.0	52.3			
8	التكرار	1	1	13	30	66	4.432	0.805	اتفق تماما
	النسبة %	0.9	0.9	11.7	27.0	59.5			
9	التكرار	2	0	27	30	51	4.144	0.942	اتفق
	النسبة %	1.8	0	14.4	29.7	55.0			
10	التكرار	1	0	16	33	61	4.378	0.798	اتفق تماما
	النسبة %	0.9	0	14.4	29.7	55.0			

ت	المقياس البدايل	لا اتفق تماما	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
		1	2	3	4	5			
11	التكرار	0	2	21	39	49	4.198	0.872	اتفق
	النسبة %	0	1.8	18.9	35.1	44.1			
12	التكرار	1	0	17	41	52	4.288	0.791	اتفق تماما
	النسبة %	0.9	0	15.3	36.9	46.8			
13	التكرار	1	4	34	37	35	3.910	0.920	اتفق
	النسبة %	0.9	3.6	30.6	33.3	31.5			
14	التكرار	4	8	35	31	33	3.730	1.078	اتفق 98
	النسبة %	3.6	7.2	31.5	27.9	29.7			
15	التكرار	1	6	35	31	38	3.892	0.976	اتفق
	النسبة %	0.9	5.4	31.5	27.9	34.2			
16	التكرار	2	1	27	33	48	4.117	0.932	اتفق
	النسبة %	1.8	0.9	24.3	29.7	43.2			
17	التكرار	1	3	27	38	42	4.054	0.903	اتفق
	النسبة %	0.9	2.7	24.3	34.2	37.8			
18	التكرار	1	5	26	41	38	3.991	0.919	اتفق
	النسبة %	0.9	4.5	23.4	36.9	34.2			
19	التكرار	1	2	26	31	51	4.162	0.910	اتفق
	النسبة %	0.9	1.8	23.4	27.9	45.9			
20	التكرار	2	9	34	28	38	3.820	1.055	اتفق
	النسبة %	1.8	8.1	30.6	25.2	34.2			
21	التكرار	2	2	25	39	43	4.072	0.922	اتفق
	النسبة %	1.8	1.8	22.5	35.1	38.7			
22	التكرار	1	1	30	37	42	4.063	0.877	اتفق
	النسبة %	0.9	0.9	27.0	33.3	37.8			
23	التكرار	7	4	39	35	26	3.622	1.079	اتفق
	النسبة %	6.3	3.6	35.1	31.5	23.4			
24	التكرار	1	11	34	39	26	3.703	0.969	اتفق
	النسبة %	0.9	9.9	30.6	35.1	23.4			
25	التكرار	1	3	39	38	30	3.838	0.890	اتفق
	النسبة %	0.9	2.7	35.1	34.2	27.0			

يتضح من الجدول (4) التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة البحث على بعد المهام والواجبات ، حيث اقترب الوسط الحسابي ما بين (3.613-4.432) وهو وسط حسابي عالٍ وهذا يدل على ان افراد العينة متفقون على ان المهام المكلفين بها كثيرة ومتنوعة، وهذا ما أكدته (آل مكي، 2011) ان الاشراف التربوي لم يقتصر في مفهومه الحديث على محور تعليمي احادي الجانب، بل أصبح للإشراف التربوي مهام ومجالات كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد بجميع جوانبه وعناصره.

(ال مكي ، 2011، 2)

وتتفق هذه النتائج مع (الفاعوري، 1990) إلى أن حجم العمل الزائد الذي يتضمن التخطيط وحضور اللقاءات والاجتماعات تنتج عنه ضغوط عمل وخاصة عندما لا يكفي الوقت لإنجاز هذه المهام.

(الفاعوري، 1990، 11)

4- الاستنتاجات والتوصيات

4- 1 الاستنتاجات

4. ضعف التوازن التنظيمي وفقا لأبعاده الحوافز والمهام في مديرية الاشراف التربوي في العراق.

5. قلة الحوافز المادية والمعنوية في مديرية الاشراف التربوي في العراق.

6. ارتفاع حجم المهام التي يكلف بها المشرفون التربويون.

4- 2 التوصيات

1. اهتمام وزارة التربية العراقية بالحوافز المادية والمعنوية بما يتناسب مع مهام وعمل المشرفين التربويين والاختصاص .

2. زيادة عدد المشرفين التربويين والاختصاص وتوزيع المهام عليهم مما يقلل حجم العمل.

3. التشجيع على تحقيق التوازن التنظيمي الامر الذي يعكس الشفافية والديمقراطية في ادارة القسم.

المصادر

1. ابو علان، خالد علي، (2016): أثر الحوافز المادية والمعنوية عمى أداء العاملين في

شركات المشروبات الفلسطينية ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا ، برنامج ادارة

الاعمال.

2. آل مكي ، عواطف بنت ابراهيم بنت علي، (2011) : المشكلات الادارية في مكاتب الاشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، جامعة نزوى ، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والعلوم الانسانية.
3. الدليمي، انتصار عباس حمادي و المدو، الاء عبد الكريم (2012): اثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية، بحث ميداني في دوائر مختارة من وزارة النفط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد، (4).
4. الجنابي ، فرمان قحط رحيمة ، والجنابي ، رعد خلف عطية ، 2018 : الاشراف التربوي / الاختصاصي الاداري بين الواقع والمأمول، الطبعة الاولى ، بغداد.
5. الشريم، احمد علي، (2017) : أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (6)، العدد (6)، حزيران 2017.
6. الطائي، احمد إدريس محمد خضر، (2010) : الفاعلية التنظيمية للمنظمات الرياضية في محافظة نينوى وفقاً لبعض المتغيرات الشخصية لهيئاتها الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة الموصل ، كلية التربية الرياضية.
7. عطايا ، نهى، (2015 ، 2016) : الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والاداء المهني (دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق)، الجمهورية العربية السورية ، جامعة دمشق.
8. غنية ، بن سعيد و وردة ، غسيل : (2010 ، 2011) تأثير الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، جمهورية الجزائر.
9. الفاعوري، فايزة (1990) : الضغوط المهنية التي تواجه معلمات التربية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان.
10. الفرهود، صالح يوسف فهاد، (2017) : درجة ممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس البحرين، المجلد/ العدد، ع56، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الأغواط-الجزائر مجلة دولية محكمة-4652-1112 .Issn

11. القاسم ، بديع محمود مبارك، والزبيدي ،محمود عبد الكريم جاسم، (2009) : الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والافاق ، مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس، خبراء مركز البحوث والدراسات التربوية، العراق.
- 12.Fayol, henri, (1916/1956): "administration, industrielle et générale".
Extrait du bulletin de la société de l'industrie minérale, 3e livraison de 1916. Quarantième mille. Paris: dunod, 1956.
13. Gabor, andrea,& mahoney joseph t.,(2010)" chester barnard and the systems approach to nurturing organizations ".
- 14.Gallani , susanna, (2017): incentives, peer pressure, and behavior persistence, harvard business school, accounting and management unit.
- 15.Luddy, nezamm, (2005), job satisfaction amongst employees at a public health institution in the western cape, mini-thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of magister commerce in the department of industrial psychology, faculty of economic and management science, university of the western cape.
- 16.Macleod david and clarke, nita ,(2009):engaging for success: enhancing performance through employee engagement, crown, UK.
- 17.Mano, osamu, (1994), the differences between barnard's and simon's concepts of organization equilibrium, econ. J. of Hokkaido Univ., vol23 pp.13.
- 18.Mintzberg, henry, (1979): the structuring of organizations. Englewood cliffs: prentice-hall.
- 19.morgan ,Gareth, ,(1986): images of organization. Saga publications.

20. Nickols, fred, (2013): employee contributions-inducements relationship.
21. Rowden, robert w.; conine jr., clyde t. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small us commercial banks. Journal of workplace learning. Vol. 17. No. 4. Pp. 215-230.
22. Simon, herbert a.(1994):administrative behavior - how organizations can be understood in terms of decision processes.computer science, roskilde university, spring 1994. Jesper , simonsen.
23. Takatsu , shinzo, (1984) "organizational equilibrium under uncertainty", kybernetes, vol. 13 issue: 2, pp.87-92,
24. Volberda, henk w. (1992): organizational flexibility: change and preservation: a flexibility audit and redesign method. Groningen: wolters-noordhoff.

الملحق رقم (1)

أسماء السادة الخبراء والاختصاص في مجال العلوم التربوية والإدارة الرياضية والإدارة العامة

ت	اللقب	الاسم	الكلية	الجامعة	الاختصاص
1.	أ. د	طارق شريف يونس	الكلية الأمريكية للإمارات	دبي	الإدارة والاقتصاد
2.	أ. د	أكرم أحمد الطويل	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة الأعمال
3.	أ. د	وليد خالد همام	كلية التربية الأساسية	الموصل	إدارة وتنظيم التربية الرياضية
4.	أ. د	ميسر إبراهيم أحمد الجبوري	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة الأعمال
5.	أ. د	رياض أحمد اسماعيل	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	إدارة وتنظيم التربية الرياضية
6.	أ. د	محمد عبد الوهاب العزاوي	الجامعة التقنية الشمالية	الموصل	التقنية الشمالية
7.	أ. د	معن وعد الله المعاضيدي	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة استراتيجية
8.	أ. د	انمار أمين البرواري	الإدارة والاقتصاد	الموصل	اقتصاد صناعي
9.	أ. د	ثائر أحمد سعدون السمان	الإدارة والاقتصاد	الموصل	الإدارة الصناعية
10.	أ. م. د	رعد عدنان رؤوف	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة الأعمال
11.	أ. م. د	عادل ذاكر النعمة	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة الأعمال
12.	أ. م. د	نجلة يونس محمد ال مراد	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة أعمال
13.	أ. م. د	علاء أحمد حسن	الإدارة والاقتصاد	الموصل	الإدارة الصناعية
14.	أ. م. د	علاء عبد السلام يحيى	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة أعمال
15.	أ. م. د	خالد محمود عزيز	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	إدارة وتنظيم التربية الرياضية

16.	ا.م. د	رعد عدنان رؤوف	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة منظمة وسلوك تنظيمي
17.	ا.م. د	محمد ذاكر سالم عبد الله	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	ادارة وتنظيم التربية الرياضية
18.	ا.م. د	صلاح وهاب شاكر	التربية البدنية وعلوم الرياضة	بغداد	الادارة الرياضية
19.	ا.م. د	أحمد مؤيد حسين	التربية الاساسية	الموصل	القياس والتقويم
20.	ا.م. د	ليلى جار الله خليل	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة اعمال
21.	ا.م. د	ايمان بشير محمد ابو ردن	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة اعمال
22.	ا.م. د	عامر اسماعيل حديد	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة اعمال
23.	ا.م. د	الاء حسيب عبد الهادي	الادارة والاقتصاد	الموصل	الادارة الصناعية
24.	ا.م. د	ميسون عبد الله	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة الموارد البشرية
25.	ا.م. د	عثمان محمود شحادة	التربية البدنية وعلوم الرياضة	ديالى	الادارة الرياضية
26.	م. د	صفاء ادريس عبودي	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة منظمة وسلوك تنظيمي
27.	م. د	حسان ثابت الخشاب	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة منظمة وسلوك تنظيمي
28.	م. د	احمد رعد ابراهيم	كلية التربية الاساسية	الموصل	ادارة وتنظيم التربية الرياضية
29.	م. د	رغد محمد يحيى	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة منظمة وسلوك تنظيمي
30.	م. د	أسيل زهير رشيد التكت	الادارة والاقتصاد	الموصل	الادارة الصناعية
31.	م. د	منال عبد الجبار ابراهيم	الادارة والاقتصاد	الموصل	ادارة اعمال