الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

ميدان العلوم السياسية

تخصص : إدارة محلية

أثر التحفيزعلى اداء المشرفين التربويين في مرحلة التعليم المتوسط في الجزائر – دراسة حالة متوسطة حساني عبد الكريم برج بوعريريج – 2021-2025

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص ادارة محلية.

إعداد الطالبة:

- حنان علون

إشراف الأستاذ:

أ. د: غربي عزوز

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بوعنان ليندة	أستاذ	رئيسا
غربي عزوز	أستاذ	مشرفا ومقررا
بن مرزوق عنترة	أستاذ	ممتحنا

السنة الجامعية 2025- 2026

* ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في ..... 27 ديسمبر 2020

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): حنان علوني الصفة: طالب، أستاذ، باحث سنة ثانية ماستر

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 101532591 والصادرة بتاريخ 27-10-2016

المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،

عنوانها: أثر التحفيز على أداء العاملين التربويين في مرحلة التعليم المتوسط - دراسة حالة متوسطة حسان عبد الكريم (2025-2021)

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2026/05/20

توقيع المعني (ة)



من باب أنه من لا يشكر الناس لا يشكر الله

أتقدم بخالص الشكر والامتنان للأستاذ المشرف

الدكتور غربي عزوز

الذي قبل الاشراف على هذه المذكرة .

والأستاذة التي رافقتنا في مقياس منهجية اعداد مذكرة

الدكتورة نفيسة زريق

حفظكما الله وسدد خطاكما ورفع درجتكما

و أنار بكما دروب المتعلمين

دمتما ذخرا للجامعة الجزائرية.



اهداء :

أهدي هذا المنتوج العلمي إلى

أمي الحنون أبي الغالي

زوجي العزيز

أبنائي: رحمة، مارية، دانية وهاني

والى كل من ساندني في هذا التحدي.

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة.

المبحث الأول: مفهوم التحفيز.

- **المطلب الاول** :تعريف التحفيز.
- **المطلب الثاني** :أهمية التحفيز في المؤسسة التعليمية.
- **المطلب الثالث** :أنواع التحفيز.

المبحث الثاني :مفهوم أداء مشرفي التربية.

- **المطلب الاول:** تعريف أداء مشرفي التربية.
- **المطلب الثالث:** أهمية الأداء الفعال للمشرف في تطوير العملية التربوية.
- **المطلب الثالث** :العوامل المؤثرة في أداء مشرفي التربية.
- **المبحث الثالث: الاطار النظري للعلاقة بين التحفيز والاداء.**
- **المطلب الاول:** النظريات المفسرة للعلاقة بين التحفيز والاداء.
- **المطلب الثاني:** أثر التحفيز على تشكيل السلوك التنظيمي والاداء المتفوق.
- **المطلب الثالث:** معوقات الفعالية في علاقة التحفيز بالاداء(فجوات التطبيق).

الفصل الثاني: التحفيز وأثره على أداء مشرفي التربية في الجزائر.

المبحث الاول :واقع التحفيز في المؤسسات التربوية الجزائرية.

.

- **المطلب الاول** الاطار القانوني والتنظيمي.
- **المطلب الثاني** :الحوافز المادية كآلية لرفع مستوى الرضا المشرفين.
- **المطلب الثالث:** الحوافز المعنوية كآلية لاشباع الحاجات النفسية للمشرفين.

المبحث الثاني:انعكاسات نظام التحفيز على المشرفين.

- **المطلب الاول** :الانعكاسات على الاداء المهني والتربوي.
- **المطلب الثاني** :الالانعكاسات النفسية والاجتماعية.
- **المطلب الثالث:** آليات تأثير التحفيز على رفع كفاءة الاداء.

الفصل الثالث: دراسة حالة متوسطة حساني عبد الكريم ببرج بوعريريج.

المبحث الاول: تقديم عام لمتوسطة الشهيد حساني عبد الكريم.

- **المطلب الاول:** تعريف متوسطة حساني عبد الكريم.
- **المطلب الثاني** : نشأتها ومكوناتها المادية والبشرية.
- **المطلب الثالث:**أهدافها والنشاط الممارس فيها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة واجراءاتها.

- **المطلب الاول:** مبررات اختيار منهج الدراسة.
- **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة.
- **المطلب الثالث:** اختيار عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات

- **المطلب الاول:**عرض وتحليل المقابلة.
- **المطلب الثاني:**عرض وتحليل الاستبيان.

الخـاتمة

مقـــــــدمـــــــــــــة:

يعد التحفيز أحد المرتكزات الأساسية في تسيير الموارد البشرية داخل المظومة التربوية، لما له من دور محوري في تنمية قدرات العاملين وتعزيز مستوى عطائهم المهني، خاصة في ظل التحولات التنظيمية التي عرفها قطاع التعليم خلال السنوات الأخيرة، من إصلاحات منهجية، ومشاريع تطوير المؤسسات التعليمية، ورفع التحديات المرتبطة بنوعية التعليم وجودته.

ويكتسي موضوع التحفيز أهمية أكبر حين يرتبط بأداء الإطارات التربوية التي تضطلع بمهام الإشراف والتأطير والمتابعة البيداغوجية، باعتبارها حلقة وصل حيوية بين الإدارة المركزية والميدان التربوي، وبين قرارات السياسة التربوية والواقع داخل الفصل الدراسي.

وفي هذا السياق، يبرز مشرفو التربية في الطور المتوسط كفاعل أساسي في ضمان الانضباط المدرسي، وتنظيم حركة التلاميذ، وتحسين المناخ التربوي داخل المؤسسة، مما يساهم في تهيئة بيئة مدرسية تتوفر فيها شروط الهدوء، والانضباط، والانتماء الاجتماعي والانفعالي للتلميذ.

وعلى هذا النحو، يصبح مستوى تحفيزهم، سواء من خلال الحوافز المادية المباشرة (الزيادة في الأجور، المنح، التعويضات) أو من خلال الحوافز المعنوية (التقدير، التكريم، الترقيات، وظروف العمل المحترمة)، عاملاً مؤثراً في جودة أدائهم، وفي فعالية الإشراف التربوي، وانعكاسه على سلوك التلاميذ، وانضباطهم، وتحصيلهم الدراسي.

• **أهمية الدراسة :** تكمن أهمية الدراسة في الموضوع الذي تتناوله بحد ذاته، بحيث يُشكل التحفيز داخل المؤسسات التعليمية، واحدا من المواضيع التي يجب أن تحظى باهتمام الدارسين، وتتجلى هذه الأهمية في:

– إبراز الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء مشرفي التربية داخل مؤسسات التعليم المتوسط.

– الإسهام في توضيح العلاقة بين أساليب التحفيز ومستوى الأداء المهني لمشرفي التربية.

– توفير إطار معرفي يمكن الاستفادة منه في الدراسات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التربوية.

– مساعدة القائمين على تسيير المؤسسات التربوية في فهم واقع التحفيز وأثره على أداء مشرفي التربية.

– دعم صانعي القرار بنتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تطوير سياسات التحفيز داخل قطاع التربية.

– تعزيز الوعي بأهمية الاهتمام بمشرفي التربية كعنصر أساسي في تحسين جودة الحياة المدرسية والعملية التربوية.

- **أهداف الدراسة:** يسعى كل بحث علمي إلى تحقيق جملة من الأهداف، وذلك بتشخيص الظاهرة والكشف عن العلاقة بين متغيرات البحث، وتسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الاهداف التالية:

– التعرف على مفهوم التحفيز وأهميته في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية.

– تحديد واقع أساليب التحفيز المادية والمعنوية المطبقة على مشرفي التربية في الطور المتوسط.

– قياس مستوى أداء مشرفي التربية في الطور المتوسط في ظل الممارسات التحفيزية المعتمدة.

– تحليل طبيعة العلاقة بين التحفيز وأداء مشرفي التربية في الطور المتوسط وخاصة على مستوى متوسطة حساني عبد الكريم.

– الكشف عن أثر أساليب التحفيز المختلفة في الرفع من الأداء المهني لمشرفي التربية داخل متوسطة حساني عبد الكريم.

• **أسباب و دوافع اختيار الموضوع:** تتعدد الأسباب التي تشكل دافعا قويا للباحث من أجل اختيار موضوع ما بين أسباب ودوافع موضوعية تتعلق بطبيعة الموضوع، وتلك الذاتية التي تتعلق بتوجهات ورغبات الباحث.

1- الأسباب الموضوعية:

– إبراز الأهمية التي يحتلها التحفيز كأداة أساسية في الرفع من كفاءة الأداء داخل المؤسسات التربوية.

– تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يؤديه مشرفو التربية في تنظيم الحياة المدرسية وضمان السير الحسن للعمل التربوي.

– الوقوف على واقع الممارسات التحفيزية المطبقة على مشرفي التربية في الطور المتوسط.

– الكشف عن مدى تأثير أساليب التحفيز المختلفة على مستوى الأداء المهني لمشرفي التربية داخل متوسطة حساني عبد الكريم.

– الإسهام في إثراء الدراسات الأكاديمية المتعلقة بمشرفي التربية باعتبارهم فئة لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي.

– تقديم مقترحات وتوصيات عملية من شأنها دعم صانعي القرار في تحسين سياسات التحفيز داخل مؤسسات التعليم المتوسط.

2- الأسباب الذاتية:

- باعتبار الباحثة جزء من الظاهرة ومعرفته بدور المشرف التربوي في تحسين جودة التعليم دفعاه إلى اختيار موضوع التحفيز وأثره على أداء مشرفي التربية في طور التعليم المتوسط.
- المساهمة في تحسين الأداء المهني لمشرفي التربية من خلال الكشف عن مدى التحفيز المتاح لهم، واقتراح أساليب تحفيزية أكثر فعالية تعزز من جودة الإشراف التربوي في مؤسساتنا التعليمية.
- تجربة الباحثة في الفضاء التربوي جعلته يشعر بوجود تفاوت في مستوى التحفيز بين مشرفي التربية، مما دفعه إلى اختيار هذا الموضوع لدراسة العلاقة بين التحفيز وأداء الفاعلين التربويين.

- **الدراسات السابقة:** تتعدد الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز كآلية لرفع آداء العنصر البشري داخل المؤسسات التعليمية، ركز الكثير منها على دور التحفيز في الرفع من جودة آداء المدرسين. وقد لاحظت الطالبة من خلال المسح الذي أجرته في ما يتعلق بالدراسات السابقة، أن معظم هذه الدراسات تنتمي إلى كليات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مع شح الدراسات في تخصص الطالبة. إلى جانب قلة الدراسات التي تركز على أهمية تحفيز الأطر التربوية والإدارية وخاصة المشرفين التربويين.

وعموما يمكن حصر أهم الدراسات السابقة التي تتناول متغير واحد أو متغيري الدراسة في:

– الدراسة الأولى للطالبتين **شيماء هني ونجاة كادي** بعنوان "**أثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة حالة مديرية التربية بولاية تقرت**"[1]،

[1]– شيماء هني ونجاة كادي ، "**أثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية التربية بولاية تقرت**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023/ 2024.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة، ومن بينها أساليب التحفيز ونمط الإشراف، وبين أداء الموارد البشرية في مديرية التربية. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بالاستبيان وتحليل النتائج إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي على تحسين الأداء، حيث تبين أن التحفيز والدعم الإداري من أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة العاملين التربويين، ومن ضمنهم المشرفون التربويون.

- الدراسة الثانية للطالبة **ملكي حدة** بعنوان" **فاعلية التحفيز وأثره على الأداء التعليمي لأساتذة متوسطة الشهيد يحياوي عطية بعين الملح"**[1].

تناولت هذه الدراسة أثر التحفيز بشقّيه المادي والمعنوي على الأداء التعليمي لأساتذة التعليم المتوسط، وذلك في إطار محاولة فهم دور الحوافز في تحسين الممارسة التعليمية. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من أساتذة المؤسسة محل الدراسة. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء التعليمي للأساتذة، حيث ساهمت الحوافز في رفع مستوى الجدية والانضباط وتحسين جودة الأداء داخل القسم.

- الدراسة الثالثة للطالبين **حسام بوالغبرة وحسام الدين باي** بعنوان **"أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي – دراسة حالة المدرسة الجزائرية"**[2].

تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين داخل المؤسسة التعليمية متمثلة في المدرسة. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما استبيا وزع على عينة عشوائية مكونة من 60 أستاذا وتحليل البيانات إحصائياً. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للتحفيز المعنوي على أداء العاملين داخل المدرسة، مما يبرز أهمية التحفيز المعنوي في رفع كفاءة الأداء، وهو ما يمكن إسقاطه على المجال التربوي والإشرافي.

- الدراسة الرابعة للطالبة **رجاء شعوبي** بعنوان **"فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط – دراسة ميدانية بمدينة تقرت"**[1] تناولت هذه الدراسة موضوع

---

[1]– حدة ملكي،" **فاعلية التحفيز وأثره على الأداء التعليمي لأساتذة متوسطة الشهيد يحياوي عطية بعين الملح"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023/ 2024.

[2]– حسام بوالغبرة، حسام الدين **"أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المدرسة الجزائرية"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة تسيير الموارد البشرية، جامعة غرداية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2019/ 2020.

التحفيز وعلاقته بأداء أساتذة التعليم المتوسط في البيئة التربوية الجزائرية، حيث سعت إلى الكشف عن طبيعة هذه العلاقة ومدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي، موظفة المنهج الوصفي، ومعتمدَة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من أساتذة التعليم المتوسط

وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء الأساتذة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في الأداء تعزى لمتغيري الجنس أو الأقدمية، مما يشير إلى محدودية أثر التحفيز في تحسين الأداء المهني في السياق المدروس.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشترك الدراسة التي بين أيدينا مع ما سبقها من دراسات في العديد من النقاط الهامة:

من حيث البيئة الجغرافية والمؤسساتية: أجريت جميعها في البيئة الجزائرية وتحديدا في قطاعات الخدمة العمومية (التربية والتعليم).

من حيث طبيعة المتغيرات: ترتكز جميعها على ثنائية المتغير المستقل السلوكي "التحفيز، الرضا الوظيفي" في مواجهة "المتغير التابع الأداء، التحصيل الدراسي".

من حيث المنهجية المعتمدة :اعتمدت جميعها على منهج دراسة الحالة لملائمته في معالجة المواضيع المتعلقة بالظواهر الإنسانية والإدارية.

من حيث أداة البحث الرئيسية: اتفقت الدراسات على الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من مجتمعات الدراسة وتوزيعها على العينات الميدانية.

الخلاصة الكلية للنتائج: أكدت جميعها وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسات؛ فكلما تحسنت البيئة التحفيزية أو مستويات الرضا، ارتفع مؤشر الأداء.

ومع ذلك يمكن الإشارة إلى أهم ما أغفلته هذه الدراسات السابقة:

من حيث الإطار الموضوعي: بينما ركزت هذه الدراسات على التحفيز بمفهومه العام، وأثره على الأداء الوظيفي، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي؛ تأتي الدراسة الحالية لتربط أبعاد التحفيز المادي والمعنوي والرضا الوظيفي معاً لتشكل نموذجاً تفسيرياً أكثر شمولاً وتكاملاً للأداء.

---

[1] – رجاء شعوبي، "**فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط – دراسة ميدانية بمدينة تقرت**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، جامعة ورقلة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2013/ 2014.

من حيث بيئة ومجتمع الدراسة: تميزت الدراسة الحالية باستهدافها لبيئة مشرفي التربية في مرحلة التعليم المتوسط، وهو مجتمع يختلف بخصائصه الديموغرافية والمهنية عن المجتمعات التي تناولتها الدراسات السابقة التي اقتصرت في معظمها على قطاع التربية بصفة عامة.

من حيث الفجوة الزمنية (المعاصرة): أُجريت هذه الدراسة في ظل سياقات وإصلاحات إدارية وتربوية جديدة تشهدها المؤسسات الجزائرية مؤخراً (عام 2025)، مما يجعل نتائجها أكثر واقعية ومعاصرة لمتطلبات وتحديات العصر الحالي، مقارنة بالدراسات السابقة التي أجريت في فترات زمنية سابقة ولها ظروفها الخاصة.

من حيث المخرجات والأهداف: لا تقف الدراسة الحالية عند مجرد إثبات وجود علاقة ارتباطية بين التحفيز والأداء، بل تتعداها إلى تقديم استراتيجية مقترحة أو نموذج عملي يمكن لمتخذي القرار تطبيقه ميدانياً لتفعيل النظم التحفيزية.

- **اشكالية الدراسة و تساؤلاتها:**

في ظل الاهتمام المتزايد بتطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية، يُعدّ التحفيز من أهم الآليات الإدارية التي تسهم في رفع مستوى الأداء المهني وتحسين فعالية العاملين، لاسيما مشرفي التربية الذين يشكلون عنصراً محورياً في تنظيم الحياة المدرسية وضمان الانضباط والمتابعة التربوية.

وبالنظر لأهمية الموضوع ارتأت هذه الدراسة البحث في أثر التحفيز على أداء مشرفي التربية في الطور المتوسط، انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر التحفيز على أداء مشرفي التربية في الطور المتوسط في الجزائر عموما ، وبالتحديد على مستوى متوسطة حساني عبد الكريم ببرج بوعريريج ؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نقصد بالتحفيز؟ وماذا نقصد بأداء مشرفي التربية؟
- ما هو الاطار النظري للتحفيز؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين التحفيز وأداء مشرفي التربية في الطور المتوسط؟
- ما هو مستوى أداء مشرفي التربية في الطور المتوسط في ظل أساليب التحفيز المعتمدة؟

- **فرضيات الدراسة:** وباعتبار الفرضية هي إجابة مؤقتة تحتمل الصواب أو الخطأ، وعلى غرار أي دراسة علمية التي تتطلب فرضيات ينطلق منها الباحث في محاولته الإجابة عن التساؤلات المطروحة، تضمنت دراستنا مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الأولى: كلما كان هناك تباين في تطبيق أساليب التحفيز المادي والمعنوي على مشرفي التربية في مؤسسات التعليم المتوسط، كلما انعكس هذا التباين على فعالية هذه الأساليب بين المؤسسات والإدارات التربوية.

الفرضية الثانية: كلما كانت الأساليب التحفيزية المادية والمعنوية مستعملة في مؤسسات التعليم المتوسط، كلما كان أداء مشرفي التربية في هذا الطور متوسط إلى مرتفع من حيث الجودة والانتظام والالتزام المهني.

الفرضية الثالثة: كلما كان مستوى التحفيز المادي والمعنوي لمشرفي التربية في طور التعليم المتوسط مرتفعاً نسبياً، فإن مستوى أدائهم الوظيفي يكون أعلى مقارنة بحالات التحفيز الضعيفة أو غير المنتظمة.

- **حدود الدراسة:** تتحدد حدود هذه الدراسة كما يلي:

مكانيا: يتحدد الإطار المكاني للدراسة بالمؤسسة التي تم على مستواها البحث وهي متوسطة حساني عبد الكريم ببرج بوعريريج.

زمانيا: يتحدد الإطار الزماني للدراسة بالفترة الزمنية المُمتدة بين 2021-2025، وهي تُمثل الفترة التي التحقت خلالها الطالبة/ الباحثة بهذه المتوسطة وأيضا يعود الاختيار الى صدور المرسوم التفيذي رقم 54-25 الذي شكل اضافة نوعية تستحق الدراسة.

- **منهجية الدراسة** : وعلى اعتبار ان المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث في معالجته لمشكلة البحث، يتضمن خطوات واجراءات قصد الاجابة على تساؤلاته واختبار فرضياته، فقد اعتمدت الدراسة على:

المنهج الوصفي باعتباره المنهج "المرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية وطريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية".[1] وقد ساعد هذا المنهج في جمع معطيات وبيانات مهمة حول ظاهرة التحفيز وانعكاسه على الآداء، وتحليلها قصد الوصول إلى حقائق علمية بشأنها.

منهج دراسة حالة باعتباره المنهج الذي "يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً، وهو يقوم على دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة

[1] – عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص139.

المدروسة أو بغيرها من الوحدات المشابهة"[1] ، حيث ساعدنا هذا المنهج في دراسة واقع أساليب التحفيز المادية والمعنوية لمشرفي التربية في مؤسسات التعليم المتوسط، وتحليل أثرها على مستوى أدائهم الوظيفي، بالتركيز على حالة بعينها وهي متوسطة حساني عبد الكريم.

ولمقاربة الموضوع واستيعاب عناصره، تم الاعتماد على بعض المداخل النظرية:

المقترب المؤسسي يُعَدّ هذا المقترب طريقة للنظر إلى الظاهرة من زاوية المؤسسة، فالباحث يُركّز في تحليله على الهياكل، والقواعد، والإجراءات، والنُظم التي تُنظّم العمل داخل المؤسسة كالمؤسسة التعليمية.

المقترب الوظيفي باعتباره من المقاربات النظرية التي تُركّز على الوظائف التي تُؤديها المكونات في النظام (كالنظام التربوي)

المقترب القانوني : يرتكز على تحليل الظواهر من خلال التشريعات والقوانين في سياق التحفيز غالباً التركيز يكون على الحوافز المادية وتحليلها بوصفها المحور الأساسي للتحفيز، ويدرس الأجر، والمنحة، والتعويضات، وزيادة المرتب، والحوافز المالية المباشرة.

• **طرق جمع المعلومات:** لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة اعتمدت الطالبة على مجموعة من الأدوات:

الملاحظة: تعتبر الملاحظة واحدة من أهم طرق جمع البيانات، حيث تعتمد على المشاهدة المقصودة والدقيقة والمنظمة للظاهرة على ارض الواقع، وقد تم الاستعانة بها في معرفة أثر التحفيز على آداء زملائي المشرفين على ارض الواقع.

المقابلة: تعتبر واحدة من الأدوات المهمة أيضا في جمع معلومات حول المواضيع التي تهم الأفراد محل الدراسة، وقد تم توظيفها من أجل جمع أكبر قدر من البيانات فيما يتعلق بأثر التحفيز بمقابلة مع المسؤول الأول على تفعيل هذا النظام داخل المتوسطة ألا وهو المدير.

الاستبيان: وباعتباره مجموعة من الأسئلة الموضوعة بشكل مرتب ومتسلسل وذات علاقة بمحاور الدراسة، والذي يُمكننا من الوصول إلى حقائق جديدة حول موضوع الدراسة، أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مُدعمة بحقائق، فقد تم الاستعانة بالاستبيان من خلال توزيعه على العينة المعنية بالدراسة وهم زملائي المشرفين داخل المتوسطة محل الدراسة من أجل إثراء الموضوع ميدانيا، وسبر آراء أفراد العينة والوصول إلى مقترحات فيما يتعلق بموضوع التحفيز.

---

[1] – محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقترابات والأدوات**، الجزائر (ب.م.ن)، 1997، ص 83.

- **مصطلحات الدراسة:** لم تخل الدراسة من بعض المصطلحات التي تعكس اختلافا بين الدارسين حول مفهومها أو عناصرها، وهو ما تطلب تحديدها حتى يتسنى لنا التحكم في الموضوع بشكل جيد.

- **التحفيز**

لغة: التحفيز مشتق من الفعل حفَّز، أي دفع الشيء من الخلف وحثَّه على الحركة والنشاط. ويُقال حفَّزه على العمل أي شجَّعه ودفعه إلى الإنجاز وبذل الجهد.[1]

إصطلاحا: التحفيز هو مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في سلوك الفرد، وتدفعه إلى بذل أقصى جهده لتحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجاته المادية والمعنوية.[2]

إجرائيا: هو مجموع الحوافز المادية (الأجور، المكافآت، الترقيات) والمعنوية (التقدير، الاعتراف بالجهود، المشاركة في اتخاذ القرار) التي تقدمها إدارة التربية لمشرفي التربية في الطور المتوسط، والتي يتم قياسها من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبيان المخصصة لذلك.

- **الأداء الوظيفي**

لغة: الأداء في اللغة من الفعل أدّى، أي قام بالشيء وأتمّه على الوجه المطلوب، ويقال أدّى العمل أي أنجزه.[3]

إصطلاحا: الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق الفرد للمهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، ومدى إنجازه للأعمال المكلف بها وفق معايير الكفاءة والجودة والفعالية.[4]

إجرائيا: الأداء الوظيفي إجرائيًا هو مستوى قيام مشرفي التربية في الطور المتوسط بمهامهم الإشرافية والتربوية، مثل التوجيه، المتابعة، التقويم، ودعم الأساتذة، كما يُقاس من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبيان المتعلقة بالأداء.

- **مشرفي التربية**

لغة: الإشراف في اللغة من الفعل أشرف أي اطلع وراقب من علو، ويُقصد به المتابعة والتوجيه.[5]

---

[1] – ابن منظور، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، ج 5، ص 203.

[2] – محمد عبد الفتاح حسن، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 214.

[3] – أحمد بن محمد بن علي المقري الفيومي، **المصباح المنير**، دار الفكر، القاهرة، ص 17.

[4] – احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 301.

[5] – ابن فارس، **مقاييس اللغة**، دار الفكر، ج 3، ص 238.

إصطلاحا: مشرف التربية هو إطار تربوي مكلف بمتابعة العملية التعليمية، والتوجيه ، والمساهمة في تحسين الممارسات التعليمية داخل المؤسسات التربوية.[1]

إجرائيا: وفق المادة 84 مكرر 3 من المرسوم التنفيذي المتعلق بالقانون الأساسي لتربية الوطنية، يُعَدُّ **مشرف التربية** موظفاً يتولّى: ضمان مراقبة النظام والانضباط في المؤسسة، وتنسيق نشاطات المساعدين الرئيسيين للتربية ومساعدي التربية ومتابعتهم وتأطيرهم، ومراقبة حركة التلاميذ، ومسك السجلات والدفاتر التربوية، وتأمين المداومة التربوية عند غياب الأساتذة، ومرافقة التلاميذ في النشاطات التربوية والرياضية داخل وخارج المؤسسة.[2]

- **الطور المتوسط**

إصطلاحا: الطور المتوسط هو المرحلة التعليمية التي تلي التعليم الابتدائي وتسبق التعليم الثانوي، وتهدف إلى تعزيز المعارف الأساسية وتنمية القدرات العقلية والمهارية للتلميذ.[3]

إجرائيا: الطور المتوسط هو المؤسسات التعليمية التي يزاول فيها مشرفو التربية مهامهم الإشرافية، والتي تمثل المجال المكاني لتطبيق الدراسة.

- **صعوبات الدراسة:** وكأي دراسة علمية واجهتنا مجموعة من الصعوبات يمكن حصرها في:

– محدودية المصادر والمراجع المتخصصة التي تناولت موضوع التحفيز وأداء مشرفي التربية في الطور المتوسط، التي يمكن أن تشكل الأساس النظري والمعلوماتي للموضوع؛

– محدودية المراجع التي تتناول الموضوع في تخصص الطالبة، فجل المراجع تنتمي إلى تخصص علوم التسيير وإدارة الاعمال.

– صعوبة جمع البيانات الميدانية بسبب الانشغال الإداري والمهني لمشرفي التربية؛

– احتمالية تحيز الإجابات نتيجة تأثر المستجيب بالمكانة الوظيفية أو المخاوف المتعلقة بتقييم الأداء.

– تفاوت مستوى الخبرة والتجربة والرتب بين مشرفي التربية مما قد يؤثر على النتائج المستخلصة.

---

[1] – عبد الرحمن الهيجان، **الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه**، مكتبة الرشد، الرياض، 2005، ص 41.

[2] – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "المرسوم التنفيذي رقم 12- 240المؤرخ في 22 أكتوبر 2012 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، المادة 84 مكرر 3"، **الجريدة الرسمية** العدد 56.

[3] – وزارة التربية الوطنية الجزائرية، **المنهاج الرسمي للتعليم المتوسط**، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2016، ص 9.

– بروز فئة الأساتذة عن قطاع التعليم في دراسة التحفيز على حساب فئة المشرفين في أغلب الدراسات المتطرق لها في قطاع التربية؛

– التغيرات المستمرة في السياسات التربوية وأساليب التحفيز خلال الفترة محل الدراسة؛

– محدودية الزمن والموارد المتاحة لإجراء دراسة حالة شاملة تغطي جميع الجوانب المرتبطة بالموضوع.

- **هيكل الدراسة:** تطلبت الإحاطة بموضوع البحث، تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول تضمن كل فصل مجموعة مباحث ومطالب إلى جانب الخاتمة، وقد تناول:

الفصل الاول الاطار المفاهيمي والنظري للدراسة من خلال ثلاث مباحث:

ركز المبحث الاول: مفهوم التحفيز من حيث تعريف التحفيز ،أهمية التحفيز في المؤسسات التعليمية، أنواع التحفيز

وتناول المبحث الثاني: مفهوم اداء مشرفي التربية من حيث تعريف اداء المشرف التربوي، اهمية الاداء الفعال للمشرف في تطوير العملية التربوية، العوامل المؤثرة في اداء مشرفي التربية.

أما المبحث الثالث: فتناول الاطار النظري بين التحفيز والاداء مبينا الجوانب النظرية التي ركزت على علاقة التحفيز بالاداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني فتناول واقع عمليات التحفيز على اداء مشرفي التربية في المؤسسات التربوية في الجزائر، والذي تمت معالجته من خلال ثلاث مباحث:

ركز المبحث الاول على الاطار القانوني والتنظيمي للتحفيز على اداء المشرفين التربويين من خلال دراسة تشريعية وتنظيمية لعملية التحفيز والاداء من خلال جملة من القوانين والتنظيمات المعمول بها.

وتناول المبحث الثاني تأثير التحفيز على الاداء الذي تم التطرق فيه إلى انعكاسات التحفيز على الاداء الوظيفي لمشرفي التربية في مرحلة التعليم المتوسط. وتناول المبحث الثالث العوامل المؤثرة على عمليتي التحفيز والاداء.

وركز الفصل الثالث على دراسة متغيري التحفيز والأداء ميدانيا بتناول حالة بعينها وهي متوسطة حساني عبد الكريم، من خلال ثلاث مباحث:

تضمن المبحث الاول تقديما عاما لمتوسطة الشهيد حساني عبد الكريم (الموقع الهيكل التنظيمي، الهيكل الاداري والتربوي، أهدافها طبيعة النشاط الممارس فيها).

وركز المبحث الثاني على عرض منهجية الدراسة وأدواتها البحثية كالاستبيان والمقابلة

أما المبحث الثالث كان لدراسة وعرض نتائج البحث من خلال تحليل المقابلة ومناقشة محاورها وعرض نتائج الاستبيان وسرد احصاءاته مع الخروج بتوصيات ومقترحات.

وأخيرا الخاتمة: فكانت حوصلة لما تم تناوله في البحث وإجابة على تساؤلاته.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

يحتل التحفيز مكانة مهمة داخل المؤسسة التربوية لما له من دور كبير في تحسين أداء كل من مشرفي التربية والمعلمين، باعتبارهم العنصر الأساسي في نجاح العملية التعليمية والتربوية. فالمؤسسة التي توفر مناخا مناسبا للعمل وتشجع موظفيها ماديا ومعنويا تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، مما يدفعهم إلى أداء مهامهم بجدية وفعالية أكبر.

كما يساعد التحفيز مشرفي التربية على تنظيم العمل ومتابعة التلاميذ بصورة أفضل، ويمنح المعلمين دافعا لتطوير طرق التدريس وتحسين التفاعل داخل القسم. لذلك فإن العلاقة بين التحفيز والأداء تعد علاقة مترابطة، فالاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة التربوية سوف ينعكس مباشرة على جودة التعليم والاستقرار المهني، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

المبحث الأول: مفهوم التحفيز.

يعتبر التحفيز داخل المؤسسة التربوية عاملا ضروريا في تحسين الأداء المهني داخل المؤسسة التربوية، خاصة للعاملين الذين يقومون بمهام تنظيمية وتربوية مهمة داخل الوسط المدرسي. وقد ازداد الاهتمام بهذا الجانب في السنوات الأخيرة بسبب الحاجة إلى تطوير الأداء الإداري والتربوي وتحقيق الاستقرار المهني للعاملين.

المطلب الأول: تعريف التحفيز.

تتعدد التعريفات التي اعطيت لمفهوم التحفيز، وتختلف باختلاف وجهات الدارسين، ويمكن حصر أهم هذه التعريفات في:

تعريف **محمد علي السلمي** الذي يرى أن التحفيز هو مجموعة من "العوامل والمؤثرات التي تعمل على تنشيط الدوافع الداخلية لدى الفرد، مما يساهم في التأثير على سلوكه وتصرفاته ودفعه نحو أداء العمل بصورة أفضل".[1]

تعريف **عادل جودة التحفيز** بأنه "المقابل المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه العاملون نتيجة أدائهم المتميز، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالإشراف على تطبيقها من خلال تقييم أداء الموظفين وتحديد مستوى كفاءتهم وقدراتهم المهنية" [2].

كما يقصد بالتحفيز مجموعة الوسائل والأساليب والمؤثرات الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تشجيع العاملين وتحفيزهم على بذل أقصى جهد ممكن، بما يساعد على تحقيق أداء متميز ورفع الروح المعنوية، وتعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة[3].

وتعرف الحوافز أيضا بأنها مختلف الفرص والإمكانيات التي تتيحها إدارة المنظمة للعاملين بهدف إثارة رغباتهم وتنمية دوافعهم، من أجل دفعهم إلى العمل الجيد والسلوك السليم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم المختلفة" [4].

---

[1]– محمد علي السلمي ، **الحوافز والدوافع**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 1984، ص 214.

[2]– عادل جودة ، **الحوافز**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1987، ص 13.

[3]– مهدية بن طيبة ، "أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، جامعة البليدة 2، المجلد 13، العدد 2، 2021، ص 131.

[4]– مصطفى نجيب شاويش ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 2.

كما أنها عامل خارجي يعمل على إقناع العامل وتشجيعه وتوجيهه بصورة إيجابية نحو أداء العمل بجدية أكبر، من خلال التأثير على سلوكه المهني وتنمية رغبته في بذل المزيد من الجهد والعطاء داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق مستوى الأداء المطلوب ورفع الكفاءة والإنتاجية، إضافة إلى المساهمة في إشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم المادية والمعنوية، بما ينعكس إيجابا على استقرارهم الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة".[1]

وعلى جانب ذلك تنظر بعض التعاريف إلى التحفيز باعتباره الوسيلة التي تمنح العاملين الحماس والرغبة في العمل، وتكسبهم الثقة بالنفس والشعور بالرضا والارتياح أثناء أداء مهامهم، مما يدفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة بأفضل صورة ممكنة وبدرجة عالية من الجدية والإتقان، دون تذمر أو شكوى، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز روح التعاون والانتماء داخل المؤسسة[2].

ومن خلال ما تقدم من التعاريف السابقة يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تعتمدها المؤسسة من أجل إثارة دوافع العاملين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة بحيث يعتبر حجز الزاوية لنجاح العملية التعليمية، عبر مختلف آليات التحفيز المادية والمعنوية الموجهة للكوادر التربوي، بما فيهم فئة المشرفين التربويين.

المطلب الثاني: أهمية التحفيز في المؤسسة التربوية.

يعد التحفيز داخل المؤسسة التربوية من الركائز الاساسية التي تعتمد عليها الادارة الحديثة في تحسين جودة العمل التربوي ورفع مستوى الاداء داخل المؤسسات التعليمية، فهو لا يقتصر على كونه وسيلة لتشجيع العاملين فقط، بل يُعد منظومة متكاملة تهدف الى التأثير في سلوك الافراد ودفعهم نحو العمل بكفاءة اكبر.

إلى جانب ذلك يُساهم التحفيز في خلق مناخ مهني ايجابي يسوده الاحترام والتقدير مما يساعد على استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويؤدي في النهاية الى تحسين مخرجات التعليم وتحقيق اهداف العملية التربوية بشكل فعال ومنظم.

---

[1]- Akpan, N, "The Role of Incentives on the Performance of Health Workers in a Public Sector Organisation in Abuja", **Journal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik**, Volume 11, Numero 1, 2021, p.3.

[2]– مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز – أساليب التحفيز الوظيفي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 151.

وتتلخص أهمية التحفيز داخل المؤسسات التربوية في:

1. رفع الروح المعنوية:

يلعب التحفيز دورا محوريا في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية لأنه يمثل الدافع الحقيقي الذي يحرك سلوك العاملين ويجعلهم اكثر التزاما بمهامهم اليومية، فعندما يشعر المعلم او الموظف بأن مجهوده محل تقدير واعتراف من طرف الادارة يصبح اكثر حرصا على تقديم عمل جيد ومتقن داخل القسم او المؤسسة.

إلى جانب ذلك يساهم التحفيز في خلق روح التنافس الايجابي بين المعلمين مما يدفعهم الى تحسين طرق التدريس والبحث عن اساليب جديدة اكثر فعالية في ايصال المعلومة للتلاميذ. وبذلك فإن المؤسسة التي تعتمد على التحفيز تحقق مستويات اعلى من الجودة والنجاعة في العملية التعليمية وتكون نتائجها التربوية افضل بشكل واضح.[1]

2. تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني:

يساهم التحفيز بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات التربوية من خلال اشباع حاجات العاملين سواء المادية او المعنوية، بحيث يسهم الشعور بالتقدير والاحترام داخل بيئة العمل في جعل الموظف اكثر راحة نفسية، واكثر استعدادا لمواصلة العمل دون ضغط او توتر.

كما يساعد التحفيز على التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي التي تؤثر سلبا على اداء المعلمين وتدفعهم احيانا الى ترك المهنة. بالاضافة الى ذلك فإن "وجود نظام تحفيزي عادل ومنصف داخل المؤسسة يعزز الاستقرار المهني ويقلل من معدل الغياب والتنقل الوظيفي مما يضمن استمرارية العمل التربوي بشكل منتظم وفعال".[2]

3. تطوير الكفاءة المهنية للمعلمين:

يساعد التحفيز على تطوير الكفاءة المهنية للمعلمين بشكل مباشر من خلال تشجيعهم على التكوين المستمر والاطلاع على المستجدات التربوية الحديثة، حيث يصبح المعلم المحفز اكثر رغبة في تطوير مهاراته وقدراته التدريسية من خلال المشاركة في الدورات التكوينية والورشات البيداغوجية. كما يدفعه التحفيز الى الابتكار في طرق التدريس واستعمال اساليب تعليمية حديثة تعتمد على التفاعل داخل القسم بدل الاساليب التقليدية. وبالتالي فإن التحفيز لا يساهم فقط في

---

[1] – محمد بوزيدي، "فاعلية استخدام استراتيجية التحفيز في عملية الإشراف التربوي"، **مجلة دراسات معاصرة** ، المجلد 2، العدد 2، 2018 ، ص 304 .

[2] – نفس المرجع السابق .

تحسين الاداء الحالي بل يضمن ايضا تطورا مستمرا في الكفاءة المهنية للمعلمين مما ينعكس ايجابا على مستوى التلاميذ وجودة التعليم.[1]

4. خلق بيئة عمل تربوية فعالة:

يساهم التحفيز في بناء بيئة عمل تربوية فعالة تقوم على التعاون والتكامل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة التربوية، حيث يؤدي الاهتمام بالتحفيز الى تعزيز العلاقات المهنية بين الادارة والمعلمين وتقوية روح العمل الجماعي بينهم.

إلى جانب ذلك تساعد البيئة المحفزة على تقليل النزاعات والصراعات داخل المؤسسة وتخلق جوا من الثقة المتبادلة بين أفرادها، وهذا ما يؤدي الى تحسين التواصل الداخلي وتسهيل سير العمل التربوي بشكل منظم. وبالتالي فإن التحفيز يعتبر عاملا اساسيا في بناء مؤسسة تعليمية مستقرة وفعالة قادرة على تحقيق اهدافها بكفاءة عالية.[2]

5. تحقيق أهداف المؤسسة التربوية:

يعد التحفيز من العناصر الجوهرية داخل المؤسسة التربوية لانه يؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين وجودة ادائهم، كما انه يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءات المهنية وخلق بيئة عمل مستقرة وفعالة، لذلك فإن اي مؤسسة تربوية تسعى الى النجاح والتميز لابد ان تعتمد على نظام تحفيزي مدروس يحقق التوازن بين الحاجات المادية والمعنوية للعاملين ويضمن استمرارية تحسين الاداء التربوي.

ولا يقتصر التحفيز على المشرفين التربويين بل يمتد ليشمل مختلف عناصر العملية التربوية، من معلمين وموظفين بما يعزز الانضباط داخل المؤسسة ويضمن تنفيذ البرامج التعليمية في وقتها وبشكل منظم، زمن ثم فنجاح المؤسسة التربوية في تحقيق اهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى قدرتها على تطبيق نظام تحفيزي فعال ومتوازن.[3]

---

[1]– رشيدة قدار ورشيد بلخوريسات، "تعزيز الكفاءة المهنية في ظل إدارة الجودة الشاملة في التعليم: دراسة عينة من العاملين بالمؤسسات التعليمية للطور الثانوي بوهران"، **مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال**، المجلد 8، العدد 1، 2024 ، ص ص.154 – 155

[2] – عبد الله بن حميدة ، "دور التحفيز في عملية الإشراف التربوي"، **مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية**، المجلد 8، العدد 1 ، 2018 ، ص ص 477 – 478 .

[3] – نفس المرجع السابق، ص ص 478 – 479.

المطلب الثالث : انواع التحفيز.

تتعدد أشكال التحفيز داخل المؤسسة التربوية تبعا لاختلاف حاجات الافراد ودوافعهم المهنية والنفسية، بحيث لم يعد التحفيز مقتصرا على جانب واحد فقط بل اصبح يشمل مجموعة من الاليات التي تستعملها الادارة التربوية من اجل رفع مستوى الاداء، وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة، فهناك تحفيز ينبع من داخل الفرد نفسه وهناك ما يتم تقديمه من طرف المؤسسة بشكل مباشر، كما ان هذا التنوع يسمح بخلق توازن في بيئة العمل ويجعل العملية التربوية اكثر استقرارا وفعالية في تحقيق أهدافها.

1. التحفيز الداخلي:

يعتبر التحفيز الداخلي من اهم انواع التحفيز لانه يرتبط بالدوافع الذاتية للفرد دون تدخل عوامل خارجية؛ فهو نابع من شعور المعلم او العامل بالمسؤولية وحبه لمهنته ورغبته في النجاح وتحقيق الذات. ويساعد هذا النوع من التحفيز في استمرارية الاداء الجيد لفترة طويلة لانه مرتبط بالقناعة الشخصية، ويعتبر كذلك من اقوى الدوافع التي تدفع الفرد الى الابداع والتجديد في اساليبه داخل المؤسسة مما ينعكس بشكل ايجابي على العمل التربوي.[1]

2. التحفيز الخارجي:

يرتبط التحفيز الخارجي بكل ما تقدمه المؤسسة التربوية من مؤثرات خارجية بهدف تشجيع العاملين على تحسين ادائهم، مثل المكافآت المالية والترقيات والتكريمات الادارية والاعتراف بالجهود المبذولة. ويعتبر هذا النوع من التحفيز مهما لانه يعطي نتائج سريعة في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين.

ويساهم هذا النوع من التحفيز داخل المؤسسات التربوية في زيادة الالتزام بالواجبات المهنية وتحسين الانضباط داخل العمل. كما انه يساهم في خلق جو من التنافس بين العاملين مما يدفعهم الى تطوير ادائهم بشكل مستمر، لكن تبقى فعاليته اكبر عندما يكون مدعوما بتحفيز داخلي لدى الافراد.[2]

---

[1]– نعيمة رمضان وليلى بوبكري، "الدافعية الداخلية للتعلم مفهومها وأنواعها وأهم النظريات المفسرة لها" ، **مجلة مجتمع تربية عمل**، عدد خاص، 2018 ، ص 38 .

[2]– مصطفى سماعيلي، "تداخل التحفيز الوظيفي والتكوين المستمر للأطر التربوية، على ضوء النظام الأساسي الخاص بموظفي الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية"، **مجلة عطاء للدراسات والأبحاث**، العدد 7، 2024، ص 17 .

3. التحفيز المادي:

يعد التحفيز المادي من اكثر انواع التحفيز وضوحا وتأثيرا داخل المؤسسات التربوية لانه يرتبط مباشرة بتلبية الحاجات المعيشية للعاملين، ويتمثل في الرواتب والمكافآت المالية والمنح والحوافز العينية التي تقدم مقابل الاداء الجيد. ويؤثر هذا النوع بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والاداريين على حد السواء، ففي الكثير من الحالات يؤدي التحفيز المادي الى رفع مستوى الجدية في العمل وزيادة الجهد المبذول داخل المؤسسة، كما انه يساعد على استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة ويقلل من ظاهرة البحث عن فرص عمل بديلة، وبالتالي فهو عنصر اساسي لضمان استمرارية الاداء وتحسين نتائجه.[1]

4. التحفيز المعنوي:

يركز التحفيز المعنوي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة التربوية دون الاعتماد على المقابل المادي، ويشمل ذلك التقدير والاحترام والشكر العلني ومنح الثقة والمسؤولية للعاملين، وهذا النوع له تأثير قوي على نفسية المنتسبين للمؤسسة لانه يشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة وبانهم عنصرا مهما في تحقيق الاهداف التربوية. كما ان التحفيز المعنوي يعزز الانتماء الوظيفي ويقوي العلاقة بين الادارة والعاملين، ويساهم ايضا في رفع الروح المعنوية داخل بيئة العمل مما يجعلها اكثر استقرارا وتعاونا بين مختلف الفاعلين التربويين.[2]

ما تجدر الإشارة إليه هو ضرورة أن تتكامل أنواع التحفيز داخل المؤسسة التربوية فيما بينها، فلا يمكن الاعتماد على نوع واحد فقط، وما ذكرناه من أنواع ليس على سبيل الحصر فيمكن أن نجذ أنواع آخرى منه مثل : التحفيز حسب الاسلوب (السلبي، الايجابي) و التحفيز حسب المجال (الفردي، الجماعي) أو حتى حسب المدة الزمنية (قصير الأمد أو بعيد الأمد) وغيرها من الانواع المهمة ، فكل نوع يؤدي دورا محددا في التأثير على سلوك العاملين وتحسين ادائهم. كما ان المزج بين التحفيز الداخلي والخارجي والمادي والمعنوي يساهم في بناء بيئة عمل متوازنة ومستقرة، وبالتالي يعتمد نجاح المؤسسة التربوية بشكل كبير على حسن توظيف هذه الانواع بطريقة مدروسة تتناسب مع حاجات العاملين واهداف المؤسسة التعليمية.

---

[1]– ليلى سرحاني، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج" ، **مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية**، المجلد 2، العدد 4، 2017، ص 263.

[2] – نفس المرجع السابق، ص ص 263 – 264.

المبحث الثاني : مفهوم اداء مشرفي التربية.

يمثل أداء مشرفي التربية الصورة العملية للمهام والمسؤوليات التي يقومون بها داخل المؤسسة التربوية، سواء في متابعة التلاميذ أو تنظيم الحياة المدرسية والمساهمة في تحقيق الانضباط. ويختلف مستوى الأداء من مشرف لآخر حسب الخبرة وظروف العمل والدافعية المهنية، كما يعد تحسين الأداء من الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة التربوية إلى تحقيقها من خلال توفير الظروف المناسبة وتشجيع العاملين على أداء واجباتهم بكفاءة أكبر.

المطلب الأول: تعريف اداء المشرف التربوي

يُعد المشرف التربوي ركيزة أساسية ضمن هيكل المؤسسة التربوية باعتباره همزة الوصل بين الطاقم الإداري والتربوي واولياء التلاميذ من جهة، ولما يقوم به من أدوار مهمة تستهدف تحقيق الانضباط والسهر على تطبيق النظام ومتابعة التلاميذ من جهة اخرى.

أولا. تعريف الآداء:

يشير مفهوم الأداء إلى ما يصدر عن الفرد من سلوكيات وأعمال لفظية أو مهارية تعتمد على رصيد معرفي ووجداني معين، ويعكس هذا الأداء مستوى قدرة الفرد أو عدم قدرته على إنجاز المهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة.[1]

ثانيا. تعريف المشرف التربوي:

يعد المشرف التربوي عنصرا مهما داخل المؤسسة التربوية، ويمثل الجسر الرابط بين الطاقم الإداري والتربوي وبين اولياء التلاميذ، ويعمل على ارساء التعاون داخل المؤسسة وفرض النظام والانضباط داخلها.

وبالنظر إلى شح المعلومات فيما يتعلق بتعريف المشرف التربوي وكذا التداخل في الكثير من الدراسات بينه وبين مفهوم المفتش التربوي حاولت الطالبة وضع تعريف من خلال ما اطلعت عليه من الميدان ومن التشريع، كمايلي:

المشرف التربوي هو ركن مهم داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية، ويشكل حلقة وصل بين الإدارة والاساتذة وأولياء التلاميذ، يضطلع بالعديد من المهام البيداغوجية والتنظيمية والتربوية.

[1] الحسين قرساس ،"فاعلية الأداء الوظيفي للمشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي من وجهة نظر المعلمين" ، **مجلة التواصل** ، المجلد 21 ، العدد 4 ، 2021 ، ص 33.

ويُعرف مشرف التربية أيضا بأنه "ذلك العنصر الذي يشغل وظيفة الربط بين الشق الإداري والتربوي داخل المؤسسات التعليمية، يشكل التلميذ الركيزة الأساسية في مهامه، إلى جانب مهمة تحقيق الانضباط، والتنسيق بين إدارة المؤسسة وأولياء التلاميذ".[1]

كما يمكن تعريفه بأنه "ذلك الشخص الموظف من طرف هيئة رسمية كوزارة التربية مثلا، والذي يتولى مهمة مسؤولية الانضباط داخل المؤسسات التعليمية، ويسهر على حسن السير النظام الداخلي فيها، ويتابع حضور التلاميذ، ويساهم في توجيههم سلوكيا وتربويا بالتنسيق مع الإدارة والأساتذة".[2]

المطلب الثاني : أهمية الاداء الفعال للمشرف في تطوير الممارسات التربوية

يحتل المشرف التربوي مكانة مهمة داخل المنظومة التعليمية باعتباره حلقة وصل بين الادارة والمعلمين، حيث يساهم من خلال مهامه التوجيهية والرقابية في تحسين جودة التعليم وتطوير الممارسات التربوية داخل المؤسسات التعليمية.

ويعتبر آداء المشرف التربوي من الركائز الاساسية التي تقوم عليها العملية التربوية الحديثة، فهو يساهم في معالجة المشكلات التربوية وتنمية العلاقات المهنية بما يجعل منه عنصرا مهما في نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق اهدافها التربوية.

ويتحدد الآداء الفعال لمشرفي التربية داخل المؤسسات التعليمية ابتداء من خلال التعرف على أهم المهام الموكلة إلى هاته الفئة، والتي لا تنحصر في الرقابة أو النواحي التوبيخية، إنما تتعداها إلى توفير بيئة تعليمية آمنة ومشجعة على التحصيل العلمي.

1-المهام الموكلة لمشرفي التربية:

يضطلع مشرفو التربية في مختلف الأطوار التعليمية بالعديد من المهام التي تستهدف المحافظة على السير الحسن للعمل داخل مختلف المؤسسات التعليمية، والتي يساهم آدائها بفاعلية أكبر في تحسين العملية التعليمية وتحقيق جودتها. وتتنوع هذه المهام وتختلف من مؤسسة إلى

[1] – عبد السلام عويسي وسارة غرباوي، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية على عينة من المشرفين التربويين في المدارس الابتدائية لمقاطعة مازونة بغليزان"، **مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف**، العدد 01، السنة 2025، ص.249.

[2] – ليندة برمانة، آية لرياح، "واقع مهام مشرفي التربية بالمؤسسات التعليمية في الأطوار الثلاثة في ظل بعض المتغيرات: دراسة ميدانية بولاية تيسمسيلت"، **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر**، جامعة تيارت: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2025/2024، ص 6.

أخرى وحسب طبيعة كل مؤسسة. وتتراوح هذه المهام عموما ما بين تلك التربوية والبيداغوجية والإدارية. ويمكن تلخيص أهمها في مايلي:[1]

– **المهام التربوية للمشرف:** ترتبط المهام المتعلقة بالجانب التربوي لمشرفي التربية بعملية الاشراف والمساهمة في انجاح العملية التربوية، ويتحقق آداءها بشكل فعال من خلال مراقبة الانضباط وحفظ النظام داخل المؤسسة، ومرافقة التلاميذ خارج المؤسسة في اطار النشاطات والتظاهرات التربوية. إلى جانب تسجيل ومتابعة غيابات التلاميذ، واستقبال اولياءهم والمساهمة في تقوية وتحسين العلاقات الانسانية بين ادارة المؤسسة والاساتذة تجاه اولياء التلاميذ.

وقد يُعد المشرف التربوي مسؤولا عن الهياكل والمنشئات البيداغوجية، فيحرص على سلامتها وحمايتها من الاتلاف. إلى جانب مسك ومتابعة مختلف السجلات والوثائق المتداولة في الاستشارة، والحرص على النظافة داخل المؤسسة التربوية من خلال مراقبة النظافة في المحيط وداخل الاقسام. فنجد انه بحسب التشريع الاخير[2] قد سن مايلي:

– **المهام الإدارية:** ترتبط المهام الموكلة لمشرفي التربية المتعلقة بالجانب الإداري في مسك ومتابعة مختلف السجلات والوثائق المتداولة بالتنسيق مع الإدارة، إلى جانب التنظيم والتنسيق، واعداد مختلف التقارير اليومية.

أ. المهام البيداغوجية والتربوية المباشرة

- **ضمان المداومة التربوية** :يتولى المشرف تأطير التلاميذ وتسييرهم استثنائياً أثناء غياب الأساتذة.
- **تأطير حصص المذاكرة** :توجيه، تنشيط، وتأطير التلاميذ أثناء حصص المذاكرة المحروسة.
- **تنظيم حركة التلاميذ** :الإشراف على دخول وخروج التلاميذ من قاعات الدراسة وتأطير تنقلاتهم أثناء فترة الراحة (الساحة).
- **مرافقة الأنشطة الخارجية** :مرافقة التلاميذ وتنظيمهم عند التنقل خارج المؤسسة للمشاركة في التظاهرات والنشاطات التربوية والثقافية.

---

[1] – "المهام البيداغوجية والتربوية لمشرف التربية"، نشرت بتاريخ: 2019/05/19، على موقع المتميز، على الرابط الإلكتروني:https://elmotamaiz.blogspot.com/2019/07/blog-post_30.html ، تم التصفح بتاريخ: 2026/05/19.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 25–54 المؤرخ في 23 جانفي سنة 2025، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**.

- **تأطير النظام الداخلي ونصف الداخلي** :السهر على النظام العام، توجيه التلاميذ، والإشراف على الوجبات ومواقيت الراحة بالمطعم المدرسي.

ب. المهام الإدارية المرتبطة بالجانب البيداغوجي

- **متابعة غيابات التلاميذ** :تسجيل وتثبيت غيابات وتأخرات التلاميذ اليومية في السجلات والوثائق القانونية المخصصة لذلك (دون التدخل في غيابات الأساتذة).
- **مسك السجلات المتداولة** :متابعة الدفاتر والسجلات الخاصة بالمستشارية بانتظام بالتنسيق مع مستشار التربية (سجلات المواظبة، الدخول والخروج).
- **تنسيق وتوجيه المساعدين** :يتولى مشرف التربية تنسيق نشاطات مساعدي التربية والمساعدين الرئيسيين وتوجيههم وتسيير عملهم اليومي.
- **التواصل مع الأولياء** :استقبال أولياء التلاميذ وتوجيههم وإعلامهم بالوضعية السلوكية والتربوية.

2. دور المشرف التربوي في تنمية العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية

يساهم المشرف التربوي في خلق علاقات مهنية ايجابية داخل المؤسسة التعليمية من خلال تعزيز التعاون بين المعلمين والادارة والعمل على حل المشكلات التربوية بطريقة تربوية سليمة، حيث يعتمد المشرف الناجح على الحوار والتواصل الجيد مع مختلف الفاعلين داخل المدرسة مما يساعد على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، كما ان هذا المناخ الايجابي يشجع على تبادل الخبرات والتجارب بين المعلمين ويساعد على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة التربوية، وبالتالي فإن الاداء الفعال للمشرف يساهم في استقرار العملية التعليمية وتحقيق مردودية افضل داخل المؤسسة التربوية.[1]

3. أهمية الاداء الفعال للمشرف في معالجة المشكلات التربوية

يؤدي المشرف التربوي دورا مهما في معالجة المشكلات التربوية التي تواجه المؤسسات التعليمية سواء تعلق الامر بالمشكلات البيداغوجية او السلوكية، حيث يقوم بتشخيص الصعوبات التي يعاني منها المعلمون والتلاميذ والعمل على ايجاد حلول مناسبة لها، كما يساهم في التقليل من ظاهرة ضعف التحصيل الدراسي وبعض السلوكيات السلبية داخل الوسط المدرسي من خلال

[1]– الحسين قرساس،مرجع سبق ذكره، ص ص 34 – 35 .

المتابعة المستمرة والتوجيه التربوي، وهذا ما يساعد على تحسين الانضباط داخل المؤسسة وضمان سير العملية التعليمية في ظروف افضل .[1]

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في اداء مشرفي التربية:

يتأثر اداء مشرفي التربية بعدة عوامل تنظيمية ومهنية ونفسية تؤثر بشكل مباشر على مدى نجاحهم في القيام بمهامهم داخل المؤسسات التعليمية، فمشرف التربية يعتبر من العناصر الاساسية في الحياة المدرسية لانه يسهر على متابعة التلاميذ وتنظيم شؤونهم اليومية والحفاظ على الانضباط داخل المؤسسة، كما يساهم في تحقيق الاستقرار التربوي والتنسيق بين مختلف الاطراف داخل المدرسة, غير ان فعالية ادائه تبقى مرتبطة بوجود ظروف مناسبة تساعده على القيام بمهامه بطريقة جيدة, لذلك فإن دراسة العوامل المؤثرة في اداء مشرفي التربية تعد من المواضيع المهمة لفهم واقع المؤسسة التربوية في الجزائر وتحسين مردودها.

1. الظروف المهنية داخل المؤسسة التربوية

تؤثر الظروف المهنية بشكل كبير على اداء مشرفي التربية داخل المؤسسات التعليمية، بحيث يساعد توفر بيئة عمل منظمة ومريحة المشرف على اداء مهامه بطريقة فعالة. في مقابل ذلك يؤدي الاكتظاظ ونقص الوسائل والتجهيزات الى زيادة الضغط المهني وصعوبة التحكم في التلاميذ.

كما ان كثرة الاعباء الادارية والمهام اليومية قد تؤثر سلبا على مردودية المشرف وتجعله غير قادر على التركيز على الجوانب التربوية المهمة، وبالتالي فإن تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من العوامل الاساسية التي تساعد على رفع كفاءة مشرفي التربية وتحسين ادائهم المهني.[2]

2. التكوين والخبرة المهنية

يعتبر التكوين من اهم العوامل التي تؤثر في اداء مشرفي التربية، فكلما كان المشرف يمتلك تكوينا جيدا وخبرة مهنية كافية كلما تمكن من التعامل مع المشكلات التربوية والسلوكية بطريقة افضل. كما ان التكوين المستمر يساعده على اكتساب مهارات جديدة تتعلق بالتواصل والتسيير

---

[1] الأمجد مانه ، نوال عروة ، "صلاحيات المشرف التربوي ودورها في الحد من السلوكيات السلبية للتلميذ دراسة قياسية على عينة من مشرفي التربية لولاية الوادي" ، **مجلة المصباح في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا** ، المجلد 4 ، العدد 1 ، 2024 ، ص ص 49 – 50

[2] محمد القططي ، محمد أوباجي ، "درجة توفر معايير جودة ألداء المهني لدى المشرفين التربويين بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر المعلمين" ، **مجلة العلوم النفسية و التربوية** ، المجلد 6 ، العدد 4 ، 2020 ، ص 158 .

والتنظيم داخل المؤسسة التعليمية. بالاضافة الى ذلك فإن الخبرة المهنية تمنح المشرف قدرة اكبر على التحكم في المواقف المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، لذلك فإن الاهتمام بالتكوين يعد ضرورة اساسية لتحسين الاداء المهني لمشرفي التربية.[1]

3. العلاقة مع الادارة والطاقم التربوي

تلعب العلاقة المهنية بين مشرف التربية والادارة وبقية العاملين داخل المؤسسة دورا مهما في التأثير على ادائه، حيث ان وجود تعاون وتفاهم بين مختلف الاطراف يساهم في خلق جو مهني ايجابي يساعد على تحقيق الانضباط والاستقرار داخل المدرسة، كما ان الدعم الذي تقدمه الادارة لمشرف التربية يجعله اكثر قدرة على اداء مهامه بثقة وفعالية. في المقابل فإن كثرة الخلافات وضعف التواصل داخل المؤسسة تؤثر سلبا على ادائه وتقلل من فعاليته في معالجة المشكلات التربوية، وبالتالي فإن نجاح مشرف التربية يرتبط بدرجة كبيرة بطبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية.[2]

4. الجانب النفسي والتحفيز المهني

يؤثر الجانب النفسي بشكل واضح على اداء مشرفي التربية؛ حيث ان الشعور بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة يرفع من معنويات المشرف ويزيد من دافعيته للعمل، بينما يؤدي غياب التحفيز وكثرة الضغوط المهنية الى الشعور بالتعب والارهاق النفسي مما ينعكس سلبا على طريقة تعامله مع التلاميذ والعاملين. كما يساعد التحفيز المادي والمعنوي في تحسين الرضا الوظيفي ويجعل المشرف اكثر التزاما بمهامه اليومية، لذلك فإن الاهتمام بالجانب النفسي والتحفيزي يعد من الامور الضرورية لضمان اداء مهني جيد داخل المؤسسة التربوية.[3]

5. القوانين والتنظيمات التربوية

تعتبر القوانين والتنظيمات المعمول بها داخل قطاع التربية من العوامل المؤثرة في اداء مشرفي التربية, حيث ان وضوح المهام والصلاحيات يساعد المشرف على ممارسة عمله بطريقة منظمة دون تداخل في المسؤوليات، كما ان تطبيق القوانين بشكل عادل داخل المؤسسة يساهم في تسهيل عمل المشرف وتحقيق الانضباط المدرسي, في حين ان كثرة التعليمات الادارية او غموض بعض النصوص التنظيمية قد يخلق صعوبات في ممارسة المهام اليومية، وبالتالي فإن تطوير

---

[1] الحسين قرساس ،مرجع سبق ذكره، ص 35

[2] قاسم بوسعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 101 – 102

[3] نفس المرجع السابق ، ص 102

التنظيم الاداري وتوضيح مهام مشرف التربية يساعدان على تحسين ادائه داخل المؤسسات التعليمية.[1]

6. حدة السلوكات السلبية للتلاميذ

تعتبر حدة السلوكات السلبية للتلاميذ من العوامل التي تؤثر بشكل واضح على اداء مشرفي التربية داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية، حيث يواجه المشرف يوميا العديد من التصرفات غير المنضبطة مثل العنف المدرسي وعدم احترام النظام وكثرة النزاعات بين التلاميذ، الامر الذي يزيد من حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه ويجعله مطالبا بالتدخل المستمر لمعالجة هذه السلوكات، كما ان تكرار المشكلات السلوكية يسبب ضغطا نفسيا ومهنيا للمشرف ويؤثر على قدرته في متابعة باقي المهام التربوية والتنظيمية داخل المؤسسة، لذلك فإن الاهتمام بالتوجيه التربوي وتعزيز الانضباط المدرسي يعد من الوسائل الضرورية للتقليل من هذه السلوكات وتحسين ظروف عمل مشرفي التربية.[2]

يتأثر اداء مشرفي التربية عموما بمجموعة من العوامل المهنية والتنظيمية والنفسية التي تتحكم في مدى نجاحهم في القيام بمهامهم داخل المؤسسة التعليمية، فيساعد توفر ظروف عمل مناسبة وتكوين جيد وعلاقات مهنية ايجابية على تحسين الاداء وتحقيق الاستقرار التربوي. كما ان الاهتمام بالتحفيز وتطوير القوانين التنظيمية يساهم في رفع فعالية مشرفي التربية داخل المدرسة. لذلك فإن تحسين هذه العوامل يعد خطوة ضرورية من اجل تطوير العملية التربوية والرفع من جودة التسيير داخل المؤسسات التعليمية.

المبحث الثالث: الاطار النظري للعلاقة بين التحفيز والاداء.

تقوم العلاقة بين التحفيز والأداء على فكرة أساسية مفادها أن العامل كلما شعر بالتقدير والاهتمام زادت رغبته في العمل وتحقيق نتائج أفضل. وقد اهتمت العديد من النظريات الإدارية والنفسية بتفسير هذه العلاقة، من خلال التركيز على الحاجات الإنسانية والدوافع المهنية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للعلاقة بين التحفيز والأداء

اهتمت النظريات الادارية والسلوكية بدراسة العلاقة بين التحفيز والاداء باعتبارها من المواضيع الاساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتحقيق اهدافها، حيث حاول الباحثون تفسير

[1] الأمجد مانه ، نوال عروة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 36 – 37

[2] نفس المرجع السابق ، ص 29

الاسباب التي تدفع العامل الى بذل جهد اكبر وتحقيق مستوى اداء مرتفع داخل العمل، وقد اختلفت هذه النظريات في طريقة تفسيرها للتحفيز، فهناك نظريات ركزت على الحاجات والرغبات التي تدفع الفرد الى العمل، بينما اهتمت نظريات اخرى بالعمليات النفسية والعقلية التي تؤثر على سلوك العامل وتحدد مستوى دافعيته، وتساعد هذه النظريات الادارة على فهم سلوك العاملين واختيار الاساليب المناسبة لتحفيزهم وتحسين مردودهم المهني داخل المؤسسة.

1. نظرية ماسلو للحاجات

تعد نظرية ماسلو لسنة 1943 من النظريات المهمة التي فسرت العلاقة بين التحفيز والاداء من خلال التركيز على حاجات الانسان، حيث قسم ماسلو الحاجات الى خمس مستويات مرتبة بشكل هرمي تبدأ بالحاجات الفيزيولوجية مثل الطعام والراحة, ثم حاجات الامن والاستقرار، وبعدها الحاجات الاجتماعية المرتبطة بالعلاقات والانتماء، ثم حاجات التقدير والاحترام, واخيرا حاجة تحقيق الذات التي تمثل رغبة الفرد في النجاح والتطور، ويرى ماسلو ان الفرد يسعى دائما الى الانتقال من اشباع الحاجات الدنيا الى الحاجات العليا، كما ان الموظف الذي يجد ان المؤسسة تساعده على تلبية حاجاته المختلفة يكون اكثر استقرارا وتحفيزا للعمل، وبالتالي فإن مراعاة حاجات العاملين تساعد على تحسين الاداء ورفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسة.[1]

2. نظرية هيرزبرج للعاملين

فسر هيرزبرج التحفيز من خلال تقسيم العوامل المؤثرة في العمل الى مجموعتين اساسيتين, المجموعة الاولى تتمثل في العوامل الصحية مثل الاجر وظروف العمل والسياسة الادارية والعلاقات المهنية, وهي عوامل تمنع الشعور بعدم الرضا لكنها لا تحقق التحفيز الحقيقي، اما المجموعة الثانية فتتمثل في العوامل المحفزة مثل النجاح والتقدير وتحمل المسؤولية وفرص التطور المهني, وهي العوامل التي تؤدي الى رفع مستوى الرضا والدافعية لدى العاملين، ويرى هيرزبرج ان المؤسسة لا يمكنها تحسين الاداء فقط من خلال زيادة الاجور او تحسين الظروف المادية بل يجب ايضا الاهتمام بالجوانب النفسية والمعنوية للعامل، لذلك فإن منح العامل فرصة لاثبات ذاته والشعور بقيمته داخل المؤسسة يعد من اهم الوسائل التي تساعد على رفع مستوى الاداء المهني.[2]

3. نظرية الدافع للإنجاز لدافيد ماكليلاند

---

[1] فيروز بوزورين ، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ، **مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية** ، المجلد 5 ، العدد 14 ، 2019 ، ص ص 39 – 40.

[2] نفس المرجع السابق ، ص 40

تعد نظرية الدافع للإنجاز من النظريات المهمة التي فسرت العلاقة بين التحفيز والاداء, وقد ارتبطت هذه النظرية بالعالم ماكليلاند الذي يرى ان بعض الافراد يمتلكون رغبة قوية في النجاح وتحقيق التفوق داخل العمل، حيث يسعى العامل الذي يتمتع بدافع قوي للإنجاز الى تحمل المسؤولية والبحث عن التميز وتحقيق نتائج افضل من غيره، كما انه يفضل الاعمال التي تتطلب تحديا معتدلا وتمنحه فرصة لاثبات قدراته وكفاءته المهنية، وترى هذه النظرية ان الموظف كلما شعر بأن عمله يسمح له بتحقيق النجاح والتقدير كلما ارتفع مستوى دافعيته وتحسن اداؤه داخل المؤسسة, لذلك فإن المؤسسات التي تشجع روح المبادرة والانجاز وتمنح العاملين فرصا للتطور تكون اكثر قدرة على رفع مستوى الاداء وتحقيق النجاح التنظيمي.[1]

4. نظرية التوقع لفروم

ترى نظرية التوقع التي قدمها فروم ان العامل يتحفز لبذل الجهد عندما يكون مقتنعا بأن هذا الجهد سيؤدي الى تحقيق اداء جيد ومن ثم الحصول على مكافآت ذات قيمة بالنسبة له، حيث تقوم النظرية على ثلاثة عناصر اساسية هي التوقع والاداء والمكافأة، فالفرد يقيم احتمال نجاحه في العمل ثم يقارن بين الجهد المبذول والنتائج المنتظرة، كما ان العامل يكون اكثر دافعية عندما يثق بأن المؤسسة ستكافئه بطريقة عادلة على ادائه، بينما يؤدي غياب هذه العلاقة الى انخفاض الحماس وضعف الرغبة في العمل, لذلك فإن وضوح نظام المكافآت داخل المؤسسة يساعد على رفع مستوى التحفيز وتحسين الاداء المهني للعاملين.[2]

5. نظرية العدالة لآدامز

تفسر نظرية العدالة لآدامز العلاقة بين التحفيز والاداء من خلال احساس العامل بالانصاف داخل المؤسسة, حيث يرى آدامز ان الموظف يقارن دائما بين الجهد الذي يقدمه والمكافآت التي يحصل عليها مع ما يقدمه ويحصل عليه زملاؤه في العمل, فإذا شعر بوجود مساواة وعدالة ارتفع مستوى رضاه الوظيفي وزادت دافعيته للعمل، اما اذا شعر بالظلم او التمييز فإن ذلك يؤدي الى انخفاض الحماس والتقليل من الجهد المبذول وربما ظهور سلوكيات سلبية

---

[1] امحمد زواق ، عبد الحق بحاش ، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط" ، **مجلة تاريخ العلوم** ، العدد 7 ، 2017 ، ص 199 – 200

[2] يمينة بوقندورة ، لطفي دنبري ، "المقاربة السلوكية للحوافز. قراءة في إسهامات بعض الرواد" ، **مجلة العلوم الإنسانية** ،جامعة أم البواقي ، المجلد 7 ، العدد 1 ، 2020 ، ص ص 279 – 280

داخل العمل, لذلك فإن تحقيق العدالة التنظيمية في الاجور والترقيات والمعاملة يعد من العوامل المهمة التي تساعد على استقرار العاملين وتحسين ادائهم داخل المؤسسة.[1]

6. نظرية X و Yالدوغلاس ماكغريغور

تجمع هذه النظرية " **فلسفتين متناقضتين للإدارة والتحفيز**؛ حيث تمثل **نظرية (X) الأسلوب التقليدي التشاؤمي** الذي يفترض كسل الموظف وتهربه من المسؤولية، مما يجبر الإدارة على استخدام الرقابة الصارمة والعقاب كأدوات أساسية للتحفيز .

وبالمقابل تمثل **نظرية (Y) الأسلوب الحديث التفاؤلي** الذي يرى الموظف كائناً مبدعاً يبحث عن المسؤولية ويمتلك دافعاً ذاتياً للعمل، مما يتطلب من الإدارة توفير بيئة مرنة تعتمد على التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحفيزه وتحقيق ذاته[2].

7. نظرية z لتُمثل نظرية Z للعالم "وليام أوشي"

تعتبر هذه النظرية نموذجاً توفيقياً متطوراً في الفكر الإداري، يهدف إلى رفع كفاءة المنظمات وتحفيز العاملين من خلال **الدمج بين كفاءة الإدارة الأمريكية (التي تُركز على المسؤولية الفردية) والعمق الإنساني للإدارة اليابانية (التي تُركز على روح الجماعة والأمان الوظيفي).**

ويمكن تلخيص الفكرة الجوهرية للنظرية في أن **التحفيز الحقيقي للعاملين لا ينبع من الرقابة الصارمة أو المكافآت المالية المجرّدة فحسب، بل يتولد من صياغة ثقافة تنظيمية متماسكة تشبه "الأسرة الواحدة"**؛ حيث تلتزم المنظمة بحماية موظفيها وتوفير الاستقرار المهني والمعيشي لهم (التوظيف طويل الأجل)، والاهتمام الشامل بحياتهم الأسرية والاجتماعية. وفي المقابل، يرتفع ولاء الموظفين تلقائياً وتتولد لديهم رقابة ذاتية تدفعهم للإنتاج والإبداع، مع إشراكهم الفعلي في اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة ديمقراطية جماعية، مع الاحتفاظ بـ "المسؤولية الفردية" لكل موظف عن نتائج عمله لضمان المحاسبة والالتزام[3].

---

[1] نفس المرجع السابق ، ص 284

[2] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: **دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط6،عمان:دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص. 145.

[3] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**، ط4،عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2018، ص ص. 201-203.

توضح النظريات المفسرة للعلاقة بين التحفيز والاداء ان سلوك العاملين داخل المؤسسات يتأثر بعدة عوامل نفسية وتنظيمية واجتماعية، فقد ركزت نظريات المحتوى على الحاجات التي تدفع الفرد الى العمل وتحقيق الرضا، بينما اهتمت نظريات العمليات بالطريقة التي يدرك بها العامل العلاقة بين الجهد والمكافأة والعدالة داخل المؤسسة، كما ان هذه النظريات تساعد الادارة على فهم سلوك العاملين ووضع سياسات تحفيزية فعالة تساهم في رفع مستوى الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة بشكل افضل، لذلك فإن الاعتماد على اساليب تحفيزية مدروسة يعد من اهم عوامل نجاح المؤسسات واستقرارها.

المطلب الثاني : أثر التحفيز على تشكيل السلوك التنظيمي والاداء المتفوق.

يعد التحفيز من العوامل الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من اجل تحسين اداء العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية، فهو لا يقتصر على تقديم المكافآت فقط بل يشمل مختلف الوسائل التي تساعد على خلق بيئة عمل ايجابية تشجع الافراد على الالتزام وتحمل المسؤولية، كما ان العامل الذي يشعر بالتقدير والاهتمام يكون اكثر استعدادا لبذل مجهود اكبر داخل المؤسسة، لذلك فإن التحفيز يساهم بشكل واضح في بناء سلوك تنظيمي متوازن وتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والاداء داخل العمل.

1. التحفيز ودوره في تشكيل السلوك التنظيمي

يساعد التحفيز على توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة بطريقة تتماشى مع القوانين والاهداف التنظيمية، حيث ان الموظف الذي يحظى بالتقدير من طرف الادارة يصبح اكثر التزاما بواجباته المهنية واكثر احتراما للنظام الداخلي للمؤسسة، كما ان اساليب التحفيز المختلفة تساهم في غرس قيم التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتدفعهم الى التعامل بروح ايجابية داخل بيئة العمل، بالاضافة الى ذلك فإن التحفيز يعزز شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة ويجعله اكثر حرصا على المحافظة على استقرارها وتحقيق نجاحها, وبالتالي فإن المؤسسة التي تعتمد على التحفيز

تتمكن من تكوين سلوك تنظيمي يقوم على الانضباط والتفاهم وتحمل المسؤولية بين مختلف العاملين.[1]

2. التحفيز ورفع دافعية العاملين

يلعب التحفيز دورا مهما في زيادة رغبة العاملين في العمل وتحقيق نتائج افضل داخل المؤسسة، فكلما شعر الفرد بأن جهوده مقدرة كلما ارتفعت معنوياته وازدادت رغبته في بذل مجهود اضافي، كما ان التحفيز يشجع العامل على تطوير مهاراته والسعي نحو تحسين مستواه المهني بشكل مستمر، ويساعد ايضا على التقليل من الشعور بالروتين والملل الذي قد يؤثر على ادائه داخل العمل، اضافة الى ذلك فإن ارتفاع مستوى الدافعية يجعل العامل اكثر نشاطا وقدرة على مواجهة الصعوبات المهنية وتحقيق الاهداف المطلوبة منه بكفاءة اكبر،لذلك فإن نجاح المؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على رفع دافعية العاملين من خلال وسائل تحفيزية فعالة ومتوازنة.[2]

3. التحفيز وتحقيق الاداء المتفوق

يساهم التحفيز في الوصول الى الاداء المتفوق من خلال تشجيع العاملين على استغلال قدراتهم ومؤهلاتهم بطريقة افضل داخل المؤسسة، فالعامل المحفز يكون اكثر قدرة على الابداع وتحمل المسؤولية والبحث عن حلول جديدة للمشكلات المهنية التي تواجهه، كما ان وجود نظام تحفيزي عادل يدفع الافراد الى تحسين جودة اعمالهم والسعي نحو تحقيق نتائج متميزة، ويؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى الانتاجية وتحسين مردودية المؤسسة بشكل عام، بالاضافة الى ذلك فإن التحفيز يساعد على خلق روح المنافسة الايجابية بين العاملين مما يشجعهم على تطوير ادائهم باستمرار،وبالتالي فإن الاداء المتفوق لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة المهنية بل يحتاج ايضا الى بيئة عمل تشجع على التميز والاجتهاد.[3]

4. التحفيز وتحسين العلاقات التنظيمية

---

[1] حورية قشماد ، "أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الأداء في المنظمة" ، **مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية**" ، المجلد 8 ، العدد 1 ، 2021 ، ص ص 301 – 302

[2] رشيد مجاهد ، "أثر دوافع العمل و التحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة "، **مجلة مراجعة الاقتصاد التطبيقي والإحصاء**" ، المجلد 11 ، العدد 2 ، 2014 ، ص 109

[3] بن حرز الله جريبيع ، "التحفيز وأثره على إدارة الأداء في المؤسسة" ، **مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الإجتماعية و الإنسانية** ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2026 ، ص 43 – 44

يساهم التحفيز في تقوية العلاقات المهنية داخل المؤسسة من خلال خلق جو يسوده الاحترام والتعاون بين العاملين، حيث ان شعور الموظف بالعدل والتقدير يجعله اكثر استعدادا للتعامل بطريقة ايجابية مع زملائه والادارة, كما ان بيئة العمل المحفزة تساعد على تقليل الخلافات والمشكلات التنظيمية التي قد تؤثر على استقرار المؤسسة، اضافة الى ذلك فإن التحفيز يشجع على تحسين التواصل بين مختلف العاملين ويزيد من روح التفاهم والعمل الجماعي داخل المؤسسة،وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على فعالية العمل وتحقيق الاهداف التنظيمية بطريقة اكثر انسجاما واستقرارا.[1]

5. التحفيز والاستقرار المهني

يرتبط الاستقرار المهني بشكل كبير بوجود نظام تحفيزي يراعي حاجات العاملين ويشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة، فالعامل الذي يتمتع بظروف مهنية جيدة ويشعر بالتقدير يكون اكثر تمسكا بوظيفته واكثر التزاما بواجباته اليومية، كما ان التحفيز يساعد على التقليل من ظاهرة الغياب والاهمال الوظيفي ويزيد من رغبة الافراد في الاستمرار داخل المؤسسة لفترة طويلة، بالاضافة الى ذلك فإنه يساهم في رفع مستوى الانضباط وتحسين سير العمل داخل التنظيم، لذلك فإن المؤسسات التي تهتم بتحفيز العاملين تنجح غالبا في الحفاظ على استقرار مواردها البشرية وتحقيق مردودية افضل على المدى البعيد.[2]

يمثل التحفيز عنصرا اساسيا في بناء سلوك تنظيمي ايجابي وتحقيق الاداء المتفوق داخل المؤسسة, فهو يساعد على رفع معنويات العاملين وتقوية علاقاتهم المهنية وزيادة التزامهم بالعمل،كما انه يساهم في تحقيق الاستقرار والانضباط ويدفع الافراد الى تحسين ادائهم بشكل مستمر ،لذلك فإن المؤسسة التي تعتمد على اساليب تحفيزية فعالة تكون اكثر قدرة على تطوير مواردها البشرية وتحقيق اهدافها التنظيمية بكفاءة ونجاح.

المطلب الثالث : معوقات الفعالية في علاقة التحفيز بالاداء (فجوات التطبيق)

[1] الدين بوالشرش ، مريم العيادي ، "التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة" ، **مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية** ، المجلد 9 ، العدد 29 ، 2019 ، ص 29

[2] رشيد مجاهد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 108 – 109

تواجه المؤسسات في كثير من الاحيان صعوبات في تحقيق النتائج المنتظرة من نظام التحفيز رغم اعتمادها على وسائل متعددة لتشجيع العاملين وتحسين ادائهم، ويرجع ذلك الى وجود مجموعة من المعوقات التي تؤثر على فعالية العلاقة بين التحفيز والاداء وتحد من قدرتها على تحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة، كما ان وجود فجوات في التطبيق وسوء تنظيم اساليب التحفيز يؤدي الى انخفاض مستوى الدافعية والشعور بعدم الرضا لدى العاملين، لذلك فإن دراسة هذه المعوقات تساعد على فهم الاسباب التي تجعل بعض برامج التحفيز غير فعالة رغم توفر الامكانيات والجهود داخل المؤسسة.

1. غياب العدالة في توزيع الحوافز

تؤدي غياب العدالة في توزيع الحوافز إلى ضعف فعالية التحفيز داخل المؤسسة، حيث ان العامل عندما يلاحظ ان المكافآت والترقيات تمنح بطريقة غير عادلة او تعتمد على المحاباة والعلاقات الشخصية يفقد ثقته في الادارة ويقل حماسه للعمل، كما ان الشعور بالتمييز بين العاملين يؤدي الى انتشار التذمر والاحباط داخل بيئة العمل ويؤثر بشكل سلبي على العلاقات المهنية بينهم، اضافة الى ذلك فإن غياب العدالة يجعل بعض العاملين يشعرون بأن جهودهم غير مقدرة مما يدفعهم الى التقليل من مستوى ادائهم وعدم الاهتمام بتحقيق اهداف المؤسسة، لذلك فإن تطبيق معايير واضحة وشفافة في توزيع الحوافز يعتبر من الشروط الاساسية لضمان فعالية التحفيز وتحسين الاداء المهني.[1]

2. ضعف التوافق بين الحوافز وحاجات العاملين

تفشل بعض المؤسسات في تحقيق نتائج ايجابية من خلال برامج التحفيز بسبب عدم الاهتمام بالحاجات الحقيقية للعاملين، حيث ان الافراد يختلفون في دوافعهم واهتماماتهم فهناك من يبحث عن التقدير المعنوي وهناك من يهتم بالمكافآت المالية او فرص الترقية والتطور المهني وعندما تقدم المؤسسة حوافز لا تتناسب مع تطلعات العاملين فإن تأثيرها يصبح محدودا ولا ينعكس بشكل واضح على الاداء، كما ان اعتماد اسلوب تحفيزي موحد لجميع العاملين يؤدي في كثير من

[1] عبدالعزيز عميمر ، محمد عبدالرؤوف زبوشي ،" أثر الحوافز المادية والمعنوية عمى مستوى االحتراق الوظيفي في الوظيف العمومي –دراسة حالة بمدية الدرارية "، **مجلة طبنة للدراسات العلمية و الأكاديمية** ، المجلد 6 ، العدد 2 ، 2023 ، ص ص 1563 – 1564

الاحيان الى ضعف التفاعل مع برامج التحفيز وانخفاض مستوى الدافعية داخل المؤسسة، لذلك فإن نجاح التحفيز يتطلب دراسة حاجات العاملين واختيار الحوافز المناسبة لكل فئة منهم.[1]

3. ضعف التواصل داخل المؤسسة

يؤثر ضعف التواصل بين الادارة والعاملين بشكل مباشر على فعالية التحفيز داخل المؤسسة، حيث ان غياب الشفافية وعدم توضيح اساليب التحفيز والمعايير المعتمدة للحصول على الحوافز يجعل العاملين يشعرون بالغموض وعدم الثقة، كما ان نقص الحوار بين المسؤولين والموظفين يحد من قدرة الادارة على معرفة المشكلات الحقيقية التي يواجهها العاملون داخل العمل، اضافة الى ذلك فإن ضعف التواصل يؤدي الى سوء فهم الاهداف التنظيمية ويقلل من تفاعل العاملين مع البرامج التحفيزية المعتمدة ،لذلك فإن تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة يساعد على تقوية العلاقة بين الادارة والعاملين ويزيد من فعالية التحفيز في رفع مستوى الأداء.[2]

4. الاعتماد المفرط على التحفيز المادي

تركز بعض المؤسسات بشكل كبير على المكافآت المالية وتعتبرها الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين, غير ان هذا الاسلوب لا يحقق دائما النتائج المطلوبة على المدى الطويل، فالعامل لا يحتاج فقط الى الاجر بل يحتاج ايضا الى الاحترام والتقدير والشعور بقيمته داخل المؤسسة، كما ان الاعتماد المبالغ فيه على الحوافز المادية قد يجعل الموظف يربط اداءه بالحصول على المكافأة فقط دون وجود رغبة حقيقية في الابداع او تطوير مهاراته المهنية، اضافة الى ذلك فإن غياب التحفيز المعنوي قد يؤدي الى انخفاض الانتماء الوظيفي وضعف العلاقات المهنية داخل المؤسسة، لذلك فإن فعالية التحفيز تتحقق من خلال التوازن بين الجوانب المادية والمعنوية للعاملين.[3]

5. ضعف الامكانيات والموارد داخل المؤسسة

تؤثر محدودية الامكانيات المادية والتنظيمية على قدرة المؤسسة في تطبيق نظام تحفيزي فعال يحقق النتائج المطلوبة، حيث ان نقص الموارد قد يمنع الادارة من تقديم مكافآت مناسبة او

---

[1] أحمد جيدول ، "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين "، **مجلة القانون والعلوم البينية** ، المجلد 2 ، العدد 2 ، 2023 ، ص 1608 .

[2] بن حرز الله جريبيع ، "التحفيز وأثره على إدارة الأداء في المؤسسة "، **مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الإجتماعية و الإنسانية** ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2026 ، ص ص 47 – 48

[3] سوميشة عبد الهادي ، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة الآجور بالرمشي "، **مجلة دفاتر ميكاس** ، جامعة تلمسان ، المجلد 20 ، العدد 2 ، 2024 ، ص 387

توفير ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على تحسين ادائهم، كما ان كثرة الاعباء المهنية وضعف التجهيزات المتوفرة داخل المؤسسة تجعل العامل يشعر بالضغط والتعب المستمر مما يقلل من تأثير الحوافز على سلوكه المهني، اضافة الى ذلك فإن غياب الوسائل الضرورية للعمل قد يخلق شعورا بعدم الرضا ويؤدي الى انخفاض مستوى الانتاجية داخل المؤسسة, لذلك فإن توفير بيئة عمل مناسبة يعد من العوامل المهمة لنجاح العلاقة بين التحفيز والأداء.

6. مقاومة التغيير وضعف الثقافة التنظيمية

تواجه بعض المؤسسات صعوبات في تطبيق اساليب تحفيزية حديثة بسبب مقاومة التغيير من طرف بعض العاملين او المسؤولين الذين يفضلون الاعتماد على الطرق التقليدية في التسيير، حيث ان عدم تقبل الافكار الجديدة يحد من فعالية برامج التحفيز ويجعل العاملين اقل تفاعلا معها، كما ان ضعف الثقافة التنظيمية القائمة على التعاون والتقدير يؤثر على مناخ العمل ويقلل من روح المبادرة والاجتهاد داخل المؤسسة، اضافة الى ذلك فإن غياب ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتواصل يجعل عملية التحفيز محدودة التأثير على الاداء المهني للعاملين، لذلك فإن نجاح برامج التحفيز يحتاج الى بيئة تنظيمية منفتحة تدعم التغيير وتشجع على التطور المستمر.[1]

لا تعتمد فعالية العلاقة بين التحفيز والاداء على وجود الحوافز داخل المؤسسة بل ترتبط ايضا بطريقة تطبيقها ومدى توافقها مع حاجات العاملين وظروف العمل، حيث ان غياب العدالة وضعف التواصل والاعتماد المفرط على الجانب المادي تعد من اهم المعوقات التي تقلل من تأثير التحفيز على الاداء، كما ان نقص الامكانيات وضعف الثقافة التنظيمية يساهمان في ظهور فجوات تحد من نجاح برامج التحفيز داخل المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات مطالبة بالعمل على تطوير سياساتها التحفيزية وتحسين بيئة العمل من اجل رفع مستوى الدافعية وتحقيق اداء مهني افضل لدى العاملين.

[1] حسيبة ياسف ، العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير ، **مجلة مراجعة الاقتصاد التطبيقي والإحصاء** ، المجلد 12 ، العدد 2 ، 2015 ، ص ص 219 – 220.

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الأول من الدراسة الاطار المفاهيمي بحيث ركز على أهم المفاهيم الواردة في البحث ابتداء بمفهوم التحفيز ومفهوم المشرف التربوي، والعلاقة بين التحفيز والأداء الجيد لمشرفي التربية. إلى جانب التطرق لأهم النظريات التي حاولت تفسير العلاقة بين الآداء والتحفيز. وتم التوصل من خلال هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج:

– يُعد مشرف التربية حلقة وصل داخل المؤسسة التربوية بين الإدارة والأساتذة والتلاميذ

– يساهم مشرف التربية في تنظيم الحياة المدرسية بما يوكل إليه من مهام عديدة تتعلق بتأطير التلاميذ وتحقيق الانضباط، إلى جانب التسيير الإداري والمتابعة، والتواصل والإرشاد.

– لا يرتبط نجاح المؤسسة التربوية بالقوانين والتنظيم فقط، بل يعتمد أيضا على مدى الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير الظروف المناسبة التي تساعده على العمل بفعالية.

– يساهم التحفيز بمختلف أشكاله في رفع الروح المعنوية وتنمية الشعور بالمسؤولية، مما ينعكس بصورة إيجابية على أداء مشرفي التربية وقدرتهم على تنظيم الحياة المدرسية وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة.

– يرتبط تحسين الأداء المهني بوجود بيئة عمل تشجع على الاستقرار والرضا الوظيفي، وهو ما يجعل التحفيز عاملا أساسيا في تطوير العمل التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

الفصل الثاني

التحفيز و أثره على أداء مشرفي التربية في الجزائر

نجد أن التحفيز من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة التربوية من أجل تحسين أداء العاملين بها، خاصة مشرفي التربية الذين يشكلون حلقة مهمة في تنظيم الحياة المدرسية ومتابعة شؤون التلاميذ وضمان السير الحسن للعمل التربوي داخل المؤسسة. فكلما توفرت أساليب تحفيزية مناسبة، سواء كانت مادية كالأجور والمنح أو معنوية كالتقدير والترقية والتشجيع، انعكس ذلك إيجابا على مستوى أداء مشرفي التربية وزاد من شعورهم بالاستقرار والرضا الوظيفي.

كما أن الاهتمام بالتحفيز يساعد على رفع الروح المعنوية وتنمية روح المسؤولية والانضباط، مما يساهم في تحسين الأداء المهني وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بكفاءة أكبر، لذلك أصبح موضوع التحفيز وأثره على أداء مشرفي التربية في الجزائر من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتسيير التربوي.

المبحث الأول: واقع التحفيز في المؤسسات التربوية في الجزائر.

يشهد قطاع التربية مجموعة من أساليب التحفيز التي تهدف إلى تشجيع العاملين وتحسين مردودهم المهني، إلا أن واقع هذه الأساليب يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الإمكانيات المتوفرة وطبيعة التسيير الإداري. فبعض المؤسسات تهتم بالتحفيز المادي والمعنوي بصورة واضحة، بينما تعاني مؤسسات أخرى من ضعف الاهتمام بهذا الجانب.

المطلب الأول: الإطار القانوني التنظيمي لنظام التحفيز.

يعد نظام التحفيز من الجوانب التي حظيت باهتمام المشرع الجزائري من خلال مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية التي تهدف الى تحسين اداء الموظفين ورفع مردودية المؤسسات العمومية، حيث سعت الدولة الى وضع اطار قانوني ينظم العلاقة المهنية بين الموظف والادارة ويضمن للموظف حقوقه المادية والمعنوية مقابل قيامه بواجباته الوظيفية, كما ان التحفيز في التشريع الجزائري لم يقتصر على الجانب المالي فقط بل شمل كذلك الترقية المهنية والتقدير المعنوي وتحسين ظروف العمل.

1. قانون الوظيفة العمومية وتنظيم التحفيز:

يعتبر الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 [1]والمتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية المرجع الاساسي الذي نظم الحقوق المهنية للموظفين في الجزائر, حيث نصت

[1]- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006.

المادة 26 على ان للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد والخدمات الاجتماعية، كما اكدت المادة 28 على حق الموظف في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة اثناء حياته المهنية, وتبرز هذه النصوص اهتمام المشرع الجزائري بتوفير مجموعة من الامتيازات التي تساعد الموظف على تحسين وضعه المهني وتشجعه على تطوير ادائه داخل المؤسسة، لذلك فإن قانون الوظيفة العمومية يشكل الاطار القانوني الذي تعتمد عليه الادارة الجزائرية في تنظيم مختلف اساليب التحفيز المهني.[1]

❖ وقد جاء **المرسوم 12-240 ليفتح أفقا جديدا لمشرفي التربية فقد** استحدث هذا المرسوم نظاماً جديداً لسلك الاستشارة والتربية مقارنة بالقانون القديم [**في القانون الأصلي للمرسوم التنفيذي 08-315 الصادر سنة 2008[2]، لم تكن رتبة "مشرف التربية" موجودة على الإطلاق. السلك كان يُسمى حينها" سلك مساعدي التربية "وكان يقتصر على رتبتين فقط هما: "مساعد التربية" (الصنف 7)و"مساعد رئيسي للتربية"(الصنف 8)**

و تتمثل محفزاته ومواده في:

- **تأسيس رتبة "مشرف التربية" (المادة 84 مكرر)** :تم فتح رتبة جديدة وتصنيفها في **الصنف 10**، مما أتاح فرصة ترقية مساعدي التربية والآيلين للزوال الحائزين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) أو أقدمية محددة.
- **استحداث رتبة "مشرف رئيسي للتربية" (المادة 84 مكرر 4)** :صُنفت في **الصنف 11** كأفق ترقية جديد لم يكن متاحاً من قبل، ويتم الصعود إليها عن طريق المسابقة المهنية أو قوائم التأهيل.
- **تحديد المهام الإشرافية (المادة 84 مكرر3)** :كُلّف مشرف التربية رسمياً بمراقبة النظام والانضباط، تنسيق نشاطات مساعدي التربية، ومسك السجلات والدفاتر الإدارية بالتنسيق مع مستشار التربية[3].

---

[1] – خالد عطوي، النظام القانوني للتحفيز المادي والمعنوي للموظف العمومي في الجزائر، **مجلة دفاتر السياسة والقانون**، المجلد 15 ، العدد 1 ، 2023 ، ص 170.

[2]- المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق لـ 11 أكتوبر سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 59، الصادرة بتاريخ 12 أكتوبر 2008.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 12-240 المؤرخ في 29 مايو 2012، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08-315 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية .**الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 34، ص 15.

2. الحوافز المالية في التشريع الجزائري:

اهتم المشرع الجزائري بالحوافز المالية باعتبارها من الوسائل الاساسية التي تساعد على رفع دافعية الموظفين وتحسين مردودهم المهني، حيث نصت المادة 114 من الامر 06-03 على ان الموظف يتقاضى بعد اداء الخدمة راتبا يشمل الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات، كما نصت المادة 119 على ان الموظف يستفيد من المنح والتعويضات التي ينص عليها التشريع والتنظيم المعمول بهما، وتهدف هذه النصوص الى تحسين الوضع الاجتماعي والمهني للموظف وتشجيعه على الالتزام بواجباته وتحقيق اداء افضل داخل المؤسسة, لذلك فإن الحوافز المالية تعد من الركائز الاساسية التي يقوم عليها نظام التحفيز في الجزائر.[1]

تتمثل أبرز آليات التحفيز التي جاء بها هذا المرسوم في النقاط التالية:

أ.تثمين الخبرة والإدماج

- اعتمد المرسوم نصوصاً واضحة للإدماج في الأحكام الانتقالية (المواد 155-157)، مما يحمي المكتسبات المهنية ويضمن حقوق الأقدمية لمختلف رتب الأسلاك التربوية بما يضمن استقرارهم الوظيفي .

ب . التوضيح الدقيق للمهام

- تم ضبط المهام الموكلة للمشرفين التربويين بدقة (كالمشرف الرئيسي والمشرف العام) لتجنب أي تداخل في الصلاحيات، مما يوفر بيئة عمل أكثر وضوحاً وتنظيماً، ويُسهل عليهم القيام بأدوارهم في مرافقة التلاميذ ومتابعة حالتهم الانضباطية والتنظيمية.

3. الترقية كوسيلة للتحفيز المهني:

تعتبر الترقية من الوسائل القانونية المهمة التي يعتمد عليها نظام التحفيز في الجزائر من اجل تشجيع الموظفين على تطوير كفاءاتهم المهنية وتحسين ادائهم، حيث نصت المادة 106 من الامر 06-03 على ان الترقية في الدرجات تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي يحددها التنظيم، بينما نصت المادة 107 على ان الترقية في الرتب تتم عن طريق الامتحان المهني او التسجيل في قائمة التأهيل او على اساس الشهادة بالنسبة لبعض الاسلاك، كما ان شعور الموظف بإمكانية التقدم في مساره المهني يجعله اكثر حرصا على الاجتهاد وتحقيق نتائج

[1] - امر رقم 06 - 03 ، المرجع السابق ، المواد 114 و 119 .

ايجابية داخل المؤسسة، لذلك فإن الترقية تعد من اهم وسائل التحفيز التي اعتمدها المشرع الجزائري لتحسين الاداء الوظيفي.[1].

وبحسب المرسوم الصادر في 2025 تم تثمين الترقية الآلية بالشهادة حيث تم:

- **ترقية إلى رتبة مشرف رئيسي** :تتيح المواد المنظمة في المرسوم للمشرفين للتربية الترقية إلى رتبة "مشرف رئيسي" بعد استكمال فترات الخدمة المطلوبة والمشاركة في التكوين المتخصص.
- **ترقية حاملي شهادة الماستر** :تُمكن المادة 154 من المرسوم التنفيذي 25-54 صراحةً ترقية كل مشرف تربية (أو مشرف رئيسي/رئيس) يتحصل بعد التوظيف على شهادة الماستر أو ما يعادلها، إلى رتبة "**مشرف عام** "خارج شرط النطاق المحدود للمناصب [2].

4. مبدأ المساواة والعدالة في نظام التحفيز:

يقوم نظام التحفيز في الجزائر على مبدأ المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات دون تمييز, حيث نصت المادة 74 من الامر 06-03 على ان الالتحاق بالوظائف العمومية يكون دون اي تمييز غير تلك التي تفرضها طبيعة المهام المراد ممارستها, كما ان احترام العدالة في توزيع الحوافز والترقيات يساهم في خلق جو من الثقة والاستقرار داخل المؤسسة ويزيد من دافعية الموظفين نحو العمل، في المقابل فإن غياب العدالة يؤدي الى الشعور بالاحباط وضعف الرضا الوظيفي، لذلك فإن مبدأ المساواة يعد من الاسس القانونية المهمة لضمان فعالية نظام التحفيز داخل الادارات الجزائرية.[3]

عمل المشرع الجزائري على تنظيم نظام التحفيز من خلال مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية التي تهدف الى تحسين اداء الموظفين وضمان استقرارهم المهني داخل المؤسسات العمومية، حيث شمل هذا التنظيم الحوافز المالية والمعنوية والترقيات المهنية ومبدأ العدالة في توزيع الامتيازات، كما ان فعالية هذا النظام تبقى مرتبطة بحسن تطبيق القوانين واحترام الحقوق المهنية للعاملين داخل بيئة العمل، لذلك فإن تطوير نظام التحفيز وتحسين آليات تطبيقه يعد من

---

[1]- زهرة بن قمجة ، نور الدين زحوفي،" السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين، الترقية والتحفيز في الهيئات العمومية"، **مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية**، المجلد 4 ، العدد 1 ، 2010 ، ص 138 – 139

[2]المرسوم التنفيذي رقم 25-55 المؤرخ في 22 رجب عام 1446 الموافق 22 جانفي سنة 2025، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية ، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 04، الصادرة في 23 جانفي2025.

[3]- الأمر رقم 06-03 ، المرجع السابق، المادة 74 .

العوامل المهمة التي تساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق مردودية افضل داخل المؤسسات الجزائرية.

المطلب الثاني: الحوافز المادية كآلية لرفع مستوى رضا المشرفين.

تعتبر الحوافز المادية من الوسائل الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية في الجزائر من اجل رفع مستوى رضا العاملين وتحسين مردودهم المهني، حيث تساعد هذه الحوافز على اشباع الحاجات المادية والاجتماعية للمشرفين التربويين وتخفيف الضغوط المرتبطة بطبيعة عملهم داخل المؤسسات التعليمية، كما ان شعور المشرف بأن جهوده مقدرة من خلال الاجور والمنح والتعويضات يدفعه الى اداء مهامه بصورة افضل ويزيد من درجة استقراره المهني، لذلك فإن الحوافز المادية تعد من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى رضا مشرفي التربية في الجزائر.

1. الاجور ودورها في تحقيق الرضا المهني:

يعد الاجر من اهم الحوافز المادية التي تؤثر على رضا مشرفي التربية داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية ،حيث ان تحسن الدخل يساعد المشرف على تلبية احتياجاته المعيشية والشعور بالاستقرار الاجتماعي والمهني، كما ان الاجر المناسب يجعل المشرف اكثر التزاما بمهامه واكثر استعدادا لبذل مجهود اضافي داخل المؤسسة، في المقابل فإن ضعف الاجور يؤدي الى الشعور بعدم الرضا والاحباط خاصة مع كثرة المسؤوليات الملقاة على عاتق مشرف التربية، لذلك فإن تحسين الاجور يعتبر من الوسائل الاساسية التي تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الاداء المهني.[1]

وقد جاء **المرسوم رقم 25-54 ليبرهن أن** المكاسب المادية لمشرفي التربية تتحقق بشكل غير مباشر عبر آليتين قانونيتين متكاملتين:

1.1. الرفع من التصنيف (الرقم الاستدلالي) عبر المرسوم 25-54

يمنح هذا المرسوم حافزاً مادياً غير مباشر من خلال تغيير الرتب واستحداث مسارات ترقية أعلى، مما يرفع تلقائياً الراتب الأساسي بالشكل التالي:

[1]- عبد السلام عويسي ، سارة غرباوي ، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في المرحلة الابتدائية -دراسة مدانية على عينة من المشرفين التربويين في المدارس الابتدائية لمقاطعة مازونة- غليزان "، **مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف** ، المجلد 10 ، العدد 1 ، 2025 ، ص 262.

- استحداث رتب جديدة :تم فتح الآفاق لـ 4 رتب (مشرف، مشرف رئيسي، مشرف رئيس، ومشرف عام)، والانتقال من رتبة إلى أخرى يعني الانتقال إلى صنف أعلى في شبكة الأجور.
- تثمين الشهادات والخبرة :إدماج المساعدين والمشرفين القدامى في رتب أعلى تضمن لهم زيادة آلية في قيمة الرقم الاستدلالي للراتب[1].

2.1 النظام التعويضي الجديد (المرسوم التنفيذي 25-55)

الجانب المالي الصرف (المنح والعلاوات) صدر بالتزامن في المرسوم التنفيذي رقم 25-55 (المؤسس للنظام التعويضي لموظفي التربية)، والذي يترجم مكاسب المشرفين المادية إلى واقع من خلال:

- رفع نسبة منحة الدعم التربوي :احتسابها على أساس الأجر الرئيسي الجديد وبنسب مئوية أعلى.
- منحة التأطير والمرافقة :تعديل شروط واستحقاق العلاوات المرتبطة بالمسؤولية والمداومة ومتابعة التلاميذ داخل المؤسسات.
- **التعويض عن التكوين** :منح مادية تصاحب فترات التكوين المبرمجة للترقية[2]

3.1 تحسين التصنيف والرواتب

- جاء القانون الأساسي بهيكل رواتب معدّل يوفر زيادات معتبرة في الأجور القاعدية والتعويضات، تثميناً للمهام البيداغوجية والتربوية الحساسة التي يشرفون عليها، مما ينعكس إيجابياً على القدرة الشرائية للموظف

2. المنح والتعويضات وتحسين الاستقرار الوظيفي:

تلعب المنح والتعويضات دورا مهما في رفع مستوى رضا مشرفي التربية في الجزائر، حيث يستفيد المشرف من مجموعة من التعويضات المرتبطة بطبيعة العمل والمهام التربوية التي يؤديها داخل المؤسسة، كما ان هذه الامتيازات المالية تساعد على التخفيف من الضغوط المهنية وتشعر المشرف بالتقدير والاهتمام من طرف الادارة, اضافة الى ذلك فإن حصول المشرف على تعويضات تتناسب مع حجم المسؤوليات التي يتحملها يزيد من استقراره الوظيفي ويشجعه على

[1] المرسوم التنفيذي رقم 25-54 ،المرجع السابق ، ص ص. 4-43.
[2] المرسوم التنفيذي 25-55 ص ص. 44-51.

تحسين مستوى ادائه داخل العمل, لذلك فإن المنح والتعويضات تعد من الحوافز الضرورية لضمان رضا مشرفي التربية.[1]

3. علاوة المردودية وعلاقتها بالرضا المهني:

تعتبر علاوة المردودية من اهم الحوافز المالية التي يعتمد عليها قطاع التربية في الجزائر لتشجيع الموظفين على تحسين الاداء، حيث تمنح هذه العلاوة بناء على تقييم المردود المهني والانضباط داخل المؤسسة، كما ان حصول مشرف التربية على مردودية جيدة يشعره بأن جهوده محل تقدير ويزيد من دافعيته للعمل والاجتهاد، اضافة الى ذلك فإن هذه العلاوة تخلق نوعا من التنافس الايجابي بين العاملين وتدفعهم الى تحسين مستوى ادائهم بصورة مستمرة، لذلك فإن علاوة المردودية تساهم بشكل واضح في رفع مستوى الرضا المهني لدى مشرفي التربية.[2]

4. الحوافز المادية والتقليل من الضغوط المهنية:

تساعد الحوافز المادية على التقليل من الضغوط المهنية التي يعاني منها مشرفو التربية داخل المؤسسات التعليمية، حيث ان شعور المشرف بالاستقرار المالي يجعله اكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل اليومية وتحمل المسؤوليات المختلفة، كما ان التحفيز المادي يخفف من مشاعر القلق والتوتر الناتجة عن كثرة الاعباء المهنية والمشكلات السلوكية داخل المؤسسة، اضافة الى ذلك فإنه يساهم في رفع الروح المعنوية للمشرف ويجعله اكثر رغبة في الاستمرار داخل القطاع التربوي, لذلك فإن تحسين الوضع المادي لمشرفي التربية يعد من العوامل المهمة لتحقيق التوازن النفسي والمهني.[3]

تلعب الحوافز المادية دورا اساسيا في رفع مستوى رضا مشرفي التربية في الجزائر وتحسين ادائهم المهني داخل المؤسسات التعليمية، حيث تساهم الاجور والمنح وعلاوات المردودية في تحقيق الاستقرار المهني والتخفيف من الضغوط المرتبطة بطبيعة العمل, كما ان شعور المشرف بالتقدير المادي يزيد من دافعيته ويشجعه على القيام بمهامه بكفاءة اكبر, لذلك فإن تطوير نظام الحوافز المادية وتحسينه يعد من العوامل الضرورية التي تساعد على تحقيق رضا مشرفي التربية وضمان فعالية الاداء داخل المؤسسات التربوية.

---

[1]– محمد بوزيدي، فاعلية استخدام استراتيجية التحفيز في عملية الإشراف التربوي ، **مجلة دراسات معاصرة** ، المجلد 2 ، العدد 2 ، 2018 ، ص 310

[2] – عويسي عبد السلام ، غرباوي سارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 262

[3]– نفس المرجع السابق ، ص 262

المطلب الثالث: الحوافز المعنوية كآلية لاشباع الحاجات النفسية المشرفين.

تعد الحوافز المعنوية من الوسائل المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية من اجل اشباع الحاجات النفسية للعاملين وتحقيق التوازن المهني داخل بيئة العمل, حيث لا يقتصر اهتمام المشرف التربوي على الجوانب المادية فقط بل يحتاج ايضا الى التقدير والاحترام والشعور بقيمته داخل المؤسسة, كما ان الحوافز المعنوية تساعد على رفع الروح المعنوية للمشرفين وتزيد من درجة انتمائهم للمؤسسة التربوية، لذلك فإن الاهتمام بهذا النوع من التحفيز يساهم بشكل كبير في تحسين الحالة النفسية للمشرفين ورفع مستوى ادائهم المهني داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية.

1. التقدير المعنوي وتعزيز الثقة بالنفس:

يساهم التقدير المعنوي في اشباع حاجة مشرف التربية الى الاحترام والشعور بقيمته داخل المؤسسة التعليمية، حيث ان كلمات التشجيع والثناء على المجهودات المبذولة تمنح المشرف احساسا بالرضا والثقة بالنفس، كما ان اعتراف الادارة بكفاءته المهنية يجعله اكثر رغبة في تطوير ادائه وتحمل مسؤولياته بطريقة افضل، اضافة الى ذلك فإن التقدير المعنوي يساعد على التقليل من الشعور بالتهميش او عدم الاهتمام الذي قد يؤثر على نفسية المشرف داخل العمل، لذلك فإن الاهتمام بالتقدير المعنوي يعد من الوسائل المهمة لتحقيق الاستقرار النفسي والمهني للمشرفين.[1]

2. المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الشعور بالاهمية:

تساعد مشاركة مشرفي التربية في بعض القرارات المتعلقة بالحياة المدرسية على اشباع حاجتهم النفسية الى التقدير والانتماء داخل المؤسسة، حيث ان اشراك المشرف في مناقشة المشكلات التربوية والتنظيمية يجعله يشعر بأن رأيه مهم وله قيمة داخل العمل، كما ان هذه المشاركة تعزز ثقته في نفسه وتزيد من درجة ارتباطه بالمؤسسة التعليمية، اضافة الى ذلك فإن منح المشرف فرصة للتعبير عن افكاره ومقترحاته يساهم في تحسين العلاقات المهنية وخلق جو من التعاون داخل المؤسسة، لذلك فإن المشاركة في اتخاذ القرار تعد من اشكال التحفيز المعنوي التي تؤثر ايجابا على نفسية المشرفين.[2]

3. العلاقات المهنية الايجابية وتحقيق التوازن النفسي:

تلعب العلاقات المهنية الجيدة دورا مهما في اشباع الحاجات النفسية لمشرفي التربية داخل المؤسسات التعليمية، حيث ان وجود جو يسوده الاحترام والتفاهم بين المشرفين والادارة والمعلمين يساعد على تحقيق الراحة النفسية والاستقرار داخل العمل، كما ان المعاملة الحسنة والتعاون بين

[1] عويسي عبد السلام ، غرباوي سارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 259

[2] نفس المرجع السابق ، ص 261

مختلف العاملين يقللان من مشاعر التوتر والضغط المهني التي قد يعاني منها المشرف، اضافة الى ذلك فإن العلاقات الايجابية تخلق بيئة عمل مشجعة تساعد المشرف على اداء مهامه بطريقة اكثر فعالية وهدوء، لذلك فإن الاهتمام بالعلاقات المهنية يعد من الجوانب الاساسية للتحفيز المعنوي داخل المؤسسة التربوية.[1]

4. فرص التكوين والتطوير المهني وتحقيق الذات:

يساعد التكوين المستمر على اشباع حاجة مشرف التربية الى تحقيق الذات والتطور المهني, حيث ان حصول المشرف على دورات تكوينية وفرص لتحسين مستواه العلمي والمهني يجعله يشعر بقيمته واهمية دوره داخل المؤسسة التعليمية، كما ان اكتساب معارف ومهارات جديدة يرفع من ثقته بقدراته المهنية ويدفعه الى تحسين ادائه بصورة مستمرة, اضافة الى ذلك فإن اهتمام المؤسسة بتطوير كفاءات المشرفين يشعرهم بالتقدير ويزيد من دافعيتهم نحو العمل والاجتهاد، لذلك فإن التكوين يعد من الوسائل المعنوية المهمة التي تساعد على اشباع الحاجات النفسية للمشرفين.[2]

5. التحفيز المعنوي وتقوية الانتماء للمؤسسة:

يساهم التحفيز المعنوي في تقوية شعور مشرف التربية بالانتماء للمؤسسة التعليمية، حيث ان اهتمام الادارة بالجوانب النفسية والمعنوية للعاملين يجعلهم اكثر ارتباطا بمحيط العمل واكثر حرصا على نجاح المؤسسة واستقرارها, كما ان شعور المشرف بالاحترام والتقدير يدفعه الى الالتزام بواجباته المهنية والتعامل بروح ايجابية مع التلاميذ وبقية العاملين، اضافة الى ذلك فإن الانتماء المهني الناتج عن التحفيز المعنوي يساعد على التقليل من الرغبة في ترك العمل او الشعور بالنفور من الوظيفة، لذلك فإن التحفيز المعنوي يعد من العوامل الاساسية التي تساعد على تحقيق التوازن النفسي والمهني للمشرفين.[3]

تلعب الحوافز المعنوية دورا اساسيا في اشباع الحاجات النفسية لمشرفي التربية داخل المؤسسات التعليمية، فهي تساعد على تعزيز الثقة بالنفس وتقوية الانتماء وتحقيق الراحة النفسية داخل بيئة العمل، كما ان التقدير والمشاركة والعلاقات المهنية الجيدة والتكوين المستمر تعد من اهم الوسائل المعنوية التي ترفع من دافعية المشرفين وتحسن مستوى ادائهم المهني, لذلك فإن

[1] بوزيدي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 304

[2] الصالح بوعزة ، الإشراف التربوي بالكفايات في المدرسة الإبتدائية– واقع و متطلبات– ، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع ، العدد 4 ، 2017 ، ص 61

[3] بوزيدي محمد ، مرجع سبق ذكره ،ص 304

الاهتمام بالتحفيز المعنوي يعد ضرورة اساسية لضمان استقرار المشرفين وتحقيق فعالية اكبر داخل المؤسسة التربوية.

المبحث الثاني: انعكاسات نظام التحفيز على اداء المشرفين.

يترك نظام التحفيز آثارا واضحة على أداء مشرفي التربية، لأنه يرتبط بدرجة الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير داخل المؤسسة. فكلما كان نظام التحفيز عادلا ومتوازنا ساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الالتزام والانضباط في العمل. كما أن غياب التحفيز أو ضعفه قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية والشعور بعدم الاهتمام، مما ينعكس سلبا على جودة الأداء وعلى السير الحسن للعمل التربوي داخل المؤسسة.

المطلب الأول: الانعكاسات على الاداء المهني والتربوي.

يعتبر نظام التحفيز من العوامل الاساسية التي تؤثر بصورة مباشرة على الاداء المهني والتربوي لمشرفي التربية داخل المؤسسات التعليمية، حيث يساعد على رفع مستوى الدافعية وتشجيع المشرف على القيام بمهامه بطريقة اكثر جدية وتنظيما، كما ان المشرف الذي يشعر بالتقدير المادي والمعنوي يكون اكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع مختلف المشكلات التربوية والتنظيمية داخل المؤسسة،اضافة الى ذلك فإن التحفيز يساهم في خلق جو مهني يساعد على الاستقرار والانضباط وتحسين العلاقات داخل الوسط المدرسي، لذلك فإن فعالية نظام التحفيز تنعكس بشكل واضح على جودة الاداء المهني والتربوي وعلى مستوى نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها.

1. تحسين مستوى الالتزام المهني:

يساهم نظام التحفيز في رفع مستوى الالتزام المهني لدى مشرفي التربية من خلال تشجيعهم على احترام قوانين العمل والحرص على اداء المهام الموكلة اليهم بانتظام، حيث ان المشرف الذي يشعر بأن جهوده محل تقدير يصبح اكثر انضباطا في حضوره وتعاملاته المهنية داخل المؤسسة التعليمية, كما ان الحوافز المختلفة تدفعه الى الاهتمام بمتابعة شؤون التلاميذ وتنظيم الحياة المدرسية بصورة اكثر فعالية، اضافة الى ذلك فإن التحفيز يعزز روح المسؤولية لدى المشرف ويجعله اكثر حرصا على المحافظة على استقرار المؤسسة واحترام القوانين التنظيمية المعمول

بها،لذلك فإن وجود نظام تحفيزي فعال يساعد على تحسين مستوى الالتزام والانضباط المهني داخل الوسط التربوي ويحد من مظاهر الاهمال والتقصير في العمل.[1]

2. رفع كفاءة الاداء التربوي:

يساعد التحفيز على تحسين الاداء التربوي لمشرفي التربية من خلال تشجيعهم على تطوير اساليب العمل والتعامل الايجابي مع مختلف المشكلات التربوية داخل المؤسسة التعليمية, فالمشرف المحفز يكون اكثر قدرة على متابعة التلاميذ والمساهمة في تنظيم الحياة المدرسية والمحافظة على الانضباط داخل المؤسسة, كما ان شعوره بالاستقرار المهني والنفسي يجعله اكثر توازنا في اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف اليومية بطريقة هادئة وفعالة, اضافة الى ذلك فإن التحفيز يدفع المشرف الى تحسين طرق التواصل مع الادارة والمعلمين والتلاميذ بما يساهم في خلق جو تربوي يسوده التنظيم والاستقرار، لذلك فإن نجاح العملية التربوية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى اهتمام المؤسسة بتحفيز مشرفي التربية وتحسين ظروف عملهم.[2]

3. تنمية روح المبادرة وتحمل المسؤولية:

يلعب التحفيز دورا مهما في تنمية روح المبادرة لدى مشرفي التربية وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تحسين سير العمل داخل المؤسسة التعليمية، حيث ان المشرف الذي يحظى بالتقدير يشعر بثقة اكبر في نفسه ويصبح اكثر استعدادا لتقديم اقتراحات وحلول تساعد على معالجة المشكلات التربوية والتنظيمية، كما ان الحوافز تشجعه على تحمل المسؤولية والقيام بمهامه بطريقة اكثر استقلالية وفعالية، اضافة الى ذلك فإن شعور المشرف بأهمية دوره داخل المؤسسة يدفعه الى الاجتهاد والبحث عن اساليب جديدة لتطوير العمل وتحسين مستوى الاداء التربوي, لذلك فإن التحفيز يساهم في تكوين مشرف قادر على التسيير الجيد والتفاعل الايجابي مع مختلف متطلبات الحياة المدرسية.[3]

4. تحسين جودة العلاقات داخل المؤسسة التربوية:

ينعكس التحفيز بشكل ايجابي على العلاقات المهنية داخل المؤسسة التعليمية, حيث ان المشرف الذي يشعر بالرضا والتقدير يكون اكثر قدرة على التعامل بروح التعاون والاحترام مع الادارة والمعلمين والتلاميذ، كما ان التحفيز يساعد على التقليل من التوترات والخلافات المهنية

---

[1] سعد نعيم رضوي ، أمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين ، **مجلة امتياز للعلوم التربوية و التعليمية** ، المجلد 4 ، العدد 1 ، 2022 ، ص 32

[2] زيدان جميلة ، عبد الله صحراوي ، إسهامات الإشراف التربوي في تنمية كفايات التدريس في ضوء مقاربة الكفاءات)دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي) ، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، 2017 ، ص 231

[3] نفس المرجع السابق ص 231 – 232

التي قد تؤثر على استقرار الوسط المدرسي, اضافة الى ذلك فإنه يساهم في تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف العاملين داخل المؤسسة مما يساعد على خلق بيئة تربوية يسودها التفاهم والانسجام كما ان العلاقات المهنية الجيدة تجعل المشرف اكثر راحة في اداء مهامه اليومية واكثر قدرة على معالجة المشكلات بطريقة هادئة ومتوازنة، لذلك فإن التحفيز يعد من الوسائل المهمة التي تساعد على تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة التعليمية وتحسين المناخ المهني العام.[1]

5. التقليل من ضعف الاداء واللامبالاة:

يساعد نظام التحفيز على الحد من مظاهر ضعف الاداء واللامبالاة لدى مشرفي التربية من خلال رفع معنوياتهم وزيادة شعورهم بأهمية الدور الذي يقومون به داخل المؤسسة التعليمية، حيث ان المشرف الذي يستفيد من حوافز مادية ومعنوية يصبح اكثر رغبة في القيام بمهامه بجدية واهتمام, كما ان التحفيز يقلل من الشعور بالاحباط والضغط المهني الناتج عن كثرة المسؤوليات اليومية, اضافة الى ذلك فإنه يساعد على تنشيط روح العمل والاجتهاد لدى المشرف ويجعله اكثر تفاعلا مع الانشطة التربوية والتنظيمية المختلفة داخل المؤسسة، لذلك فإن الاهتمام بالتحفيز يساهم في تحسين المردود المهني والتقليل من السلوكات السلبية المرتبطة بالاهمال وضعف الاداء داخل الوسط التربوي.[2]

يترك نظام التحفيز انعكاسات واضحة ومهمة على الاداء المهني والتربوي لمشرفي التربية داخل المؤسسات التعليمية، حيث يساهم في رفع مستوى الالتزام والانضباط وتحسين الكفاءة المهنية وتنمية روح المبادرة وتحمل المسؤولية, كما يساعد على تحسين العلاقات المهنية داخل الوسط المدرسي والتقليل من مظاهر اللامبالاة وضعف الاداء، اضافة الى ذلك فإن التحفيز يخلق بيئة عمل مستقرة تشجع المشرف على الاجتهاد وتحقيق نتائج افضل في اداء مهامه اليومية، لذلك فإن الاهتمام بنظام التحفيز يعد من الضروريات الاساسية التي تساعد على تطوير الاداء التربوي وتحقيق فعالية اكبر داخل المؤسسة التعليمية.

المطلب الثاني : الانعكاسات النفسية والاجتماعية.

يترك نظام التحفيز انعكاسات مهمة على الجوانب النفسية والاجتماعية لمشرفي التربية داخل المؤسسات التعليمية، حيث لا يقتصر تأثيره على تحسين الاداء المهني فقط بل يمتد ايضا الى الحالة النفسية والعلاقات الاجتماعية للمشرف داخل بيئة العمل فالمشرف الذي يشعر بالتقدير والاهتمام يكون اكثر استقرارا وراحة في اداء مهامه اليومية, كما ان التحفيز يساعد على تعزيز

[1] سعد نعيم رضوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 27
[2] نفس المرجع السابق ، ص 27 – 28

الثقة بالنفس وتقوية روح الانتماء للمؤسسة التربوية, لذلك فإن فعالية نظام التحفيز تنعكس بصورة واضحة على التوازن النفسي والاجتماعي لمشرفي التربية وعلى طبيعة تعاملهم داخل الوسط المدرسي.

1. تحقيق الاستقرار النفسي للمشرف:

يساهم نظام التحفيز في تحقيق الاستقرار النفسي لمشرفي التربية من خلال اشعارهم بالتقدير والاهتمام داخل المؤسسة التعليمية، حيث ان المشرف الذي يستفيد من حوافز مادية ومعنوية يشعر براحة نفسية اكبر ويصبح اكثر قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية، كما ان التحفيز يساعد على التقليل من مشاعر القلق والتوتر الناتجة عن كثرة المسؤوليات والمشكلات التربوية التي يواجهها المشرف داخل المؤسسة، اضافة الى ذلك فإن شعور المشرف بالاستقرار المهني ينعكس بشكل ايجابي على حالته النفسية ويجعله اكثر هدوءا وتوازنا في التعامل مع مختلف المواقف، لذلك فإن التحفيز يعد من الوسائل المهمة التي تساعد على حماية المشرف من الضغوط النفسية وتحسين ظروف عمله داخل الوسط المدرسي.[1]

2. تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالتقدير:

يلعب التحفيز دورا مهما في تعزيز ثقة مشرف التربية بنفسه وزيادة شعوره بقيمته داخل المؤسسة التعليمية، حيث ان التقدير المعنوي والثناء على المجهودات المبذولة يجعل المشرف اكثر اقتناعا بأهمية دوره التربوي والتنظيمي داخل المدرسة، كما ان حصوله على مكافآت او تشجيعات يشعره بأن الادارة تقدر عمله وتحترم الجهود التي يقدمها، اضافة الى ذلك فإن هذا التقدير يدفع المشرف الى تطوير ادائه والسعي نحو تحقيق نتائج افضل في عمله اليومي، لذلك فإن التحفيز يساهم في تقوية شخصية المشرف وزيادة دافعيته نحو العمل والاجتهاد داخل المؤسسة التعليمية.[2]

3. تقوية روح الانتماء للمؤسسة التربوية:

يساعد التحفيز على تقوية شعور مشرف التربية بالانتماء للمؤسسة التعليمية وجعله اكثر ارتباطا ببيئة العمل ،حيث ان المشرف الذي يشعر بالاحترام والتقدير يكون اكثر حرصا على نجاح المؤسسة والمحافظة على استقرارها، كما ان اهتمام الادارة بالحاجات النفسية والمهنية للمشرف يجعله اكثر التزاما بواجباته واكثر استعدادا للمشاركة في مختلف الانشطة التربوية والتنظيمية، اضافة الى ذلك فإن الانتماء المهني الناتج عن التحفيز يساعد على التقليل من الشعور بالنفور او

[1] سعد نعيم رضوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22
[2] نفس المرجع السابق ، ص 32

الرغبة في ترك العمل، لذلك فإن التحفيز يعد من العوامل المهمة التي تساعد على بناء علاقة ايجابية بين المشرف والمؤسسة التعليمية.[1]

4. تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة:

ينعكس التحفيز بصورة ايجابية على العلاقات الاجتماعية داخل الوسط المدرسي, حيث ان المشرف الذي يشعر بالرضا والتقدير يكون اكثر قدرة على التعامل بروح التعاون والاحترام مع زملائه والادارة والتلاميذ، كما ان التحفيز يساهم في التقليل من التوترات والخلافات المهنية التي قد تؤثر على استقرار المؤسسة التعليمية، اضافة الى ذلك فإنه يساعد على نشر جو من التفاهم والتواصل الجيد بين مختلف العاملين داخل المدرسة, وهذا ما يساهم في خلق بيئة اجتماعية مريحة تساعد المشرف على اداء مهامه بطريقة اكثر فعالية وهدوء، لذلك فإن العلاقات الاجتماعية الجيدة تعد من اهم الانعكاسات التي يحققها التحفيز داخل المؤسسة التربوية.[2]

5. التقليل من الاحتراق النفسي والضغط المهني:

يساعد نظام التحفيز على التقليل من ظاهرة الاحتراق النفسي والضغط المهني التي قد يعاني منها مشرفو التربية بسبب طبيعة العمل وكثرة المسؤوليات اليومية، حيث ان المشرف الذي يشعر بالدعم والتقدير يكون اكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل والتعامل مع المشكلات التربوية بصورة متوازنة, كما ان الحوافز المختلفة ترفع من معنويات المشرف وتخفف من مشاعر التعب والاحباط التي قد تنتج عن الروتين المهني، اضافة الى ذلك فإن توفير بيئة عمل محفزة يساعد على تحسين الصحة النفسية للمشرف ويزيد من استقراره داخل المؤسسة التعليمية, لذلك فإن التحفيز يعد من الوسائل الضرورية لحماية مشرفي التربية من الضغوط النفسية والاجتماعية داخل العمل.[3]

ان نظام التحفيز يترك انعكاسات نفسية واجتماعية مهمة على مشرفي التربية داخل المؤسسات التعليمية, حيث يساهم في تحقيق الاستقرار النفسي وتعزيز الثقة بالنفس وتقوية روح الانتماء للمؤسسة, كما يساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية والتقليل من الضغوط المهنية والاحتراق النفسي, اضافة الى ذلك فإن المشرف الذي يشعر بالتقدير والدعم يكون اكثر قدرة على اداء مهامه بطريقة فعالة ومتوازنة, لذلك فإن الاهتمام بالتحفيز يعد من الضروريات الاساسية التي

---

[1] بوزيدي محمد ، مرجع سبق ذكره ،ص 304

[2] عفاف بليل ، الإشراف التربوي ودوره في تطوير الكفايات التدريسية للمعلمين بالمدرسة الابتدائية –دراسة ميدانية ببعض المدارس الابتدائية -ببلدية سطيف- ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، المجلد 3 ، العدد 1 ، 2018 ، ص 232

[3] سعد نعيم رضوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 – 33

تساعد على تحسين الوضع النفسي والاجتماعي لمشرفي التربية وضمان استقرارهم داخل الوسط المدرسي.

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الثاني من الدراسة الآثار المترتبة عن اعتماد نظام التحفيزات داخل المؤسسات التربوية في الجزائر، سواء كانت مادية كالأجور والمنح أو معنوية كالتقدير والترقية والتشجيع، على مستوى أداء مشرفي التربية. وقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى جملة من النتائج:

- يشكل التحفيز داخل المؤسسات التربوية عاملا أساسيا في تحسين أداء مشرفي التربية ورفع مستوى التزامهم المهني، وزيادة شعورهم بالاستقرار والرضا الوظيفي.
- يساهم التحفيز في توفير جو من الاستقرار والارتياح داخل بيئة العمل.
- ينعكس توفر أساليب تحفيزية مناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية، بصورة إيجابية على مردودية المشرفين وقدرتهم على أداء مهامهم التربوية والتنظيمية بكفاءة أكبر.
- يساعد نظام التحفيز الفعال على تنمية روح المسؤولية والتعاون وتعزيز الدافعية نحو العمل، مما يساهم في تحسين السير الحسن للمؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية.
- يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في آداء رسالتها التربوية على الآداء الجيد للمشرفين التربويين الذي يتحقق من خلال اعتماد نظام للتحفيز.

الفصل الثالث:

دراسة حالة متوسطة حساني عبد الكريم

ببرج بوعريريج 2021-2025

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت في متوسطة "حساني عبد الكريم" بولاية برج بوعريريج، لتحديد أثر التحفيز (المادي والمعنوي) على الأداء المهني لمشرفي التربية خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2025. اعتمدت الدراسة على مقابلة مع السيد مدير المتوسطة الذي قام بتقديم شروحات بخصوص الجانب الهيكلي للمتوسطة ودور المتوسطة في تقديم التحفيز للمشرفين، بالاضافة الى تفريغ وتحليل استجابات عينة من المشرفين عبر أداة الاستبيان، مستخدمة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لترجمة البيانات الإحصائية إلى مؤشرات تربوية وإدارية.

المبحث الأول: تقديم عام لمتوسطة الشهيد حساني عبد الكريم

المطلب الاول: تعريف متوسطة حساني عبد الكريم

متوسطة حساني عبد الكريم هي مؤسسة تربوية تعنى بالتعليم المتوسط ، تقع ببلدية برج بوعريريج بدائرة برج بوعريريج في ولاية برج بوعريريج تابعة للمقاطعة التفتيشية رقم 04، وهي مؤسسة تعليمية تقدم خدمات تعليمية للطلاب في مرحلة التعليم المتوسط. تتكون هذه المؤسسات من مجموعة من الصفوف من الصف الأول إلى الصف الرابع. تهدف مؤسسات التربية المتوسطة إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة تمكن الطلاب من تطوير المهارات الأكاديمية والاجتماعية والعاطفية.

تعتبر مؤسسات التربية المتوسطة جزءًا أساسيًا من النظام التعليمي في العديد من البلدان حول العالم، وتلعب دوراً حيويًا في تحضير الطلاب للانتقال إلى مراحل تعليمية أعلى مثل التعليم الثانوي ، حيث يتم تعزيز المهارات الأكاديمية والمعرفية بشكل أعمق.

مؤسسات التربية المتوسطة تقدم مجموعة متنوعة من المواد التعليمية التي تشمل اللغة والرياضيات والعلوم والدراسات الاجتماعية والفنون والتكنولوجيا والتربية البدنية وغيرها، بهدف توفير تجربة تعليمية شاملة.

بالإضافة إلى الدروس الأكاديمية، تشمل مهام مؤسسات التربية المتوسطة تنظيم الأنشطة اللاصفية والفعاليات الثقافية والرياضية والفنية والاجتماعية، وهذا يساعد في تنمية مهارات التواصل والتعاون والقيادة لدى الطلاب.

علاوة على ذلك، يلعب المعلمون والمربون دورًا حاسمًا في مؤسسات التربية المتوسطة، حيث يسهمون في توجيه وتشجيع الطلاب وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم الأكاديمية والشخصية.[1]

المطلب الثاني: نشأتها ومكوناتها المادية والبشرية

أنشئت هذه المتوسطة في 30 جوان 1996، تتربع على مساحة قدرها 7322.18 م2 ، نمطها ق5 **(نمط المتوسطة ق 5 "أو نمط قاعدة 5) في قطاع التربية والتعليم والتشريع المدرسي (خاصة في الجزائر) هو** المخطط النموذجي لبناء المدرسة المتوسطة التي تحتوي على 20 حُجرة (قسماً) دراسياً وتستوعب 600 تلميذ، نظامها خارجي.[2]

تتكون هذه المؤسسة من: هياكل ادارية عدة وهي كالتالي:

18 حجرة دراسية، 02 مخابر، 01 ورشة، 01 قاعة للأساتذة،01 قاعة للأرشيف، 07 مكاتب ادرية 01 مخزن .05 سكنات وظيفية

كما تتوفر هذه المؤسسة على الماء الصالح للشرب بتوفر خزان للماء، وتتوفر على شبكة للتدفئة المركزية، ونجد أيضا أن المؤسسة مربوطة بخط للهاتف الثابت وبالإنترنت

أما بالنسبة للمكونات البشرية والتي تشمل على المعلمين، المدرسين، الإدارة، موظفين الإدارة، والطلاب فنجد:

الآمر بالصرف في هذه المؤسسة **المدير_** هو **السيد موهوبي عبد العزيز** المنصب بها بتاريخ 2021/09/01.

المسير المالي: السيدة **بخناش حنان** المنصبة بتاريخ 2024/01/07

موظفو المصالح الاقتصادية 01

المناصب الادارية 28 منصب مفتوح و03 مناصب شاغرة

المناصب التربوية 30 والمناصب الشاغرة 00

تعداد التلاميذ للسنة الدراسية 2026/2025: هو 686 تلميذ

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التربية الوطنية، مديرية التربية لولاية برج بوعريريج، مصلحة الدراسة والامتحانات، **البطاقة الفنية لمتوسطة حساني عبد الكريم** (برج بوعريريج)، وثيقة إدارية غير منشورة، 2026، ص 01 .

[2] حنان علون، نشر الثقافة الاتصالية من خلال منصة أولياء التلاميذ، **تقرير تربص ميداني مكمل لنيل شهادة الليسانس** ، قسم الاعلام والاتصال، جامعة التكوين المتواصل ، سطيف، 2024/2023،ص3.

المطلب الثالث: أهداف المتوسطة وطبيعة النشاط الممارس فيها.

أولا: أهداف متوسطة حساني عبد الكريم

أهداف **متوسطة حساني عبد الكريم** تتركز على توفير بيئة تعليمية تساعد الطلاب على تحقيق النجاح الأكاديمي والشخصي. إليك بعض الأهداف الرئيسية للمؤسسة التربوية المتوسطة:

- تقديم تعليم ذو جودة عالية: تهدف المؤسسة إلى توفير برامج تعليمية متميزة ومحفزة تعزز التعلم الفعال وتطوير مهارات الطلاب في مختلف المواد الأكاديمية.
- تعزيز التنمية الشخصية: تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة تعليمية تعزز التطور الشخصي للطلاب، بما في ذلك تنمية المهارات الاجتماعية والعاطفية والقيادية.
- تحفيز الفضول والاستكشاف: تهدف المؤسسة إلى تشجيع الطلاب على التفكير النقدي والإبداع واستكشاف المواضيع بعمق، مما يساعدهم على بناء قدراتهم العقلية والعلمية.
- توفير بيئة تعلم آمنة وداعمة: تسعى المؤسسة إلى خلق بيئة تعلم إيجابية تشجع على الانخراط والتفاعل الإيجابي، وتضمن سلامة الطلاب وراحتهم النفسية.
- تنمية مهارات التعلم الذاتي والاستقلالية: تهدف المؤسسة إلى تمكين الطلاب من اكتساب مهارات التعلم الذاتي والتحكم في عملية التعلم الخاصة بهم، مما يساعدهم في تحقيق النجاح في المراحل التعليمية اللاحقة.
- تعزيز التعاون والتفاعل الاجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تشجيع التعاون والتفاعل الاجتماعي بين الطلاب، وتعزيز قيم التعاون والاحترام والتسامح داخل المدرسة وفي المجتمع.
- تحضير الطلاب للمراحل التعليمية اللاحقة: تهدف المؤسسة إلى تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة اللازمة للانتقال بنجاح إلى المراحل التعليمية الأعلى، مثل التعليم الثانوي أو التعليم الفني أو التعليم العالي.

ثانيا: طبيعة النشاط الممارس في متوسطة حساني عبد الكريم

نشاط متوسطة **حساني عبد الكريم** يشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف التعلم والتربية للطلاب. إليك بعض أمثلة على النشاطات التي قد يتم ممارستها في مدرسة متوسطة:

- الدروس الأكاديمية: تشمل الدروس اليومية في مختلف المواد الأكاديمية مثل اللغة العربية والرياضيات والعلوم والتاريخ والجغرافيا والعلوم الاجتماعية واللغات الأجنبية وغيرها، حيث يتم تقديم المواد الدراسية وشرحها ومناقشتها من قبل المعلمين.

- الأنشطة اللاصفية: تشمل الأنشطة الإضافية التي تُقام خارج الصف الدراسي، مثل النوادي الطلابية مثل نوادي القراءة أو الفنون أو الرياضة، وورش العمل والمسابقات والفعاليات الثقافية والاجتماعية.
- الرياضات والأنشطة الرياضية: تشمل مختلف الأنشطة الرياضية مثل كرة القدم وكرة السلة والكرة الطائرة والسباحة وغيرها، إلى جانب الأنشطة البدنية الأخرى مثل الجري واللياقة البدنية.
- الفعاليات الثقافية والاجتماعية: تتضمن المحاضرات والمعارض والندوات والاحتفالات بالأعياد والمناسبات الثقافية والوطنية، وكذلك الأنشطة الاجتماعية مثل رحلات المدرسة والتخييم والتطوع في المجتمع.[1]
- المشروعات التعليمية: تتضمن مشروعات التعلم النشط والعمل الجماعي التي تطلب من الطلاب التعاون والبحث والتحليل لحل مشكلة معينة أو إنتاج منتج أو عرض مشروع.
- المسابقات والتحديات: تشمل المسابقات الأكاديمية والرياضية والثقافية التي تشجع الطلاب على تطوير مهاراتهم وتنافسهم بطريقة بناءة.
- التوجيه والإرشاد الأكاديمي: تشمل جلسات التوجيه والإرشاد التي تقدم للطلاب دعمًا وتوجيهًا لاختيار المسارات الدراسية والمهنية المناسبة.

[1] نفس المرجع السابق،ص5.

المبحث الثاني:منهج وأدوات الدراسة

المطلب الأول: مبررات استخدام منهج الدراسة

لتحديد الأداة الفكرية الكفيلة بالإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بـ "أثر التحفيز على أداء مشرفي التربية في مؤسسات التعليم المتوسط"، تم الاعتماد على المنهج الوصفي ،مستعينين بأسلوب دراسة الحالة كأحد التصاميم المنهجية لهذا المنهج:

1 .المنهج الوصفي :(Descriptive Method)

- **مبرر استخدامه** :يتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية، حيث يسمح بوصف بنية التحفيز المادي والمعنوي المتاحة لمشرفي التربية، وتحليل انعكاساتها السلوكية والتنظيمية على أدائهم الميداني.

2 .منهج دراسة الحالة:(Case Study)

- **مبرر استخدامه** :تم إسقاط هذا الأسلوب على "متوسطة حساني عبد الكريم "باعتبارها مجتمعاً بحثياً محدوداً، مما يتيح للباحث الغوص في عمق الجزئيات التنظيمية للمؤسسة، وفهم المناخ الداخلي للعمل عبر تتبع المؤشرات بدقة عوضاً عن التشتت في مسح شامل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة (المقابلة والاستبيان):

ينعكس استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة في توظيف أداتين متكاملتين لجمع البيانات:

- **أولا الأداة الكمية (الاستبيان)(Questionnaire)** : وُجهت لعينة من مشرفي التربية في ذات المؤسسة لقياس اتجاهاتهم ودرجة رضاهم وولائهم التنظيمي، وتتكون من مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبة منطقياً، والمنظمة في محاور تخدم الفرضيات، حيث يطلب من المبحوثين (مشرفي التربية) الإجابة عنها بأنفسهم لتتحول لاحقاً إلى بيانات كمية وإحصائية قابلة للتحليل[1].

[1] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **أساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق**، ط4، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2018، ص 124.

- **مبرر الاستخدام في الدراسة:**

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من مجتمع الدراسة (مشرفي التربية بمتوسطة حساني عبد الكريم)، وذلك لقياس درجة رضاهم عن الحوافز المتاحة، ومدى انعكاسها على ولائهم وانضباطهم المهني بشكل موضوعي.

ثانيا: الأداة الكيفية (المقابلة)(Interview) : وُجهت لمدير المتوسطة لاستقصاء الرؤية الإدارية والتشريعية الرسمية لواقع وتطبيقات التحفيز ومحدداته. والتي هي المقابلة هي تفاعل لفظي مباشر وجهاً لوجه يتم بين الباحث (الطالب) والمبحوث (مدير المتوسطة)، تهدف إلى جمع معلومات وبيانات كيفية دقيقة حول موضوع البحث، بناءً على خطة تساؤلية معدة مسبقاً (دليل المقابلة)، وتسمح للباحث بالنفاذ إلى عمق الظاهرة التنظيمية وفهم الخلفيات الإدارية والتشريعية التي لا تظهر في الاستبيانات المكتوبة .[1]

- **مبرر الاستخدام في الدراسة:**

وظفت المقابلة (نصف الموجهة) مع القيادة الإدارية للمؤسسة (المدير) لاستقصاء الرؤية الرسمية للمؤسسة حول بنية التسيير المحلي، ومعرفة سبل صناعة البدائل التحفيزية في ظل ضعف الميزانية المعتمدة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة من الخطوات المنهجية الجوهرية في البحث العلمي، حيث يتوقف صدق النتائج ومخرجات التحليل الإحصائي والكيفي على مدى دقة اختيار الأفراد الذين ستُطبق عليهم أدوات الدراسة (المقابلة والاستبيان)

1 .مجتمع الدراسة:(Research Population)

يقصد بمجتمع الدراسة المجموع الكلي من العناصر أو الأفراد الذين يشتركون في خصائص محددة ترتبط بموضوع البحث، ويشكلون المجال البشري المستهدف بالدراسة والتحليل[2].

وفي هذه الدراسة، ينقسم مجتمع البحث في **متوسطة حساني عبد الكريم** إلى فئتين تنظيميتين:

- **الفئة الإدارية (المسيرة):** وتمثلها الإدارة المحلية للمؤسسة وعلى رأسها السيد مدير المتوسطة.

---

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مرجع سبق ذكره ، ص 165.

[2] مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2019، ص 112.

- **الفئة الإشرافية (التنفيذية):** وتمثلها الكتلة البشرية لسلك الإشراف التربوي بالمؤسسة بمختلف رتبهم المهنية.

2 .عينة الدراسة:(Research Sample)

بناءً على اعتماد الباحث على أسلوب "**دراسة الحالة** "كأحد التصاميم المنهجية للمنهج الوصفي، ونظراً لطبيعة مجتمع الدراسة المحدود والمحصور كمياً في هذه المؤسسة، فقد تم التعامل مع العينة حسَب الآتي:

- **أولا: المقابلة(العينة قصدية / عمدية)**

تم اختيار **مدير المتوسطة** بصفة قصدية(Purposive Sample) ، نظراً لموقعه التنظيمي على رأس الإدارة المحلية للمؤسسة، وامتلاكه سلطة التسيير، والتقييم، والإشراف على تطبيق التشريعات الخاصة بمنظومة التحفيز والأداء.

- **ثانياً:عينة الاستبيان (أسلوب الحصر الشامل):**

نظراً لأن العدد الإجمالي لمشرفي التربية في متوسطة حساني عبد الكريم يبلغ **(06 مشرفين فقط)** يتوزعون بين: 3 مشرف رئيس للتربية، 1 مشرف رئيسي، 1 مشرف تربية، 1 مساعد رئيسي للتربية)، فقد تعذر استخدام العينات العشوائية الجزئية. وبدلاً من ذلك، لجأ الباحث إلى أسلوب "**الحصر الشامل(Comprehensive Census)** الذي يعد أسلوب الحصر الشامل الأداة المنهجية الأنسب عندما يكون حجم مجتمع الدراسة صغيراً جداً ومحدوداً، حيث يتم تطبيق أداة الاستبيان على كافة أفراد المجتمع دون استثناء (أي أن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة بنسبة 100%). هذا الأسلوب يضمن أعلى درجات الصدق والموضوعية، ويلغي تماماً "خطأ المعاينة" أو التحيز، مما يتيح فهماً شاملاً لاتجاهات جميع أفراد سلك الإشراف بالمؤسسة حول أثر التحفيز على أدائهم المهني[1].

فبالاعتماد على **المقياس الخماسي ليكرت Likert Scale** الذي هو أداة استبيان علمية تُستخدم لقياس الآراء، المواقف، والسلوكيات بدقة. [2] تم إعطاء الأوزان الرقمية التالية للخيارات لحساب المعدلات بدقة متناهية:

---

[1] عامر قنديلجي، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**، ط2، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص 145.

[2] رجاء محمود أبو علام، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، ط6 القاهرة: دار النشر للجامعات، 2011، ص 284.

- موافق بشدة 5 :درجات
- موافق 4 :درجات
- محايد 3 :درجات
- غير موافق :درجتان
- غير موافق بشدة :درجة واحدة

وفقاً للقواعد الإحصائية، تكون الحدود الإستراتيجية للمتوسطات الحسابية لتحديد اتجاه الإجابة كالتالي:

- من 1.00 إلى 1.79 :منخفض جداً (غير موافق بشدة)
- من 1.80 إلى 2.59 :منخفض (غير موافق)
- من 2.60 إلى 3.39 :متوسط (محايد)
- من 3.40 إلى 4.19 :مرتفع (موافق)
- من 4.20 إلى 5.00 :مرتفع جداً (موافق بشدة) [1]

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات

المطلب الاول :عرض وتحليل المقابلة مع السيد مدير المتوسطة[2] (أنظر الملحق ص69)

<u>المحور الأول: البيانات العامة والوضعية الحالية</u>

- س/ كم يبلغ عدد المشرفين التربويين حالياً في متوسطة حساني عبد الكريم؟
- ج/ يبلغ عدد المشرفين بصفة عامة 6 مشرفين موزعين الى رالرتب التالية: 3 مشرف رئيس للتربية، 1 مشرف رئيسي للتربية،1 مشرف تربية، 1 مساعد رئيسي للتربية أي أن المتوسطة تحتوي على جميع أطياف سلك الاشراف.
- س/ كيف تقيمون حجم المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي في المؤسسة؟
- ج/ يصح القول أن المشرف هو عمود الانضباط داخل المؤسسات التربوية[3]
- س/ هل ترى الإدارة أن الأداء الحالي للمشرفين يلبي تطلعات المؤسسة وأهدافها التربوية؟

---

[1] صالح بن حمد العساف، ***المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية***، ط1، الرياض: دار الزهراء، 2012، ص 245-247.

[2] أنظر قائمة الملاحق، ص108.

[3] عبد العزيز موهوبي ، مقابلة شخصية، مدير متوسطة "حساني عبد الكريم"، برج بوعريريج، يوم 2026/05/17، على الساعة 11:30 صباحاً.

- ج/ هذا يعود للضمير المهني للمشرف وقدرته على تأدية مهامه بما تفرضه التشريعات المعمول بها

.

تحليل البيانات العامة والوضعية الحالية للمؤسسة

1.تحليل بيانات التعداد والهيكلة البشرية (سلك الإشراف)

أظهرت نتائج المقابلة أن متوسطة "حساني عبد الكريم" تتوفر على حزام إشرافي مكون من (06)مشرفين تربويين .الملاحظة السوسيولوجية والمهنية لبنية هذا العدد تكشف عن خاصية التنوع والرتب الاسترجاعية، وتتوزع كالآتي:

- مشرف رئيس للتربية 03 :موظفين (يمثلون 50% من الكتلة الإشرافية).
- مشرف رئيسي للتربية 01 :موظف واحد.
- مشرف تربية 01 :موظف واحد.
- مساعد رئيسي للتربية 01 :موظف واحد.

يُشير المبحوث (مدير المؤسسة) إلى أن "المتوسطة تحتوي على جميع أطياف سلك الإشراف". هذا التنوع السُلمي يعكس ثراءً في الخبرات المهنية داخل المؤسسة، حيث يمزج بين الرتب القاعدية ورتب الترقية (رئيس ورئيسي). غير أن القراءة التحليلية المعمقة تقودنا إلى استنتاج وجود تباين في الصلاحيات القانونية والمهام الإدارية بين هذه الرتب، مما قد يخلق نوعاً من التداخل التنظيمي في توزيع المهام اليومية (مثل الاستقبال، ومتابعة الغيابات، وحفظ النظام) إذا لم يتم ضبطها بجدول توجيهي دقيق.

2 .تحليل تمثلات الإدارة لحجم المسؤوليات والأعباء

عند قياس حجم الأعباء الملقاة على عاتق المشرف، استخدم المبحوث استعارة سيميائية قوية بوصفه المشرف بأنه "عمود الانضباط داخل المؤسسات التربوية." ويكتسي هذا الوصف دلالة سوسيولوجية وتربوية بالغة الأهمية؛ فهو ينقل المشرف من خانة "الوظيفة الثانوية أو المساعدة" إلى خانة "الوظيفة الهيكلية المحورية". فالعمود هو أساس استقرار أي بناء، وبالتالي فإن انضباط المؤسسة التعليمية، وسيرورتها البيداغوجية، وأمنها الداخلي مرتهن مباشرة بمدى فاعلية هذا السلك. يعكس هذا الاعتراف الضمني حجم الضغط المهني والنفسي الواقع على المشرفين، باعتبارهم الخط الدفاعي الأول في مواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ.

3 .تحليل تقييم الأداء وعلاقته بالتشريع والضمير

في الإجابة المتعلقة بمدى تلبية أداء المشرفين لتطلعات المؤسسة، ربط المبحوث الأداء بمتغيرين أساسيين) :الضمير المهني (كوازع ذاتي داخلي، و**(التشريعات المعمول بها)** كإطار قانوني وضابط خارجي. و يلاحظ من خلال هذا الإسقاط أن الإدارة تتفادى إعطاء تقييم رقمي أو قطعي (راضية أو غير راضية)، وتُحيل الإجابة إلى "سيكولوجية الموظف" (الضمير) ومدى التزامه بالواجب الأخلاقي. هذا يفسر أكاديمياً أن الفعالية الميدانية لسلك الإشراف التربوي في المنظومة الجزائرية لا تتوقف فقط على القوانين والنصوص التشريعية الجافة، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بـ "أخلاقيات المهنة" والدوافع الذاتية للمشرف. كما يشير ذلك ضمنياً إلى وجود تفاوت في الأداء بين مشرف وآخر بناءً على درجة حضور هذا الوازع الأخلاقي والمهني.

<u>المحور الثاني: واقع وتطبيقات التحفيز في المؤسسة</u>

- س/ ما هي أبرز الحوافز المادية المتاحة لكم كإدارة لتقديمها للمشرفين المتميزين؟
- ج/ يعني التحفيز المادي قد يظهر في نقطة المردودية التي تعطى كل 3 أشهر وهي عبارة عن إعتراف ضمني لما يقدمه المشرف طوال الاشهر الثلاث وهي نقطة على 40 نقطة تتم وفق التزام المشرف بالانظباط المهني ودقة مواعيده وغياباته وتأخراته.
- س/كيف توظف الإدارة الحوافز المعنوية (رسائل شكر، تشجيع، تكريم في مجالس التربية) لدعم المشرفين؟
- ج/ يتم التحفيز المعنوي بكلمات الثناء وعبارات حاجة المتوسطة لفاعلية المشرف ودوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو رسائل الشكر الجماعية التي تعلق في الاستشارة بعد كل حدث أو نشاط تربوي يتم بالمتوسطة.
- س/ هل تعتمد المؤسسة على نظام تقييم دوري وشفاف تُبنى على أساسه عملية التحفيز؟
- ج/ التقييم الدوري يكون عن طريق ما ذكرته سابقا عن نقطة منحة المردودية وأيضا يتم تقديم نقطة إدارية وفق سلم تنقيط وفق الدرجة الحالية المتحصل عليها كل نهاية سنة في شهر ديسمبر[1].
- س/ ما هي المعوقات الإدارية أو المالية التي تواجهكم في تطبيق نظام تحفيزي فعال؟
- ج/ من أبرز المعوقات نجد الميزانية الضئيلة المعتمدة للمتوسطات لا تكفي لتقديم التحفيز المالي الفعال للمشرف لكن نحاول تدارك الوضع باجتهاد شخصي مع الشركاء الاجتماعيين

[1]عبد العزيز موهوبي ، نفس المقابلة السابقة

كجمعية أولياء التلاميذ وتقديم هدايا رمزية وفق ميزانية محددة يحددها مجلس التربية والتسير المنعقد كل سنة وهذا خلال حفل احياء يوم العلم 16 أفريل من كل سنة. [1]

تحليل واقع وتطبيقات التحفيز في المؤسسة التربوية

1 .تحليل واقع التحفيز المادي وآلياته القانونية

كشفت المقابلة أن التحفيز المادي المباشر بالمؤسسة ينحصر في آلية قانونية واحدة وهي "منحة تحسين الأداء التربوي (المردودية "(التي تُصرف كل ثلاثة أشهر وتخضع لسلم تنقيط أقصاه (40 نقطة) تُظهر القراءة التحليلية أن مفهوم "التحفيز المادي" في الفكر الإداري الحديث يختلف عن واقع الممارسة في المؤسسة التربوية الجزائرية. فالإدارة لا تملك سلطة ابتكار حوافز مالية تفاضلية؛ بل تعتمد على منحة قانونية دورية تحولت بمرور الوقت إلى "حق مكتسب" للموظف بدلاً من كونها مكافأة تميز. ورغم ذلك، تحاول الإدارة استغلال هذه المنحة كأداة ضبط إداري وسلوكي من خلال ربطها المباشر بـ (الانضباط، المواظبة، والالتزام بالمواقيت)، مما يجعلها حافزاً "وقائياً" للحفاظ على الحد الأدنى من الانضباط، أكثر من كونها حافزاً "إيجابياً" لتفجير الطاقات الإبداعية.

2 .تحليل إستراتيجيات التحفيز المعنوي وأبعادها النفس–اجتماعية

تعتمد الإدارة في تعويض شح الموارد المالية على ترسانة من الحوافز المعنوية تشمل: الثناء الشفهي، والاعتراف بالحاجة الوجودية لدور المشرف، والرسائل الجماعية المكتوبة المعلقة في الاستشارة التربوية بعد الأنشطة يرتبط هذا الأسلوب بـ "مدرسة العلاقات الإنسانية "في الإدارة، حيث تلجأ القيادة التربوية إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمشرفين (الحاجة إلى التقدير والاعتراف بالجميل). إن استخدام "رسائل الشكر الجماعية المعلقة" يُعد ذكاءً تنظيمياً؛ كونه يساهم في تعزيز "الهوية الجماعية" ورفع الروح المعنوية للفريق، ويشعر المشرف بأن جهوده مرئية من قِبل الجماعة التربوية. هذا النمط من التحفيز يسهم في سد "الفجوة التحفيزية" الناتجة عن ضعف العوائد المادية.

3 .تحليل نظام التقييم الدوري والشفافية التنظيمية

تستند عملية التقييم بالمؤسسة إلى ركيزتين: التقييم الفصلي (نقطة المردودية)، والتقييم السنوي الإداري (نقطة الترقية في الدرجة التي تُمنح في شهر ديسمبر) . ويتضح أن نظام التقييم في

[1]– عبد العزيز موهوبي ، نفس المقابلة السابقة

المؤسسة ذو طابع "بيروقراطي مقنن"؛ فهو مرتبط بمدخلات ومخرجات محددة سلفاً في الوظيف العمومي. ورغم أن هذا النظام يضمن حداً مقبولاً من الشفافية لكونه مبنياً على شبكة تنقيط معلنة (الغيابات، التأخرات)، إلا أنه يظل نظاماً تقييمياً "تقليدياً" يركز على الجوانب السلوكية الإدارية البحتة، ويغفل تقييم المبادرات الفردية، أو المهارات القيادية، أو الأداء الاستثنائي للمشرف خارج المهام الروتينية.

4 .تحليل معوقات التحفيز وبدائل التكيف الإداري

أقر المبحوث بوجود عائق بنيوي متمثل في ضآلة الميزانية المعتمدة للمتوسطات، وهو ما يشل قدرة الإدارة على تقديم تحفيز مالي فعال. ولمواجهة ذلك، تتبنى الإدارة إستراتيجية "التكيف الإداري والاجتماعي" عبر الشراكة مع جمعية أولياء التلاميذ ومجلس التربية والتسيير لتقديم هدايا رمزية في المناسبات الوطنية (يوم العلم 16 أفريل)و يكشف هذا المحور عن الفجوة الكبيرة بين "النظرية الإدارية للتحفيز" و"الواقع التمويلي" للمؤسسات التعليمية ذات الطابع العمومي. إن لجوء الإدارة إلى "الشركاء الاجتماعيين "(جمعية أولياء التلاميذ) يعكس تحول الإدارة التربوية من "النمط البيروقراطي المغلق" إلى "النمط التشاركي المنفتح". هذا الاجتهاد الشخصي من قِبل الإدارة يمثل آلية دفاعية تنظيمية لإنقاذ النظام التحفيزي، ويؤكد أن المناسبات الرمزية (مثل يوم العلم) تُستغل كمنصات اجتماعية لإعادة الاعتبار للمشرف التربوي أمام الجماعة التربوية والمحيط الخارجي للمؤسسة.

<u>المحور الثالث: أثر التحفيز على الأداء والسلوك المهني</u>

- س/ كيف ينعكس غياب أو حضور التحفيز على انضباط المشرفين (الالتزام بالمواقيت، الحضور)؟
- ج/ التحفيز عامل مهم في تكوين علاقة جيدة بين المشرف وبيئة العمل فهو دافع لتقديم خدمة أفضل.
- س/هل تلاحظون فرقاً في مستوى رعاية التلاميذ وتوجيههم بين المشرف المُحفّز وغير المحفّز؟
- ج/من باب خبرتي في مجال الادارة التي تفوق 10 سنوات أجد أن المشرف الغير محفز كالنبتة الغير مسقية كلما حُفزت ألقت بثمارها وظلالها على جميع الاسرة التربوية.
- س/هل يسهم التحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي وتقليل النزاعات أو الغيابات بين الطاقم الإشرافي؟

- ج/التحفيز يخلق بيئة عمل صحية للجميع لا للمشرف فقط ويضفي نوع من الثقة المتبادلة بين المشرف وادارته.[1]

تحليل أثر التحفيز على الأداء والسلوك المهني للمشرف التربوي:

1- تحليل أثر التحفيز على الانضباط والبيئة التنظيمية

- تُشير المعطيات المستقاة من المقابلة إلى أن التحفيز يُشكل الحجر الأساس في تشكيل "علاقة إيجابية بين الموظف وبيئته العمليّة"، حيث يُعتبر المحرك الّدافع لتقديم جودة أداء أفضل والالتزام بالضوابط السلوكية كالمواظبة وحسن الاستقبال. و يؤكد المبحوث هنا مقاربة "علم النفس التنظيمي "التي ترى أن سلوك الموظف وانضباطه (كالمواقيت والحضور) ليس مجرد استجابة آلية للقوانين الردعية، بل هو نتاج لمدى شعوره بالتقدير داخل بيئة العمل. فالتحفيز يعمل على تحويل البيئة الفيزيقية للمتوسطة من "مكان للعمل الإجباري" إلى "بيئة جاذبة ومحفزة(Organizational Environment) "، مما يرفع تلقائياً من معدلات الرضا الوظيفي ويترجم ميدانياً في صورة انضباط ذاتي طواعيةً لا قسراً.
- **2- تحليل سيميائي وسيكولوجي لإنتاجية المشرف (استعارة النبتة):**

اعتمد المبحوث بناءً على خبرته الإدارية الطويلة (التي تفوق 10 سنوات) على استعارة بليغة الدلالة لوصف المشرف غير المحفز بـ "النبتة غير المسقية"، مقدماً دليلاً بالمقابلة على أن التحفيز هو المادة الحيوية التي تجعل المشرف يلقي بثماره وظلاله على الأسرة التربوية. وتكتسي هذه الاستعارة دلالة علمية عميقة؛ فالنبتة غير المسقية تؤول حتماً إلى الجفاف والذبول، وهو ما يقابله في الفكر الإداري مفهوم "الاحتراق النفسي (Burnout) "والانسحاب الوظيفي .غياب التحفيز يؤدي بالمشرف إلى الاكتفاء بـ "الحد الأدنى القانوني" من الجهد (الأداء الروتيني الجاف)، بينما يؤدي حضور التحفيز إلى الرعاية اللامشروطة للتلاميذ وتوجيههم بحب ومسؤولية. الكلمة المفتاحية هنا هي "الظلال والثمار"؛ حيث يمتد أثر المشرف المُحفّز إيجابياً ليشمل التلميذ، والأستاذ، والإدارة، مما يعني أن العائد الاستثماري للتحفيز في التربية ذو أثر متعدٍّ ومتسلسل .

- **3- تحليل التحفيز كآلية لبناء الولاء التنظيمي والاستقرار:** أكدت نتائج المقابلة أن التحفيز يسهم مباشرة في خلق "بيئة عمل صحية "ويؤسس لجسور من "الثقة المتبادلة "بين المشرف والإدارة، مما يقلل النزاعات التنظيمية والغيابات ،و تتقاطع هذه النتيجة مع "نظرية التبادل

[1] عبد العزيز موهوبي ، نفس المقابلة السابقة

الاجتماعي[1](Social Exchange Theory) "؛ فعندما تقدم الإدارة حوافز (حتى لو كانت معنوية أو رمزية)، يشعر المشرف بالالتزام الأخلاقي برد هذا الجميل عبر زيادة "الولاء التنظيمي .(Organizational Loyalty) "[2] الثقة المتبادلة الناتجة عن التحفيز تذيب الحواجز البيروقراطية الصلبة بين الإدارة والمشرفين، مما يؤدي إلى خفض حدة النزاعات المهنية البينية، ويقلل من ظاهرة "الغيابات التمارُضية" أو التهرب من المسؤولية، مستبدلاً إياها بروح الفريق والانسجام الجماعي.

المحور الرابع: الآفاق والتوصيات

- س/ من واقع خبرتكم، ما هي الحوافز الأكثر تأثيراً وجذباً للمشرف التربوي (المادية أم المعنوية)؟
- ج/ لا يمكن التفضيل لمحفز عن آخر فكلاهما مهم فهما ضروريان بنفس الصفة.
- س/ ما هي مقترحاتكم لوزارة التربية الوطنية لتطوير منظومة التحفيز الخاصة بفئة المشرفين؟

كلمة ختامية توجهها للباحثين حول سبل ترقية أداء المشرف في قطاع التربية.

- ج/ اتمنى أن يحظى قطاع التربية بدراسات جادة وفعالة من شأنها تحقيق الأفضل للقطاع بمختلف شرائحه وفئاته من خلال الجانب التشريعي والجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي.[3]

تحليل الآفاق والتوصيات المستقبلية لتطوير الأداء

1- تحليل تكاملية الحوافز (المادية والمعنوية) وعلاقتها بالاحتياجات البشرية

رفض المبحوث المفاضلة بين الحوافز المادية والمعنوية، مؤكداً أن "كلاهما مهم وضروريان بنفس الصفة "لتحقيق التوازن التنظيمي. تتوافق هذه الرؤية الإدارية مع "نظرية العاملين لهيرزبرغ " [4](Herzberg's Two-Factor Theory)؛ حيث تُصنف الحوافز المادية (كالرواتب والمنح)

---

[1] طاهر حسو الزيباري، **النظرية السوسيولوجية المعاصرة**، ط1، عمان: دار البيروني للنشر والتوزيع، 2017، ص 241.

[2] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: **مدخل بناء المهارات**، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2018، ص 115.

[3] عبد العزيز موهوبي ، نفس القابلة السابقة.

[4] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: **المفاهيم والأسس وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**، ط5، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2018، ص 162.

كعوامل وقائية تمنع عدم الرضا، في حين تُصنف الحوافز المعنوية (كالتقدير والترقية) كعوامل دافعة تحقق الرضا الفعلي. إن دمج المبحوث بينهما يوضح أن إشباع الحاجات المادية للمشرف التربوي يؤمن استقراره الاجتماعي، بينما إشباع حاجاته المعنوية يؤمن نموه المهني وإبداعه. وبالتالي، فإن أي إصلاح إداري يعتمد على جانب دون آخر لن يحقق الفعالية المطلوبة.

2-التحليل الاستشرافي لمستقبل سلك الإشراف (أبعاد الترقية الثلاثة)

وجّه المبحوث نداءً أكاديمياً للباحثين يطالب فيه بضرورة صياغة دراسات جادة تلامس ثلاثة أبعاد حيوية لترقية أداء المشرف :الجانب التشريعي، الجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي. وتمثل هذه الثلاثية خارطة طريق استشرافية لترقية سلك الإشراف التربوي في الجزائر، وتتحدد أبعادها كالتالي:

- **الجانب التشريعي** :مراجعة القوانين الأساسية المنظمة للمهنة لتحديد الصلاحيات بدقة، وفتح آفاق ترقية أوسع ومقننة تضمن العدالة التنظيمية بين الرتب المختلفة التي تمت الإشارة إليها في المحور الأول.
- **الجانب الاجتماعي** :تحسين المكانة الرمزية والاجتماعية للمشرف داخل وخارج أسوار المؤسسة التربوية، والاعتراف به كفاعل محوري (عمود الانضباط) وليس كموظف حراسة روتيني.
- **الجانب الاقتصادي** :إعادة النظر في الشبكة الاستدلالية للأجور والمنح بما يتوافق مع حجم الأعباء اليومية الملقاة على عاتقه، وضمان قدرة شرائية تحميه من الضغوط الحياتية وتفرغه للإبداع التربوي.

خلاصة المقابلة:

توصّلت الدراسة الميدانية من خلال المقابلة المجرية مع إدارة متوسطة "حساني عبد الكريم" إلى جملة من النتائج الإستراتيجية التي تلخص واقع وأثر التحفيز على الأداء المهني لسلك الإشراف التربوي، وتتمثل في النقاط التالية:

- **الوضعية الحالية والمكانة التنظيمية** :تحظى المؤسسة ببنية إشرافية متنوعة الرتب (06 مشرفين)، ويُنظر للمشرف أكاديمياً وتربوياً على أنه "عمود الانضباط "والركيزة الأساسية لاستقرار المؤسسة، مما يعكس ثقل حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه ميدانياً.
- **واقع وآليات التحفيز** :تواجه المؤسسة عجزاً بنيوياً في الحوافز المادية نتيجة ضآلة الميزانية، مما جعلها تقتصر على "منحة المردودية القانونية" كأداة ضبط بيروقراطية. وبالمقابل، تتبنى الإدارة إستراتيجية تعويضية ذكية ترتكز على "التحفيز المعنوي الجماعي " والشراكة الاجتماعية مع جمعية أولياء التلاميذ لتكريم المتميزين.
- **أثر التحفيز على الأداء والسلوك** :أثبتت النتائج وجود علاقة طردية حتمية بين التحفيز والأداء؛ حيث وُصف المشرف غير المحفّز بـ "النبتة غير المسقية "التي تؤول إلى الذبول المهني، في حين يساهم التحفيز (المادي والمعنوي) في صناعة البيئة الصحية، تعزيز الانضباط الذاتي، ورفع معدلات الولاء التنظيمي والثقة المتبادلة.
- **الآفاق والتوصيات الاستشرافية** :خلصت المقابلة إلى عدم إمكانية الفصل بين الحوافز المادية والمعنوية لتكاملهما في إشباع حاجات الموظف. وتتطلب ترقية أداء هذا السلك مستقبلاً إصلاحاً شاملاً يدمج بين ثلاثة أبعاد أساسية: التشريعي ،الاجتماعي،والاقتصادي.

المطلب الثاني:عرض وتحليل الاستبيان

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية)

يستعرض الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة (ن=5) وفقاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:

مناقشة وتفسير الجدول (01): (أنظر ص 77).

- **الجنس** :يتضح أن أفراد عينة الدراسة بنسبة (60%) هم من الذكور ،و 40%اناث.
- **المؤهل العلمي** :تظهر النتائج ارتفاع المستوى الأكاديمي لعينة الدراسة، حيث يحمل (60%) منهم شهادة اخرى ثالثة ثانوي وتقني سامي و شهادة الدراسات التطبيقية ،

و(20%) ماستر، و(20%) ليسانس مع كفاءة مهنية للمحاماة. هذا التميز الأكاديمي يعكس وعياً فكرياً وقدرة عالية على فهم وتطبيق الاستبيان والتعامل مع المهام التربوية.

- **سنوات الخبرة** :تمثل الفئة (أكثر من 10 سنوات) النسبة الأكبر بـ (80%)، تليها الخبرة الطويلة لأكثر من 15 الى 10سنوات بنسبة (20%). يعكس ذلك أن أغلب أفراد العينة يمتلكون نضجاً مهنياً كافياً لتقييم واقع التحفيز والأداء في المتوسطة بدقة.

ثانياً: تحليل ومناقشة عبارات المحور الأول (نظام التحفيز المادي والمعنوي)

لقد تم حساب الأوزان النسبية والمعدلات الإحصائية لإجابات العينة (ن=5) لمعرفة مستوى الموافقة على آليات التحفيز داخل المتوسطة: **(أنظر الملحق ص69)**

مناقشة وتفسير نتائج المحور الأول (واقع التحفيز):

تبين النتائج اتجاهات إيجابية قوية نحو نظام التحفيز المعنوي والمادي الإداري بالمؤسسة، حيث نجد أن العبارة (01) المتعلقة بالمكافآت الدورية حظيت بموافقة تامة بنسبة (100% بين موافق وموافق بشدة)، مما يوضح اهتمام إدارة المتوسطة بالدعم التشجيعي ،بالمقابل ظهر نوع من التباين في العبارة (02) الخاصة بمدى ملاءمة التعويضات المالية لحجم الأعباء؛ فرغم موافقة (80%) من العينة، إلا أن هناك فئة بنسبة (20%) عبرت عن عدم موافقتها بشدة، وهو ما يترجم شكوى بعض المشرفين من ضخامة الأعباء الميدانية (مراقبة السلوك، حل النزاعات) مقارنة بالمرتبات أو التعويضات الرسمية المتاحة بقطاع التربية.

أما التحفيز المعنوي، المتمثل في العلاقات الإنسانية والتقدير العبارة (04 و06)، فقد نال مستويات موافقة عالية جداً تصل إلى (80% و100%) تتابعاً، مما يدل على توفر بيئة عمل صحية وتواصل فعال بين المدير والمشرفين بمتوسطة حساني عبد الكريم.

ثالثاً: تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني (الأداء المهني لمشرفي التربية)

يقيس هذا المحور مستوى الانضباط والكفاءة المهنية للمشرفين في الطور المتوسط: **(أنظر الملحق ص69)**

مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني (الأداء المهني):

أظهرت النتائج الإحصائية إجماعاً مطلقاً بنسبة (100%) لجميع أفراد عينة الاستطلاع على خياري "موافق" و"موافق بشدة" لكافة عبارات الأداء المهني. سجلت العبارة (08) أعلى معدل للموافقة الشديدة بنسبة(80%)، وهي المتعلقة بالحرص على تطبيق النظام الداخلي ومراقبة سلوك التلاميذ في الطور المتوسط. يعكس هذا النتيجة استشعار المشرفين لعظم مسؤوليتهم الإدارية

والتربوية داخل ساحات المؤسسة وأروقتها لمنع الانحرافات السلوكية للتلاميذ في هذه المرحلة العمرية الحرجة (المراهقة)

كما تبين من العبارتين (09 و11) امتلاك المشرفين لمهارات إنسانية عالية في حل النزاعات والمرونة والتحمل الإيجابي لضغوط العمل اليومية بنسبة موافقة كاملة، وهي دلالة على الكفاءة العالية التي يتميز بها طاقم الإشراف بالمؤسسة.

خلاصة الاستبيان:

بناءً على عملية التفريغ والتحليل الإحصائي المقارن لبيانات الاستبيان الميداني، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية التي تجيب على الإشكالية الرئيسية للمذكرة:

1. **وجود أثر إيجابي طردي** ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء فإن توفير بيئة محفزة يسودها الاحترام المتبادل والمكافآت التقديرية من إدارة متوسطة "حساني عبد الكريم" أدى مباشرة إلى رفع الروح المعنوية للمشرفين، وهو ما تفسره نسب الانضباط والالتزام القصوى والأداء المتميز المسجلة في المحور الثاني.
2. **أهمية التحفيز المعنوي في الطور المتوسط** :تبين أن عبارات الثناء، والاحترام، وإشراك المشرفين في اتخاذ القرار تمثل محركاً أساسياً يفوق أحياناً الأثر المادي، لاسيما في ظل التقارب الفكري والتعليمي لعينة الدراسة (حملت شهادات عليا).
3. **توصيات إجرائية للمؤسسة** :توصي الدراسة بضرورة الحفاظ على هذا المناخ التنظيمي الإيجابي بالمتوسطة، مع العمل على تذليل العقبات المادية والوسائل المكتبية (العبارة 03) لضمان استدامة هذا الأداء المهني العالي عبر السنوات القادمة.

خلاصة الفصل:

بالاعتماد على المزاوجة المنهجية بين التحليل الكيفي (المقابلة) و(التحليل الكمي) الاستبيان توصلت الدراسة إلى مايلي:

- **حتمية العلاقة بين التحفيز والأداء** :أكدت أداتا الدراسة وجود علاقة طردية قوية؛ حيث انعكس المناخ المحفز بالمتوسطة في تحقيق نسب انضباط وأداء متميزة للمشرفين (كمياً)، وهو ما تطابق مع رؤية الإدارة (كيفياً) التي وصفت المشرف غير المحفز بـ "النبتة غير المسقية" مؤكدة أنه "عمود الانضباط" بالمؤسسة.
- **نجاعة التحفيز المعنوي كبديل** :أظهر الاستبيان أن الثناء والمشاركة في القرار يفوقان الأثر المادي لدى المشرفين (حملة الشهادات العليا)، وهو ما بررته الإدارة كلياً في المقابلة بتبنيها إستراتيجية تعويضية ذكية (التحفيز المعنوي وتكريمات جمعية أولياء التلاميذ) لتغطية العجز البنيوي في الحوافز المادية والميزانية.
- **التوافق حول العقبات والآفاق** :التقت إجابات المشرفين مع تصريحات المدير حول ضرورة تذليل العقبات المادية ونقص الوسائل المكتبية (العبارة 03)، مع التوصية بضرورة الدمج المستقبلي بين الحوافز المادية والمعنوية عبر إصلاح شامل يجمع الأبعاد: التشريعية، الاجتماعية، والاقتصادية.بهذا تبرهن الدراسة على نجاح إدارة متوسطة "حساني عبد الكريم" في استغلال التحفيز المعنوي لصناعة أداء مهني متميز، مع بقاء استدامة هذا العطاء رهينة بتطوير الدعم اللوجستي والمادي لهذا السلك.

الخاتمة

شكلت هذه الدراسة محاولة علمية جادة لتسليط الضوء على أثر "التحفيز" بأبعاده المادية والمعنوية على "الأداء المهني" لمشرفي التربية بالمتوسطة، وهي فئة طالما واجهت ضغوطاً ميدانية مستمرة تتطلب دعماً وتحفيزاً متواصلاً.

وقد جمع هذا البحث بين الجانب النظري المعمق والجانب التطبيقي التحليلي بمتوسطة "حساني عبد الكريم" ببرج بوعريريج للفترة الممتدة بين **(2021-2025)**. وأثبتت المخرجات الإحصائية لدراسة الحالة أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية؛ حيث تبين أن الحوافز المعنوية المتمثلة في الاحترام المتبادل، وعبارات الثناء والتقدير، وإشراك المشرفين في اتخاذ القرارات التربوية، تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الدافعية وتعميق الرضا الوظيفي.

هذا المناخ الإيجابي انعكس بدوره بشكل مباشر وجلي على مؤشرات الأداء المهني للمشرفين، والتي سجلت مستويات مرتفعة جداً **(بمتوسط حسابي عام بلغ 4,33) أنظر الملحق رقم... ص..** ، تمثلت في الانضباط العالي بمواعيد العمل، والحرص الصارم على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، والقدرة العالية على فض النزاعات التربوية بين التلاميذ بمرونة وصبر. ورغم وجود بعض التحفظات الجزئية المتعلقة بمدى كفاية الحوافز المادية مقارنة بحجم الأعباء الميدانية، إلا أن الاستنتاج العام يؤكد نجاح الإدارة في خلق بيئة محفزة أسهمت في استقرار ونجاح العمل الإداري والتربوية بالمؤسسة.

التوصيات والمقترحات النهائية: و بناءً على النتائج الميدانية المستخلصة من التحليل الإحصائي، نتقدم بمجموعة من التوصيات الموجهة لإدارة المؤسسة، والمديرية الوصية، والباحثين في هذا المجال:

1. توصيات موجهة لإدارة متوسطة "حساني عبد الكريم:"

- **المحافظة على المكتسبات المعنوية** :الاستمرار في تكريس سياسة الباب المفتوح، وتعزيز العلاقات الإنسانية الطيبة، وإشراك المشرفين في تنظيم الأنشطة الدورية كشركاء أساسيين في القرار التربوي.
- **تطوير البنية التحتية والوسائل المكتبية** :العمل على تذليل العقبات المادية المذكورة في الدراسة عبر توفير الوسائل والظروف المكتبية الملائمة التي تسهل من أداء المشرف لمهامه الرقابية والإدارية بيسر.
- **تفعيل آليات التقدير المستمر** :وضع لوحة شرف دورية أو تقديم شهادات تشجيعية سنوية للمشرفين المتميزين، لترسيخ ثقافة الاعتراف بالجهد داخل المؤسسة.

2. توصيات موجهة لوزارة التربية الوطنية والمديريات الولائية:

- **إعادة النظر في التعويضات المالية** :مراجعة منظومة المنح والتعويضات المادية الخاصة بسلك مشرفي التربية بما يتناسب طردياً مع حجم الأعباء الميدانية والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم في الأطوار التعليمية.
- **التكوين المستمر** :تنظيم ندوات ودورات تكوينية متخصصة بانتظام لمشرفي التربية حول "آليات التعامل مع مراهقي الطور المتوسط" و"إدارة ضغوط العمل" لمواكبة تطلعاتهم الأكاديمية العالية (حملة شهادات الماستر والدكتوراه)

3. مقترحات لآفاق بحثية مستقبلية:

- إجراء دراسات مقارنة مشابهة بين المؤسسات التربوية في الوسط الحضري والوسط الريفي لولاية برج بوعريريج لمعرفة مدى تباين أثر التحفيز.

- دراسة أثر المتغيرات الوسيطة الأخرى مثل "الولاء التنظيمي" أو "الاحتراق النفسي المهني" على أداء مشرفي التربية في المؤسسات التعليمية الجزائرية.
- دون ان ننسى جانب مهم للباحث المنشغل وذلك بتوفير الوقت الكافي لطلبة الماستر من أجل المساعدة لتكثيف الابحاث وتوفير البيئة والوقت المناسبين لهذه العملية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: النصوص التشريعية والقانونية (المصادر الرسمية)

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2006.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية"، ***الجريدة الرسمية***، العدد 59، الصادرة بتاريخ 12 أكتوبر 2008
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "المرسوم التنفيذي رقم 12-240 المؤرخ في 22 أكتوبر 2012، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية"، الجريدة الرسمية، العدد 56، 2012.
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "المرسوم التنفيذي رقم 25-55 و رقم 25-54 المؤرخ في 22 جانفي سنة 2025، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية"، الجريدة الرسمية، العدد 04، 2025.

ثانياً: القواميس والمعاجم

1. ابن فارس أحمد بن زكريا .مقاييس اللغة .بيروت: دار الفكر.
2. ابن منظور محمد بن مكرم .لسان العرب .بيروت: دار صادر، مج. 5.
3. الفيومي أحمد بن محمد بن علي المقري .المصباح المنير .القاهرة: دار الفكر.
4. اللقاني أحمد حسين وعلي أحمد الجمل .معجم المصطلحات التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس .ط 2. القاهرة: عالم الكتب، 1999.

ثالثاً: الكتب

1. إبراهيم مروان عبد المجيد .أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية .ط 1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2019.
2. أبو النصر مدحت محمد .الإدارة بالحوافز – أساليب التحفيز الوظيفي .القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.

3. أبو علام رجاء محمود. (2011 .(مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية)ط6). القاهرة: دار النشر للجامعات.
4. بوحوش عمار ومحمد محمود الذنيبات .مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
5. جودة عادل .الحوافز .عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987.
6. حسن محمد عبد الفتاح .إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2010.
7. الزيباري طاهر حسو .النظرية السوسيولوجية المعاصرة .ط 1. عمان: دار البيروني للنشر والتوزيع، 2017.
8. السلمي علي .الحوافز والدوافع .القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984.
9. شاويش مصطفى نجيب .إدارة الموارد البشرية .الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
10. شلبي محمد .المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقترابات والأدوات . الجزائر، 1997.
11. عبيدات محمد ومحمد أبو نصار وعقلة مبيضين .منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات .ط 2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2017.
12. العساف صالح بن حمد .المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية .ط 1. الرياض: دار الزهراء، 2012.
13. عليان ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم .أساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق .ط 4. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2018.
14. قنديلجي عامر .البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات .ط 2. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
15. ماهر أحمد .إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
16. ماهر أحمد .السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات .ط 1. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيعEras ، .2018
17. المغربي كامل محمد .السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات .ط 5. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2018.

18. معمرية بشير .مناهج البحث في علم النفس وعلوم التربية .ط 1. الجزائر: منشورات الحبر، 2011.

19. وزارة التربية الوطنية الجزائرية، المنهاج الرسمي للتعليم المتوسط، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2016.

20. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات **المختلفة**، ط6،عمان:دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.

رابعاً: المجلات والدوريات العلمية

1. براجل علي. "مدى فعالية الإشراف التربوي في تنمية وتطوير الكفايات التدريسية للمعلمين ."مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 5، العدد 10 (2004).
2. بوالشرش الدين ومريم العيادي. "التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة ."مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 29 (2019).
3. بوزورين فيروز. "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ."مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14 (2019).
4. بوزيدي محمد. "فاعلية استخدام استراتيجية التحفيز في عملية الإشراف التربوي ."مجلة دراسات معاصرة، المجلد 2، العدد 2 (2018).
5. بوسعدة قاسم. "الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموذجاً ."(دراسات نفسية وتربوية، المجلد 3، العدد 1 (2010).
6. بوعزة الصالح. "الإشراف التربوي بالكفايات في المدرسة الابتدائية – واقع ومتطلبات ."– مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 4 (2017)
7. بوقندورة يمينة ودنبري لطفي. "المقاربة السلوكية للحوافز. قراءة في إسهامات بعض الرواد ." مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 1 (2020).
8. بليل عفاف. "كفايات المشرف التربوي في ظل الجودة الشاملة ."مجلة المصباح في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، المجلد 2، العدد 2 (2022).
9. بن حميدة عبد الله. "دور التحفيز في عملية الإشراف التربوي ."مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 8، العدد 1 (2018).
10. بن طيبة مهدية. "أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ."مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12، العدد 2 (2021).

11. بن قمجة زهرة وزحوفي نور الدين. "السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين، الترقية والتحفيز في الهيئات العمومية ."مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد 1 (2010).
12. جريبيع بن حرز الله. "التحفيز وأثره على إدارة الأداء في المؤسسة ."مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 9، العدد 2 (2026).
13. جيدول أحمد. "الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين ."مجلة القانون والعلوم البينية، المجلد 2، العدد 2 (2023).
14. رضوي سعد نعيم. "إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين ."مجلة امتياز للعلوم التربوية والتعليمية، المجلد 4، العدد 1 (2022).
15. رمضان نعيمة وبوبكري ليلى. "الدافعية الداخلية للتعلم مفهومها وأنواعها وأهم النظريات المفسرة لها ."مجلة مجتمع تربية عمل، عدد خاص (2018).
16. زواق امحمد وبحاش عبد الحق. "الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط ."مجلة تاريخ العلوم، العدد 7 (2017).
17. زيدان جميلة و صحراوي عبد الله. "إسهامات الإشراف التربوي في تنمية كفايات التدريس في ضوء مقاربة الكفاءات ."مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 2 (2017).
18. سرحاني ليلى. "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج ."مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 2، العدد 4 (2017).
19. سماعيلي مصطفى. "تداخل التحفيز الوظيفي والتكوين المستمر للأطر التربوية ." مجلة عطاء للدراسات والأبحاث، العدد 7 (2024).
20. عبد الهادي سوميشة. "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة الآجور بالرمشي ولاية تلمسان ."دفاتر ميكاس، المجلد 20، العدد 2 (2024).
21. عطوي خالد. "النظام القانوني للتحفيز المادي والمعنوي للموظف العمومي في الجزائر ."دفاتر السياسة والقانون، المجلد 15، العدد 1 (2023).

22. عميمر عبدالعزيز وزبوشي محمد عبدالرؤوف. "أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الاحتراق الوظيفي في الوظيف العمومي ."مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية، المجلد 6، العدد 2 (2023).
23. عويسي عبد السلام وغرباوي سارة. "الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في المرحلة الابتدائية ."مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، المجلد 10، العدد 1 (2025).
24. قدار رشيدة وبلخوريسات رشيد. "تعزيز الكفاءة المهنية في ظل إدارة الجودة الشاملة في التعليم ."مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1 (2024).
25. قرساس الحسين. "فاعلية الأداء الوظيفي للمشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي من وجهة نظر المعلمين ."مجلة التواصل، المجلد 21، العدد 4 (2021).
26. قشماد حورية. "أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الأداء في المنظمة ."مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1 (2021).
27. القططي محمد و أوباجي محمد. "درجة توفر معايير جودة الأداء المهني لدى المشرفين التربويين بالمؤسسات التعليمية ."مجلة العلوم النفسية والتربوية |المجلد 6، العدد 4 (2020).
28. ياسف حسيبة. "العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير ." مجلة مراجعة الاقتصاد التطبيقي والإحصاء، المجلد 12، العدد 2 (2015).

خامساً: المذكرات والرسائل الجامعية

1. بولغبرة حسام الدين. "أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المدرسة الجزائرية". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة تسيير الموارد البشرية، جامعة غرداية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2019 / 2020.
2. شعوبي رجاء. "فاعلية التحفيز وتأثيره على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط – دراسة ميدانية بمدينة تقرت". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، جامعة ورقلة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013 / 2014.
3. علون حنان. "نشر الثقافة الاتصالية من خلال منصة أولياء التلاميذ". تقرير تربص ميداني مكمل لنيل شهادة الليسانس، قسم الإعلام والاتصال، جامعة التكوين المتواصل، سطيف، 2023 / 2024.

4. ملكي حدة. "فاعلية التحفيز وأثره على الأداء التعليمي لأساتذة متوسطة الشهيد يحياوي عطية بعين الملح". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023 / 2024.
5. هني شيماء وكادي نجاة. "أثر الرضا الوظيفي على تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية التربية لولاية تقرت". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023 / 2024.

سادساً: المقابلات الشخصية

1. موهوبي عبد العزيز. مقابلة شخصية أجراها الباحث مع مدير متوسطة "حساني عبد الكريم"، برج بوعريريج، يوم 2026/05/17 على الساعة .

سابعاً: المراجع باللغة الأجنبية(Ouvrages en Langues Étrangères)

1. Akpan, N. "The Role of Incentives on the Performance of Health Workers in a Public Sector Organisation in Abuja." Journal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik, Volume 11, Numero 1 (2021).

ثامناً: المواقع والمنصات الإلكترونية

1. **المتميز التربوي**" .المهام البيداغوجية والتربوية لمشرف التربية ."موقع المتميز التربوي، 30 يوليو 2019. تاريخ التصفح: 19 مايو 2026. الرابط : https://elmotamaiz.blogspot.com/2019/07/blog-post_30.html

الملاحق:

دليل المقابلة:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة محلية

استمارة مقابلة علمية موجهة لسيد مدير متوسطة الشهيد حساني عبد الكريم

ببرج بوعريريج.

<u>المحور الأول: البيانات العامة والوضعية الحالية</u>

- كم يبلغ عدد المشرفين التربويين حالياً في متوسطة حساني عبد الكريم؟
- كيف تقيمون حجم المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي في المؤسسة؟
- هل ترى الإدارة أن الأداء الحالي للمشرفين يلبي تطلعات المؤسسة وأهدافها **التربوية؟**

<u>المحور الثاني: واقع وتطبيقات التحفيز في المؤسسة</u>

1) ما هي أبرز الحوافز المادية المتاحة لكم كإدارة لتقديمها للمشرفين المتميزين؟

2) كيف توظف الإدارة الحوافز المعنوية (رسائل شكر، تشجيع، تكريم في مجالس التربية) لدعم المشرفين؟

3) هل تعتمد المؤسسة على نظام تقييم دوري وشفاف تُبنى على أساسه عملية التحفيز؟

4) ما هي المعوقات الإدارية أو المالية التي تواجهكم في تطبيق نظام تحفيزي فعال؟

المحور الثالث: أثر التحفيز على الأداء والسلوك المهني

1) كيف ينعكس غياب أو حضور التحفيز على انضباط المشرفين (الالتزام بالمواقيت، الحضور)؟

2) هل تلاحظون فرقاً في مستوى رعاية التلاميذ وتوجيههم بين المشرف المُحفّز وغير المحفّز؟

3) هل يسهم التحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي وتقليل النزاعات أو الغيابات بين الطاقم الإشرافي؟

المحور الرابع: الآفاق والتوصيات

1) من واقع خبرتكم، ما هي الحوافز الأكثر تأثيراً وجذباً للمشرف التربوي (المادية أم المعنوية)؟

2) ما هي مقترحاتكم لوزارة التربية الوطنية لتطوير منظومة التحفيز الخاصة بفئة المشرفين؟

3) كلمة ختامية توجهها للباحثين حول سبل ترقية أداء المشرف في قطاع التربية.

الاستبيان:

برج بو عريريج في 17.05.2026

الاسم: حنان

اللقب: علون

الوظيفة :مشرف رئيس للتربية

إلى السيد(ة): مديرمتوسطة

حساني عبد الكريم ببرج بوعريريج

الموضوع: طلب ترخيص لإجراء استبيان بحثي

تحية طيبة وبعد،

أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلبي هذا قصد تمكيني من إجراء استبيان ميداني يستهدف **المشرفين التربويين** العاملين بمؤسستكم الموقرة

يدخل هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة تخرج طور الماستر بعنوان:
أثر التحفيز على اداء المشرفين التربويين في مرحلة التعليم المتوسط من 2021 - 2025 دراسة حالة - متوسطة حساني عبد الكريم-

يهدف هذا البحث إلى دراسة اثر التحفيز على الاداء الوظيفي للمشرف التربوي ، أؤكد لسيادتكم أن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تُستغل إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

تجدون رفقة هذا الطلب نسخة من الاستبيان الموجه للمشرفين للاطلاع عليه.

في انتظار ردكم الإيجابي، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

رأي السيد المدير: موافق

توقيع الطالبة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص ادارة محلية

استبانة موجهة للمشرفين التربويين بمتوسطة حساني عبد الكريم ببرج بوعريريج

حول موضوع:

"أثر التحفيز على أداء المشرفين التربويين في مؤسسات التعليم المتوسط"

-2021-2025دراسة حالة: متوسطة حساني عبد الكريم-

عزيزي المشرف التربوي / عزيزتي المشرفة التربوية،

تحية طيبة وبعد:

بين يديكم استمارة بحث علمي تهدف إلى معرفة مدى تأثير الحوافز (المادية والمعنوية) على أدائكم المهني. نرجو منكم التفضل بالإجابة على فقرات هذه الاستمارة بكل موضوعية بما يخدم البحث العلمي، علماً أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث ..

شاكرين لكم سعة صدركم وتعاونكم .

أولاً: البيانات الشخصية

)يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة(

البيان	الإجابة
الجنس	☐ذكر ☐ /أنثى
السن	[.....]سنة
المؤهل العلمي	☐ليسانس ☐ /ماستر ☐ /أخرى..... :
سنوات الخبرة	☐أقل من 5 سنوات ☐ /من 5 إلى 10 سنوات ☐ /أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور الدراسة

)يرجى وضع علامة (X) تحت الاختيار الذي يعبر عن درجة موافقتكم(

المحور الأول: نظام التحفيز (المادي والمعنوي)

رقم	العبـــــــــــــارة	موافق بشدة	موا فق	محا يد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تخصص المؤسسة مكافآت دورية لتشجيع المشرفين المتميزين.	☐	☐	☐	☐	☐
02	التعويضات المالية الحالية تتناسب مع حجم الأعباء الملقاة على عاتقي.	☐	☐	☐	☐	☐
03	توفر المؤسسة الإمكانيات المكتبية والوسائل التي تسهل مهامي.	☐	☐	☐	☐	☐
04	أتلقى عبارات الشكر والتقدير من الإدارة عند إنجاز مهامي بتميز.	☐	☐	☐	☐	☐
05	تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل التربوي.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موا فق	محا يد	غير موافق	غير موافق بشدة
06	يسود جو من الاحترام المتبادل والعلاقات الإنسانية الطيبة داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الأداء المهني للمشرف التربوي

قم	العبـــــــــــــــارة	موا فق بشدة	مـ وافق	مـ حايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	ألتزم بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة بدقة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	أحرص على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة ومراقبة سلوك التلاميذ.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أساهم بفعالية في حل النزاعات والمشكلات التربوية بين التلاميذ.	☐	☐	☐	☐	☐
0	أبادر بتقديم مقترحات لتطوير العمل التربوي والإداري بالمتوسطة.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتمتع بالمرونة والقدرة على مواجهة ضغوط العمل اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	أسعى دائماً لتطوير مهاراتي من خلال التكوين الذاتي أو الندوات.	☐	☐	☐	☐	☐

شكرًا جزيلاً على مساهمتكم القيمة في إنجاح هذا البحث

الطالبة: حنان علون

قائمة الجداول:

جدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	الـ تكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	3	%60
	أنثى	2	%40
المؤهل العلمي	ماستر	1	20%
	ليسانس + كفاءة محاماة	1	20%
	أخرى (تقني سامي/ ثالثة ثانوي	2	40%
	أخرى (شهادة الدراسات التطبيقية)	1	20%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	20%
	من 5 إلى 10 سنوات	3	60%
	أكثر من 10 سنوات	1	20%

جدول(02): محور واقع التحفيز

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ/موافق	غ/موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تخصص المؤسسة مكافآت دورية لتشجيع المشرفين المتميزين.	2 (40%)	3 (60%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	**4.40**	**0.55**
06	يسود جو من الاحترام المتبادل والعلاقات الإنسانية الطيبة داخل المؤسسة.	1 (20%)	4 (80%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	**4.20**	**0.45**
02	التعويضات المالية الحالية تتناسب مع حجم الأعباء الملقاة على عاتقي.	3 (60%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	**4.00**	**1.73**

04	أتلقى عبارات الشكر والتقدير من الإدارة عند إنجاز مهامي بتميز.	1 (20%)	3 (60%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	**4.00**	**0.71**
05	تشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل التربوي.	1 (20%)	3 (60%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	**4.00**	**0.71**
03	توفر المؤسسة الإمكانيات المكتبية والوسائل التي تسهل مهامي.	1 (20%)	3 (60%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	**3.60**	**1.52**

جدول رقم 03: محور الاداء المهني

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
07	ألتزم بالحضور والانصراف في المواعيد المحددة بدقة.	3 (60%)	2 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	**5 (100%)**
08	أحرص على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة ومراقبة سلوك التلاميذ.	4 (80%)	1 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	**5 (100%)**
09	أساهم بفعالية في حل النزاعات والمشكلات التربوية بين التلاميذ.	3 (60%)	2 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	**5 (100%)**
10	أبادر بتقديم مقترحات لتطوير العمل التربوي والإداري بالمتوسطة.	3 (60%)	2 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	**5 (100%)**
11	أتمتع بالمرونة والقدرة على مواجهة ضغوط العمل اليومية.	3 (60%)	2 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	**5 (100%)**
12	أسعى دائماً لتطوير مهاراتي من خلال التكوين الذاتي أو الندوات.	3 (60%)	2 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	**5 (100%)**

ملاحظة منهجيّة:

(تم حساب هذا الجدول على إجمالي 5 استمارات مستلمة لهذا المحور في الميدان)

جدول(04): تركيبي للمتوسطات الحسابية العامة للتعليق

المحور	موضوع المحور	المتوسط الحسابي للمحور	الاتجاه العام
الأول	المناخ التنظيمي والتحفيز الإداري	**4.03**	**موافق**
الثاني	الالتزام المهني والمسؤولية التربوية	**4.63**	**موافق بشدة**
الإجمالي	**المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة ككل**	**4.33**	**موافق بشدة**

أولاً: الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أساليب التحفيز المادية والمعنوية على الأداء المهني والتربوي لمشرفي التربية في طور التعليم المتوسط بالجزائر .ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة والمقترب القانوني و المؤسسي، بالتطبيق على متوسطة "حساني عبد الكريم" ببرج بوعريريج خلال الفترة الممتدة بين (2021–2025) . وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان والمقابلة الشخصية مع الإدارة كأدوات رئيسية لجمع البيانات .

وتوصلت النتائج ميدانياً وتشريعياً إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين النظم التحفيزية المعتمدة (خاصة المراسيم التعويضية والقانونية المستحدثة لعام 2025) وبين رفع كفاءة الأداء الوظيفي والالتزام المهني وتحقيق الانضباط والمناخ التربوي السليم داخل المؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية :التحفيز المادي؛ التحفيز المعنوي؛ الأداء الوظيفي؛ مشرف التربية؛ التعليم المتوسط.

ثانيا: الملخص باللغة الانجليزية

Abstract:

This study aims to uncover the impact of material and moral incentive methods on the professional and educational performance of education supervisors in the middle school education stage in Algeria. To achieve

the research objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, integrating both the case study and the institutional-legal approaches. The study was applied to "Hassani Abdelkrim" middle school in Bordj Bou Arreridj during the period spanning from 2021 to 2025. Questionnaires and personal interviews with the administration were utilized as the primary tools for data collection. Field and legislative results revealed a statistically significant positive correlation between the adopted incentive systems (specifically the compensatory and legal decrees introduced in 2025) and the enhancement of job performance efficiency, professional commitment, and the achievement of discipline and a sound educational climate within the educational institution.

Keywords: Material Incentive; Moral Incentive; Job Performance; Education Supervisor; Middle School Education.

فهرس المحتويـــات

شكر وتقدير .....
إهداء.....
ملخص الدراسة باللغة العربية .....
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....
خطة الدراسة.....

مقدمة.....
الفصل الاول: الاطار المفاهيمي والنظري للدراسة.....01
المبحث الاول..مفهوم التحفيز.....03
المطلب الاول :تعريف التحفيز.....03
المطلب الثاني :أهمية التحفيز في المؤسسة التعليمية.....04
المطلب الثالث :أنواع التحفيز.....07
المبحث الثاني :مفهوم أداء مشرفي التربية.....08
المطلب الاول: تعريف أداء مشرفي التربية.....09
المطلب الثاني: أهمية الأداء الفعال للمشرف في تطوير العملية التربوية.....10
المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في أداء مشرفي التربية.....12
المبحث لثالث: الاطار النظري للعلاقة بين التحفيز والاداء.....15
المطلب الأول: النظريات المفسرة للعلاقة بين التحفيز والأداء.....15
المطلب الثاني : أثر التحفيز على تشكيل السلوك التنظيمي والاداء المتفوق...18
المطلب الثالث: معوقات الفعالية في علاقة التحفيز بالاداء(فجوات التطبيق)..20
خلاصة الفصل.....24
الفصل الثاني: التحفيز وأثره على أداء مشرفي التربية.....25
المبحث الاول :واقع التحفيز في المؤسسات التربوية.....26
المطلب الاول الاطار القانوني والتنظيمي. 26
المطلب الثاني :الحوافز المادية كآلية لرفع مستوى الرضا المشرفين.....30
المطلب الثالث: الحوافز المعنوية كآلية لاشباع الحاجات النفسية للمشرفين...33
المبحث الثاني:انعكاسات نظام التحفيز على المشرفين.....35
المطلب الاول :الانعكاسات على الاداء المهني والتربوي.....35
المطلب الثاني :الانعكاسات النفسية والاجتماعية.....37
خلاصة الفصل.....40
الفصل الثالث: دراسة حالة متوسطة حساني عبد الكريم ببرج بوعريريج.....41
المبحث الاول: تقديم عام لمتوسطة الشهيد حساني عبد الكريم.....42
المطلب الاول: تعريف متوسطة حساني عبد الكريم.....42
المطلب الثاني : نشأتها ومكوناتها المادية والبشرية.....43

المطلب الثالث:أهدافها والنشاط الممارس فيها.....44
المبحث الثاني: منهجية الدراسة واجراءاتها.....46
المطلب الاول: مبررات اختيار منهج الدراسة.....46
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....46
المطلب الثالث: اختيار عينة الدراسة.....47
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات.....49
المطلب الاول:عرض وتحليل المقابلة.....49
المطلب الثاني:عرض وتحليل الاستبيان.....58
خلاصة الفصل.....60
الخاتمة.....61
قائمة المصادر والمراجع.....63
قائمة الملاحق..... 69
قائمة الجداول.....77
قائمة الاختصارات.....82
فهرس المحتويات 83