الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية
قسم علم النفس
رقم التسجيل .....
الرقم التسلسلي : .....

عنوان البحث

السلوك الإشرافي و علاقته بالمردود الدراسي

دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية سكيكدة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير
في علم النفس العمل و التنظيم

إعداد: الطالبة
مغار عبد الوهاب

إشراف الدكتور
بوياية محمد الطاهر

أعضاء لجنة المناقشة

تاريخ المناقشة : .....

أ . د – لوكيا الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة منتوري قسنطينة
د – بوياية محمد الطاهر	أستاذ محاضر	مشرف و مقررا	جامعة باجي مختار عنابة
د – هادف أحمد	أستاذ محاضر	عضوا مناقشا	جامعة منتوري قسنطينة
د – حمداش نوال	أستاذة محاضرة	عضوا مناقشا	جامعة منتوري قسنطينة

السنة الدراسية 2009/2008

فهرس المحتويات

العنوان الصفحة

مقدمة	
الفصل الأول	
1- الإشكالية	10
2- فرضيات البحث.	12
3- دوافع اختيار الموضوع	13
4- أهمية الد راسة.	14
5- التعريف الاجرائي للمفاهيم	14
6- الدراسات السابقة	15
الإطار النظري	
الفصل الثاني:	
تمهيد	
1. الاشراف وعلاقته ببعض المفاهيم المجاورة	25
1.1- القيادة	25
1.1.1- نظريات القيادة	27
2.1.1- وظائف القائد	30
3.1.1- وسائل التأثير القيادي	31
4.1.1- أساليب القيادة	32
2.1- الرئاسة	33
2- الاشراف	34
1.2- مفهوم الاشراف	34
2.2- أهداف الاشراف	36
3.2- أنماط الاشراف	38
1.3.2- الاشراف الاوتوقراطي	40
1.1.3.2- فلسفة الاشراف الاوتوقراطي	40
2.1.3.2- مميزات الاشراف الاوتوقراطي	41
2.3.2-الاشراف الديمقراطي	42
1.2.3.2- فلسفة الاشراف الديمقراطي	43

2.2.3.2- مميزات الاشراف الديمقراطي	43
3- المشرف	44
1.3- مميزات المشرف الفعال	45
3. 2 – مميزات المشرف الغير فعال	46
4 – الاشراف التربوي	47
4. 1 – مفهوم الاشراف التربوي	47
2.4 - تطور مفهوم الاشراف التربوي	49
3.4 - أهداف الاشراف التربوي	49
4.4 - معايير الاشراف التربوي	50
5.4 – انواع الاشراف التربوي	54
5 . تحليل العملية الاشرافية	57
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: المردود الدراسي	
تمهيد	
1. تعاريف للتحصيل الدراسي	69
2. مبادئ التحصيل الدراسي	71
3. العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي	73
4. علاقة الاستاذ بالتحصيل و المردود الدراسي	79
5. قياس التحصيل الدراسي	84
6. الاستاذ ودوره في قياس التحصيل الدراسي	85
7. الاختبار	85
7. 1 – مفهوم الاختبار	85
7. 2 – تعريف الاختبارات التحصيلية	85
3.7 - انواع الاختبارات التحصيلية	86
7. 4 –المبادئ الاساسية للاختبارات التحصيلية	88
خلاصة الفصل	
الإطار الميداني	
الفصل الرابع الاجراءات الميدانية للدراسة	
تمهيد	

1 . مجالات البحث	97
2 . الدراسة الاستطلاعية	97
3 . منهج الدراسة	98
4 . مجتمع الدراسة و أختيار العينة	98
5 . خصائص عينة الدراسة	99
6 . أدوات البحث	99
7 . الشروط السيكومترية لأدات البحث	102
8.الأساليب الإحصائية المستعملة	102
خلاصة الفصل	
الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج	
تمهيد	
1. عرض النتائج العامة	109
2 . تحليل و مناقشة النتائج في ضوء الفروض	112
3.الخاتمة	119
4. التوصيات و المقترحات	121
قائمة المراجع	122
الملاحق و الجداول	127

فهرس الاشكال و الجداول

الشكـــــــــــل	الصفحة
الشكل رقم 1 نموذج ثنائي البعد للأساليب الإشرافية	58
الشكل رقم 2 يوضح العلاقة بين نوع الإشراف الفعال و الموقف حسب فيدلر	61
الشكل رقم 3 نموذج ردين الثلاثي الابعاد للقيادة	62
الشكل رقم 4 يبين خصائص عينة الدراسة	99
الجـــــــــدول	
جدول رقم 1 يوضح المعطيات العامة	109
جدول رقم 2 يبين توزيع الأساتذة حسب الجنس على نمطى الإشراف	112
جدول رقم 3 يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة حسب الجنس على نمطى الإشراف	112
جدول رقم 4 يبين توزيع الأساتذة حسب الجنس على مستويات المردود الدراسي	113
جدول رقم 5 يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة حسب الجنس على مستويات المردود الدراسي	113
جدول رقم 6 يبين توزيع الأساتذة حسب الحالة العائلية على نمطى الإشراف	114
جدول رقم 7 يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة حسب الحالة العائلية على نمطى الإشراف	114
جدول رقم 8 يبين توزيع الأساتذة حسب الحالة العائلية على مستويات المردود الدراسي	115
جدول رقم 9 يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة حسب الحالة العائلية على مستويات المردود الدراسي	116
جدول رقم 10 يبين توزيع الأساتذة حسب الأقدمية المهنية على نمطى الاشراف	117
جدول رقم 11 يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة حسب الأقدمية المهنية على نمطى الإشراف	117
جدول رقم 12 يبين توزيع الأساتذة حسب الأقدمية المهنية على مستويات المردود الدراسي	118
جدول رقم 13 يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة حسب الأقدمية المهنية على مستويات المردود الدراسي	118
جدول رقم 14 يبين نسبة توزيع مستويات المردود الدراسي لدى التلاميذ على نمطى الإشراف المتبع من طرف الأساتذة	119
جدول رقم 15 يوضح الدلالة الإحصائية للفروق الموجودة بين مستويات المردود الدراسي و علاقته بالنمط الإشرافي المتبع من طرف الأستاذ	119

مقدمة

إن معظم الدول في العالم تولي اهتماما كبيرا بميدان التربية و التعليم ، نظـــــرا للدور الذي يلعبه هذا القطاع في بناء المجتمع ، و تكوين أفراده ، حتى يقومان بالدور المنوط بهما و المتمثل في مساهمتهما في التنمية و الارتقاء في سلم التقدم و الحضارة

ومن هنا كان اهتمام مختلف الدول بجملة من العوائق التي من شأنهـــا التأثيـــر على تحصيل الافراد دراسيا و محاولة مواجهة هذه العوائق و إزالتها على أعتبارأن تبعاتهاتنعكس سلبا على اقتصاد الدولة من حيث إهدار الطاقات، و قد حظى موضوع التحصيل الدراسي بأهتمام الكثير من العلماء و الباحثين و الدارسين ، وذلك منذ القدم حتى يومنا هذا ، محاولين الكشف عن الاسباب التي تِؤدي الى ضعف و المردود الدراسي للتلاميذ في جميع المستويات و قد طرحت هذه المشكلة جملة من التساؤلات حول ما إذا كانت أسباب هذا الضعف تعود الى عوامل ذاتية خاصة بالتلميذ أو لعوامل اجتماعية أسرية او لضعف المنهاج الدراسي او لنقص في تكوين المؤطرين او لسوء التوجيه او السلوك الاشرافي المتبع من قبل الأستاذ داخل القسم

إن ضعف المردود الدراسي ، يعني أن هناك ضعف في القدرة على التحصيل والإستيعاب أو قد يرجع الى عدم الإهتمام لسبب ما الى ما يقدمه الاستاذ في الصف الدراسي و لا يكشف عن ذلك إلا بعد عملية التقييم التربوي التي تتم من خلال إجراء الاختبارات التي تساعد على تشخيص مواطن الضعف عند التلاميذ .

و بما ان التشخيص هو الخطوة الاولى و الاساسية في عملية التقويم ، فإن المعلم يتخذ من اختبارات التحصيل وسيلة يشخص بها العقبات التي تعترض عملية التعلم ، و انطلاقا من أنه لا يمكن الوصول الى التحصيل المطلوب دون مراعاة العوامل النفسية والعقلية و الجسمية للتلميذ الى جانب جودة و ملائمة مناهج و طرق ووسائل التدريس خاصة و التعليم مرتبط بأهداف تربوية تحددها طبيعة المقررات الدراسية .

إن المؤسسة التربوية الجزائرية ، و رغم الجهد المبذول خلال الاصلاحات الاخيرة التي قامت بها ، وأعتماد المقاربة الجديدة في التدريس بغية تحسين العملية التربوية و رفع المردود الدراسي ،إلا أن المستوى التحصيلي للتلاميذ مازال لم يرق للمستوى الذي تسعى الدولة الى تحقيقه ، و تتدخل في هذا الضعف الكثير من الأسباب ، قد يكون منها نمط السلوك الاشرافي المتبع من قبل الاساتذة داخل

الفصول الدراسية الذي قد يساعد في رفع مستوى التحصيل الدراسي أو يضعف منه .

و نظرا لأهمية المشكلة بآثارها المترتبة عنها سنقوم بإجراء بحثا، لأجل معرفة الأنماط الاشرافية المتبعة داخل الصف التربوي و علاقة هذه الانماط بمستويات المردود الدراسي

لقد قسم البحث الى جانبين أساسيين ، جانب نظري و آخر ميداني .

بدأنا البحث بالفصل الأول ، تعرضنا فيه الى طرح إشكالية البحث و الفرضيات ومنه تبيان أهمية هذا البحث ، كما تم تقديم التعاريف الاجرائية للمفاهيم الأساسية مع التعرض الى بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع

ثم تطرقنا الى الإطار النظري الذي ضم الفصل الثاني و الثالث

تضمن الفصل الثاني الاشراف و علاقته ببعض المفاهيم كالقيادة و الرئاسة و التركيز على الاشراف التربوي ، مفهومه ،أهدافه ، معاييره و أنواعه .

أما الفصل الثالث فخصص للمردود الدراسي حيث تم بداية تبيان علاقته بالتحصيل الدراسي ، وللعلم فقد أعتبر في هذه الدراسة التحصيل المؤشر الأساسي لتحديد المردود الدراسي و من ثمة قدمت بعض التعاريف للتحصيل الدراسي و مبادئه و العوامل المؤثرة فيه ، وبخاصة إبراز دور المشرف في العملية التربوية وتحسين في مستويات المردود الدراسي ، هذا الأخير لا يكشف عليه إلا من خلال قياس التحصيل و الذي يلعب الاستاذ فيه دورا مهما ، علما أن هذا الدور يعتمد على نجاعة الأساليب التي يستعملها الأستاذ في قياس التحصيل و المردود الدراسي أي الإختبارات التحصيلية التي تم الإشارة و لمبادئها الاساسية .

اما الإطار الميداني فشمل الفصلين الرابع و الخامس

استعرضنا في الفصل الرابع الاجراءات الميدانية بدءا بالدراسة الإستطلاعية و تحديد المجال المكاني و الزماني لهذه الدراسة من خلال تقديم البطاقات الفنية للمؤسسات التربوية التي أجريت فيها و مجتمع الدراسة و خصائصه و كيفية اختيار العينة .

بعد ذلك و بناءا على المنهج الوصفي المعتمد حددت أدوات البحث ، من وسائل جمع البيانات تمثلت في سجلات النتائج الدراسية من جهة و استمارة تحديد النمط الاشرافي للاستاذ

و للإشارة فقد تم التحقق من توفر الشروط السكومترية للاداة البحثية من صدق و ثبات ، وكما أستعملت وسائل إحصائية عولجت بها المعطيات الخام .

في حين في الفصل الخامس عرضت النتائج العامة في جداول ،أين تم تفسيرها و مناقشتها في ضوءالفرضيات

وفي الاخير قدمنا بعض التوصيات و المقترحات التي تم الخروج بها من هذه الدراسة .

الإطار المفاهيمي

1- الإشكالية	10
2- فرضيات البحث.	12
3- دوافع اختيار الموضوع	13
4- أهمية الد راسة.	14
5- التعريف الاجرائي للمفاهيم	14
6- الدراسات السابقة	15

1- الاشكاليـــــة

إن المرجعية المعتمدة في قياس مدى تقدم الدول و الامم هي المنطومة التربوية لأن هذه الأخيرة هي التي تكون الفرد الذي يبني المجتمع ، ومنه فإن كان هذا القطاع مؤسس على قواعد سليمة وتسيره قوانين علمية و تربطه علاقات إنسانية إيجابية ، ترسخت هذه المواصفات في مخرجات المؤسسة التربوية ، وتحولت إلى سلوكات تمارس في الواقع المعيش ، وساهمت في تكوين التلاميذ و طورت في كفاءاتهم و حولتها إلى مهارات سلوكية .

إن المقاربة بالكفاءات التي أعتمدت في الكثير من الدول ، قد أثبتت نجاعتها و كانت لها نتائج جد ايجابية من حيث تعلم الأفراد و اكتساب مهارات سلوكية ، ومن أهم مبادئ هذه المقاربة أن يكون المعلم منشط و موجه للمتعلم ، بمعنى أنه يكون مشرفا على عملية التعلم ولا يقدم المعارف للمتعلم إن المدرسة الجزائرية قد اعتمدت هذه المقاربة من خلال الإصلاحات التي قامت بها في السنوات الأخيرة ، إلا أن النتائج المسجلة لم ترق الى المستوى المرجو من هذه الإصلاحات.

كما أن تلاميذ الثانويات خاصة منهم أقسام الثالثة ثانوي المتقدمين لشهادة البكالوريا الذين يطلبون الدعم النفسي و المساعدة في كيفية التحضير الجيد ، لأجل تهيئتهم للإمتحان النهائي، كانت من بين أهم الإنشغالات التي تطرح من طرفهم هي العلاقة التي تربطهم بالاستاذ و التي تتميز أحيانا بالسيئة بسبب السلوكات اللاصفية ، ، ومنهم من يشتكي من الطريقة التي يعتمدها الأستاذ في تسييره للقسم التي يجدونها في الغالب لا تراعي مشاعرهم ، خاصة في بعض المواقف مثل الازمات أو عند حدوث فوضى أو مشادات كلامية بين التلاميذ أو حتى معه أو عند فشل اسلوبه في ايصال المعلومات للتلاميذ ، فيتخذ مواقف تؤزم الوضع القائم اكثر مما هوعليه ، مما ينتج عنه إحباطات و قلق لدى التلاميذ وتتحول هذه الاحباطات الى نفور من المادة و عدم الرغبة في الدراسة مع هذا الاستاذ ، و لا ينكر هؤلاء التلاميذ الزخم المعرفي للاستاذ و تمكنه من المادة الدراسية ، وعند العودة الى الملفات الادارية و التقويمية و علامات المفتش نجدعلامات التفتيش جيدة ، وهنا ندرك أن هناك فرق بين القدرة المعرفية و المهارة الاشرافية و التسييرية و التي لايمكن للمفتش إن يدركها بسهولة خلال ساعة من الزمن ، وذلك بحكم الترتيبات المسبقة ، او تصنع الموقف من طرف التلاميذ خوفا من العقاب الذي قد يلحق بهم جراء أي موقف لا يرضي الاستاذ .

إن قبول التلاميذ للنمط الاشرافي المتبع معهم قد يساهم في الرفع من أدائهم و يدفعهم أكثر للاهتمام بالدرس و الإجتهاد، و بالتالي تحقيق المستويات التحصيلية والأدائية و الوصول الى المردود الدراسي حسب المعايير المحددة في المناشير الرسمية ، وهي غاية كل مؤسسة تربوية تسعى للحفاظ على بقائها ووجودها ضمن المؤسسات الناجحة- كالثانويات التي تتميز بالنسب العالية في الإمتحانات الرسمية عبر الوطن – في ظل متغيرات المحيط ، إضافة الى ذلك هناك عوامل أخرى يمكن أن تساهم في تحديد مستويات المردود كالشخصية ، الإدراك ، الدوافع ، القدرات العقلية ،والجوانب الاجتماعية و الاقتصادية ...إلخ .

فهناك تناولات طرحها العلماء و الباحثين و دراسات حاولت البحث في موضوع الإشراف و توصل جميعهم الى التأكيد على أهمية المهارة الإشرافية ، و التي تتمثل في المعاملة الديمقراطية ، هذه المعاملة التي تشبع حاجات التابعين المعنوية و من ثمة تدفعهم للعمل الجاد و المساهمة في رفع و تحسين مستويات المردود .

كما كانت المهارة الإشرافية موضوع أهتمام لعدد كبير من علماء النفس و تجاربهم خلال أواخر القرن العشرين ، و قد حاولت تلك الدراسات بطريقة أو بأخرى تفهم الأنماط السلوكية الإشرافية المختلفة على مجموعة من المتغيرات داخل التنظيمات الصناعية خاصة .

وعليه يمكن تعريف الإشراف في هذا المجال بانه إلى حد كبيرعملية تعليمية ، بواسطتها يساعد المشرف الجماعات ليتعلموا و يحسنوا من مهاراتهم ، بما يتفق مع احتياجاتهم و قدراتهم بغرض الوصول بهم الى أفضل المستويات

إنه ومن خلال هذا الطرح فإن مشروع البحث الذي نسعى اليه يندرج في إطار الوقوف على واقع العملية الاشرافية في بعض ثانويات ولاية سكيكدة، وذلك خلال المواقف ذات العلاقة بمهنة الأستاذ وتحديد الأنماط الإشرافية المتبعة حسب التصنيفات النظرية المعتمدة وتشخيص طبيعة القصور الذي يعاني منه المشرفون-الاساتذة- في مختلف نشاطاتهم الإشرافية.

ونركز في هذا البحث على نمطي الإشراف العام الديمقراطي الموجه نحو العلاقات الإنسانية و الذي يتسم بالاهتمام – بالتلاميذ- و الذي يترك لهم هامشا من الحرية في النشاط الدراسي خاصة في ظل المقاربة بالكفاءات كما يساهم بقدر كبير في حل المشاكل التي تطرح داخل الفوج التربوي والذى يتصف بالمشاركة الوجدانية ، و الإشراف التسلطي الذي يتسم بتوجيه الحصة توجيها صارما و

متشددا و اللجوءالى الضغط على التلاميذ كوسيلة تعامل و رفض الإقتراحات أو الحلول البديلة ، و يستعمل فيه المنهج المتشدد و الأساليب الديكتاتورية .

و أنطلاقا من المشكلات الصعبة المرتبطة بالإشراف من حيث

* مواصفات الأستاذ الناجح
* المؤشرات التي يمكن بفضلها أن نحكم على مستوى نجاح العملية الإشرافية

علاقة نمط الاشراف بالتحصيل والمردود الدراسي

و في دراستنا هذه سنحاول طرح التساؤلات التالية:

- هل لنمط الإشراف المتبع من قبل الاساتذة مع التلاميذ له علاقة بمستوى المردود الدراسي؟ - هل للنمط الإشرافي التسلطي علاقة بتدني مستوى المردود الدراسي للاقسام الدراسية؟

و بالمقابل هل للنمط الديمقراطي علاقة بتحسن مستوى المردود الدراسي

2- فرضيات البحث

- الفرضية **العامة :** يوجد أختلاف في مستوى المردود الدراسي للتلاميذ حسب النمط الإشرافي المتبع من طرف الاستاذ .

-الفرضيات حسب المتغيرات الشخصية للاستاذ

الفرضية الاولى

يوجد أختلاف في مستوي المردود الدراسي حسب النمط الاشرافي المتبع و جنس الأستاذ .

الفرضية الثانية :

يوجد أختلاف بين مستويات المردود الدراسي حسب النمط الاشرافي المتبع و الحالة العائلية للأستاذ .

الفرضية الثالثة :

يوجد أختلاف بين مستويات المردود الدراسي حسب النمط الاشرافي المتبع والاقدمية المهنية للأستاذ

3 -أسباب أختيار الموضوع :

ترجع دوافع أختيار موضوع هذا البحث الى ضعف النتائج المتحصل عليها سواء في الاختبارات أو الإمتحانات النهائية كشهادة التعليم المتوسط أو شهادة البكالوريا ، و ما لازم هذا الضعف من تذمر لدى مسؤولي القطاع التربوي ،هذا ما دفع بهم إلى تقديم دروس الدعم في العطل الشتوية و الربيعية وكذا زيادة الساعات الاضافية و أستغلال مساء كل يومي اثنين و خميس وفتح المؤسسات التربوية للمراجعة بعد ساعات العمل الرسمية ، و توفير كل الوسائل المادية ، و توفير النقل المدرسي ، وفتح المطاعم الى أكبر عدد ممكن من التلاميذ ، وتكثيف الزيارات التفتيشية ، لأجل تحسين الأداء التربوي و رفع المردود الدراسي الى أقصى حد ممكن ، غيرأن النتائج لم تصل بعد للمستوى المرجو ، الشيئ الذي لفت انتباه الباحث إلى وجود خلل ما في نمط تسيير الصفوف الدراسية ، يمكن أن يعزى له سبب ضعف المردود الدراسي .

كما رجع أختيارنا هذا من أجل التعرف على مستوى درجة تدخل العامل الانساني– المتمثل في سلوك الاشراف – في تدني النتائج المدرسية و ضعف مستوى المردود الدراسي للتلاميذ ، و بذلك نتمكن من معرفة و تحديد دور الإشراف في تحسين المستوى و رفع المردود الدراسي ، و خاصة زيادة نسب النجاح في الامتحانات النهائية .

إن نقص الإهتمام بتطبيق أساليب علم نفس العمل أوحتى علم النفس المدرسي و التربوي على حد سواء في مؤسساتنا التعليمية ،وذلك من خلال إنعدام دورات تكوينية في الجانب النفسي التربوي ، التي من شأنها أن تساهم في بلورة و تنمية الأساليب الإشرافية الأكثرفعالة في تسيير الصف التربوي ، وعلى النقيض من ذلك كم الدراسات الهائل في الحقول العلمية المختلفة والتي أعتنت بموضوع الإشراف ، خاصة في الدول المتقدمة التي توصلت الدراسات السيكولوجية فيها الى إستنتاجات هامة و عالية ، أراد الباحث دراسة هذا الموضوع في البيئة المحلية في بعض مؤسساتنا التربوية ضمن ميدان هذه الدراسة .

ذلك من خلال محاولة لتحديد النمط الاشرافي السائد أو الغالب المتبع داخل الاقسام و علاقته بمستويات المردود الدراسي ، ومنه يمكن التنبؤ بالسلوك الاشرافي الفعال و المناسب ، الذي قد يساهم في القضاء على مشكلة الضعف الذي تعاني منه المؤسسة التربوية في الجزائر خاصة في المرحلة الثانوية أين يعيش التلميذ و هو في فترة المراهقة و ما تعرفه من خصوصيات.

و إجمالا يمكن تلخيص الأسباب فيما يلي :

- التعرف على السلوك الاشرافي المسيطر و المتبع داخل الصفوف التربوية في بعض المؤسسات التربوية المعنية بالدراسة
- التعرف على السلوك الاشرافي داخل الصفوف التربوية و تأثيره في المردود الدراسي
- لفت أنتباه المسؤولين التربويين إلى أهمية الاشراف و انعكاساته على أداء التلميذ و رضاه و تحسين مستواه الدراسي ، في حالة ثبوت العلاقة بين السلوك الاشرافي و المردود الدراسي .

4 -أهمية الدراسة :

- الأهمية العلمية:

* إبراز أهمية الاشراف داخل الافواج التربوية.

*- إعطاء الاشراف الدلالات السيكولوجية وظيفيا ومهنيا من خلال التأكيد على ضرورة اتباع الأساليب الملائمة لخصوصيات المتعلمين .

*- الإسهام في التراكمات المعرفية في الموضوع .

- الأهمية العملية:

*- زيادة فعالية نظام الإشراف التربوي.

*- تحفيز الأستاذ على النمو المهني و تطوير مستواه الاشرافي.

*- تحديد الأساتذة الغير فاعلين من الناحية الإشرافية المهنية بغرض تطويرهم و رفع كفاءتهم

5- ا لتعريف الاجرائي للمفاهيم

الإشراف : هي الوظيفة الإدارية الخاصة بالعلاقات المباشرة بين المشرف و العاملين الذين يعتبرون مسؤولين أمامه في السجلات الرسمية ، و يقوم الإشراف على المهارة في التسسير و القيادة ، كذلك في القدرة على تكوين و توجيه و تجميع جهود أفراد الجماعة لأجل تقديم عمل جماعي ناجح ومنسق ، مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الراحة النفسية و الشعور بالطمأنينة للمرؤوسين .

المشرف : هو المعلم الذي يشرف على التلاميذ داخل الصف التربوي ، يقوم بتوجيه نشاطات التلاميذ ، و يكرس وقته لأجل دفعهم للعمل و الإجتهاد ، وقياس مستويات مردودهم و اتخاذ الاجراءات لتصحيح الأخطاء .

السلوك الإشرافي : هوفن بناء و تسيير العلاقات الانسانية ، القائمة على الاحترام و التقدير ، بين المعلم و التلاميذ الذين هم تحت مسؤوليته لأجل تكوينهم و تطوير مهاراتهم ، و التحكم في السلوكات اللاصفية التي قد تؤثر سلبا في مستويات المردود الدراسي ، و العمل على خلق مناخ دراسي يسمح بتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئ التنظيم " المؤسسة التربوية " .

المردود الدراسي :

هو ما يتم تحديده إجرائيا بالتقدير و القياس الذي يحصل عليه التلميذ في نهاية الفصل أو السنة ، و المسجل في الكشوف المدرسية ، وفق التقديرات كممتاز و جيد و ضعيف ... أو وفق العلامات ، و كلاهما و يعتبر مؤشر على التحصيل الدراسي .

6 – بعض الدراسات السابقة

سنعرض بعض الدراسات التي أبرزت أهمية الإشراف في تحسين الأداء و رفع مستويات المردود ، بغض النظر عن المخرجات سواءا أكانت خدماتية أو إنتاجية أو بشرية ...إلخ

تفترض دراسات أنماط القيادة أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الأداء يتوقف على نمط القيادة (الاشراف) الذي يتبعه القائد او نمط السلوك الذي يمارسه في علاقته بالجماعة.

ووفق هذه الدراسات فإن المتغير المحدد لفاعلية المشرف هو ذلك المتغير المركب من مجموعة من الانشطة و التصرفات التي يبديها المشرف و التي تشكل في مجموعها أسلوبا عاما أو طريقة أو نمطا لقيادته .

دراسة "لبيت " و "وايت" سنة 1939

كانت الدراسة التي ابرزت أهمية سلوك القيادة و قدمته في صورة "أنماط" هي تلك التي قام بها " رونالدلبيت" و "رالف وايت" في أواخر الثلاثينا(lippitt and white ,1939) والتي طبقوا فيها الكثير من افكار" كيرت لوين " ، و كانت الدراسة عبارة عن تجربة اجريت على عدد من التلاميذ .

بدأت الدراسة بإنشاء أندية للاطفال في سن العاشرة ، و تم إخضاع هؤلاء الاطفال لثلاثة انواع من أنماط القيادة (الاشراف)

1. النمط الاستبدادي autocratic
2. النمط الديمقراطي democratic
3. النمط اللامبالي laissez-faire

ونحن يهمنا في نتائج هذه الدراسة المقارنة بين النمط الاستبدادي و الديمقراطي
قام العلماء بتقسيم الاطفال الى مجموعتين ، ووضعوا مجموعة تحت قيادة استبدادية و المجموعة الثانية تحت قيادة ديمقراطية و طلبوا من القادة :

المطلوب من القائد الاستبدادي :

- ✓ أن تكون كافة القرارات بيده.
- ✓ تحديد مختلف النشاطات و الاجراءات المسموح بها و الغير مسموح بها .
- ✓ أن يضع أو يقوم بوضع سياسة العمل .
- ✓ أن يملي خطوات العمل ، دون التعريف بالخطوات الموالية .
- ✓ أن يوزع المهام و المسؤوليات دون إستشارة أحد من الأولاد .
- ✓ أن يكون هو فقط مركز الإتصالات و المعلومات في الجماعة .
- ✓ أن يجعل حواجز إدارية و نفسية بينه و بين الجماعة .
- ✓ أن يكون الثواب و العقاب مبني على قناعات شخصية و دون توضيح الأسباب.

المطلوب من القائد الديمقراطي :

- ✓ تحدد مختلف القرارات تبعا للمشاركة و المناقشة الجماعية .
- ✓ تحديد الأسلوب و طريقة العمل مع أفراد الجماعة .
- ✓ إقتراح طرائق و الافراد يختاروا الطريقة التي تناسبهم في أداء العمل.
- ✓ حرية اختيار الزميل في العمل .
- ✓ تكوين علاقات إيجابية مع الافراد و الإندماج معهم .
- ✓ التشجييع و إعطاء حرية أكبر في الاتصال بين الافراد.
- ✓ أن يكون الثواب و العقاب على أسس موضوعية .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1. كان مقدار إنتاجية الجماعة في ظل النمط الاستبدادي أكبر منه في ظل النمط الديمقراطي .
2. كانت درجة الإبتكار فيما تقوم به الجماعة من أنشطة أكبر في النمط الديمقراطي عن النمط الاستبدادي .

3. كان الدافع الى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي ففي هذا الأخير كان مقدار العمل يتراجع و أحيانا يتوقف عند مغادرة القائد لمكان العمل ، فى حين يستمر مستوى العمل ثابتا و مستقرا في النمط الديمقراطي حتى في حالة مغادرة القائد لمكان العمل .
4. تفضيل القائد الديمقراطي عن الإستبدادي عند جميع الافراد.
5. يحاول الافراد السيطرة على بعضهم في النمط الاستبدادي ، و التعاون و القبول في النمط الديمقراطي .
6. ظهور الصراعات و النقد عند افراد الاتوقراطي و قل عند افراد الديمقراطي.
7. قلة الاقتراحات البناءة عند فريق الاتوقراطي عنها في الفريق الديمقراطي .
8. قبول رأي الاستبدادي دون مناقشة ، بينما كان النقاش و الحوارمع القائد الديمقراطي حول أرائه و أفكاره.
9. رضا الافراد في النمط الديمقراطي أعلى بكثير من رضاهم في النمط الاتوقراطي
10. التفاعلات الإجتماعية تسود بدرجة واضحة في سلوك الافراد في النمط الديمقراطي ، في حين غلبت نزاعات الخضوع السلبي من جانب الافراد و قلت التفاعلات الاجتماعية بينهم في النمط الاستبدادي.

من التجربة التي قام بها "لوين و زميليه" تظهر أن الإنتاجية أكبر في النمط الاستبدادي ، لكن هذه الإنتاجية كانت رهينة بممارسة القائد الاستبدادي لضغطه على الجماعة و بوجوده في مكان العمل ، أما بالنسبة لمؤشرات الفعالية الأخرى مثل الإبتكار و الدافع للأداء و التماسك و التفاعلات الاجتماعية ، كانت في القيادة الديمقراطية و شبه غائبة كلية في النمط الاستبدادي .

و رغم أهمية هذه الدراسة إلا أن هناك بعض المآخذ على هذة الدراسة و النتائج المتوصل اليها وهي :

1. لا يمكن اعتبار الاطفال عينة صادقة للافراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية لأن المسؤلية لدى الطفل ليست هي عند الراشد.
2. هناك عدة متغيرات لم يتم التحكم فيها ، وضبطها و عزل أثرها مثل استعداد ودوافع و قدرات هؤلاء الاطفال ، كما أنها تختلف من الاطفال إلى الراشدين بحكم العمر و الخبرات
3. هل نفس النتائج يمكن الوصول إليها ، إذا اعيدت هذه الدراسة في مجتمع آخر غير المجتمع الامريكي ؟

4. لم توضح الدراسة كيفية اختيار العينة ؟ و هل هذه العينة ممثلة حقا للمجتمع الاصلي ؟

دراسة "كيرت لفين " على الاطفال (1957)

تعتبر هذه الدراسة من أشهر التجارب التي أجريت حول القيادة و علاقتها بسلوك الافراد ، حيث قام "لفين " بوضع مجموعة من الاطفال تحت أنماط مختلفة من القيادة و ، و طلب منهم بأداء بعض الأنشطة و الأعمال ، و أستمرت التجربة عدة أسابيع ، و كان يلاحظ خلالها تركيب الجماعة ، و روحها المعنوية ، وعلاقتها بالقائد و إنتاجهم .

فكان القائد الديكتاتوري يقرر سياسة الجماعة و يحدد طرق و خطوات العمل ، كما كان يحدد عمل كل عضو داخل الجماعة ، ويحدد زملاء العمل لكل فرد ، و يوجه النقد و المدح بطريقة ذاتية غير موضوعية دون توضيح أسباب ذلك ، و كان بعيدا عن مناشط الجماعة .

وفي المقابل كان هناك قائدا ديمقراطيا يترك لجماعته تحديد سياستها ، و هو يقوم بالتشجيع فقط، ويعرض عليهم اكثر من طريقة لأداء العمل و هم يختارون ما يناسبهم ، كما منحهم الحرية في اختيار زملاء العمل ، و كان نقده موضوعيا و يوضح أسباب ذلك .

أهم النتائج التي خلص إليها " ك ليفين "

أن الجماعة التي كان قائدها ديكتاتوريا كانت تميل الى العدوانية و الخمول والخضوع الكلي للقائد ، ويعمل أفرادها على إستحواذ إنتباه القائد لها ، و كان كل واحد من الافراد له شعورا فرديا ، أي الشعور بعدم الإنتماء الى الجماعة ، ومن هذا الشعور كانت الجماعة تتميز بالتفكك و أزداد هذا التفكك عند تعرض الجماعة لموقف محبط ، و عند غياب القائد كان معدل الإنتاج ينخفض .

أما الجماعة التي كانت تحت قيادة القائد الديمقراطي ، كان الإتجاه السائد بين أفراد الجماعة نحو العمل هونفسه ، و كانت المودة هي السائدة على علاقاتهم ، و أن القائد ما هو إلا واحدا منهم ، و يتميزون بالشعور الجماعي و الانتماء لجماعة العمل ، مما ساعد على التماسك القوي فيما بينهم و أزداد التماسك لمواجهة الصعوبات لما تعرضت الجماعة لموقف محبط ، و كانت و تيرة ومعدل الإنتاج تضل على حالها تقريبا عند غياب القائد .

دراسة قسم العلاقات الصناعية التابع لمعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا_: أجرى هذا القسم خمسة و عشرين بحثا تناولت ثمانية عشر شركة ، شملت أكثر من خمسين ألف عامل ، أسفرت هذه التجربة عن أن الروح المعنوية Morale عند المشرفين دائما أعلى منها لدى العمال ، و أن هناك ارتباطا

كبيرا بين الروح المعنوية لعماله ، فشخصية المشرف تنعكس على عماله ، لأنه يمثل الشركة بالنسبة لهم ، أكثر من الرؤساء الكبار الذين يبتعدون عن مواقع العمل ، فهو رمز السلطة عندهم و يعتبر قاضيا ، كما يعتبر موضوعا لحب عماله و تعاطفهم ، و محل ثقة الجماعة كذلك ، و مصدر لحفزهم و تشجيعهم على العمل ، ومن هنا كان لا بد أن يشبع حاجات عماله الشعورية و اللاشعورية ، أي تلك التي لا يتفطن إليها العمال أنفسهم ، و أن يقبل أفكارهم و مشاعرهم ، فهو في هذا الصدد يشبه المعالج النفسي.

دراسات جامعة ميتشجن:

كان الهدف من هذه الدراسات هو محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل أو الاقسام ذات الانتاجية العالية و المتغيرات المرتبطة به ، و مقارنته بنمط سلوك المشرف و المتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة ، و قد قام ليكارت (R likert ,1961). مع مجموعة من الباحثين منهم "كاتز و مورس" بدراسات متعددة في شركات تأمين ،مصانع ، مؤسسات حكومية و بعد جمع و بلورة النتائج توصلوا الى أنه يوجد أسلوبين للقيادة يؤثران في رضا و أداء العاملين هما :

1. القيادة المتمركزة في المرؤوسين:Employee oriented supervision و هي الاقسام ذات الانتاج المرتفع و يتسم سلوك المشرف فيها :
   - ✓ يتسم بالعمومية و عدم التعرض للتفصيلات
   - ✓ الإهتمام بكيان و مشاعر المرؤوسين و إعطاؤه الاولوية للامور المتعلقة بالافراد كبشر
   - ✓ إستحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته.

2.القيادة المتمركزة في الإنتاج : production oriented supervision و هي الأقسام ذات الإنتاج المنخفض و يتسم سلوك المشرف فيها :

- ✓ يمارس الإشراف بصورة مدققة ومفصلة .
- ✓ يتدخل المشرف كثيرا في مهام و أداء مرؤوسيهم
- ✓ يهتم المشرف بإمور العمل و الإنتاج على حساب كيان و مشكلات المرؤوسين ،
- ✓ التفاعل مع المرؤوسين تستحوذ على نسبة قليلة من وقت المشرف .

تشير النتائج السابقة الى أن نمط الإشراف المتمركز في المرؤوسين ، يحقق نتائج أعلى و رضى أفضل عن نمط الاشراف المتركز في الإنتاج ، ويرجع" ليكرت" ذلك للعلاقة الطيبة بين المشرف و

المرؤوسين خلال إثارته لدافعيتهم و إعطائهم مسؤولية في العمل، أما نمط الإشراف المتمركز في الإنتاج ، فإن الاهتمام المفرط بأهداف العمل و إهمال كيان و مشاعر المرؤوسين يؤدي الى فقدان حماس العاملين و بالتالي تدهور الانتاجية .

إن ما يؤخذ على دراسات ميتشجن هوالصعوبة في استنتاج علاقات سببية بين نمط الإشراف أو القيادة و معايير الفعالية ، فأفتراض أن نمط الإشراف هو المتغير المؤثر على المردود و الإنتاجية يفتقد الدليل المنهجي و التجريبي في هذه الدراسة .

كما أنه لم يتم ضبط نمط سلوك المشرف ثم متابعة أثر هذا المتغير أي النمط على المتغيرات التابعة كالفعالية أو الانتاجية ، وفي غياب هذه الضوابط المنهجية لا يمكن استنتاج علاقات سببية ، و يرى "فروم vroom , 1964" عكس أتجاه جماعة "ليكرت" إن الاهتمام بالإنتاج من قبل المشرف هو نتيجة لضعف الانتاج مما دفع بالمشرف الى اتباع الأسلوب الإستبدادي لرفع المردود .

بحوث جامعة و لاية أوهايو

قام فريق من جامعة أوهايو بدراسة مكونات وظائف القائد و أبعاد السلوك الذي يعبر عنها نمط قيادته ، و أيضا متغيرات الفعالية المرتبطة بهذه الابعاد السلوكية .

و قد قامت بحوث جامعة أوهايو حول أبعاد السلوك القيادي على دراسة عناصر السلوك و الأنشطة التي يقوم بها من هم في مواقع قيادية و علاقتها بعضها بالبعض ، و قد وجد أن عناصر و متغيرات السلوك التي تتعلق بتنظيم وتوجيه و متابعة أداء المرؤوسين للعمل ترتبط بعضها بالبعض ، كما وجد أن متغيرات السلوك التي تتضمن الجوانب الإنسانية في معاملة القائد لمرؤوسيه ترتبط بعضها بالبعض ، و كانت النتيجة التي أضافتها هذه البحوث هي أن مجموعة المتغيرات السلوكية التي تتعلق بتنظيم و توجيه و متابعة العمل تعتبر مستقلة و غير مرتبطة بمجموعة المتغيرات السلوكية الثانية التي تتعلق بالجوانب الإنسانية لمعاملة القائد لمرؤوسيه .

و معنى استقلال هاتين المجموعتين من السلوك هو أن درجة أو معدل قيام القائد بالأنشطة التي تتعلق بالمجموعة الاولى لا يرتبط طرديا أو عكسيا بدرجة أو معدل قيامه بالانشطة التي تتعلق بالمجموعة الثانية .

ولقد اعتبرت متغيرات المجموعة الاولى عاملا مركبا أطلق عليه "تنظيم العمل" Initiating structure" إشارة الى مبادرة القائد بعمل التنظيم اللازم و تحديد الأساليب و العلاقات و الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف العمل .

كذلك اعتبرت متغيرات المجموعة الثانية عاملا مركبا أطلق عليه متغيرالحساسية Consideration إشارة الى حساسية و أهتمام القائد بالجوانب الإنسانية لمرؤوسيه .

لقد كانت توقعات فريق الباحثين بجامعة و لاية أوهايو أن كلا من متغير تنظيم العمل و متغير الحساسية يرتبطان بمؤشرات الفعالية سواء ما يتعلق منها بالأداء مثل الإنتاجية ، أو ما يتعلق برضى المرؤوسين ، مثل التظلمات و الغياب و ترك الخدمة .

كان الإفتراض أن القائد الفعال يجب أن يتصف بالقدرة عل تنظيم العمل و أيضا الحساسية تجاه المرؤوسين ، أي يجب أن يظهر سلوكا عاليا في كلا من بعدي أو متغيري سلوك القائد .

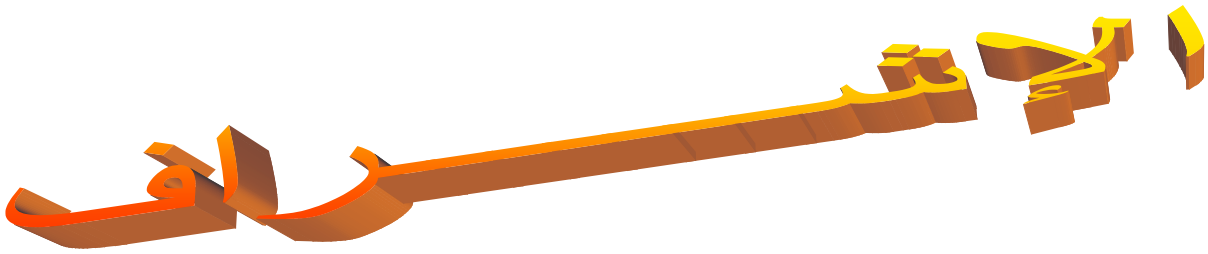
لقد قام "كورمان Korman" بتلخيص و تقييم نتائج هذه الدراسات ، و أسفر هذا التقييم عن الآتي :

- لا يوجد نمط ثابت أو واضح للعلاقة بين متغيري تنظيم العمل و الحساسية و متغيرات الفعالية ، فالنتائج التي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيري سلوك القائد و مؤشرات الفاعلية تمثل نسبة ضئيلة من مجموع نتائج هذه البحوث.
- لم تتضمن هذه البحوث أي دراسة للظروف أو متغيرات الموقف التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين متغيري سلوك القائد و متغيرات الفاعلية

وبناء على هذا التقييم ، يمكننا القول بأن نتائج دراسات جامعة ولاية أوهايو قد إقتصرت مساهتها على تعريف أبعاد سلوك القائد ، أما علاقة هذا السلوك بمتغيرات الفاعلية فلا زال يفتقد البراهين التجريبية .

الإطار النظري

الفصل الثاني



تمهيد	
1. الاشراف وعلاقته ببعض المفاهيم المجاورة	25
1.1- القيادة	25
1.1.1- نظريات القيادة	27
2.1.1- وظائف القائد	30
3.1.1- وسائل التأثير القيادي	31
4.1.1- أساليب القيادة	32
2.1- الرئاسة	33
2- الاشراف	34
1.2- مفهوم الاشراف	34
2.2- أهداف الاشراف	36
3.2- أنماط الاشراف	38
1.3.2- الاشراف الاوتوقراطي	40
1.1.3.2- فلسفة الاشراف الاوتوقراطي	40
2.1.3.2- مميزات الاشراف الاوتوقراطي	41
2.3.2-الاشراف الديمقراطي	42
1.2.3.2- فلسفة الاشراف الديمقراطي	43
2.2.3.2- مميزات الاشراف الديمقراطي	43
3- المشرف	44
1.3- مميزات المشرف الفعال	45
3. 2 – مميزات المشرف الغير فعال	46
4 – الاشراف التربوي	47
4. 1 – مفهوم الاشراف التربوي	47
2.4 - تطور مفهوم الاشراف التربوي	49
3.4 - أهداف الاشراف التربوي	49
4.4 - معايير الاشراف التربوي	50
5.4 – انواع الاشراف التربوي	54
5 . تحليل العملية الاشرافية	57
خلاصة الفصل	

تمهيـــــد:

مر الإشراف التربوي خلال تاريخه بمراحل متعددة بوصفه عملية مساندة و دعم لعمل الاستاذ و المدرسة ، و ظهرت له عدة تعريفات و مفاهيم تأثرت بنظرة أصحابها الى الأستاذ نفسه فعندما كان الأستاذ متدني التأهيل كان ينظر الى الإشراف على أنه نقل المعلومات المحددة سلفا و تطبيقه لها ، دون إيلاء أدنى اهتمام بالمحيط العام داخل الفصل الدراسي كالعلاقات الإنسانية و سيولة الإتصال في جميع الإتجاهات، ومع ظهور مفاهيم تربوية جديدة و تغير النظرة الى عملية التدريس و طرقه، تأثرمفهوم الإشراف التربوي داخل الاقسام (متأثرا بالمدرسة السلوكية)، و ركز على مراقبة السلوك الظاهري للأستاذ و كيف يمكن تعديله و تطويره ، و ظهر هذا الإتجاه على يد " جولد هامر ، موريس كوجان و موريس أندرسن " الذين عملوا في جامعة هارفرد في أواخر الخمسينيات و أوائل الستينيات و أطلقوا على هذا النمط من الإشراف بـــ " الإشراف الصفي " نسبة الى الصف أي القسم الذى هو المكان الاصلي لعملية التعليم و التدريس ، و هو يركز على عملية التدريس داخل القسم ، معتمدا في ذلك على جمع المعلومات الدقيقة عن سير عملية التدريس ، و الهدف من عملية الاشراف الصفي هو منح الاستاذ الفرصة لينال معلومات تمكنه من تطوير مهارات التدريس التي لديه ، و عليه يمكن القول أن هذا الأسلوب من الإشراف موجه نحو تحسين سلوك المعلمين و ممارساتهم التعليمية عن طريق تسجيل الموقف بكامله و تحليل أنماط التفاعل بهدف تحسين مستوى التلاميذ .

1 - الاشراف و علاقته ببعض المفاهيم المجاورة له

إن مفهوم القيادة و الرئاسة و الإشراف متداخلة الى حد كبير جدا ، وحتى يمكن دراسة الاشراف لابد من تحديد كل مفهوم ، و تحديد العلاقة والتداخل و الفرق بين مجموع هذه المفاهيم .

1.1- القيادة :

هناك العديد من التعاريف للقيادة نورد البعض منها وهي :

يعرفها "أ.د جال الدين لعويسات " "هو الشخص الذي يقود الجماعة أو تنقاد له مجموعة من الناس دونما إلزام قانوني ، اعترافا بقيمته في تحقيق اهدافها "(1)

و تعرف أيضا القيادة على أنها "القيادة هي عملية وبمقتضاها يمارس القائد تأثيرا على سلوك و مشاعر مجموعة من الافراد "(2)

ويعرفها "كونتز" "القيادة هي القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف "(3)

إن" القيادة هي الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف معين "(4)

فمن التعاريف السالفة الذكر ، ندرك ان القيادة ، يتمثل جوهرها في التأثيرالذي يمارسه القائد على الاخرين وهم التابعين أو المرؤوسين و هذا التأثير يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد يستهدف منها توجيه سلوك و مشاعر الآخرين ، فالقائد هو الذي يمارس أكبر قدر من التأثير على أفراد الجماعة .

كما يستخلص من التعاريف أن للقيادة 4 عناصر أساسية تشكلها وتتكون منها :

- القيادة عبارة عن عملية .
- القيادة تتظمن التأثير .
- القيادة تنشأ في الجماعة .
- القيادة تشمل على هدف يراد تحقيقه.(5)

و القيادة نوعان ، الرسمية و اللارسمية:

أ. القيادة الرسمية:

و التي تقوم على أساس الوظيفة الرسمية التي يشغلها الشخص داخل المنظمة

ب . القيادة اللارسمية :

" عندما ينظر الآخرون الى الفرد على أنه أكثر تأثيرا في مجموعته بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها ، و يقبلون سلوكاته وذلك من خلال الإتصال و التفاعل عبر فترة من الزمن هي القيادة اللارسمية ، وتسمى كذلك بالقيادة النشوئية لأنها تنشأ من خلال الاخرين"(6)

"إن القيادة ظاهرة ثقافية لا يمكن دراستها إلا في إطار ثقافي إجتماعي و سياسي معين ، ولا يمكن أن تتم في فراغ و إنما يلزم لها إطار من العلاقات و التفاعلات الإجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون الجماعة لكي تتبلور من خلالها الأدوار القيادية و لكي يتحدد بناء عليها التأثير و الأثر الذي يتم خلال هذه العمليات الإجتماعية حتى يبرز القائد أو الشخص الذي تتوفر فيه سمات و صفات و مقومات المهارات اللازمة للقيام بالوظائف القيادية "(7)

1.1.1 نظريات القيادة

- نظرية الرجل العظيم

يعد "فرانسيس جالتون"أكثر الناس ميلا و دفاعا لهذه النظرية و التي مفادها أن التغيرات التي تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات و المواهب البارزة ، غير أن الملاحظ على النظرية و يؤخذ عليها ،إن القائد لا يستطيع إحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير كما أن هذا الرجل العظيم لم يولد بهذه العظمة ، إنما هي الظروف و التراكمات التي التي مر بها ، هي التي كونت هذا الرجل العظيم.

- نظرية السمات الشخصية

تقوم هذه النظرية على أفتراض أن هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية ، و تتراوح هذه الصفات ما بين جسمية فسيولوجية كالشكل و الصوت ، النبرة ، الى صفات نفسية كالحماسة و الثقة بالنفس و القدرة على المبادرة و المبادءة و النضج الإجتماعي ، إلى صفات ذهنية كالذكاء ، القدرة على التفكير و التحليل، ما يؤخذ على النظرية هذه ، أن الكثير من الناس لهم هذه الصفات جميعها ، إلا أن هؤلاء الأفراد لم يبرزو كقادة .

- النظرية الموقفية

تنتمي هذه النظرية للفكر السلوكي الذي يرى في القيادة إنما هي محصلة عوامل موقفية ، تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن أي فرد عادي يمكن أن يكون قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي حلا معينا ، و استطاع أن يعطي هذا الحل ، فالقائد من وجهة النظرية هذه أن القائد لا يظهر إلا اذا تهيأت له الظروف كي يستثمر قدراته و مهاراته لتحقيق اهدافه .

- النظرية الوظيفية

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعدها على تحقيق أهدافها و تحريك الجماعة و تحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسكها ، و على ذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد ، بل يقوم بها عدة اشخاص .

إلا أنه يؤخذ على النظرية ، إن تعدد مصادر الأوامر يولد الصراع بين الأفراد و يصبح كل فرد يميل إلى قائد دون غيره و قد يتحول العامل إلى واشي للقائد الذي يفضله.

- النظرية التفاعلية

يرى أصحاب هذه النظرية و على رأسهم "فيدلر 1967; fiedler,1964 " إن القيادة هي تفاعل بين الشخص و الموقف ، و تفسر على أنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الإبتكار و الإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ، و أن مقدار و نوعية الإنتاج و الأداء يكون بقدر التفاعل بين شخصية القائد و الموقف.

- نظرية المسار و الهدف

تعتبرنظرية المسار و الهدف التي قدمها "روبرت هاوس1971 R.House" محاولة للربط بين السلوك القيادي و دافعية و مشاعر العاملين ، فتستند هذه النظرية أساسا الى الفروض الرئيسية التي تتضمنها نظرية التوقع في الدافعية ، فهي تقرر أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه و نمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء و على رضاهم و اتجاهاتهم النفسية .

و تسمية المسار و الهدف path-goal التي يحتويها عنوان النظرية مشتقة من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية ، و هذا المفهوم يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوسين و المتعلقة بأهدافه في العمل ، و أهدافه الشخصية ، وأيضا بالمسار الموصل لتحقيق هذه الاهداف .

فالنظرية تقترح أن تأثير سلوك القائد على دافعية المرؤوس أو على رضاه يتوقف على قدرة هذا السلوك على أن يحقق أهداف المرؤوس ، وكذلك قدرته على أن ييسر و بوضوح المسارات الموصلة أو المحققة لهذه الأهداف ، أي أن فعالية القائد تتحدد بقدرته على التأثيرعلى مدركات المرؤوس الخاصة بالإشباعات و المنافع سواء كانت كامنة في الأداء أو كانت خارجية ، وكذلك بالتوقعات المرتبطة بهذه المنافع و التي تمثل المسارات المؤدية إليها.

وعليه يتوقف قبول المرؤوسين لسلوك القائد و درجة السلوك لرضاهم ، على إدراك المرؤوسين إن هذا السلوك هو مصدر للرضى الحالي و المستقبل .

كذلك يتوقف أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوسين لبذل الجهد على :

- درجة توقف سلوك القائد المشبع لحاجات المرؤوس على فعالية أداء المرؤوس وعليه كان لزاما على القائد التعرف على حاجات المرؤوسين.
- درجة كون سلوك القائد مكملا لبيئة عمل المرؤوس ، لذا لزاما على القائد تقديم التوجيه ، العون ، التدريب ، الثواب ..لتحقيق أداء فعال .(8).

- النظرية النفسية الدينامية

تقوم هذه النظرية على عدة فروض جوهرية اهمها :

يكون القائد أكثر فعالية حين تكون لديه معرفة مسبقة و عميقة في التركيبة النفسية لأتباعه ، و أنه ليس هناك شخصية معينة أفضل من غيرها في موقع القيادة ، وليس هناك حاجة لوجود تجانس بين شخصية القائد و نموذج الأتباع من أجل توفير بيئة عمل فعالة ، فقط أن يعرف القائد ردود أفعالة العاطفية و أنماط سلوكه المعتادة ، كما تعتبر هذه النظرية أن خصائص الشخصية لدى الأفراد متأصلة و يستحيل تغييرها بشكل جوهري ، و عليه لابد قبول الفرد لخصائصه و صفاته الشخصية و تؤكد النظرية على أهمية أن يفهم القادة خصائصهم الشخصية و استجابات أتباعهم بعمق و ذلك استنادا الى شخصيته ، كما يشجع القادة أعضاء مجموعات العمل على فهم شخصياتهم نحو القائد ونحو بعضهم البعض .(9)

- القيادة التحويلية

تعرف كذلك بالقيادة التبديلية و تعد أشمل النظريات القيادية ، تهتم بتحفيز الأتباع بإنجاز المهام مهما كانت صعوبتها و ذلك من خلال فهم و تكييف القائد مع حاجات الأتباع و دوافعهم و يعرف القادة التحويليون من خلال أدوارهم المتمثلة في :

1. التغيير
2. ايجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة
3. تدعيم الاتباع من أجل تحقيق معايير عالية في الأداء
4. إعطاء معنى للمنظمة و حياتها
5. سلوك يوثق فيه من طرف الاتباع

و كما يقول "فير هولن 1994"لا يمكن للمنظة ان تأخذ مكانا دون ثقة متبادلة "

فالقيادة التحويلية هي نمط يتصف فيها القائد باندماجه و الأتباع في علاقات تجعلهم يتجاوزون أهتماماتهم الفردية و السعي نحو تحقيق أهداف تنظيمية عليا ، تقاد بالقيم (أخلاقيات مهنية اجتماعية دينية ...)، ترفع من مستوى الدافعية و الأخلاق عند كل من القائد و الأتباع ، و هذا النوع من القيادة يلبي حاجات الأفراد و يحاول مساعدتهم للوصول الى أقصى قدراتهم.

2.1.1- وظائف القائد

هناك كلمة تدل على عمل القائد هي (التعددية) لأن القائد يجب أن يفكر ويتصرف في عدة مواقف تنظيمية بسلوكات مختلفة تبعا لمتغيرات عديدة منها ، نوع المنظمة التي يديرها الموقف الأجتماعي الخاص بالمنظمة ، طبيعة و حجم الجماعة .

وهناك عدة دراسات حاولت معرفة الوظائف المختلفة للقائد و الممكنة ، منها دراسات "هانري فايول " fayol" انطلاقا من مبادئ الإدارة العامة و الصناعية و حددها في الوظائف التالية:

- المعرفة الدقيقة للأفراد العاملين
- طرد العاملين الغير الأكفاء
- المعرفة للعقود التي تربط المؤسسة بالعاملين
- إعطاء المثل الحسن الخاص بالقائد
- إلقاء المحاضرات و كتابة التقارير
- الإهتمام بالامور التنظيميةالأساسية الهامة
- عدم الأخذ بعين الإعتبار الأمور الهامشية و الطفيلية
- إشاعة وتعزيز فكرة الوحدة و النشاط و المبادرة و الولاء في وسط العاملين

ولقد قام العالم "كراش فيلد" بتجميع الوظائف ثم صنفها الى ثلاثة أصناف هي :

أ .وظائف تتعلق بصياغة الأهداف وكيفية تحقيقها و تتظمن :

- ✓ متابعة سير العملية الانتاجية
- ✓ صياغة ووضع المعايير
- ✓ تحديد مختلف النشاطات

ب –وظيفة خاصة بنشاطات المنظمة :القائد هو التقني لأهم النشاطات أي المدرب الذي يساعد الأتباع ويلقنهم أنجع الطرق العملية في الإنتاج أضف الى ذلك هو :

- ✓ الممثل الخارجي لجماعة المنظمة
- ✓ يصمم ويوضع العلاقات الداخلية للمنظمة
- ✓ الحكم في إصلاح العلاقات المتوترة بين أعضاء الجماعة

ج – وظائف تتعلق بالقائد بصفته الصورة الممثلة للجماعة : تتمثل في وضعية القائد كصورة ممثلة للجماعة وعليه ان يكون :

- ✓ أن يكون مثال و نموذج للاستثارة الإيجابية لأعضاء المنظمة
- ✓ القائد رمز للجماعة ، يعمل على أستقرارها بالدفاع عن هيكلتها رغم الأزمات و التحولات التي تمر بها .
- ✓ القائد مرجعي و ذلك بعرض أفكاره للجماعة لتصبح مجموعة من المعتقدات و القيم ، تسير و توجه سلوك الجماعة
- ✓ يمثل الصورة الأبوية في دوره الإنفعالي و العاطفي أمام الجماعة
- ✓ القيام بدور الضحية (كبش الفداء)للحد من الأزمات و حل الصراعات و القضاء على المشاكل المهنية أو التي لها علاقة بجماعات العمل

3.1.1- وسائل التأثير القيادي

حتى يتمكن القائد من التأثير في التابعين ، هناك عدة وسائل يلجأ اليها أهمها :

- المطلب المشروع : يتمثل في الطلب الذي يصدر من القائد و يستند فيه الى المشروعية فيتحقق إذعان المرؤوس للقائد
- إذعان المنفعة : يكون التأثير بإستخدام وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يذعنون للقائد نتيجة ما يعود عليهم من منافع مقابل الإذعان ، و يتوقف الإذعان على مدى جاذبية الفوائد
- إذعان القهر : يعتمد على أستخدام العقاب أو التهديد باستخدامه ، مما يجبر التابعين على الإذعان تجنبا للعواقب السيئة، ونجاح القائد في هذه الوسيلة يتوقف على قوة أداة القهر.
- الأستمالة القائمة على الرشد: يمارس القائد التأثير على التابعين من خلال إقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم ، و النجاح هنا يتوقف على قوة الإقناع
- النفوذ القائم على الخبرة : يمكن للفرد أن يمارس تأثيرا قياديا على الأخرين إستنادا إلى الخبرة التي يتمتع بها ، قد تتمثل في تعليمه أو تخصصه أو مهنته ...الخ ، فالثقة التي يوليها الأخرين له نتيجة لتميزه و استنادا إلى هذه الخبرة مما يجعلهم يذعنون له.
- الإلهام و إلهاب الحماسة :قد يحصل القائد على إذعان العاملين ، من خلال الضرب على أوتار القيم م المثاليات التي يعتنقها التابع ، و على القائد في هذه الحالة معرفة و تفهم نفسية و معتقدات و قيم و مشاعر التابعين ، حتى يمكن من استخدام هذه المعاييير في تحريك حماسة العاملين .

– تنمية أو تغيير القيم: عنما لا تكون هناك قيم و معتقدات راسخة ،كي يستخدمها القائد كوسيلة للإلهام و الحماسة ، فقد يلجأ إلى تنمية و تقوية قيم عقائد يستخدمها كأساس للحصول على إذعان العاملين ، و تلجأالكثير من الجماعات السياسية و الدينية الى هذه الوسيلة مع حديثي الإلتحاق بالجماعة ، أين تكثف لهم جرعات من التوعية و التاثير و هو مايعرف بغسيل المخ.

– تطويع القائد للمعلومات : يؤثر القائد على مدركات و مشاعر العاملين و التابعين له من خلال سيطرته على المعلومات ،فأنتقاء معلومات معينة و نقل أحداث دون غيرها ، و توفير معطيات تعطي إنطباعات معينة ، وتقود الى استنتاجات في اتجاه معين ، كلها أساليب تذعن الفرد التابع دون أن يعي أنه مستهدف لهذا التاثير خاصة في حالة عدم توافر مصادر بديلة للمعلومات .

– تطويع ظروف البيئة : يكون تأثير القائد بهذه الوسيلة بطريقة غير مباشرة ، و ذلك من خلال تطويع الظروف المادية و الإجتماعية ، كأن يصمم مكان العمل بما يقيد الفرد من إمكانية القيام بأنشطة معينة .

– الإعجاب و الإنتماء الشخصي :يعتمد القائد على إعجاب التابعين به ، فيجعلهم يحاكونه في لبسلوك الذي يسعى لتنميته لديهم .

– المشاركة في القراربهذا الاسلوب يؤثر القائد في الأفراد من خلال إشراكهم في القرارات الواجب منهم تنفيذها ، فالمشاركة تنمي لدى التابعين الشعور بالإنتماء للقرارالمتخذ و الإلتزام به

4.1.1– أساليب القيادة

هناك العديد من اساليب القيادة ، يمكن التمييز بينها في الاتي :

- القيادة الفردية : يعتبر الفرد في هذا الأسلوب مركز اتخاذ القرارات و لا يعطي اهتماما كبيرا لأرآء غيره من المرؤوسين و يأخذ عدة أشكال

أ – الفردية الخيرة يستعمل القائد فيها وسائل ترغيبية كالمدح ، و العقاب يلجأ اليه عرضا و يشرك العاملين أحيانا في اتخاذ القرارات.

ب – الفردية التي تعتمد على المناورة و الإحتواء حيث يوهم المرؤوسين بالإهتمام بأرائهم و إشراكهم في إتخاذ القرارات ، رغم أنه يكون إتخذ القرار مقدما .

ج – الفردية المتشددة فيها يستخدم القائد التأثيرات السلبية و العقابية و لا يعتمد على أي نوع من المشاركة .

- ❖ القيادة الديمقراطية : في ظل هذا النمط القيادي لا يصدر القائد الأوامر إلا بعد مناقشة مسبقة مع ذوي العلاقة و عادة تتم القيادة من خلال الترغيب و المشاركة .
- ❖ القيادة المتساهلة : يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين و يصبح هو في حكم المستشار فهو يفوض أغلب صلاحياته الى أفراد الجماعة.

2.1 – الرئاســـــة

يعرفها "سيد هواري " "بأنها تستمد من سلطة خارج الجماعة و يقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب ، و الرئيس مفروض ، و يهمه صونا لمركزه الإبقاء على مابين أجزاء الجماعة من تباعد " (10).

كما عرفت فكرة السلطة الرئاسية من زاوية علم الادارة العامة ، بأنها هي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين ، وتستمد قوتها من الهيئة المعينة لها ، و من أمثلتها بعض رؤساء الإدارة و المصالح ، قد تكون الرئاسة إيجابية أي ذات فلسفة و سياسة و برامج ، كما هو الحال في أدبيات بعض الأحزاب السياسية ، و قد تكون سلبية و روتينية وظيفتها القيام بالعمليات الإدارية فقط.

فمن خلال التعاريف ، يمكن التمييز بين قائد (leader)الجماعة كفرد له قوة التأثير على سلوك و مشاعر الجماعة ، وبين الرئيس الرسمي للجماعة (head) الذي لا يكون له تأثيرا قويا .

ويجب التمييز بين القادة leadership و الرئاسة headship و ما يميز الرئاسة عن القيادة هو :

1. الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي و ليس نتيجة لاعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة
2. في الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد الأهداف طبقا لمصالحه الذاتية
3. الاعمال المشتركة في النظام الرئاسي قليلة
4. لايوجد تقارب كبير بين الرئيس و أفراد الجماعة ، عكس ما هو عليه مع القائد أو المشرف ، ويعتقد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده في إرغامها على طاعة أوامره
5. سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة و ليس من داخلها ، مما يجعلها تقبل هذه السلطة خوفا من العقاب .
6. يعتمد الرئيس في معاملته مع العاملين أساسا على اللوائح و القوانين ، ويتمسك بحرفية النص في جميع الحالات التي تعرض عليه .

7. الرئيس لا مجال عنده للمفاهيم الإنسانية ، فهو يعتبر نفسه مطبقا للقوانين الصادرة إليه ، و مسؤلا على تنفيذها بكل السبل و الوسائل ، حتى لو كان ذلك حلى حساب الراحة النفسية للعاملين.

2 – الإشـــراف

"هو عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا و ينموا ويطوروا و يحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم و قدراتهم بغرض الوصول بالجماعات الى أفضل المستويات الممكنة ، و بما يتفق مع أغراض و أهداف التنظيم "(11)

إن أوجه الإتفاق بين الإشراف و القيادة تبرز في الوظائف الملقاة على القائد و المشرف ، أما الإختلاف فيكمن في تعيين المشرف ، الذي يكون من طرف سلطة رسمية ممنوحة لأشخاص لتحقيق أهداف عامة للمنظمة ، وعليه فإن المشرف يستمد قوة سلطته من الخارج بعيدا عن ذاته و عن جماعة الأفراد التابعين له ، أما القيادة فإنها تنبثق من داخل الجماعة التي ينتمي إليها ، و يفرض نفسه دون أن تمنح له من طرف الإدارة ، كما أن الإشراف يبرز في الجانب الرسمي ، و القيادة في الجانب التلقائي.

1.2– مفهوم الإشراف

" هو مجموعة الخدمات و العمليات التي تقدم بقصد المساعدة على النمو في بلوغ الأهداف"(12) إن هذا التعريف يميل الإهتمام فيه الى إن الإشراف يميل نحو الجوانب الخدماتية و العملياتية و الواجب توافرها في المشرف و التمكن منها ، و ذلك بقصد أن يساعد بها المشرف عليهم و الوصول بهم للأهداف المسطرة سلفا و فق المعايير المتفق عليها في التنظيم أو جماعة العمل، فالعملية الإشرافية تتطلب تكوينا و مهارات عالية قبل الخوض في عملية نقل و تحويل هذه المهارات الى الطرف الآخر المراد تكوينه أو تدريبه أو تمكينه من كفاءات معينة .

وقد عرفته" مارغريت" على أنه "فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و المشرف عليهم و الذي يقوم على مسؤولية و تعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به"(13)

أما " مارغريت" ترى في العملية الإشرافية عكس ذلك ، حيث تجعل منه عملية إنسانية قائمة على الإيجابية في التعامل بين القائم بالإشراف و الجماعة القائم عليهم ، لأن العلاقات الجيدة و الإيجابية بين طرفي العمل التكويني أو التدريبي يساهم بقسط وافر في التعلم و التكوين و الأداء الناجح.

أما العالم " تريكي دي موك " يعرف الإشراف على أنه الى حد كبير عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا و يحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم و قدراتهم بغرض الوصول الى أفضل المستويات الممكنة و بما يتفق مع أغراض و أهداف المنظمة

أما وجهة نظر العالم" تريكي "يرى فيها أن للإشراف جانب فني و قيادي و توجيهي و تعليمي ، فالمشرف هو الذي يقوم على تنسيق و توجيه و تعليم الأخرين الواقعين تحت إشرافه لتحقيق أهداف الجماعة أو التنظيم و الوصول بهم الى أعلى المستويات من النجاح و الأداء أو إكسابهم المهارات .

يعرف " فتوح ابو العزم " الإشراف هو فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهني أكثر خبرة و آخر أقل خبرة ، بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة افضل
إن "فتوح ابوالعزم " يوكد على العلاقة و الخبرة في العملية الإشرافية لأجل إنجاحها و تحقيق الأهداف من الإشراف و التنظيم .

أما العالم " فرنسيس ليكارت " فهو ينفرد بنظرة مغايرة و خاصة ومخالفة لما سبق ذكره في التعريفات السابقة ، حيث يرى في الاشراف عبارة عن وظيفة اجتماعية و نفسية قبل أن تكون مهمة إدارية رسمية
إن "ليكرت " يؤكد على أنه ودون الإرتكاز على الجوانب السيكولوجية و الإجتماعية في العملية الإشرافية تظل هذه العملية مجرد سلوك إداري قد لا يأتي أو يصل الى الأهداف المتوخاة من هذه الجماعة أو التنظيم ، وذلك لاعتبارات نفسية يوليها العامل الإهتمام الكبيروهي دوافع نحو الأداء الجيد إذا تم استثمار هذا الجانب .
أما العالم "هالسي " "إن الإشراف هو إثارة الإهتمام لدى الفرد نحو عمله ، وتصويب أخطائه ، ونقله الى عمل أكثر صلاحية له ، أو فصله إذا لم يجد معه المدح ، والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفائته ، و إشاعة الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية بالعدالة و الصبر و اللباقة يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة و نباهة و حماس و شمولية ".

يشترط العالم "هالسي"الإلمام بالمعلومات التي تقتضي جهدا خاصا للوصول اليها وأن تشمل هذه المعلومات مقاييس معنوية و روحية وفنية يلتزم بها جميع أفراد الجماعة ، وكل من لا يلتزم بهذه المقاييس لابد من فصله .

كما يعرف الاشراف على أنه عملية التوجيه و الرقابة لكل ما يدور في مجال العمل (وحدة ، قسم أو إدارة) لغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز كما وكيفا ، و بأقل قدر من التكلفة

يجد هذا الفريق في الاشراف ، مسؤولية التوجيه و الرقابة في الأداء مع جودته، من حيث الكم و الكيف ، وهذه العملية تؤسس على الزخم المعرفي الشامل و المفصل عن الوحدة الأساسية المؤلفة لهذا التنضيم أو الجماعة ، مع مراعاة جانب الكلفة في العملية الإشرافية .

و فريق آخر يعرف الإشراف على أنه عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات و المهارات المناسبة ، في تدريس شخص آخر أقل منه خبرة علما ومهارة. فالإشراف عند هؤلاء إنما هو نوع من المسؤولية تجاه أفراد معنيون بتكوين مهارات ، هذه الأخيرة تقع على عاتق المشرف الذي يكون متمكن و بصفة جيدة و دقيقة من هذه المعلومات و التي تتناسب و قدرات المرؤوس أو المشرف عليهم .

ويعرف أيضا أنه عملية التأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة يستهدفها التنظيم .

إذن فالإشراف هنا هو عملية التأثير في الآخر، حيث هذا المتكون يخضع لسلطة المكون ، و ينجز نشاطاته وفق توجيهات المشرف الذي يحدد له الغايات و المخارج التي يستهدفها التنظيم.

من سلة التعاريف المذكورة سابقا، نجملها في تعريف قد يكون شاملا للعملية الإشرافية وهو ، "الإشراف هو شبكة ذات خيوط متشابكة ومتصلة بالعمل ، تشمل التعليم ، المساندة ، التوجيه،الرقابة و التكوين للعاملين حسب قدراتهم و مهاراتهم ومؤهلاتهم و استعداداتهم ، و تحقيق أهداف التنظيم، في إطار العلاقات الإنسانية وإشعار الفرد أنه عضو مرغوب فيه ، و ليس فقط أنه أداة إنتاجية "

2.2_ – أهـــــداف الاشـــــراف

إن الهدف من الإشراف كما يحدده "فايول " هو وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات غير عادية من المشرف ،من بينها :

- ✓ إعطاء الموظف الجديد شعورا بالثقة في نفسه و رفع الخوف الذي يملأنفسه تجاه العمل ، وذلك بإرشاده و تعريفه بنواحي التنظيم ، التي يجب أن يعرفها ، و تشجيعه على ما يتقنه من أعمال و إصلاح ما قد يكون قصر فيه.
- ✓ التأكد من أن العامل لديه إلمام كامل بظروف العمل في وظيفته ، فيعرف نظام العلاقات و الإتصالات و نظام المواظبة و العقاب و الجزاء ، و الراتب ...الخ
- ✓ تعليم العامل قواعد المحافظة على سلامته و سلامة العمل ، و ذلك بالتأكيد من ان الآلات و كل التجهيزات في حالة جيدة حتى يتقي أخطارها .
- ✓ تدريب العامل على طرق إتقاء الحوادث، وكيفية معالجتها إذا حدثت و الوسائل الواجب إستخدامها في مثل هذه الظروف ، كتعلم الإسعافات الأولية .
- ✓ خلق روح الإعتزاز و الإنتماء عند العامل نخو المؤسسة التي يعمل بها ، و ذلك بتوزيع نشرات تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة و هياكلها و جودة منتجاتها حتى تكون موضعا للإهتمام العمال و موضعا لافتخارهم بمؤسستهم و إقبالهم على العمل داخل هذه المؤسسة و رضاهم عنه (14)

إن مسؤولية الإشراف المبنية على العلاقة بين المشرف و الأفراد المشرف عليهم يتمثل في أداء 3 أهداف.

- أهداف ادارية
- أهداف اقتصادية
- أهداف اجتماعية نفسية

- 1 . الهدف الإداري : و يتمثل في قدرة المشرف على التفكير و الإقتراح ، بمعنى أن يتحمل بعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة ، كأن يدعمها بالمعلومات لتحسين الإنتاج ، و يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التى تؤديها لهم المؤسسة ، و يقدم تقييما للإدارة عن الأفراد الذين هم تحت إشرافه ، و تقديم بعض الإقتراحات الخاصة لتقسيم العمل و تغيير بعض النظم وزيادة النشاط و تعديل البرامج و المساعدة في وضع برامج التداريب و اليات الترقية ...
- 2. الهدف الاقتصادي : يتمثل ذلك في تقديم المشرف كل المعلومات المتصلة بالعملية الإنتاجية ، و تهيئة الشروط المناسبة للعملية الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة ، و واجب المشرف تجاه هذا الهدف يكمن في عنصرين و هما :

2-1.أن يزود المشرف كل عامل بقدر من المعلومات ذات الصلة بالعمل الذي يقوم به ، مستعينا في ذلك ببعض التحسينات التي أكدتها البحوث العلمية بغرض التقليل من التعب و الملل الناجم عن العمل ، و هذا كفيل بزيادة كفاءة العامل و قدرته على الإنتاج و رفع المردود.

2-2. قد يستلزم التحول الفني السريع إجراء تغييرات جوهرية في نوع الآلات المستخدمة أو في طاقتها الإنتاجية مما يتطلب مساعدة الأفراد على التعامل مع الآلات الجديدة بكفاءة ، حتى لا تتوقف عمليات الإنتاج بمعنى تهيئة الشروط الفنية التي تنمي قدرة العامل على التكيف السريع مع ظروف و مستجدات العمل .

- 3. الهدف الإجتماعي النفسي :يتمثل هذا الهدف في تقديم المشرف المساعدة للذين هم تحت إشرافه ، تتمثل هذه المساعدة في تحقيق بعض المطالب و الرغبات المتنوعة كالخدمات الطبية و الوجبات الغذائية و الإسكان و المواصلات و الخدمات الترفيهية و الرحلات ، و كل ما يستطيع تحقيقه من مطالب العمال ، كل هذه الأمور تنعكس على الروح المعنوية للعمال ، مما يحقق الرضى الوظيفي و نوع من التقدير الإجتماعي و الإطمئنان الى مشرفيهم .(15)

3.2- أنماط الإشراف

إن نمط السلوك الإشرافي يتحدد أثناء تأدية المشرف لدوره ، و بالسمات الشخصية التي يتميز بها ، و التفاعل الذي يحدث مع الجماعة ، و في الغالب هناك نمطين من الإشراف و هما :

أ:الإشراف الموجه نحو العلاقات الانسانية :

هذا النمط يهتم فيه المشرف بإزالة مشاكل مرؤوسيه ، ويجتهد في حل الصراعات بالطرق الودية، و التاكد من التوافق و الرضى عن العمل ، و يسعى جاهدا لبث روح التعاون و الأحترام بيـــــن أعضاء الجماعة ، فالعلاقة بين المشرف و المرؤوسين قائمة على أساس الإحترام و التقديرالمتبادل و التعاطف مع الآخر.

ب :الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية :

ترتكز مهمة المشرف في هذا النمط على العمل و بلوغ المستويات المرغوب فيها ، و المحاسبة الدقيقة ، جل اهتماماته تنصب على الطرق الفنية و الوسائل التي تساهم في زيادة المنتوج و رفع مردوديته ، أما المشاعر فهو بمعزل عنهم ، فلا احترام و لا تقدير ، مما ينتج عنه إخفاض في الروح

المعنوية وعدم الرضى و التغيب و التمارض ...الخ .

هناك شكلان آخران من الأنماط ولكنهما يصبان في المعنى نفسه للشكلين السابقين

أ: الإشراف العام

إن هذا النمط يقابله الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية حيث يمتاز بالمرونة ، فلا يعطي المشرف للمرؤوسين تعليمات تفصيلية ، بل يعتمد على التعليمات الشاملة ، ويعتمد على مبادرة العاملين ويمنحهم الحرية في التخطيط و الإنجاز ، ولا يولي الكثير من الإهتمام للأساليب المؤدية الى النتائج ، بقدر ما يهتم مباشرة بنوعية المنتوج ، لذا نجده يحث وينمي فيهم المبادرة و الإعتماد على النفس و زيادة الثقة والتقدير للذات ، مما يولد فيهم الشعور بالإنتماء للجماعة ، هذا يؤدي كنتيجة الى الإسراع في الإنجاز مع ضمان الجودة وفق المعايير و الأهداف التي أنشأ من أجلها التنظيم .

ب: الإشراف التفصيلي

يقابل هذا النمط ، الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية ، و يتظمن هذا الأسلوب التعليمات التفصيلية و المركزة ، و المراجعة المستمرة و الدورية للأعمال و الأنشطة و الرقابة الشديدة و الدقيقة ، ووصف كل الخطى للعامل ، و على المرؤوس التقيد الصارم بكل الأوامر الصادرة اليه ، كما يعتمد على النقد اللاذع في حالة السهو أو الخطأ أو التصرف دون العودة الى المشرف .

ان هذا النوع من الإشراف يعتبره جل العلماء نمطا سلبيا ، لانه لا يعطي حرية التصرف للعامل ولو في أمور بسيطة ، كما يشعر العامل بالتفاهة و السلبية وعدم الرضى عن العمل ، كما يكتنفه الشعور بالدونية ، ودراسات "ميتشغن" في شركة التأمين بينت أن ذوي الإنتاج المنخفض كان المشرفون يراجعون مرؤوسيهم أكثر ، و يعطونهم تفصيلات دقيقة عن العمل مما حد من حرياتهم نحو العمل .

هناك شكلان آخران من الأنماط الإشرافية غير أنهما يحملان نفس المحتوى لماسبق ذكره وهما اللذان نود معرفتهما في الجانب الميداني لهذه الدراسة :

1.3.2-: الإشراف الأتوقراطي

يعرف هذا النمط بالإشراف التسلطي أو الإستبدادي ، من مميزاته التركيز على القوة و الترهيب في إعطاء الأوامر ، و السيطرة على العاملين و تحديد الأهداف ، و تتمركز خطط تحقيق هذه الأهداف في شخص المشرف، ويطلب من المرؤوسين التنفيذ و الطاعة التامة فقط ، ويستعمل أساليب التخويف في إدارة العمل و تحقيق النتائج ، ورغم الاستياء و المشاعر العدائية بين أفراد الجماعة فإنه غالبا مايحصل على إنتاج جيد في المجموعة ، لكن هذا الإنجاز لا يساوي المردود المتوقع بوسائل أقل، و يعتمد في توجهاته على نظرية (x)لصاحبها "د ماجريجور" للدوافع نحو العمل وملخصها ان:

- العمل غير مستساغ بالوراثة .
- الإنسان العادي أو المتوسط كسول ، وغير طموح .
- يفضل العاملون إشرافاً مباشراً .
- العمال عادة يتجنبون تحمل المسؤولية .
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور .
- لتحقيق أهداف المؤسسة عليك أن تغدق على العمال بل وترشيهم أحياناً .

1.3.2. 1- فلسفة الإشراف الأتوقراطي

إن هذا الأسلوب من الإشراف له معتقداته التي تبرر استخدامه وهي:

- ✓ أسلوب السيطرة أكثر مناسبة من غيره ، إن الفرد له حاجات أساسية لابد من إشباعها ، كالحاجة للطعام و الأمن(الحاجات القاعدية) ، و الوفاء بهذه الحاجات يكون عن طريق دخل أو راتب ، فلا داعي للمشاركة في أي قرار ، حيث لا أهمية لهذه المشاركة في تلبية حاجاته و التزاماته ، و مرجعية هذا الأسلوب هي ما ذهبت إليه(نظرية "ماسلو"للحاجات)
- ✓ الإنسان يغلب عليه الكسل بطبعه ، و العمل ماهو إلا عقاب ، و كل أنواع العمل غير سارة ولا تلبي طموحاته ، فأسلوب السيطرة و الإرغام ضروريان في جل الأحوال ، و إلا سيتهر العامل من واجباته المهنية .
- ✓ يتميز هذا الأسلوب بالسرعة في اتخاذ القرارات ، و لايضيع الوقت في المناقشات

- ✓ سهولة استخدام هذا الأسلوب كلما كثر أفراد الجماعة ، نظرا لصعوبة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ يعتبر هذا الأسلوب محددا و واضحا ، فما على الرئيس إلا تحديد الآتي:

- ❖ تحديد السلوك المرغوب فيه.
- ❖ تحديد المكافئات و العقاب .
- ❖ الحكم على أداء العامل ثم إعطاء المكافأة أو فرض العقوبة.
- ❖ لا يشغل المشرف نفسه بطبيعة مرؤوسيه و لا يحلل قدراتهم.
- ❖ جل المرؤوسين يتوقعون أن يتخذ المشرف هذا الأسلوب ، وهذا هو توقعهم الطبيعي ، و خروج المشرف عن هذا الاسلوب يفسر أنه ضعف من جانبه .(16)

1.3.2. 2 – مميزات الإشراف الأتوقراطي

- ✓ يحدد سياسة وخطة العمل ويملي خطوات كيفية الأداء
- ✓ يحدد ويسطر الأهداف الجماعية
- ✓ يصدر الأوامر دون مراعاة ردود فعل الجماعة
- ✓ لا يشرك الأفراد في القضايا المهنية
- ✓ يوزع الأدوار دون مراعاة الأعضاء من هذه الأدوار
- ✓ الصرامة في خنق الحريات
- ✓ يؤمن بأنه لا نظام مع الحرية
- ✓ يحددالعلاقات التي تقوم بين الأفراد
- ✓ يعمل على إيجاد جو التباعد و التنافر بين الأفراد
- ✓ إيهام الأفراد أنهم قاصرين لايحسنون التصرف بدونه
- ✓ إيهام الأفراد أن القائد قادرا على فعل كل شيئ وحده
- ✓ ضعف التوجيه الذاتي لأفراد جماعتة
- ✓ الإقتراحات الغير بناءة
- ✓ ظهور الولاء للمشرف لا للجماعة و التنظيم
- ✓ كثرة الوشاية و الصراعات لأتفه الأسباب
- ✓ يعتمد سياسة فرق تسد

- ✓ إعتمادالذاتية في الثواب و العقاب
- ✓ يسعى المشرف لجعل الأضواء مسلطة عليه فقط
- ✓ إتباع سياسة التخويف في التسيير و إدارة الأعمال
- ✓ إستغلال القوانين و التشريعات التي تخدم سياسته
- ✓ يتخذ القرارات دون الرجوع للآخرين
- ✓ يهيمن على سير العمل
- ✓ لا يثق إلا بنفسه و بأرائه
- ✓ يسعى الى تحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب
- ✓ يسعى لاستعمال النظام لضبط سير العمل
- ✓ لا يقبل النقد من الأخرين

2.3.2- الإشراف الديمقراطي

هو على النقيض من الأتوقراطي ، ففيه تمارس سلطة أقل و يشجع الأتباع على المساهمة في وضع القرارات و توزيع المسؤوليات على الجميع أي تتحمل أفراد الجماعة جزءا من المسؤولية مع المشرف ، كما يحثهم على الإبداع في خلق ووضع الخطط و الأساليب الأكثر فعالية في تحسين فعالية الأداء و رفع المردود من حيث الكم و الكيف ، ويولي اهتماما بالغا بالعاملين فيصغي لانشغالاتهم محاولا و مبديا رغبته في معرفة كل ظروفهم النفسية و الإجتماعية ، ليشاركهم حياتهم الوجدانية ، ويساعدهم في تجاوز العوائق التي تحول دون الاداء

فهذا النمط من الإشراف ، يحدد فيه الهدف من طرف أفراد الجماعة ، مما يولد فيهم شعورا بأنهم اطراف في مشروع مشترك وعلى عاتقهم تقع تحقيق هذا الهدف ، و يعتمد في توجهاته على نظرية(y) لـــ "د ماجرجور" و ملخصها ان :

- الناس عادة يستمتعون بالعمل .
- العمل طبيعي كاللعب .
- تحقيق إنجاز يفتخر به العامل لا يقل شأناً عن الأجور .
- العمال ملتزمون بعملهم .
- يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية .

• العمال على كافـــة المستويات يميلون إلى الإبداع والأصالـــة في العمل إذا أعطـــوا الفرصة لإظهار ذلك

و عليه فإن النمط الإشرافي الذي يأخذ بعين الإعتبار، الجوانب الإنسانية و الإجتماعية في العمل و يسمح بقدر معقول من الحرية و هامش من التصرف الذاتي في الإنجاز و المساهمة في وضع الخطط و تحمل المسؤولية ، ينمي الثقة في الذات وينتج عنه تقدير الأنا والشعور بالإنتماء للجماعة

لكن مع ذلك لابد من التأكيد على العمل و نوعية المخرجات من خلال إرشاد العمال بالأسلوب الجيد و الكيفية الحسنة في الأداء ، بأسلوب لبق بعيدا عن الإهانة ، و الإحتفاظ بقدر من الرقابة المرنة ، نعتقد في الأخير أن هذا الاشراف الأكثر نجاحا .

2.3.2 .1 – فلسفة الإشراف الديمقراطي

إن هذا الأسلوب من الإشراف له معتقداته التي تبرر استخدامه وهي :

- ✓ بالرغم من حاجة الفرد للراتب إلا أن لديه مهارات معينة ينبغي إشباعها عن طريق العمل
- ✓ الأفراد في الأصل نشطاء و يرغبون في استخدام قدراتهم و طاقاتهم العقلية و النفسية متى أتيحت لهم الفرصة .
- ✓ يؤدي هذا الأسلوب عادة الى تحسين مستوى الأداء للعاملين بسبب إشراكهم في وضع أهداف العمل
- ✓ إزدياد مستوى التعليم للعاملين ، يشجعهم على أستخدام ما تعلموه في العمل .
- ✓ يتميز هذا الأسلوب بالأمانة و الصدق ، حيث يحترم المشرف أفراد جماعته ، و تكون الإتصالات بينهما أكثر لتحديد توقعات كل منهم .
- ✓ جل المرؤوسين يرغبون في تحمل المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و يرغبون في درجة من تحمل المسؤولية .

2.3.2 .2 – مميزات الإشراف الديموقراطي:

- ✓ يشجع المشرف إسهام الجماعة في وضع سياسة وتخطيط و أهداف العمل
- ✓ يشجع على الحوار و النقاش و اختيار أحسن الوسائل لبلوغ الأهداف

- ✓ إعطاء الحرية للجماعة في اختيار نوع العمل وفقا لقدراتهم و ميولاتهم وفق ما يسمح به التشريع
- ✓ الموضوعية في تقويم العمل و تقديره له
- ✓ يتسم بالرقابة العامة
- ✓ تشجيع المبادرات في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل
- ✓ يشجع الإعتماد على النفس و اللجوء للمشرف إلا عند الضرورة
- ✓ سهولة عملية الإتصال و مرونته مع المشرف و بين أفراد جماعة العمل
- ✓ العمل على حفظ و تماسك أفراد الجماعة
- ✓ الدفاع عن المصالح المشتركة مع الحفاظ على مصلحة المؤسسة
- ✓ النقد الذاتي و الموضوعي دون التجريح
- ✓ يتجاوز الصغائر التي لا تؤثر في السيرالحسن للعمل
- ✓ يتعامل المشرف مع العاملين كزميل موجه لا كمسؤول يأمر
- ✓ يعمل المشرف على أن يكون هو كبش الفداء في الحالات التي لا تؤثر في شخصه
- ✓ يشجع الإبداع في العمل
- ✓ يدرب و يوجه العاملين
- ✓ يكون المشرف مثلا يحتذى به
- ✓ يعترف بالعمل الجيد ويقيمه
- ✓ يساعد العاملين على النمو و التطور و تحمل المسؤولية
- ✓ يشجع العمل الجماعي

3 - المشـــــرف

هناك العديد من المصطلحات المختلفة التى تطلق على المشرفين ، فمثلا المدير (MANEGER) هو الشخص الذي يدير العمل في المنظمة ، و هو بالحتمية مشرف لأن العمل يقوم به الموظفون ، كما أن رجال الإدارة و الأعمال و مديرو التنفيذ كلهم مشرفون ، لأن عملياتهم ينفذها دائما رجال آخرون ، و ترجع هذه الإختلافات لمحيط العمل الذي يعمل فيه المشرف .

يعرف المشرف على أنه كل شخص يقوم بربط و توجيه و مراقبة عمل المرؤوسين .

وفي موقع آخر يعرف على أنه هو المسؤول عن ملاحظة و توجيه جهود المرؤوسين لإنجاز العمل و ذلك بناء على السلطة المخولة له .

كما يعرف على أنه " قائد الخط الامامي للأفراد في النقطة التي تترجم فيها خطط الإدارة و قراراتها إلى إنتاج فعلي أو أداة خدمة ويكرس وقته للتخطيط و تنسيق عمل الأخرين و دفعهم للعمل و توجيههم و تدريبهم ووضع القرارات و التنظيم و قياس الإنتاج و اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأخطاء (17).

أما " د. العطروزي " فيورد تعريفا للمشرف " هو الشخص الذي يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون و ينفذون التعليمات و الأوامر ، و ينسق و يوجه جهودهم ، و يشرف عليها من أجل الوصول الى الهدف"(18).

و هو كذلك "الشخص الذي يشرف على غيره ، و الذي منحت له سلطة رسمية ، بغض النظر عن مركزه ، الذي يتميز بصفة الرئيس المشرف على غيره ، و صفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره "(19).

لذا يمكن القول أن المشرف هو همزة الوصل و الحلقة المفصلية بين مستويين من التنظيم ، فهو حلقة الوصل بين الرئيس و المرؤوسين ، فعليه نقل الأوامر و التعليمات إلى العمال و السهر على تنفيذها ، و استقبال الطلبات و حاجات العاملين و رفعها إلى السلطات العليا للإدارة

1.3-مميزات المشرف الفعال

دلت الدراسات و تجارب القيادات و الإشرافية الإدارية الناجحة ، على أن النجاح ليس ضربة حظ او نتيجة مجهودات سطحية ، و إنما يتحقق نتيجة لتوافر صفات معينة مكنت صاحبها من إتخاذ قرارات سليمة في عمله ، كما أثبتت هذه الدراسات أن المشرفين ذوي الكفاءة العالية يشتركون في إثنى عشرة (12) صفة :

1) إتساع الافق : أي التركيز على الصورة الكلية للمنظمة، بغرض التعرف على الفرص المتعددة للعمل و إمكانيات تحقيقها .
2) عدم الرضى : أي إدراك أن هناك أسلوبا أفضل يجب البحث عنه و تطبيقه .
3) الحساسية : الإحساس المفرط بالمشكلة قبل و أثناء و بعد إتخاذ القرار.
4) محفز : يحدد و يبتكر و في نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين.

5) يستغل الفرصة : يبحث عن الفرصة المتاحة و يتطلع إلى فرص أفضل و يبتعد عن الفرص غير الملائمة.
6) التنمية الذاتية : يهتم دائما بتنمية و صقل مهاراته .
7) مجدد: يعمل على تطوير أساليب جديدة للقيام بأداء الأعمال .
8) بعد النظر : توافر القدرة على توقع الأحداث المقبلة و التنبؤ بمسيرتها و الإستعداد لها .
9) السخاء الفكري :السعى لاستشارة الأخرين و إشراكهم في عملية إتخاذ القرار
10) القدرة على التفهم: القدرة على تقييم المواقف الخاصة به و الخاصة بالغير .
11) القدرة على تقدير المنفعة :أي لديه حس تقديرالطرق التي تحقق النتائج المرغوبة و القدرة على إقناع الأخرين على اتباع هذه الطرق.
12) الشجاعة في تحمل المخاطر: يتحمل المخاطر طالما أنها تتعلق بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه ويرغب في تحمل مسؤوليات جديدة.

2.3 – **مميزات المشرف الغير فعال**

هناك مجموعة من السلوكات التي يتصف بها المشرف الغير فعال ، و التي تميزه عن المشرف الفعال وهي :

- ✓ التوبيخ بصوت عال في حضور الآخرين.
- ✓ المحسوبية تجاه أفراد معينين في العمل.
- ✓ عدم كفاية المعرفة بالعمل
- ✓ التعليمات السيئة
- ✓ عدم شرح مواعيد إنهاء العمل مسبقا.
- ✓ إستخدام بعض الموظفين ككبش فداء لأخطائه.
- ✓ عدم الإعتراف بأخطائه.
- ✓ الفشل في حماية أفراد جماعته و الدفاع عنهم.
- ✓ تصيد الأخطاء في كل ما يقوم به العاملين.
- ✓ التدخل في الشؤون الشخصية .
- ✓ المغالاة في الإشراف.

- ✓ الفشل في تفويض السلطة في الحالات الإستثنائية.
- ✓ عدم الثقة في أفراد الجماعة.
- ✓ الإغتياب في العاملين.
- ✓ عدم الإعتراف بفضل العامل حين يكون مستحقا.
- ✓ الفشل في التسهيلات
- ✓ عدم القدرة في اتخاذ القرارات الحاسمة و الفورية.
- ✓ معاملة العاملين على أنهم أدنى منه وليسوا زملاء.
- ✓ حب الإستعراض ، و عدم السماح لأحد أبدا أن ينسى أنه المسؤول الأول
- ✓ عدم إعطاء الفرصة للآخرين لإثبات تفوقهم وكسب الترقيات

4 - الإشراف التربوي:

1.4 – مفهوم الإشراف التربوي

لقد حدث تطور لافت في مفهوم الإشراف التربوي ، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات التربوية المتواصلة، وخصوصًا بعد أن كشفت هذه الدراسات جوانب القصور في الأنماط السابقة للإشراف التربوي، أو فيما كان يعرف بـــ (التفتيش) و (التوجيه التربوي).. في محاولة لتلافي أوجه القصور، وإحداث التغييرات المنشودة في عمليات التعليم والتعلم بأساليب جديدة تأخذ في حسبانها البعد الإنساني إلى جانب البعد المعرفي، كما تعتمد مبدأ التنمية المستدامة ومبدأ التعلم مدى الحياة.

وبالرجوع إلى الأدبيات التربوية سيجد المتابع أن ثمة تعريفات متعددة لمفهوم الإشراف التربوي لم يتفق فيها علماء التربية على تعريف محدد للإشراف التربوي، ويعود ذلك إلى تباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم بحسب نظرتهم إليه، وفهمهم له، وإلمامهم بجوانبه، وتحليلهم لإطاره ومضمونه، فمنهم من جعله يمد المعلم بما يحتاج إليه من مساعدة، وهناك من جعله يستهدف تزويد المتعلمين في جميع المراحل بمستوى أفضل من الخدمات التربوية، فيما نظرت بعض التعريفات إلى الإشراف التربوي نظرة أكثر شمولية حيث اعتبرته عملية ديناميكية تؤدي إلى دراسة وتحسين جميع العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي، ولكن جميع هذه التعريفات في مضمونها تجمع على أن الإشراف التربوي هو عملية فنية تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكلٍ من المعلم والمتعلم، وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية التعلمية، فنيًا كان أم إداريًا.

ولعل من أبرز هذه التعريفات التي وردت لتترجم هذا المفهوم هو ما خلص إليه (السعود، 2002) الذي عرف الإشراف التربوي بأنه:

"« النشاطات التربوية المنظمة المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديروا المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية ، وهو بذلك عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها"

عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة من أجل رفع كفايته التعليمية . كما يتطلع إليه كعملية ديمقراطية تعاونية ، كذلك تهدف إلى اكتشاف وتفهم أهداف التعليم ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ويعمل على تحقيقها .

إن التعريف السابـــق يمثل نقلة نوعية تبتعد كثيرا عن مفهوم التفتيش وممارسة القائمين عليه ، إذا يلغى نهائيا الإستعلاء على المعلمين وتجريحهم وتصيد أخطائهم . كما يتجاوز التوجيه الفني الذي قد يقف عند حدود متابعة عمل المعلمين في المدارس ومحاولة تصحيح ممارستهم على ضوء الخبرة والنصيحة الوافدتين من خارج المدرسة ، لارتباط التوجيه الفني بتميز الموجه في مادة تعليمية بعينها

أما الإشراف التربوي فقد أزال الحاجز النفسي بين المعلم والمشرف التربوي عندما اعتبرهما طرفين في عملية واحدة يتعاونان على بلوغ أهدافهما . وهكذا تصبح غاية الإشراف التربوي تطوير العملية التعليمية ، وهو أمر لا يوحي للمعلم بأي معنى من معاني العجز والضعف أمام المشرف التربوي .

وقد عرفه بعض التربويين بأنه :

عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب ، وبيئة ومعلم وتلميذ ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه ، من أجل تحقيق الأفضل لأهداف التعلم والتعليم

وهذا تعريف آخر :

" الإشراف التربوي هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة ، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم ، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية – التعلمية " .

وبتأمل التعاريف يتضح أن الإشراف التربوي المعاصر يتميز بكونه:

- عملية فنية: تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المتعلم والمعلم وكل من له أثر في تحسين العملية التعليمية التعلمية.
- عملية تشاورية: تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والمتعلمين والقائمين على عملية الإشراف التربوي والمؤثرين فيه، وتسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص النمو والتشجيع على الابتكار والإبداع.
- عملية قيادية: تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والمتعلمين وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية؛ لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.
- عملية إنسانية: تهدف إلى الإعتراف بقيمة الفرد بصفته إنسانا وتعزز الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم مما يمكّنه من توجيه الطاقات واستثمارها على النحو الأمثل.
- عملية شاملة: تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.

2.4- تطور مفهوم الإشراف التربوي :

هناك سببيـــن أساسيـــين قد أثرا في النمو السريع للإشراف التربـــوي .

أما الأول ، فيتمثل في حصيلة عوامل إجتماعية ثقافية ، كالنمو السكاني ، وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة ، والأهتمام بجودة التعليم .

وأما الثاني ، فيتمثل في النظريات والبحوث التي ظهرت في هذا المجال ، إذ أن النظريات المطروحة والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية فتحت آفاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارساته ، ودور المشرف التربوي ، ومركزه ، وسلطته ، وما إلى ذلك

3.4-أهداف الإشراف التربوي

ومما جاء في كتاب الإدارة والإشراف (اتجاهات حديثة) رداح الخطيب تم أختيار الأهداف التالية:
تحسين موقف التعليم لصالح التلميذ ، وهذا التحسين لا يكون عشوائيا ، بل يكون مخططا أي أن الإشراف يهدف إلى التحسين المبني على التخطيط السليم والتقويم والمتابعة .
لابد من الإهتمام بمساعدة التلاميذ على التعلم في حدود إمكانات كل منهم بحيث ينمو نموا متكاملا إلى أقصى ما يستطيعه الفرد حسب قدراته .

لا يعد الإشراف إيجابيا إلا إذا كان تعاونيا بين المعلم وإدارة المدرسة وكل من له علاقة بتعليم التلميذ مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراستها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من البحوث ، ولا بد للمعلم أن يولد عند المتعلمين حب الإطلاع ، والدراسة والتجريب ، وذلك لتطوير قدراتهم و مهاراتهم ، و مساعدتهم على تحديد أهدافهم ، و تربية ميولاتهم وبناء مشروعهم الدراسي و المهني ، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.

الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجية ، اذا ينبغي أن يعمل المشرف على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف ، وتوجيه المتعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء .

أن الفترة الزمنية التي يقضيها المتعلم في إعداده داخل القسم لا تكفي ، لذلك لا بد للمعلم أن يوجه التلميذ لاستكمال نموه المعرفي و التحصيلي، وسد النقص ، والعمل على تشجيعه على تحمل مسؤوليات التحضير و المراجعة .

تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليبهم التي تناسب تلاميذهم ، وأن يسمح للمتعلم بانتقاد أساليب وملاحظات المعلم وأساليب تدريسه ، وأن ينتقي منها ما يناسب الظروف والإمكانات المحلية ، ولا بد أن يكون النقد بناء

يهدف الإشراف التربوي إلى حماية التلاميذ من نواحي الضعف في المادة الدراسية أو العلاقات الاجتماعية أو المثل والقيم التي يسلك المعلم بموجبها .

يجعل الإشراف التربوي المعلمين يقتنعون بأن ما يعملونه داخل الصف ، هو مكمل لما يقوم به تلاميذهم خارج الصف سواء في الحديقة أو المختبر أو البيئة المحلية خلال زياراتهم ، ويجب أن يشجع المعلمين على توجيه التلاميذ إلى التطبيق العملي لما يدرسونه

4.4- معايير الأشراف التربوي

الإشراف التربوي قيادة تربوية، لا يقتصر فيها دور المشرف- مديرا أومعلما- التربوي على تسيير أمور العمل، بل يتعداه ليصل إلى إستشراف المستقبل من خلال التصور المستقبلي لما يرغب أن تكون عليه العملية التربوية؛ حول هذه النظرة يبني فريق عمل يؤمن بها ويلتزم بتحقيقها، ومن هذه النظرة المستقبلية يشتق أهدافا واقعية يخطط مع فريقه للوصول لها، ساعيا للتعامل مع أي صراع ينشأ داخل الفريق لتوجيهه وجهة بناءة لإحداث التغيير المطلوب. ففي المفهوم الحديث للإشراف

التربوي يغلب الطابع الجماعي التعاوني على العمل الإشرافي، فيصبح الرفع من مستوى المدرسةعملا جماعيا لا يعتمد على جهد فرد واحد أو أنشطة فردية، ويأخذ طابع العمل المؤسساتي، حيث لم يعد مفهوم المدرسة تلك المجموعة من المعلمين الذين يعملون بشكل منفصل في معزل عن بعضهم، بل صار عمل أفراد الجماعة التربوية جماعيا تعاونيا يحتاجون فيه إلى قيادة تربوية.

المعيار الاول: يقود المشرف تطوير العملية التربوية

يجب أن يعرف المشرف ، مديرا او استاذا و كل مسؤول تربوي في منصبه

- أساسيات القيادة ونظرياتها وأنماطها
- نظريات القيادة التربوية وأنماطها
- أساسيات التخطيط ووضع الأهداف
- أساسيات إدارة الوقت وتحديد الأولويات
- آليات عملية التغيير، وطرق التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير
- أساسيات إدارة الصراع
- أسس العلاقات الإنسانية في التعامل مع الفريق وبنائه
- آليات إتخاذ القرار، وتقويم الخيارات
- أساسيات عملية الإتصال التنظمي
- أساليب تحليل عملية الإتصال وتحديد عوائقها
- إتقان المهارات الأساسية للإتصال الفعال

كما يؤمن المشرف (المدير أو الاستاذ) بـــ:

- أهمية القيادة في العمل التربوي
- مبدأ العمل بروح الفريق.
- الحوار و المشاركة أساسا لاتخاذ القرار
- أهمية التخطيط لنجاح العمل التربوي
- أهمية استثمار الموارد البشرية وتنميتها
- أهمية الإتصال في إنجاح العمل داخل القسم والمؤسسة التربوية

كما يعمل المشرف –بغض النظر عن المنصب الذي يشغله– على:

- رسم رؤية مستقبلية للعمل الإشرافي، تمثل ما يطمح أن يصل إليه.
- وضع الأهداف وصياغتها بشكل واضح
- التخطيط للعمل الإشرافي، على المستوى الإداري والمستوى الميداني
- بناء الفريق والعمل بروح الجماعة واستثمار كل الطاقات
- حفز المعلمين وإثارة دافعيتهم لتحقيق أهدافهم المهنية وأهداف المدرسة
- حفز التلاميذ لتحقيق أهدافهم الدراسية
- إدارة الإختلاف، وتفادي الأثار السلبية له، وتوجيهه وجهة إيجابية
- إدارة عملية التغيير بطريقة بناءة، بحيث يسعى لتحجيم أثر مقاومة التغيير.
- تفويض بعض الأنشطة الإشرافية بفعالية، بطريقة توفر الوقت وتوزع المسؤولية، وتشعر المشاركين بانتمائهم للمجموعة.
- بناء قنوات اتصال فاعلة ومتنوعة مع التلاميذ و زملاء العمل.

المعيار الثاني:الاشراف و تطوير المعلمين مهنيا.

نمو المعلم عملية مركبة لا تقتصر على ما يتلقاه من تغذية راجعة في الفصل، بل يحتاج مع هذا إلى أنواع أخرى من أنشطة النمو المهني التي بالإضافة إلى تنمية شخصية المعلم من جوانبها المختلفة، تساهم في آخر الأمر في تحسين أداء المعلم الصفي. وهذه الأنشطة تتنوع لتشمل الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية. فكثير من الأسس المعرفية والنفسية والاجتماعية التي تتكون لدى المعلم هي في الحقيقة الأسس التي ينتج منها أداء المعلم في الفصل. ومهنة التدريس ــ بطبعها ــ مهنة متطورة ونامية، بمعنى أن المعلم لا بد أن يسعى في تطوير نفسه بما يجد من مهارات أدائية أو معارف أكاديمية، وهذا يحتم على المعلمين تنظيم برامج نمو مهني متنوع يحقق به حاجاته التنموية.

وعليه هناك المتطلبات المعرفية من الواجب أن يعرفها المشرف – المديرأو المعلم – التربوي وهي

- أساليب وأنماط الإشراف التربوي الحديثة
- طرق تخطيط وتطبيق برامج النمو المهني
- أساليب التدريب أثناء الخدمة ومميزات كل أسلوب ومتطلبات تطبيقه

- أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية للمعلمين أو المتعلمين
- أساليب تحديد طرق التدريس الفعالة
- طرق قياس أثر برامج النمو المهني على أداء المعلم
- طرق قياس أثر التدريس على أداء التلاميذ

كما يؤمن المشرف (الاستاذ) بـــ:

- أن التدريس مهنة متجددة ودائمة النمو
- أهمية النمو المهني والتعلم المستمر
- أهمية التدريب بوصفه سبيلا للنمو المهني

كما يعمل المشرف (الاستاذ) على

- استطلاع حاجات التلاميذ المعرفية
- تخطيط وإقامة برامج النمو المعرفي للمتعلمين
- تنويع أساليب التحصيل الدراسي للتلاميذ
- المساهمة في توفير المصادر المعرفية للتلاميذ
- متابعة وقياس أثر التعلم على أداء التلاميذ

المعيار الثالث:تهيئة البيئة التربوية التي تدفع للنمو المهني

لا يكفي أن تنظم برامج النمو المهني ويلتحق بها المعلمون لضمان نمو المدرسة وتطور أداء المعلمين. بل تشير الدراسات إلى أنه لابد أن يكون تعاون مع مدير المدرسة على إيجاد بيئة تربوية في المدرسة أو داخل القسم تدعم النمو وتشجع التطوير الذاتي. ودون وجود هذه البيئة يصعب أن تحقق برامج النمو المهني أهدافها، فالنمو المهني عملية تتآزر فيها عوامل عدة لا بد من وجودها وتآلفها لإيجاد بيئة تدفع للنمو وتشجع عليه.

و عليه فلا بد أن يؤمن المعلم بأن:

- المعلم لا يعيش في فراغ بل وسط ثقافة مدرسية school culture متعددة الجوانب
- هناك عوائق للنمو المهني ليست راجعة للمعلم .
- البيئة المدرسية تؤثر على أداء المعلمين.
- من حق المعلم أن تهيأ له البيئة المناسبة للنمو المهني.

- النمو المهني يحتاج إلى بيئة تنتشر فيها المودة وتشجع على التجريب وتتقبل الأخطاء.
- لدى المعلمين من التأهيل العلمي والخبرة ما يمكنهم من تطوير أنفسهم بالتعاون مع زملائهم

كما يجب أن يعرف الأستاذ:

- نظريات التعليم والتعلم
- قواعد تعليم الأطفال أو المراهقين
- نظريات الدافعية، وأساليب دفع المتعلمين للتعلم
- أساليب النمو المهني الذاتي

ويعمل الأستاذ على :

- تحفيز المتعلمين على تطبيق المهارات التي تعلموها أثناء الدرس و التطبيقات
- يحث المتعلمين للإبداع والتجريب والبحث عن كل جديد
- يتقبل الأخطاء الناتجة عن الإجتهاد ويدفع المتعلمين للإستفادة منها في التطوير
- يشرك المتعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بنموهم الدراسي و تحسين مردودهم
- ينوع أساليب و طرق التدريس حسب الوضعيات التعليمية
- يحث المتعلمين على العمل الجماعي والإستفادة من بعضهم.

5.4 – أنواع الاشراف التربوي

إن عرض هذه الأنواع من الإشراف التربوي المقصود منه هو أن يطلع المشرف (الأستاذ) على الإتجاهات المختلفة في حقل الاشراف التربوي ــ و أن يعرف الأسس الفكرية و التربوية التي كانت سببا في ظهورها .

مع العلم إن هذه الأنماط الإشرافية هي مفتوحة للتطوير و التعديل بما يناسب شخصية المشرف و بيئته التربوية .

أ:الإشراف الصفي :

ظهر هذا الاتجاه على يد " جولد هامر و موريس كوجان و روبرت اندرسون " في نهاية الخمسينات ، و حمل هذا الإسم نسبة الى الصف أي "القسم" يعتمد على تحسين عملية التدريس و رفع من مردود

المتعلمين و تحسين عملية التدريس في القسم ، من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن سير عملية التدريس ، و الهدف من ذلك منح الأستاذ الفرصة من تطوير مهاراته (كوجان 1973)، و يحتاج هذا النوع من الإشراف الى وجود ثقة متبادلة بين جميع أطراف العملية التعليمية كما يشترط المشاركة الفعالة من طرف الأستاذ بحيث يتفق مع المشرف على السلوك المراد ملاحظته، و يقومان بتحليل المعلومات و دراسة نتائجها .

من جملة الإنتقادات التي وجهت لهاذا النوع من الإشراف هو تلك الثقة و التعاون ، حيث لا يمكن الجزم بوجودهما في كثير من الأحيان.

مراحل الإشراف الصفي:

يقترح "جولد هامر "خمسة مراحل هي :

1) نقاش ما قبل الملاحظة الصفية : فيها يتم تهيئة الأستاذ لعملية الإشراف الصفي و تقوية العلاقة معه ، و يتم الإتفاق على عملية الملاحظة و أهدافها و وسائلها و حدودها ، فهذه المرحلة هي تهيئة وتخطيط لدورة الإشراف الصفي .
2) الملاحظة: فيها يقوم المشرف بملاحظة الاستاذ في الصف و جمع المعلومات بالوسائل المناسبة لذلك.
3) تحليل المعلومات و اقتراح نقاط بحث: يقوم المشرف و الأستاذ على انفراد بتحليل المعلومات التي جمعت في القسم ، و دراستها و تحديد نقاط و مسار النقاش في المداولة الإشرافية .
4) المداولة الإشرافية: يتم فيها مناقشة ما لوحظ في الصف و بماذا يفسر ذلك.
5) التحليل الختامي: في هذه المحلة يتم فيها تقييم العملية الإشرافية و مدى نجاح و فعالية المشرف من قبل الاستاذ.

غير أنه هناك مآخذ على هذا النمط من الإشراف منها :

- ✓ يحتاج الى ثقة عالية بين المشرف و الأستاذ وهو أمر قليل الوجود.
- ✓ المستفيد الأكبر هو الأستاذ الجيد الذي له الرغبة في تطوير نفسه ، و الأجدر بالمساعدة هو الأستاذ الضعيف و ليست له دافعية لتطوير نفسه.
- ✓ يركز هذا النمط على السلوك الظاهري الرسمي و الذي يعمل الأستاذ على إبرازه.

ب)الإشراف التطوري :

يرجع ظهوره الى "د.كارل جلكمان "و الفرضية الأساسية فيه هي ان الأستاذ راشد ، و على المشرف فقط الاخذ بعين الإعتبار للفروق الفردية بين الاساتذة ، و فكرة الإشراف التطوري تعتمد على عاملين اساسين يؤثران على أداء المشرف في تعامله .

العامل الأول :نظرة المشرف لعملية الإشراف و قناعاته حولها : و تملي عليه عشرة أنماط من السلوك تحددفي ثلاثة طرق للتعامل في الإشراف التربوي

الطريقة غير المباشرة	الطريقة المباشرة	الطريقة التعاونية
✓ الإستماع	✓ التوجيه	✓ حل المشكلات
✓ الإيظاح	✓ إعطاء التعليمات	✓ المناقشة
✓ التشجييع	✓ التعزيز	✓ العرض
✓ التقديم		

ففي الطريقة المباشرة يميل المشرف الى السيطرة و يضع كل شيئ يريده بدقة ، ويبين ما هو مطلوب بكل دقة من الأستاذ.

أما بالنسبة للطريقة التعاونية يتم الإجتماع بالأستاذ لبحث ما يهم من امور ، و ينتج عن ذلك خطة عمل .

وفي الطريقة غير المباشرة تقوم على افتراض أن الاستاذ قادرا على إنشاء الانشطة التي تساعد على نموه المهني ذاتيا.

يؤخذ على الإشراف التطوري ، أن الفئة التي تخضع للأسلوب المباشر قد تجعلهم يشعرون أنهم أقل ذكاء أو نضجا من زملائهم.

ج)الإشراف التنوعي :يرجع تطوير هذا النمط الى "آلان جلاثورن "و يقوم على فرضية بسيطة و هي أنه بما أن الأساتذة مختلفين فلا بد من إشراف متنوع ، فهو يعطي ثلاثة اساليب إشرافية للأستاذ المذكورة في الجدول السابق لتطوير قدراته و مهاراته ليختار منها ما يناسبه ، وكلمة مشرف تشمل كل من يمارس العملية الإشرافية سواء الأستاذ أو المدير أو الزميل.

5 - تحليل العملية الاشرافية

كانت الإدارة في الماضي تعتمد في تسييرها على النظرية الادارية" لفايول " و على النظرية العلمية "لتايلور " ، هذه المفاهيم كانت ترتكز على فرضية مفادها : انه توجد طريقة مثالية لتنظيم العمل ، و اختيار أحسن الأفراد للإنجاز وفق المناهج المكتشفة .

وقد بينت الدراسات السيكوتقنية حول ردود الأفعال التي يبديها العمال و بصورة واضحة ، بأن العامل يظهر ردود أفعال سلبية تجاه التنظيمات التي تضعه خارجا ، بدون أن يستطيع المشاركة بآية صفة كانت ، سواءا عن طريق المناقشات أو الخبرة التي يمتلكها أو حتى الإستشارة ، فالعامل يشعر كأنه مجرد أداة داخل المنظمة ، لأن الطابع التايلوري يعطي أكبر الإهتمام للجانب التقني ، و لا يأخذ بعين الإعتبار العوامل السيكولوجية التي تدخل في علاقات المشرفين بالعمال داخل التنظيم .

و قد حاول "فورد ford" جعل تصنيفات" تايلور " العقلانية للمشرفين أكثر مرونة و ذلك بتقليل من الحواجز بينهم و بين العمال ، و قد أعطى للعمال السلطة داخا التنظيم ، المتمثلة في قدرتهم على الطلب من أي شخص آخر الشروحات و الإقتراحات ، و قد أدى ذلك إلى التقليل نسبيا من إستيائهم ، غير أن "فورد " لم يحدث تغيير في العمق أي في قواعد الأعمال .

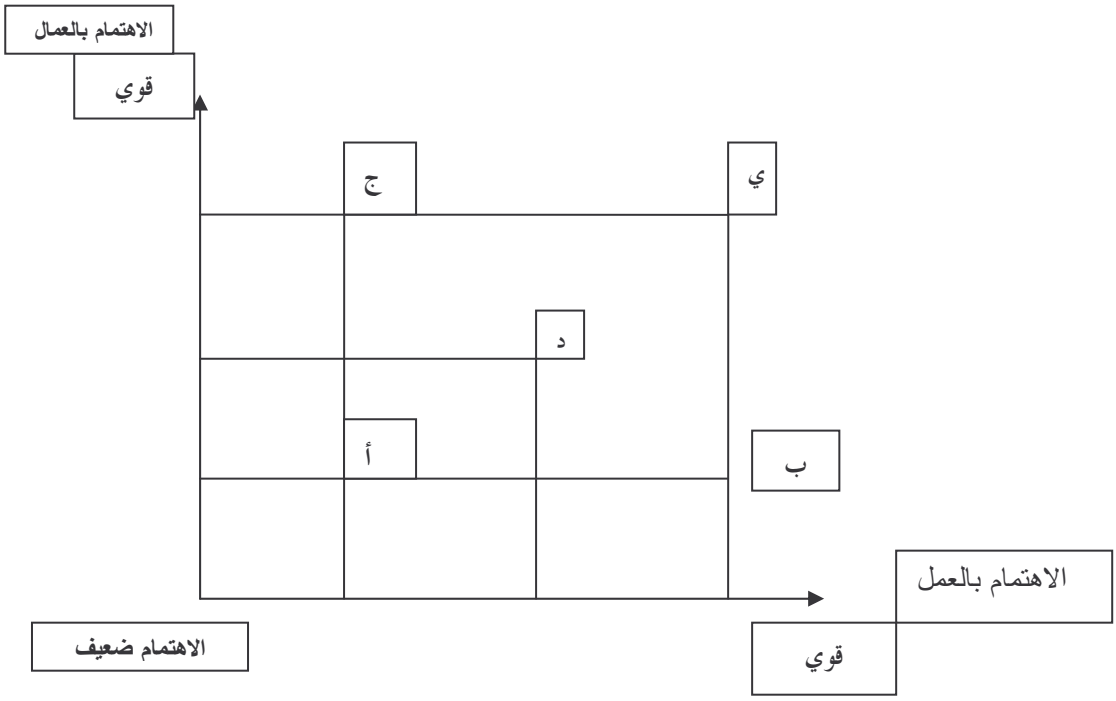
كما لم يهتم بالناحية السكولوجية بصورة ملموسة في العلاقات بين المشرفين و العمال لقد ركزت هذه المفاهيم في تحليلها للعملية الإشرافية فقط على جانبين هما التوجيه و المراقبة الإشرافية .

و منذ أعمال "أ مايو E.Mayo" ثم" دوغلاس ماغريغور D.Mcgregor"أصبح للعامل الإنساني و العلاقات الإنسانية دور أساسي في الإدارة .

فأصبح المشرف يسعى للكشف و تنمية القدرات الضرورية للأتباع لكي يستطيعون تحمل المسؤولية ، فالعملية الإشرافية أصبحت تعتمد على القائد ، الأتباع والموقف الإجتماعي الذي يتفاعلون فيه(20).

بعد أبحاث "لوين " و "لبيب وايت "اصبح من البديهي أن تماسك جماعة العمل مرتبط بصفة كبيرة بالإشراف ، و بالإعتماد على التحاليل الكلاسيكية على نوع الأدارة و الإشراف ، إستخلصنا أحسن مبدأ للإشراف هو القائد الديمقراطي أين يعتبر العمال جماعة و يعتبر نفسه عضو في هذه الجماعة و يسمح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات ، و الحصول على مساعدتهم في توزيع العمل و التقليل من الأوامر و المراقبة المستمرة ، وسيولة الإتصال ذو الاتجاهين النازل و الصاعد .

وعلى غرار التقسيم السابق للإشراف ، الديمقراطي و الأتوقراطي قدم كل من " R.Blake et Janne Mauton" تقسيم آخر للإشراف و هو الإشراف الموجه نحو الاشخاص والإشراف الموجه نحو العمل ، وكل واحد من هاذين الأتجاهين مستقلين عن بعضهما البعض ، و بناء على الإتجاهين حدد خمسة اساليب أنماط في الإشراف حسب درجة الإهتمام بالعمل أو الأتباع



(شكل 1)يمثل نموذج ثنائي البعد للاساليب الاشرافية

معاني الحروف :

يقصد بالحرف(أ)الأسلوب "1.1"

يقصد بالحرف(ب)الأسلوب "9.1"

يقصد بالحرف(ج)الأسلوب "1.9"

يقصد بالحرف(د)الأسلوب "5.5"

يقصد بالحرف (ه)الأسلوب "9.9"

تفسير الأساليب:

- الأسلوب 9.1 لا يبدي المشرف الإهتمام بالأتباع و يهتم فقط بالعمل

- الأسلوب 1.1 لا يهتم المشرف لا بالعمل و لا بالأتباع
- الأسلوب 1.9 يبدي المشرف الإهتمام فقط بالأتباع
- الأسلوب 9.9 يهتم فيه المشرف كثيرا بالعمل و الأتباع
- الأسلوب 5.5 يبدي المشرف اهتمام متوسط بالعمل و الأتباع

وقد حاول الكثير من المنظرين و المطبقين تحديد الأسلوب الجيد من الأساليب السابقة ، فمنهم من رأى أن الأسلوب 9.9 هو الأحسن في الإشراف ومنهم من فضل الأسلوب 1.1 مثل بلاك و موتون ، أما حسب " فيدلر و كورمان " فإنه لايوجد أسلوب إشرافي وحيد يمكنه التكيف مع جميع الوضعيات ، فالمشرف الفعال هو الذي يمكنه تكييف سلوكاته حسب تعقد كل وضعية .

أما بالنسبة للنظرية الموقفية للقيادة التي طورها كل من "هرسي و بلانشار "فإن الإشراف يرتكز من جهة على العلاقة الموجودة بين قوة السلوك الموجه نحو العمل و السلوك الموجه نحو الأتباع من طرف المشرف ، ومن جهة أخرى ، على مستوى النضج للأتباع .

فلايمكن إذا الأخذ بعين الإعتبار فقط المشرف ، كذلك يجب الإهتمام بأنماط الأشخاص الذي يشرف عليهم ، فحسب "أرجيريس كريس"" أنه يميل الأفراد الناضجون الى تحسس الحاجة للإستقلال النسبي و لنوع من المسؤولية و الإلتزام في نشاطهم ، و للبحث في تحديات العمل المبدع و الإرتفاع نحو موقع أعلى ، و بالتالي لإظهار الفعالية و استخدام الكثير من كفاءاتهم "(21)

كما يرى أصحاب هذه النظرية أنه عندما يكون مستوى نضج الأتباع في النمو فيما يخص وظيفة معينة ، فالمشرف يقلل من قوة السلوك الموجه نحو العمل ، و يعزز من السلوكات الموجهة نحو الأتباع ، حتى تصل الجماعة الى القدر الكافي من النضج ،بعد ذلك يبدأ المشرف بتقليل السلوكات الموجهة نحو الأتباع بنفس الطريقة .

إذا هذه النظرية تربط الخصائص الفعالة في الإشراف تبعا لنضج الأتباع .

كما تؤكد أنه في حالة الشخص الذي يفقد القدرة على أخذ المبادرات و المسؤوليات أي نضجه الى حد ما ضعيف فيما يخص إنجاز مهمة محدودة ، فالسلوك الموجه نحو العمل يكون أكثر فعالية ، و مع الأفراد ذوي مستوى نضج متوسط ، يكون النجاح باستعمال الأسلوب (1.9) و (9.9) .

أما الأسلوب (1.1) فأحتمال نجاحه عندما يكون مستوى النضج مرتفع ، أما "ميشال كروز" فإنه يرى ، أن نجاح الأسلوب الإشرافي مرتبط في الحقيقة بالمميزات التنظيمية ، فتكرار أسلوب مقارنة بآخر يتغير من منظمة الى أخرى لأسباب تنظيمية أي نوع البنية و أسلوب التسيير .

فعملية الإشراف لا يمكن فهمها و شرحها فقط كعملية بين الأفراد ، أو كظاهرة تميز الجماعة ، ولكن يجب تحليلها على المستوى التنظيمي ككل .

كما قام كل من "روبرت تاننبوم و وارن شميدR.Tannenbaum &Wshsmidt "

بجمع و حصر اهم العوامل التي تشترط في نجاح أسلوب الإشراف على مستوى التنظيم ككل ، وهكذا فإن نجاح أو فشل أي اسلوب في الإشراف يرتبط بعدة عوامل ، إتجاهات ، إنطباعات الإدارة التي تكون متوافقة أو متعارضة مع رغبات الأفراد، مميزات الوضعية ، الوظيفة التي تنجز ، المشاكل المطروحة للحل و الوسط التنظيمي ويبقى النموذج الأكثر نضجا الذي يحدد العلاقة بين أسلوب إشرافي و فعالية الجماعة هو نموذج" فيدلر "الذي قام بعدة دراسات حول هذه المسألة و حاول التطرق إليها و فقا لثلاثة معايير :

1) العلاقة بين المشرف وأتباعه
2) نوع الوظيفة المراد إنجازها
3) السلطة التي منحتها المنظمة للمشرف .

و قسم كل معيار الى صنفين :

المعيار الاول: علاقات جيدة ، علاقات سيئة

المعيار الثاني :وظيفة مبنية (Structurée) اي هدفها محدد و واضح و تنجز بطريقة محددة و تتخذ القرارات فيها بصورة واضحة ، ووظيفة غير مبنية .

المعيار الثالث : السلطة قوية أو ضعيفة .

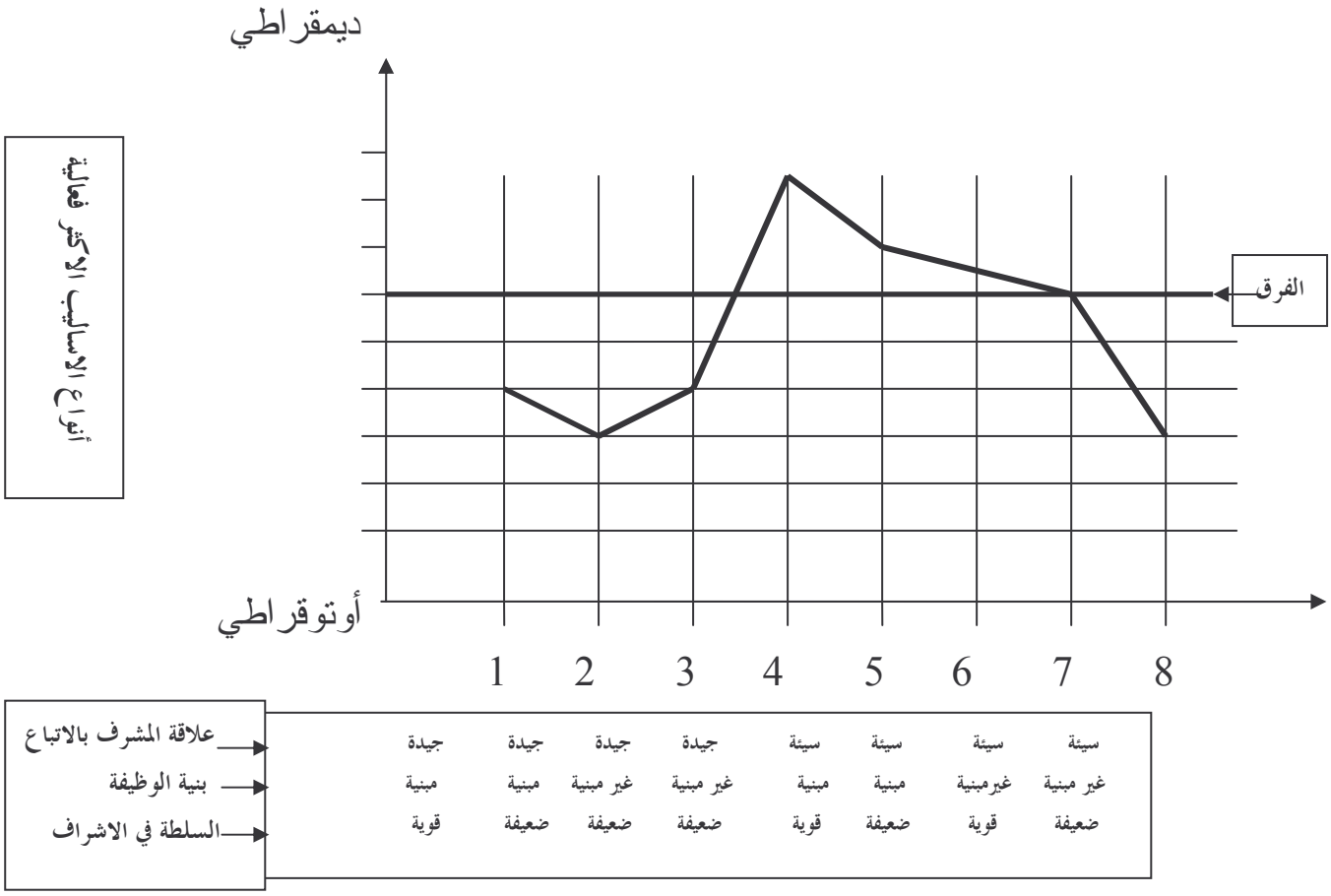
و بناءا على المعايير الثلاثة السابقة بأصنافها ، توصل "فيدلر" الى (8) ثماني وضعيات ، ثم بحث عن نوع الأسلوب الإشرافي الذي يناسب كل وضعية و كانت النتيجة كالتالي

الوضعيات : 8 ، 3 ، 2 ، 1 ينجح فيها الأسلوب الإشرافي الإتوقراطي.

الوضعيات 4 ، 5 ينجح فيها الأسلوب الإشرافي الديمقراطي

الوضعية 7 لا يوجد تفوق بين الأسلوب الديمقارطي و الأتوقراطي

الوضعية 6 لم تلاحظ في التجربة



(شكل2) يوضح العلاقة بين نوع الإشراف الفعال و الوضعية حسب فيدلر

إضافة الى ماسبق ذكره اقترح "ردين Reddin "نموذج الثلاثي الأبعاد حيث إعتمد في نموذجه حول أنماط القيادة على البعدين "الإهتمام بالعمل و الإهتمام بالعلاقات " إضافة لهما ، أضاف بعدا ثالثا هو "الفعالية "ويشير الى حجم ما ينجزه القائد من أهداف منه تحقيقها.

حيث يتضمن نموذج "ردين" ثلاثة (03) أبعاد كل منها ينقسم الى مستويين هما (مستوى مرتفع ، مستوى منخفض)، ويفترض أنه ينتج عن التفاعل الذي يحدث فيما بينها ثمانية أنماط للقيادة الإدارية يوضحها الشكل التالي

النمط		البعد			
		الفعالية	الاهتمام بالعلاقات	الاهتمام بالمهنة	
Exécutive	التنفيذي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	درجة القائد على البعد
Compromiser	الموفق	منخفض	مرتفع	مرتفع	
Autocratic	المستبد	منخفض	منخفض	مرتفع	
Benevolent	السخي	مرتفع	مرتفع	منخفض	
Developer	المنمي	مرتفع	مرتفع	منخفض	
Missionary	المجامل	منخفض	مرتفع	منخفض	
Buraucratic	اللوائحي	مرتفع	منخفض	منخفض	
Deserter	الانسحابي	منخفض	منخفض	منخفض	

(شكل3) يوضح نموذج "ردين"الثلاثى الابعاد للقيادة

لقد أشار" ردين "إلى أن هناك خمسة أنماط فعالة هي ، التنفيذي ، الموفق، المجامل، السخي ، المنمي ، فلو مثلا نظرنا إلى النمط المجامل فإنه يعبر على سلوك القائد مرتفع على بعد الإهتمام بالعلاقات و منخفض على الإهتمام بالمهنة (22)

الخلاصة :

تعرفنا في الفصل الثاني على الإشراف من حيث المفهوم و الاهداف و علاقته ببعض المفاهيم المجاورة له و التي تمثلت في القيادة و الرئاسة ، و إبراز الأنماط الإشرافية و المتمثلة في كل من النمط الديمقراطي القائم على اسس المدرسة الانسانية في العلاقات مع الاتباع و النمط الاتوقراطي الموجه نحو الجوانب الفنية ، مع تقديم فلسفة و مرجعية كل من هاذين النمطين .

كما تطرقنا للمشرف الفعال و المميزات التي يتصف بها عن المشرف الغير فعال و اهم السلوكات التي يعتمدها كل واحد منهما في تسيير الجماعة .

كما عرضنا موجزا عن الاشراف التربوي و أنواعه و تطور هذا المفهوم ، و المعايير التي يتسم بها المشرف ، و في الاخير قدمنا تحليلا للعملية الاشرافية

قائمة مراجع الفصل الثاني

1. أ د . جمال لعويسات : السلوك التنظيمي و التطوير الاداري ، دار هومة الجزائر ، 2002 ص 32.
2. أحمد صقر عاشور : السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية بيروت 1989 ص 171 .
3. سيز لاقي ، ولاس : السلوك التنظيمي و الاداء ، ترجمة أبو القاسم احمد ، معهد الادارة السعودية 1992 ص2 .
4. سيز لاقي ، ولاس : مرجع سبق ذكره ، ص 291
5. أ . د الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي الجزء الثاني
6. أ . د الهاشمي لوكيا السلوك مرجع سبق ذكره
7. أ . د الهاشمي لوكيا السلوك مرجع سبق ذكره
8. أحمد صقر عاشور مرجع سبق ذكره ص 200
9. أ . د الهاشمي لوكيا السلوك مرجع سبق ذكره
10. فتوح ابو العزم ، فارس خليل وهبة : القيادة الادارية و تخطيط مجتمعنا الاشتراكي ، مكتبة القاهرة ، 1966 ص 18
11. فتوح ابو العزم ، فارس خليل وهبة مرجع سبق ذكره
12. ربيع هادي : الادارة المدرسية و الاشراف التربوي الحديث ، مكتبة المجتمع العربي عمان1989 .
13. صباح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية ، منشأة المعارف الاسكندرية 1985 ص 88.
14. حسين رشدي التاويدي ،محمد زيدان : الاشراف و الانتاجية ، مكتبو الانجلو مصرية القاهرة 1974 ص 22.
15. أحمد مصطفى عيسى : القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العملي ، دار المعارف القاهرة 1963 ص 35.
16. عبد الفتاح دياب : الاعمدة السبعة للاسراف الفعال ، مطبعة النيل 1996، ص ص 41-42
17. حسين رشدي التاويدي ،محمد زيدان مرجع سبق ذكره ص208
18. د. محمود فهمي العطروزي :العلاقات الادارية في المؤسسات العامة و الشركات ، عالم الكتب القاهرة 1969 ص 318.
19. صالح الشبكي : العلاقات الانسانية في الادارة ، مكتبة القاهرة الحديثة 1969 ص 318.

20. أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان بيروت 1978 ص 242 .
21. جورج فريدمان ، بيار نافيل : رسالة في سوسيولوجيا العمل ،ترجمة د/حسين حيدر 1985 ص 471 .
22. ناصر محمد العديلي : السلوك الانساني و التنظيمي ، معهد الادارة العامة ، 1995 ص 107.

الفصل الثالث

المردود الدراسي

تمهيد	
1. تعاريف للتحصيل الدراسي	6 9
2. مبادئ التحصيل الدراسي	71
3. العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي	73
4. علاقة الاستاذ بالتحصيل و المردود الدراسي	79
5. قياس التحصيل الدراسي	84
6. الاستاذ ودوره في قياس التحصيل الدراسي	85
7. الاختبار	85
7. 1 – مفهوم الاختبار	85
7. 2 – تعريف الاختبارات التحصيلية	85
3.7 – انواع الاختبارات التحصيلية	86
7. 4 –المبادئ الاساسية للاختبارات التحصيلية	88
خلاصة الفصل	

تمهيد :

كما ورد في التعريف الاجرائي لمفهوم المردود الدراسي في الفصل التمهيدي ، على أنه مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ ، و حتى نتمكن من دراسة و تحليل المردود الدراسي ، لابد من التطرق الى عملية التحصيل الدراسي ، لأن نتائج هذا الاخير هي التي نعتمد عليها في الحكم على ايجابية او سلبية المردود الدراسي ، كما يعتبر المردود الدراسي هو المؤشرالحقيقي لمستوى التحصيل ، فهناك ترابط وثيق بين التحصيل و المردود الدراسيين .

1.تعاريف للتحصيل الدراسي

تعريف التحصيل الدراسي : مثله مثل التربية لم يعرف التحصيل الدراسي تعريفا واحدا متفقا عليه ، و هو من المفاهيم الرئيسية و الكثيرة التداول في مختلف الدوائر التربوية ، إذ يعتبر محور العملية التعليمية و هدفها ، ويشمل كل المعلومات المتعلقة بتخصص التلميذ و مستواه و مدى كفاءته و قدراته على الاستيعاب و الاداء .

يرفه الرفاعي نعيم " بأنه مستوى معين في مادة او مواد تحددها المدرسة و تعمل من أجل الوصول إليه ، بهدف مقارنة مستوى الفرد بنفسه أي مدى ما حققه من نجاح وتقدم في إستيعاب المعارف المتعلقة بهذه المادة خلال فترة زمنية محددة ، او مقارنة التلاميذ مع بعضهم " (1).

و يعرفه كذلك بأنه "مستوى الاداء الفعلي للمتعلم بالمقارنة مع منهج تلقى مضمونه بطرق تعليمية معينة ، ويتم تقدير ذلك الاداء باختبارات يعدها المعلمون المباشرون للعملية التربوية " (2).

و يعرفه "أحمد زكي صالح ""يقصد بالتحصيل الدراسي في معناه العام الكفاية في الاداء كما يقاس بإجراء او عمل مقنن ، أو هو بالفعل الموصول الى نهاية الغرض ، و لكن مصطلح Achivement بدأ يأخذ معنى محددا هو التحصيل الدراسي و يقاس بالاختبارات التحصيلية ، و بالتالي يعتبر التحصيل نتاج و اكتساب ، و الاختبار التحصيلي هو مقياس مقنن بنتائج تعلم المدرس مادة او موضوع معين "(3)

في التعريف السابق ، التحصيل الدراسي يعبر فيه عن الكفاية في الاداء العملي ، لكن و مع مرور الوقت أصبح التحصيل المتعارف عليه حاليا هو ما تعلمه و اكتسبه التلميذ من معارف و خبرات خلال فترة زمنية معينة ، و الاختبار التحصيلي هو الاداة و الوسيلة الاساسية لمعرفة هذا التحصيل الدراسي .

و يعرفه" عبد الرحمان عيسوي " بأنه " مقدار المعرفة و المهارات التي حملها الفرد نتيجة التدريب و المرور بخبرات سابقة ، و تستخدم كلمة التحصيل غالبا لتشير الى التحصيل الدراسي او التعلم او تحصيل عامل من الدراسات التدريبية التي يلتحق بها ، و يفضل بعض العلماء خاصة علماء النفس لاستخدام مصطلح "الكفاية" للتعبيرعن التحصيل المهني او الحرفي بينما تخص كلمة "تحصيل" بالتحصيل الدراسي "(4).

يشير هذا التعريف ان التحصيل الدراسي هو عملية تتم في فترة طويلة تتطلب تدريبا و خبرات يمر بها التلميذ عموما أثناء حصوله على معارف و اكتسابه على الخبرات و التحصيل هنا لا يقتصر على

الجانب المدرسي فقط و إنما قد يكون في أماكن اخرى كالاسرة مثلا ، أين يتدرب الفرد و يحصل على معارف و خبرات مختلفة و متعددة .

و يعرف التحصيل على انه " هو ما أحرزه الفرد و حصله اثناء تعليمه و تدريبه و هو يمثل ذلك المستوى الذي يتوصل اليه المتعلم في مواد دراسية مختلفة ، عن طريق درجة أدائه في الاختبار أو الرائز الذي يقيس الكفاية التحصيلية لدى الطالب في الموضوعات الدراسية "(5)

في هذا التعريف ربط التحصيل الدراسي بالجانب التعليمي و كذلك التدريبي إلا أنه لم يركز على مصطلح واحد فقط ، حيث استعمل في البداية المرء ، و أحيانا المتعلم و أخرى الطالب .

هذا الإصطلاح في مجال التربية و علم النفس ، يدل على ما أحرزه المرء أثناء تعليمه و تدريبه وهو يمثل ذلك المستوى الدي وصل اليه المتعلم في مواد دراسته المختلفة ، عن طريق درجة أداءه في الاختبار الذي يقيس الكفاءة التحصيلية لدى الطالب في موضوعاته الدراسية.

"يدل التحصيل على مدى استيعاب التلاميذ للدروس و اجتهادهم في المواد الدراسية و يستدل عليه من خلال درجات الامتحانات التي يتحصل عليها التلاميذ (6).

بمعني ان التحصيل الدراسي هو مدى فهم و استيعاب التلميذ للدروس التي يتلقاها في المدرسة ، و مدى تمكنه منها ، و يظهر المدى من خلال الدرجات التي يتحصل عليها في الامتحانات و التي تجرى في اوقات معينة خلال السنة الدراسية ، و درجاته هي التي تعكس تفوقه أو تاخره الدراسي .

و يعرف التحصيل الدراسي أيضا " هو ذلك المستوى الذي وصل اليه التلميذ في تحصيله للمواد الدراسية ، كما يستدل على ذلك من مجموع الدرجات التي حصل عليها في امتحان الشهادة "(7)

هنا ربط التحصيل الدراسي بالدرجات التي يحصل عليها التلميذ في امتحان الشهادة

من خلال مجموع التعاريف السابقة يمكن ان نقدم تعريفا اجرائيا للتحصيل الدراسي :

التحصيل الدراسي هو المعلومات و المعارف و الخبرات النظرية و التطبيقية التي يكتسبها التلميذ أثناء المرحلة الدراسية ، و يقاس التحصيل الدراسي بالمجموع العام في جميع المواد الدراسية ، و ذلك وفق الاختبارات الفصلية او السنوية ، وذلك يحدد مستوى التحصيل الدراسي لكل تلميذ و الذي يتماشى وفقا لقدراته العقلية و النفسية و كذا الظروف التي يعيشها

إن أهمية تحليل التحصيل الدراسي هو من أجل احداث تغييرسلوكي او عاطفي او اجتماعي لدى التلميذ ، نسميه عادة بالتعلم و هذا الاخير عملية باطنية تحدث نتيجة تغيرات في البناء الادراكي

للتلاميذ ، و نتعرف عليه بواسطة نتائج التعلم وهو المؤشر المحسوس ، كما يساعد على دفع سلوك التلميذ نحو الافضل و مساعدته على التفاعل مع بيئته.

2.مبادئ التحصيل الدراسي

حتى يكون التحصيل جيدا ، تؤكد التجارب و البحوث التربوية ، على ان هناك مبادئ يقوم عليها اهمها :

1) الحالة النفسية :تعتبر الحالة النفسية اهم مبدأ للوصول الى تحصيل جيد ، و تكون بتوفير كل الاحتياجات النفسية ، فلا يمكن للمتعلم ان يقبل على التعلم ، و الحصول على نتائج ايجابية إذا لم يهيأ نفسيا ، او كان غير مرتاح لطريقة التدريس التي يتلقى بها المعلومات ، ومن هنا وجب تحفيز التلميذ بجمل ايجابية ، تلين اجواء الدراسة ، و كسر الحواجز النفسية بين طرفي العملية التربوية ، مما تساعد و تهيئ التلميذ لقضاء الوقت داخل القسم مرتاحا و هادئا نفسيا بعيدا عن التوتر و الضيق و الشعور بأنه ملزما على الحضورالى الدراسة ، و هنا يبرز دور الاستاذ او المعلم بصفته المشرف على الحصة و الدرس ، و تظهر الكفاءة الاشرافية من خلال توفير الراحة النفسية للتلاميذ ، كأن يستهل الدرس بحكمة او فكاهة او حديثا تستسيغه الانفس ، من خلاله يشعر التلاميذ بخفة الاستاذ و الحصة ، و يشعرهم بالطمأنينة و الارتياح " و يكون هذا الدور فعالا إذا كانت العلاقة البيداغوجية مبنية على الحب و الاحترام المتبادل (8)"

2) مبدا الدافعية : ان كل فرد له دوافع نفسية واجتماعية تدفعه نحو تحقيق هدف ما، كذلك التلاميذ "لكل واحد منهم دوافع نفسية و اجتماعية تدفعه نحو الدراسة او تمنعه عنها مثل حب الاستطلاع او التملك او السيطرة و كذلك دوافع ذاتية كالعواطف "(9).

3) مبدأ الجزاء و العقاب :

3-1) مبدأ الجزاء : هو إحدى الوسائل المستعملة لتحسين اداء المتعلم أو ترغيبه في الإحتفاظ بالمادة الحية التي وصل اليها من الناحية العلمية او الاخلاقية (10)

و لقد بينت الدراسات مدى الاثر الفعال لمبدأ الجزاء في دفع المتعلم نحو الدراسة

بمعنى ان المعرفة المسبقة بالمكافئة التي سيتحصل عليها المتعلم جراء التحصيل الجيد ، تتحول هذه المكافئة الى حافز خارجي تدفع به الى بذل الجهد من اجل التعلم و الزيادة في التحصيل الدراسي .

3-2) العقاب : يعتبر هذا المبدا تجربة لتحسين حالة المتعلم للانتقام منه ، وتكون لصده عن المضي قي الطريق أو لتغيير سلوك ما (11).

بالرغم من قساوة المبدا ، إلا ان له دورا مهما في تقييم و تحسين سلوكات و نتائج المتعلمين ، و هذا من خلال الاستغلال الامثل له ، و العقاب له عدة أشكال كالإنذار و التوبيخ او الفصل لعدة أيام .

4.) مبدأ الواقعية : تدور العملية التربوية في بيئة طبيعية و اجتماعيةخاصة بها ، و على النظم المعرفية ان ترتبط بصورة كبيرة بالبيئة و المجتمع ، مع ضرورة تقييم المتعلمين في إطار فهمهم للواقع الاجتماعي و البيئي المحيط بهم .(12).

فلا يجوز في المراحل الاولى من التعليم تقديم معارف تفوق مدركات و تصورات المتعلم ، اوتكون من خارج إطاره البيئي .

5.) مبدأ المشاركة : للمشاركة أهمية كبيرة داخل الصف بالنسبة للمتعلم ، فهي تتيح له الفرصة للمناقشة و الحوار وابداء الرأي بينه و بين أقرانه ، و تعمل على تنمية ملكة التفكير و الذكاء ، و خلق روح المناقشة واحترام الرأي الاخر ، كما ترسخ المعلومات و ترفع من التحصيل الدراسي للمتعلم .

6) مبدا النشاط الذاتي : ان التعلم الذي يقوم على النشاط الذاتي للمتعلم وعن طريق البحث و الاطلاع و استخلاص الحقائق و جمع المعلومات ، بدلا من ان يقف موقف المتلقي للمعلومات الجاهزة ، فالمعلومات التي يحصل عليها الفرد نتيجة سعيه لها تكون اكثر رسوخا و استذكارا وتحصيلا .

7) مبدأ الارشاد و التوجيه : يؤدي إرشاد المتعلم الى الاقتصاد في الجهد اللازم لعملية التعلم ، و عن طريقه يتعلم الفرد الحقائق الصحيحة منذ البداية بدلا من تعلم إساليب خاطئة ، ثم يضطر الى بذل الجهد لمحو الاخطاء .

8) الضروف الفيزيقية : انه كلما توفرت الضروف الفيزيقية في مكان التعلم ، سهل ذلك كثيرا عملية التعلم و ارتفع المردود ، فمن غير الممكن التركيز في مادة تتطلب الانتباه الجيد في جو تملؤه الرطوبة و الضوضاء و قلة الانارة .

9) قانون التنظيم : يتعلم الفرد أسرع و بسهولة ، اذا كانت المادة لها منهجية واضحة المعالم ، و مبنية على اسس منطقية و علاقات يمكن ادراكها .

10) مبدأ الحداثة و التجديد : إن الروتين و التكرار الممل ، يقتل روح الاكتشاف و التجديد لدى الإنسان و يمكن تطبيق ذلك في النشاط التعليمي إذ لابد على المعلمين من إخضاع التلميذ مرار لمسائل جديدة و أسئلة يتعرض لها لاول مرة ، بحيث يجد نفسه مجبرا او مضطرا لبذل جهد فكري و محاولات حتى و إن كانت عشوائية و غير صائبة لحل المشكلات التتي تعترضه في كل مرة ، فالحداثة تخلق روح التحدي و العمل و التفكير العلمي و المنطقي لدى التلميذ و تساعده على التحصيل الجيد.

11) الاستعداد و الميول : من بين العوامل التي تساعد التلميذ على التحصيل و زيادة خبراته ، نجد الاستعدادات ، و نعني بها "وصول الفرد الى مستوى من النضج يمكنه من تحصيل الخبرة او المهارة عن طريق عوامل التعليم الاخرى المؤثرة "(13)

و عليه فإن الاستعداد لتعلم الشيئ يعني القدرة و القابلية على تعلمه تعلمه ، و أن قدرة الفرد على التعلم ، يحددها عاملا النضج و الخبرات السابقة .

فالتلميذ الذي يملك أستعدادا لتعلم مادة او المشاركة في نشاط معين يجد سهولة في تعلمها ، و بالتالي يكون التحصيل فيها مرتفعا .

إن " التعرف الى ميول التلاميذ له دلالات ذات قيمة حقيقية سواء من قبل المعلم أو المرشد ، لان النجاح في المجال التربوي أو أي عمل آخر لا يعتمد فقط على الاستعدادات و القدرات ، إنما كذلك على الميل و الدافعية الى ذلك العمل" (14).

فالتحصيل هو محصلة قدرة الفرد و ميله ، و لكن رغم ارتباط القدرة و الميل ارتباطا ايجابيا ، فإن المستوى العالي في إحدهما لا يتضمن بالضرورة مستوى عالي في الآخر .

3.العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في التحصيل الدراسي ، منها الخاصة بالمتعلم و أخرى خاصة بالمحيط .

أ .العوامل الخاصة بالتلميذ :

- القدرة العقلية : تؤثر العوامل العقلية المختلفة من إدراك ، تذكر ، ذكاء و غيرهم على عملية التحصيل الدراسي ، و أكثر هذه العوامل تأثيرا هو الذكاء ، فيبدوا عامل الذكاء كما تقيسه المقاييس المتخصصة يمتلك قدرة عالية في مجال التنبؤ بالانجاز التربوي ، و المذهب الذي يدين به جل علماء النفس الذين لا يكادون يختلفون حول مسألة وجود إرتباط قوي بين الذكاء

و التحصيل الدراسي ، و هو الارتباط الذي يشير إليه " فاخر عاقل " عندما يقول " و أيما كان ، فإن مفهوم الذكاء يتصل إتصالا وثيقا بالقدرة على التعلم ، و كل روائز الذكاء من متاهات او علب معضلة او روائز لفضية تؤكد ان التعلم كان للذكاء دورا هاما و اساسيا فيه ، ، و هكذا يكون معيار الذكاء السرعة في التعلم و الدقة ، و هو نفس الارتباط الذي يشير اليه "باتشر Butcher "في قوله "لا شك ان الذكاء يرتبط بالانجاز المدرسي العالي" ، و اليقين او شبه اليقين ينبع في حقيقة الامر مما أجرى من الابحاث و الدراسات في هذا الميدان و االنتيجة التي ذكرها "مارجور بانكس Marjorbanks " وضمنها في ملاحظته التالية " إن الاداء في مادة الرياضيات في سن الحادية عشر يرتبط إرتباطا قويا بالقدرة الفكرية "

- العوامل الجسمية : تلعب العوامل الجسمية دورا هاما في عملية التحصيل الدراسي ، إذ لا يمكن فصل العامل الفزيولوجي عن الجانب المعرفي للتلميذ فعلى حد تعبير "شارب Sharp" " إذ كيف يمكن التلميذ ان يركز إنتباهه على ما يجري حوله في القسم من أنشطة مختلفة ، و هو يعاني من الم الجوع مثلا ، و كيف له أن يستفيد مما يسمعه أو يراه ، إذا لم تكن حاجته الاساسية قد تم إشباعها و لو بطريقة جزئية .

كما أن الامراض المزمنة و الاعاقات تؤثر على التحصيل الدراسي للتلميذ ، فالامراض الدورية مثلا تكون سببا في حالات الغياب المتكرر عن المدرسة ، و هذا دون شك يؤدي الى تكوين فجوات في معارف التلميذ و معلوماته الدراسية ، وحتى في الحالات التي لا يمنع المرض التلميذ من متابعة دراسته بصفة عادية ، فإننا كثيرا ما نجده قد عجز عن إستثمار الوقت الذي يقضيه في الصف الدراسي ، و ذلك بسبب عجزه عن التركيز في الكثير من الاحيان ، او بسبب كثرة ما ينتابه من احلام اليقظة ، وهي حالة كل من يعاني من الامراض الدورية او من يحرم من التغذية ، إذ النتيجة تكون في غالب الاحيان واحدة ، و هي الصحة الجسمية المتردية ، و تكون هي العجز عن الانجاز الجيد كذلك " (15).

كما لا يمكن أن ننسى اضطرابات النطق ، و المشاكل الخاصة بالعجز الجسمي كالاضطرابات النيرولوجية " شلل المخي ، نوبات الصرع ، اضطراب الجهاز الغددي ، إلتهاب المفاصل ...الخ " و اثرها في التحصيل الدراسي .

- العوامل النفسية :تلعب العوامل النفسية دورا هاما في عملية التحصيل الدراسي ، حيث تؤثر شخصية التلميذ و الخصائص العامة التي تميزه ، على التحصيل الدراسي ، فمثلا بعد

الانبساطية و الانطوائية ، تم التوصل الى أن هناك إرتباط وثيق بين الانبساطية و النجاح المدرسي في المرحلة الابتدائية ، و مع تقدم التلاميذ في دراستهم و ارتقائهم الى المستويات العليا من هذه الدراسة تبدا هذه الصورة في التغيير ، لتصبح الانطوائية اكثر ارتباطا بالانجاز التربوي من الانبساطية .

أما فيما يتعلق بالإتزان الانفعالي ، فإن الذي يبدوا واضحا من البداية هو أن القلق ذو علاقة أكيدة و قوية بالتحصيل الدراسي و قد توصل " جود فيليو Good Fellow" إلى ان القلق يميل الى التزايد في أوساط المنخفظي التحصيل .

و دلت إحدى الدراسات على أن مرتفعي التحصيل ، يمتلكون سمات خاصة كإرتفاع نسبة الاهتمام بالعمل المدرسي و روح المسؤولية و الرؤيا التخطيطية و على النقيض كشفت كشفت نفس الدراسة ان منخفضى التحصيل الدراسي كانوا يتميزون بمواصفات أقرب الى السلبية ، فالاندفاعية و البحث عن اللذة و قلة احترام الذات او انعدامه ، بالاضافة الى التشاؤم و ما شابه ذلك .

كما لا يمكن ان لا نشير في هذا الصدد الى عامل التقدير الذاتي ، حيث أن كل من "بيرس ، هاربيين ، باركي " بينوا عن وجود علاقة أكيدة ما بين هذا العامل و التحصيل الدراسي ، و أن الدور الذي يقوم به التقدير الذاتي في المجال التحصيلي دور اساسي .

و يتضح من الدراسة الميدانية التي اجريت على الطلاب المتأخرين أن أهم المميزات الشخصية لهم هي :

- الاهمال في أداء الواجبات المدرسية
- تأجيل المراجعة لآخر يوم
- عدم الانتباه داخل القسم
- انخفاض الدافعية للدراسة و اهتمامات خارجية
- قلة القدرة على المتابعة
- تكوين مفهوم سلبي عن الذات ، فأعتقاد هؤلاء التلاميذ بأنهم عاجزون عن فهم المواد الدراسية و متابعتها أسباب هامة في التأخر الدراسي
- جهل التلاميذ بكيفية المذاكرة (16)

ب . العوامل المحيطة بالتلميذ :هي الظروف الخارجة عن ذات المتعلم

- العوامل البيئية : يرى الكثير من علماء الاجتماع منهم "ج لوك ، ستيوارت ميل ، دبلاج" ان عوامل التربية في المنزل و المدرسة و المجتمع هي التي تكون الفرد و تجعله يسير على ماهو عليه ، فللاسرة تأثيرا كبيرا و أهمية بالغة في مساعدة التلميذ على تحقيق مطالب النمو الجسمي و العقلي والاجتماعي ، من خلال تتبعها لمختلف مراحل نموه ، وهذا يتوقف طبعا على المستوى التعليمى و الثقافي و الاجتماعي ...للوالدين ، فالتلميذ الذي والداه يتمتعان بقدر وافر من المعلومات و العلم يساعداه على استيعاب المادة ، مما يتيح له الفرصة اكثر على التعلم الجيد و زيادة في التحصيل و المردود الدراسي ، عكس الذي ينتمي الى فئة الاميين اين يجد صعوبات في التعلم .
- العوامل المدرسية :تبرز المدرسة كمؤسسة اجتماعية تربوية بعد الاسرة لها دورها الكبير في توجيه الابناء الوجهة الصحيحة ، اذا روعي فيها المعاملة الطيبة ، و تنمية الثقة بالنفس و احترام المشاعر الانسانية الى جانب المادة العلمية المناسبة و الوسيلة الهادفة ، و الاسلوب المرن و الوسائل الترفيهية التي تخفف من ضغوط المواد الدراسية ، و تعمل على تنمية الميول و المواهب و استثمار الطاقات المختلفة للتلاميذ ، و توثيق العلاقات بين البيت و المدرسة ، "فالمدرسة هي المؤسسة الاجتماعية التي تقوم بوظائف التربية و نقل الثقافة المتطورة و توفير الظروف المناسبة ، جسميا ، إنفعاليا و اجتماعيا" (17).

ومن العوامل التي يجب ان تنال حقها من المدرسة ، العلاقة التي تربط التلميذ بالمدرس ، و لذا فقد ركزت التربية الحديثة على هذه العلاقة ، بأنها هي المسؤولة على نوعية و كمية المعلومات التي تعكس صورة الفرد الذي رسمه المجتمع من خلال المناهج المقررة حيث ان العلاقة السيئة قد تحد من رغبة التلاميذ بالمساهمة أثناء الدرس مما يؤثر على التحصيل الدراسي ، و عليه وجب على المعلم ان يكون عارفا للخصائص العقلية و المعرفية و النفسية للتلاميذ ، و التي تسمح له بتوجيه عمله البيداغوجي و معاملته التربوية ، بما يتلائم و هذه الخصائص ، لأنها هي التي تحدد درجة استجابة التلاميذ للمقرر الدراسي ، و على هذا الاساس يضع المربون مجموعة من الشروط التي تجعل المدرس فاعلا في أدائه التربوي منها الخصائص المعرفية و الشخصية ، حيث تشمل الاولى الاتساع المعرفي و الاعتمامات و

التكوين في المادة التي يدرسها ، و المعلومات عن خصائص التلاميذ ، أما الثانية تشمل على الاتزان و الدفء ، المودة وكل ما يرتبط بأسلوب المعاملة الحسنة .

إضافة الى العلاقة المشار إليها سابقا ، ان للعلاقة بين محتوى المنهج الدراسي ، و قدرات التلاميذ بالغة الاهمية في تحديد درجة التحصيل الدراسي ، و عليه فإن عدم تكيف التلاميذ مع المحتوى المدرسي يؤدي الى إنخفاض مستوى تحصيلهم الدراسي ، مما يفرض على القائمين بالميدان التربوي ان يراعوا مختلف الجوانب عند التلاميذ أثناء صياغتهم لهذا المحتوى ، بحيث يناسب قدراتهم العقلية و الاستعدادية .

و يوضح "حسن فكري ريان " أن المفهوم القديم للمنهج الذي كان يعني مقررات دراسية معينة ، تفرضها المدرسة على تلاميذها قد تبدل ، و شاع إتجاه جديد لإستخدام لفظ المنهج بمعنى أكثر اتساعا و شمولا إذ أصبح يشير الى البرنامج الدراسي ، الكامل أو الحياة المدرسية للتلميذ ، فالمنهج بمفهومه الحديث يتضمن كل خبرات التلميذ التي تنظمها المدرسة و تشرف عليها ، سواءا اتخذت يلك الخبرات مكانها داخل الجدران المدرسية أو خارجها ، و لهذا فإن المنهج هو الادات التي يحقق بها التلاميذ ذواتهم ، و يستطيعون بفضلها أيضا المساهمة في تطوير مجتمعهم "(18).

اذن فالمنهج الذي لا يهتم بكل جوانب نمو التلاميذ ، و لا يعمل على تنمية تفكيره ، عن طريق اكسابه مختلف المهارات ، و الخبرات و دون تعليمهم كيفية توظيفها في مختلف المواقف الاجتماعية ، يؤثر على النشاط الفكري للتلميذ حيث يجعل منه آلة تعتمد على حفظ المعلومات و استيعابها دون الاستفادة منها

- العوامل الاقتصادية: كما يمثل العامل الاقتصادي عامل أساسي في التحصيل الدراسي ، لذلك لم يتوانى " ماسلو Maslow " عن التصريح قائلا ، غالبا ما يكون السبب الذي يمنع الفقراء من إحراز ما هو منتظر منهم من تقدم تربوي ، و يمنع كذلك الدول الفقيرة من إحراز نفس التقدم الذي تحرزه الدول الغنية ، غالبا ما يكون السبب راجعا الى عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية الاساسية ، يحول دون بروز أو ظهور ما يفوقها مستوى من الحاجات التي تقف وراء التحفيز التربوي ، و الإكتشاف العلمي لدى الاشخاص ، و الرأي هذا هو ما يؤمن به الكثير من علماء النفس .

و ترى "مارغريت شارب Margret Sharp "ان التقدم التربوي في البلدان المتخلفة المتواجدة في افريقيا و اسيا و غيرهما من القارات ، يمر قطعا عبر إمداد الاطفال المحتاجين لفطور الصباح الجيد و غذاء مناسب ، و في غياب هذا الشرط لا يكون التحصيل الدراسي جيدا .

- العوامل الاجتماعية : لقد دلت التجارب على ان التحصيل الدراسي للتلاميذ يتغير وفقا للمكانة الاجتماعية التي يحتلونها ، و بعبارة أدق وفقا لنوعية البيئة التي يعايشونها .

ففي المكانة الاجتماعية تبين النتائج المتحصل عليه في عدة بلدان من العالم عن وجود إرتباطات بين المكانة الاجتماعية للآباء و بين الذكاء و التحصيل الدراسي لدى أبنائهم ، و قد تمخضت إحدى الدراسات التي قام بها " ولبورغ Wolborg " بمعية عدد من زملائه في هذا الاطار على أن التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات يرتبط إرتباطا إيجابيا بالمستوى الاجتماعي و الاقتصادي للأشخاص .

كذاك للخلفية الاسرية أثر في التحصيل الدراسي ، حيث يميل البعض الى الاعتقاد بأن تأثير الخلفية الاسرية للشخص على تحصيله الدراسي ، يفوق التأثير الناجم عن تركيبته الوراثية .(19)

و يلعب حجم الاسرة هو الاخر دورا لا يستهان به في مجال التحصيل الدراسي ، إذ أظهرت بعض الدراسات أن التلاميذ المنتمين الى اسر ذوات الحجم الكبير غالبا ما يكون إنجازهم أقل من مستوى إنجاز نظرائهم المنحدرين من الاسر المحدودة العدد ، و كذلك يذهب البعض الى ان ضعف إنجاز الابناء إنما يرجع الى ما يتميز به اباءهم من صفات سلبية ، يتمثل البعض منها في عدم الاهتمام بالتخطيط الاسري ، و عدم الاهتمام بالشؤون الاسرية الاهتمام المطلوب ، و توصل باحثون أن آباء التلاميذ الاكثر تحصيلا كانوا اكثر اهتماما و اكثر تفهما كلما كانوا اكثر تقبلا لأبنائهم ، وفق ذلك لم يكونوا يبخلون بالتشجيع و إبداء علامات الاستحسان و آيات المديح كلما دعى الامر الى ذلك ، ومجمل القول كانوا يعملون على جعل التحصيل المدرسي عملية ممتعة ، و فيما يخص الجو الاسري ، فيبدوا أن التجارب العائلية الاليمة التي يعيشها الطفل مثل الطلاق و الانفصال عن الام ، تساهم الى حد ما في إعاقة نموه الذهني و التحصيل الدراسي .

4.علاقة الاستاذ بالتحصيل والمردود الدراسي

هناك مجموعة من السلوكات يأتيها المعلم او الاستاذ مع المتعلمين كالتعليقات الغير مستساغة او الفكاهة الجارحة او اي حركة تدل على اهانة التلميذ ، سواءا كانت متعمدة او غير ذلك ، و لا يوليها المعلمين الكثير من الاهتمام ،غير انه وفي المقابل يكون وقعها سلبيا على الروح المعنوية للتلاميذ ، و الكثير من الدراسات و نتائج الاحصاءات تظهر ان من بين اسباب التسرب او الانقطاع المدرسي ، يرجع الى هذه السلوكات و ماتركته في نفسية التلميذ من أثر سلبيا ، ينتج عنه الكره للاستاذ ينتقل هذا الشعور الى المادة ومنه على التحصيل ، و بالتالي يكون المردود الدراسي ضعيفا حينها يلجا المتعلم الى الانقطاع او التسرب في نهاية السنة ، او في احسن الاحوال الى الرسوب.

و هناك فريق اخر من الاساتذة يلجأ الى المدح وتوسم الافضل في المتعلم مهما كان مستوى هذا المتعلم ، و يعمل على توطيد العلاقات مع التلاميذ داخل الصف ، مما يساعد هؤلاء على اعادة الثقة للذات ، و يدفع بهم نحو الاجتهاد اكثر .

و هناك مجموعة من الصفاة التي تؤثر في التحصيل و المردود الدراسيين سواءا بالايجاب او بالسلب يمكن تلخيصها فيما يلي:

الصفة الاولى : التوقعات ،إن ماينقله المعلمون من التوقعات بشأن مستقبل الاطفال قي مرحلة تكوينهم و بناء شخصيتهم ، سيؤثر على التحصيل و المردود الدراسي ، وما يحققونه في حياتهم العلمية و العملية سلبا او ايجابا و فقا لتلك التوقعات ، و التوقعات نوعان هما :

1) التوقعات الايجابية : و هي أن يتوقع الاستاذ النجاح لكل من يقوم بتعليمه دون استثناء ، إيمانا منه بمبدا التفاؤل ، و الاعتقاد أن كل طفل قادرا على التعلم ، إذا أستطاع المعلم إثارة حب المعرفة فيه ، و تمكن من الاسلوب الذي يوصل به المعارف للمتعلم ، وأن يعزز إيمان التلاميذ بأن استمرارية التعلم يحقق المتعة لهم ، و يأخذ المعلم أو الاستاذ في تشجييع التلاميذ :

- التشجييع الغير المتعمد : يستعمله المعلمون الممتازون والمخلصون في عملهم ، يبذلون الجهد في الاداء ، و يجهلون سبب النجاح و المردود الجيد و عندما يحصل خطإ ما لا يستطيعون تحليل حدوثه ، ليست لديهم فلسفة ثابتة عن التعليم ، غالبا ما يتلفظون التعليقات التالية:

"هذا عمل جيد "

حاول ان تبذل جهدا اكثر"

- التشجييع المتعمد : يتبنى المعلمون و الاستاذة الذين يتعمدون تشجييع تلاميذهم موقفا مهنيا محترفا ، يبذلون الجهد و يتوخون القة و البراعة دائما ، و يسعون من اجل ان يكونوا معلمين اكثر نجاحا ، و لهم فلسفة تعليم ثابتة و صحيحة ، لهم القدرة على تحليل خطوات عملية التعليم لكل تلميذ، يسعون الى تشجييع طلابهم عن قصد و بكل وضوح ، يعرفون ما معنى التشجييع و تأثيره على التحصيل المعرفي و رفع مردود التحصيل الدراسي ، ويعملون وفقا لذلك ، يستعملون غالبا العبارات التالية :

" دعوني أوضح لكم كيف تحسنوا مستواكم "

"إن حاولتم فعل هذا ، فأنتم ممتازون "

يمكنكم أن تفعلوا أفضل من هذا ، سأوضح لكم كيف "

"هل يمكنكم مساعدتي "

2) التوقعات السلبية :إن الايمان بالمبدأ التشاؤمي يستلزم توقع الفشل في كل ما يفعله المعلم وفي تعليم أي كان مهما كانت قابليته ، فإن كان يتوقع الفشل ، فسيحاول دائما أن يجدالتبريرات و البراهين و التوضيحات عن سبب فشله ، كأن يرجع الضعف الى التلاميذ وعدم رغبتهم في التعلم او ان مستواهم من الاساس ضعيفا ، و سيؤثر هذا التوقع على السلوك التعليمي و المهني للمعلم ، فيظهر عليه الملل و عدم الرغبة في العمل ، و الشعور بالاحباط ويصبح المعلم سريع الغضب ، فيعتمد إهانة المتعلمين و إضعاف معنوياتهم و إفقادهم الامل في التحسن و الاستمرار في النجاح ، ومن العبارات التي يلجأ اليها:

" لماذا تتجشم عناء المجيء الى المدرسة "

" لن تحقق أي شيئ في حياتك أبدا "

و يكون بعض المعلمين غير مدركين لحقيقة كونهم أشخاصا سلبيين ، و يعتقدون أن نيتهم حسنة ، و لكن التلاميذ ينظرون إليهم على أنهم متعالون و متحيزون و متهورون ، ومن العبارات التي يستخدمونها كذلك هي :

" إن لم تكن لديك الرغبة في التعلم فهذه مشكلتك "

"أريد ان ادرس التلاميذ الراغبين في النجاح فقط"

" أنا هنا لأدرس المادة فقط ، وليس للقيام بأمور أخرى ".

ان كل هذه السلوكات التحفيزية التي يتبناها الاستاذة و المعلمون تجاه التلاميذ ، تتحول الى دوافع ، تشجع التلاميذ على بذل الجهد اكثر من اجل التحصيل المعرفي و تحسين النتائج ويكون نتيجة لذلك المردود الدراسي الجيد .

الصفة الثانية_: ادارة الصف (القسم)

يقصد بإدارة الصف كل مايقوم به الاستاذ او المعلم لتنظيم المتعلمين ، من المكان و الوقت و المواد ، كي يستطيع التدريس بشكل مرض ، و مساعدة التلاميذ على التعلم بهدؤ و نظام، و الشعور بالطمأنينة ، ولتحقيق غايتين أساسيتين هما :

- تعزيز و تشجيع اشراك التلاميذ و تعاونهم جميعا في كل النشاطات الصفية
- خلق جو دراسي مريح و مثمر .

و من المستحسن أن تكون التعليمات الاولى التي يجب ان يوجهها المعلم لطلابه متعلقة بالانظباط مثل :

- تنظيم جلوس التلاميذ بالشكل الذي يجعلهم قادرين على انجاز واجباتهم و متابعة الدرس بالشكل الافضل
- تحديد و اعلام الواجبات الدراسية
- عرض الانظمة و الاجراءا ت والاعمال الروتينية بكل وضوح ، مع تقديم تفسير منطقي للسبب الداعي الى فرضها
- تحديد العقوبات و المكافئات و العمل على تعزيزها و تأكيدها جماعيا

الصفة الثالثة : إتقان مادة الدرس

إن أفضل دعم يقدمه الاستاذ للتلاميذ هو مساعدتهم على ادراك أقصى طاقاتهم و قدراتهم على التعلم و التحصيل ، مثل تحديد الواجبات بالشكل الصحيح و ان يكون دقيقا وواضحا ، و على الاستاذ ان يخبر المتعلمين بما يريد ان يحققوه او ينجزوه ، ومن ثم يقوم بإعطائهم التعليمات التي يمكن ان تساعدهم في تحقيق ذلك .

أما اول متطلبات التدريس المباشر ، فهو تحديد الاهداف للتلاميذ بوضوح و التأكد من استيعابها ، لانها بمثابة الاساس الذي يستندإليه تدريس الاستاذ ، و عليها يتم تقييم التلميذ و ما حققه من نتائج .

كذلك ان تكون للاستاذ القدرة على بناء الاختبارات بنوعيها (التحصيلية و التقويمية)،فعلى الاستاذ كتابة الاسئلة التي تتوافق مع المضامين و الاهداف و كذلك سلم التنقيط ان يكون خاضع للموضوعية "أنظر مواصفات الاختبار في الملاحق".

الصفة الرابعة : المناخ الدراسي

يرى البعض أن يسود المناخ الدراسي ، الديمقراطية و التعاون ، فيحقق للتلاميذ حرية إبداء الرأي ، و هنا تبرز أهمية الانماط السلوكية لدى المعلم و كفاءته و كيفية إدارته الفصل ، فيكون التفاعل الصفي قائما على التعاون و المودة و الاحترام ، و عليه يكون دور المعلم هو وضع القواعد المساعدة على توجيه الحوار و النقاش ، و يعطي الفرصة لمن لم يتعود على المشاركة بأن يندمج في الحوار مما يساعده على بناء الشخصية الاجتماعية السليمة ، وفي هذا الموقف يمكن إكساب التلميذ التربية و ليس مجرد التعليم ، و ان يتعلم كيف يتكلم و كيف يستخدم الالفاظ في الاوقات المناسبة ، و كيف يستمع للاخرين و يقدر مشاعرهم .

و قد اثبتت العديد من البحوث في مجال التربية انه هناك علاقة و ثيقة بين نوع المناخ السائد في أثناء التدريس و كم العمل الذي يقوم به التلاميذ و نوع ونتائج التعليم .

وفي دراسة قام بها " باتل Battle " سنة 1958 قارن فيها بين قيم ستة (06) معلمين بالمدرسة الثانوية ، وقيم ثمانية و اربعين (48) تلميذا من تلاميدهم ، وجد ان التلاميذ الذين كان تحصيلهم الدراسي جيدا كانت قيمهم مشابهة لقيم معلمهم الى حد بعيد ، كما ان التلاميذ الذين كان تحصيلهم الدراسي أقل كانت قيمهم مخالفة بشكل واضح لقيم معلميهم(20)

من ذلك نستنتج أن المعلم هو الذي يستطيع ان يوجد مناخا للتعلم ، فقد نجد (المناخ) متحررا بمعنى ان التلاميذ يشعرون بنوع من الصداقة و الثقة الامر الذي يساعد على التعلم ، و مما لا شك فيه ان مسألة الاتجاهات و القيم مرتبطة بنوع المناخ الاجتماعي و النفسي السائد داخل الصف .

و يتحدد نجاح المعلم على كيفية تصوره للأدوار التي يقوم بها داخل الفصل الدراسي ، فإذا كان يعتبر نفسه محور العملية التعليمية بمعنى أن ما يفعله المتعلم أو التلميذ ليس له أهمية مقارنة بما يقوله و يفعله المعلم ، بينما إذا كان يعتبر ذاته شريكا جنبا الى جنب مع التلاميذ بمعنى أن تكون لهم أدوارهم الفعالة ، سنجد أن ذلك التصور إذا ما ترجم الى ممارسات داخل الصفوف المدرسية سيكون له انعكاساته المباشرة و التي يمكن ان تتمثل فيما يقوم به التلاميذ من أعمال و مشروعات و أنشطة بكل ما تتطلبه من أنشطة معرفية و ما يصاحبها من نواحي و تكوينات وجدانية نفسية .

و من هنا يتضح مدى تأثير الجو السائد و الاثر الذي يتركه في نفسية التلميذ ، الذي يعوقه أو يدفعه نحو التحصيل الدراسي الافضل ، هذا و قد يكون غياب التلميذ عن المدرسة لأسباب عديدة نتيجة مثلا عدم التكيف مع أجواء المقسم ، وقد يكون السبب في طريقة المعلم في التدريس و الجو الممل داخل القسم و ما يحمله من فوضى و عدم النظام .

الصفة الخامسة : أنظمة التفاعل و الإتصال

يتوقف نجاح العملية التربويةفي الفصل على مدى ما يجري من اتصال بين جميع الاطراف المشاركة في المواقف التعليمية و لتحقيق الاهداف التربوية و التعليمية لابد من تنظيم عملية الاتصال بين تلك الاطراف ، و الاتصال الفعال لابد ان يكون في اتجاهين او ثلاثة ، بمعنى من المعلم الى المتعلم ، و العكس صحيح ، وبين التلاميذ ، وهناك ثلاثة انماط من الاتصال السائدة في الاقسام الدراسية هي:

النمط الاول : نمط الاتصال من المعلم الى التلميذ ، إن هذا النمط يمثل تفاعلا في اتجاه واحد ، المعلم يقوم بإرسال المعلومات الى التلاميذ ،و لايبادر هؤلاء بالمشاركـــــة ولا يتوقع قيامهم بذلك ، و يعتبر هذا النمط الاقل فعالية ، ويكون فيه التلاميذ سلبيين في حين يأخذ المعلم موقفا ايجابيا ، و يمثل هذا الاسلوب التقليدي في عملية التدريس .

النمط الثاني_: يعتبر هذا النمط أكثر فعالية من سابقه ، حيث ان المعلم يسعى الى أن يعرف استجابات من التلاميذ حول ما قاله أو نقله اليهم ، مستخدما في ذلك أسئلة تساعده على اكتشاف مدى استفادة التلاميذ مما طرح عليهم ، يتميز هذا النمط عن الاول بأنه يسمح للتلميذ بالاتصال بالمعلم لكن بشرط ان يكون تغدية راجعة لسؤال المعلم ، كما ان هذا النمط لايسمح للتلاميذ الاتصال ببعضهم .

النمط الثالث : يعد هذا النمط الاكثر تطورا ، ذلك لسماح المعلم فيه بأن يكون اتصالا بين تلاميذه داخل الصف الدراسي ، أي إتاحة الفرص لهم للتعلم من بعضهم ، و بالتالي فإن المعلم في هذا النمط ليس هو المصدر الوحيد للتعلم ، و بهذا يسمح للجميع يتبادل الرأي ووجهات النظر و يتيح فرص التعبير للجميع ، و هكذا يستطيع التلاميذ عرض وجهات نظرهم بسهولة مما يساعدهم على النجاح في حياتهم اليومية .

لكن إذا رجعنا الى المستوى الواقعي نجد أن المعلم محكوم و ملزم بمادة الكتاب المدرسي في وقت محدد و عليه نجده يميل الى النمط الذي يساعده على ذلك ، في حين نجد بعض المعلمين يخشون

عدم استطاعتهم إدارة نمط من أنماط الإتصال المتطور بحجة أنها تؤدي الى الفوضى و الاخلال بالنظام .

و المعلم هو العماد الاساسي في القسم ، لهذا يجب على أن يؤكد معنى رئيسي لدى المتعلمين و هو أن لهم كامل الحق و الحرية في التعبير عن آرائهم و عن أنفسهم بدون قيود أو خوف و هذا ما نجده عند الكثير من التلاميذ الذين يخشون التحدث و التعبير خوفا من المعلم و سخرية الزملاء ، و لذلك فعلى المعلم ان يضع بعض القواعد و الضوابط لمنع الاستجابات غير المناسبة من ناحية التلاميذ ، و أن يؤكد للجميع أن مايقال أو يجري سيكون موضع اهتمام و تركيز من الجميع و هذا بالتأكيد يعتمد على أسلوب التدريس الذي يتبعه و ينتهجه المعلم .

5.قياس التحصيل الدراسي

ان تقييم و قياس التحصيل معروف لدينا ، و يقصد به التقييم الذي يستند الى نتائج الاختبارات التي يعطيها المعلم في نهاية الشهر او نهاية الفصل او نهاية العام الدراسي ، ثم يرصد نتائجها في دفتر او سجل العلامات ، ليقيم تحصيل التلميذ .

وللتقييم او قياس التحصيل الدراسي اغراض عدة اهمها هو تحديد مدى تحقيق الاهداف ، كذلك لتحقيق الاغراض التالية:

- يوفر المعلومات التي على اساسها تتخذ قرارات النقل للصف الاعلى.
- يتيح الفرصة لمراجعة و إعادة النظر في العملية التعلمية .
- يمكن الاستاذ من مراجعة خطط عمله .
- يعد اساسا قويا يعتمد عليه في تحسين و تطوير الاداء .
- مقارنة النتائج (التلاميذ و الافواج)
- ضبط العملية التعليمية و ذلك بمقارنة نتائج الصفوف اللاحقة بنتائج الصفوف السابقة .
- في الامتحانات النهائية كالبكالوريا او شهادة التعليم المتوسط يساعد هذا الامتحان على اكتشاف الخلل في المنهاج ، فمثلا إذا فشل أغلب التلاميذ في مادة ما ، فإن ذلك يعني ان المادة فوق مستوى التلاميذ ، و اذا فشل تلاميذ مدرسة معينة و كانوا ذو قدرات مماثلة لزملائهم في المدارس الاخرى فإن السبب مرده أسباب اخرى ، و ليس المنهاج.
- التنبؤ بأداء التلميذ مستقبلا ، فالممتاز في امتحان الرياضيات يمكن ان نتنبأ بأنه سيكون ناجحا في تخصص الهنسة المدنية مثلا .

- الوقوف على مدي التطور عند التلاميذ ، و الى التعرف على نقاط القوة و الضعف ، و في آية مادة تعليمية للعمل على علاج هذا الضعف .

6.الاستاذ و دوره في عملية قياس التحصيل الدراسي .

يعتبر قياس التحصيل الدراسي احد المهارات الاشرافية الاساسية الواجب توفرها و التحكم فيها من طرف الاستاذ فهو الذي يشرف على عملية قياس التحصيل الدراسي و يقيم المردود الفعلي للتلاميذ ، و عليه لابد ان يكون عادلا في عملية التقويم و القياس ، فلا يقيمهم بمعدلات أعلى أو أقل من اللازم ، لأنه يتجنى عليهم في هذه الحالة ، لذا يجب عليه ان يؤدي هذه المهمة على الوجه الاكمل ، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الالمام التام بأساليب و طرق القياس و هي "الإختبارات".

و يغطي الاختبار عادة الفصول التي تشمل المادة بأسرها ، و في تصميم الاختبارات يضع المعلم جدول مواصفات بحيث يبين فيه اهداف التدريس و المادة و الاسئلة من خلال جدول ، و يشرع بعدها في كتابة الاسئلة

7.الإختبارات

1.7-مفهوم الاختبار :" هو أداة تسمح بالكشف عن أداءا التلاميذ بغرض تقويمها ، و يكون ذلك بمجابهة و ضعيات يتمتعون فيها بنوع من الاستقلالية و عليهم حينها اختيار جواب من عدة أجوبة تقترح عليهم ، و إنجاز أداء معقد لتحرير موضوع إنشاء أو انجاز رسم و تقديم عرض "(21).

و هناك العديد من الاختبارات ، و مايهمنا في هذا البحث هو الاختبارات التحصيلية .

2.7.تعريف الاختبار التحصيلي

و الاختبار التحصيلي يعنى به" مقدار المعرفة أو المهارة التي حصلها المتعلم ، نتيجة التعلم اوالتدريب و المرور بخبرات سابقة ، و تستخدم كلمة التحصيل غالبا لتشير الى التحصيل الدراسي او التعليم ، او تحصيل الفرد من الدراسات التدريبية التي يلتحق بها" (22)

هو إجراء منظم لتحديد مقدار ما تعلمه المتعلم ، و فضلا عن هذه الوظيفة التقويمية النهائية و التعليمية ، حيث يتلازم إختبار الوظيفة التقويمية و التعليم ، في مراحل متتابعة ، و في مرحلة يحتاج المعلم الى أداة تقويمية موضوعية تساعده على بلورة القرارات التعليمية المناسبة ، و هكذا يكون التقويم جزءا متكاملا في العملية التعليمية ، بمعنى أنه يساهم في إجاد التخطيط ، و ضبط التنفيذ في تقويم الانجاز(23).

تقدم اختبارات التحصيل فكرة عن تحصيل تلاميذ المدرسة ، بالنسبة للمدرسة و بالنسبة للمدارس الاخـــرى ، و عن تقدم التلاميذ فرديا ، كمـــا يمكن ان تستخدم في تصنيف التلاميذ المتفوقين ، و لكنها لا تقدم فهما كاملا يساعد في اتخاذ قرار بناءا على نتيجة المعلومات المحصلة ، وفي نفس الوقت يبرز عدد الاختبارات التحصيلية التي تطبق بشكل فردي ، و خير مثال هو مقياس "بيبدي" للتحصيل المدرسي Peabody Individul Achievement (PIAT) الذي يقدم تقويما لعدد من المهارات الاكاديمية ، مثل "الرياضيات ، الهجاء ، القراءة ،استيعاب القراءة ، المعلومات العامة " و تستعمل مثل هذه الاختبارات للحصول على فهم عميق لمهارات الطفل الاكاديمية (24)

3.7 –أنواع الاختبارات التحصيلية :

يصنف هذا النوع من الاختبارات الى اربعة انواع وهم :

- الاختبارات الشفوية .
- الاختبارات المقالية .
- الاختبارات الادائية .
- الاختبارات الموضوعية .(الحديثة)

أ – الاختبارات الشفوية_: تكون فيه الاسئلة شفاهة مع المتعلم ، و عليه الاجابة شفاهة ايضا ، و يستخدم هذا النوع من الاختبارات في مجالات معينة ، كتقويم القراءة او الالقاء ، كما تستخدم في مناقشة رسائل الماجستير و الدكتوراء .

مزاياها

- أنها تساعد المتعلم على مواجهة المواقف
- تدريب التلميذ على التعبير عن افكاره امام الاخرين .
- إستفادة التلميذ من أجوبة زملائه
- امكانية طرح الاسئلة فيها اكثر من الاختبار الكتابي
- تمكن المعلم من اكتشاف الاخطاء و تصحيحها مباشرة
- إعفاء المعلم من مشقة تصحيح الاوراق

عيوبها

- انها تحتاج الى الوقت الطويل ، وغير موضوعية خاصة في العلامة فهي تعتمد على الحالة النفسية للمعلم ، كما انها لا توفر فرص متكافئة للمتعلمين من حيث صعوبة او سهولة الاسئلة .
- ليس للتلميذ الوقت الكافي للتفكير و الاجابة

و يجب ان تتصف الاختبارات سواءا مقالية او موضوعية بالصدق و الثبات ، و لما كان يبنى على نتائجها قرارات مصيرية ، كالنجاح و الترسيب و الفصل و التوجيه ، فإن تصحيحها يجب ان يكون دقيقا وفق قواعد تصحيح الاختبارات (أنظر في جدول المواصفات في الملاحق).

ب – الاختبارات المقالية : و هي اختباركتابي يطلب ممن يؤديه كتابة مقال او موضوع إنشائي ، يحدد فيه حجمه حسب ما يطلب في السؤال قد يبدأ بكلمة" ناقش ، ابحث في ، تحدث عن ...الخ .

يطلب من المتعلم تحرير إجابته بحرية تسمح له بإبداء رأيه و توضيح وجهة نظره بالاعتماد على قدرته المعرفية المكتسبة .

من محاسنها تسمح بتنظيم المعلومات و ترتيبها و استخلاص النتائج ، كما انها تمكن من الاستخدام الجيد للأساليب اللغوية ، و يمكن هذا الاختبار من قياس قدرات اخرى ، كالقدرة على بيان الاسباب و العلل و ادراك العلاقات و التمييز و المقارنة و التقويم وحل المشكلات و غيرها .

و من عيوب اختبار المقال انخفاض مستوى الصدق ، ذلك كون الاسئلة لا تمس جميع اجزاء المادة الدراسية ، وخضوع الاسئلة الى الصدفة و الحظ، حيث اذا صادف المتعلم أسئلة من مواضيع راجعها جيدا فإنه ينجح و العكس صحيح ، أضف الى الوقت الطويل الذي يستغرقه المصحح و الملل الذي ينتابه و ما ينجر عن هذا الملل على العلامة .

ج – الاختبارات الادائية : يقيس هذا النوع من الاختبارات أداء أو عمل معين ، وفيه يقوم الشخص بتأدية العمل الذي تعلمه بدلا من الكتابة عنه ، كما انها تهتم بقياس المهارات و الاداء العملي ، كالكتابة و استعمال الحاسوب او الاعمال الفنية كالرسم .

د – الاختبارات الموضوعية : وهي الاكثر شيوعا دون غيرها ، كونها احد وسائل التقويم السهلة الاستخدام ، وقد اطلق عليها العالم "دوز Dois" صيغة الموضوعية لأنها تخرج عن رأي المصحح دون ان تتدخل فيها اراؤه و اتجاهاته .

من اهم ميزاتها الموضوعية في التطبيق ، حيث تكون تعليماتها و تصحيحها واضحتين و عدم اتاحة الفرصة للمصحح بالتحيز مما يجعل التلاميذ راضين عن علاماتهم ، وتكون اسئلتها متدرجة من السهل الى الصعب .

لكن لها عيوب كذلك ، فهي تتطلب مهارة و وقتا في التصميم ، و لابد من توفر الخبرة الكافية لدى واضع الاختبار الموضوعي ، اضف الى التكلفة كالورق و الطباعة ...الخ.

و من أهم هذه الاختبارات :

- أختبار الصح و الخطأ : يتألف الاختبار من مجموعة جمل او احكام ، بعضها صحيحا و البعض الاخر خاطئا ، و يطلب من التلميذ الاجابة ، و ذلك بوضع عبارة صح او خطأ امام الجملة .
- اختبار انتقاء افضل الاجوبة : يعتبر من أفضل انواع الاختبارات ، فقط على المعلم عندما يضع أسئلة الاختبار ، أن يحرص على جعل جميع الاجوبة جديرة بالاهتمام و الانتباه ، و على جعل التلميذ أن يفكر و يدقق قبل اختيار الاجابة .
- اختبار المزاوجة : وهو عبارة عن قائمتين من العبارات القصيرة او الرموز اة ارقام او خليط بين ذلك ، و على التلميذ ان يربط بالسهم كل عنصر من عناصر القائمة الاولى بما يقابلها من القائمة الثانية .
- اختبار التكملة : يتألف من جمل حذفت منها كلمة رئيسية ، و يطلب من التلميذ ان يكمل الجملة الناقصة حتى يكتمل معناها ، و عادة ما تكون ورقة الاجابة هي نفسها ورقة الاسئلة .
- اختبار الترتيب : وفيه تعطى جملة ليست مفهومة و مبعثرة عشوائيا ، غير مرتبة بطريقة منتظمة ، و يطلب من التلميذ اعادة ترتيب الجملة ، بحيث يكون لها معنى سليم

4.7- المبادئ الاساسية للاختبارات التحصيلية :

تتضمن الاختبارات التحصيلية مجموعة من المبادئ نذكر أهمها :

- يجب ان تقيس الاختبارات نواتج محددة و متنوعة للتعلم تنسجم مع أهداف التدريس، مثل معرفة الحقائق و المصطلحات ، و فهم المبادئ و المفاهيم ، و القدرة على تطبيق الحقائق و المبادئ ، و مختلف مهارات التفكير ، لذلك فإن الخطوة الاولى في بناء الاختبارات التحصيلية ، ليست كتابة الاسئلة و فقرات الاختبار ، لكن تحديد نواتج او مخرجات التعلم التي تقيسها ،

و يجب ان تتبع هذه النواتج من أهداف تدريس الوحدة ، التي يرغب في وضع إختبار تحصيلي لها .

- يجب ان تقيس الاختبارات التحصيلية عينة ممثلة لنواتج التعلم و للمادة التي تحتويها موضوعات الوحدة ، التي يرغب المعلم في وضع إختبار تحصيلي لها فالاختبارات موجهة دائما نحو عينات من السلوك ، ولا يمكن ان نسأل كل الاسئلة التي نريد أن نوجههافي الاختبار .
- يجب ان تحتوي الاختبارات التحصيلية على أنواع من الاسئلة المناسبة لقياس نواتج التعلم المرغوبة ، ذلك ان مخرجات التعلم لمقررها ، هي التي تحدد أنواع السلوك التى يمكن لنا قبولها كأدلة على تحقيق أهداف المقرر ، فمنهاج الاختبار التحصيلي الصادق هو أختبار نوع الاسئلة المناسب ، و بناء الاسئلة بعناية حتى يمكن لنا استدعاء الاستجابة المرغوبة ، و استبعاد الاستجابات الغير ملائمة(25)
- يجب ان تكون الاختبارات التحصيلية ثابتة قدر الامكان ، كما يجب تفسيرها نتائجها بحرص ، يعتبر الاختبار ثابتا إن اتفقت الدرجات التي حصل عليها المتعلمين مع الدرجات التي حصل عليها في إجراء سابق للإختبار ، ونتأكد من ثباته بدرجة الارتباط بين نتائج الاختبارين

الخلاصة :

في الفصل الثالث بينا علاقة المردود الدراسي بالتحصيل الدراسي ، و جملة من العوامل التي تؤثر في التحصيل الدراسي كالنفسية و القدرات العقلية و المناحي الاجتماعية و الاقتصادية ...الخ ، كما أبرزنا علاقة الأستاذ بالتحصيل و رفع المردود الدراسي و ذلك من خلال مجموعة من المواصفاة الواجب توفرها في شخصية الأستاذ ، و قدرته في بناء الأختبارات التحصيلية وبناءا على نتائج الاختبارات نقيس مستويات المردود الدراسي ، و أوردنا في الأخير جزءا تظمن التعريف بالإختبارات التحصيلية و أنواعها و المبادئ الأساسية للإختبارات .

قائمة مراجع الفصل الثالث

1 -.الطاهر سعد الله : علاقة القدرة على التفكير الابتكاري بالتحصيل المدرسي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر1991 ص 176.

2 - الطاهر سعد الله :مرجع سبق ذكره ص 176

3 -.نخبة من اساتذة التربية و علم النفس : الكتاب السنوي في التربية و علم النفس ، دار الثقافة للطباعة و النشر 1975 ص73

4 -عبد الرحمان عيسوي : القياس و التجريب في علم النفس و التربية ، دار النهضة العربية ، بيروت 1974 129 .

5 -مجلة كلية التربية بالمنصورة مصر العدد 1 ،1981، ص5.

6 -محمد مصطفى زيدان : دراسة سيكولوجية تربوية لتلميذ التعليم العام ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1981 ص 74.

7 -محمد الغفار : دراسة تحليلية للعوامل المساهمةالمساهمة في التحصيل الدراسي مجلة كلية التربية بالمنصورة مصر عدد ديسمبر 1981، ص 30.

8 -عبلة سباط جمعة : مهارات التربية لفرد متوازن و أسرة متكاملة ، دار المعرفة بيروت 2002 .ص 316

9 -فيروز زرارقة : التوجيه المدرسي و علاقته بالتحصيل الدراسي ، رسالة ماجستير ، معهد علم الاجتماع قسنطينة 1998.ص 77.

10 -احمد مختار عضاضة : التربية العلمية مؤسسة الشرق الاوسط بيروت ، ص87.

11 -احمد مختار عضاضة: مرجع سبق ذكره ص 11.

12-عبد الله ع الرحمان : علم الاجتماع الربوي ، دار المعرفة الجامعية مصر 2003 ص 202

13-صاع محمد علي ، أبو جادو : علم النفس التربوي ، دار المسيرة للنشر عمان 1998.ص259.

14-سامي عريفج ، خالد حسين مصاغ :في القياس و التقييم ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان 1999.ص 68.

15 .-مولاي بودخيلي محمد : نطق التحفيز المختلفة و علاقتها بالتحصيل الدراسي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ابن عكنون الجزائر ، 2004 ص ص 62-63

16 –يوسف مصطفى القاضي ، لطفي فطيم عطا حسين : الارشاد النفسي و التوجيه المدرسي ، دار المريخ السعودية 1981، ص401.
17 –نبيل السمالوطي : التنظيم المدرسي و التحديث التربوي ، دار الشروق للنشر و الطباعة جدة 1980، ص 57
18 –فكري حسن ريان : النشاط المدرسي أسسه ، أعهدافه ، تطبيقاته ، عالم الكتب القاهرة 1984، ص 15.
19 –.مولاي بودخيلي محمد: مرجع سبق ذكره ص 363.
20 –قارعة حسن محمد: المعلم و إدارة الفصل ، مؤسسة الخليج العربي 1986، ص16
21 – سلسلة موعدك التربوي : فنيات بيداغوجية للاختبارات المدرسية ، المؤسسة الوطنية للوثائق التربوية ، 2007، ص5.
22 – ع الرحمان عيسوي : القياس و التجريب في علم النفس و التربية : دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت 1974، 129
23 –سامي محمد ملحم : سيكولوجية التعلم و التعليم ، دار المسيرة عمان 2001، ص433
24 –نايفة قطامي : علم النفس المدرسي ، دار الشروق عمان 1999، ص246
25 –رجاء ابو محمود غلام : مناهج البحوث النفسية و التربوية ، دار النشر للجامعات مصر 2001، 383

الإطار الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد	
1 . مجالات البحث	97
2 . الدراسة الاستطلاعية	97
3 . منهج الدراسة	98
4 . مجتمع الدراسة و أختيار العينة	98
5 . خصائص عينة الدراسة	99
6 . أدوات البحث	99
7 . الشروط السيكومترية لأدات البحث	102
8. الاساليب الاحصائية المستعملة	102
خلاصة الفصل	

تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى التعريف بأهم الخطوات المنهجية التي أعتمدنا عليها لإنجاز هذا البحث ، فبناء على الاطار النظري و الاشكالية ، نحدد المنهج المتبع و عينة الدراسة و كيفية أختيارها و الحدود الزمانية و المكانية ، بالاضافة الى الاساليب الاحصائية التى اعتمدت .

حدود الدراسة البشرية : يعتبر العنصر البشري مجال هذه الدراسة في فئة المشرفين و هم "الاساتذة "باعتبارهم القائمين على تسيير الدرس و القسم و متابعة و مراقبة النتائج الدراسية و تقييم التحصيل الدراسي .

1. مجالات البحث :

1.1)المجال الزماني : تم إجراء البحث خلال السنة الدراسية 2009/2008 و امتدت من شهر ديسمبر 2008 الى نهاية شهر افريل2009

2.1) المجال المكاني : اجريت الدراسة في بعض ثانويات ولاية سكيكدة و هم :

- ❖ ثانوية رمضان جمال
- ❖ ثانوية الحدائق
- ❖ ثانوية مالكي عز الدين بعزابة
- ❖ ثانوية بوخميس بتمالوس
- ❖ ثانوية زيغود يوسف بالحروش

3.1) المجال البشري : أجريت الدراسة على عينة من 65 استاذا في جميع التخصصات المفتوحة في الثانويات المذكورة أعلاه .

2.)الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الاولى الضرورية في البحث العلمي ، فهذه الدراسة تمكن الباحث من المعرفة الاولية لمكان البحث ، و تساعده كذلك في تحديد الادوات و التقنيات التي يراها مناسبة لامكانية اجراء الدراسة .

كما تمكن الدراسة الاستطلاعية الباحث من كسر الحواجز النفسية بينه و بين الاساتذة ، حتى يتسنى له الحصول على معلومات ذات مصداقية .

ونظرا لاهمية الدراسة الاستطلاعية ، قمنا بزيارة الى الأساتذة المعنيين بالدراسة .

و كانت أهم النتائج المستخلصة

- ❖ ظروف العمل جيدة عموما
- ❖ اغلب الاقسام لا تتجاوز30 تلميذا
- ❖ نتائج التلاميذ تعكس المستوى
- ❖ سلوك التلاميذ داخل الاقسام مقبول
- ❖ يشتكي اغلب الاساتذة من طول المنهاج
- ❖ صعوبة في فهم و التدريس وفق القاربة الجديدة (التدريس بالكفاءات)

❖ لا توجد دورات تكوينية في الجانب النفسي التربوي خاصة في كيفيات التعامل مع المراهق

3.) منهج الدراسة

"المنهج هو عبارة عن فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الافكار العديدة ، من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين ، و اما من أجل البرهنة عليها للاخرين حين نكون بها عارفين "(1)

فالمنهج هو مجموعة من القواعد و الاسس التي يتم وضعها من اجل الوصول الى الحقيقة ويختلف منهج البحث بإختلاف المواضيع المدروسة .

و قداعتمدنا لدراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصفه للظاهرة ومعالجتها احصائيا، باستعمال أدوات و تقنيات احصائية متوافقة مع طبيعة الموضوع المختار للدراسة ثم تحليلها.

4). مجتمع الدراسة و اختيار العينة :

يتكون المجتمع الاصلي لدراستنا من 244 أستاذا ، يتوزعون على خمسة ثانويات ، هي ثانوية رمضان جمال ،ثانوية مالكي عز الدين بعزابة ، زيغود يوسف بالحروش ، بوخميس تمالوس ، و ثانوية الحدائق ، تنتشر هذه الثانويات على الجهات الاربعة لولاية سكيكدة ، من مجموع المجتمع الاصلي تم أختيار و بأسلوب العينة القصدية 65 و يمثل هذا العدد نسبة 26.639 % أستاذا لأنها تفي بغرض هذا البحث ، و قدد حدد الباحث مجموعة من المواصفات الواجب توفرها في الأساتذة الذين يمثلون عينة البحث وهي :

- أن يكون الأستاذ محل الدراسة قد درس نفس التلاميذ للسنتين متتاليتين (السنة الثانية ، و الثالثة ثانوي) لأنه كلما كانت المدة أطول ، كان أثر الإشراف أكبر في التلميذ ، و قد يدفع به الى الإجتهاد ، و يترك أثرا في المردود .
- تم عزل اساتذة السنوات الاولى ، لأن التلاميذ قادمين من عدة متوسطات كل مؤسسة لها خصوصياتها ، و بالتالي اثر الإشراف لا يظهر في هؤلاء التلاميذ
- تم عزل اساتذة السنوات الثانية ، لأن التلاميذ قادمين بعد عملية التوجيه الى السنة الثانية من عدة اقسام ، كانوا يدرسون عند مجموعة من الأساتذة ، و بالتالي اثر الإشراف لا يظهر في هؤلاء التلاميذ .

لمجموع الأسباب السالفة الذكر ، رأى الباحث أن العينة القصدية هي الاسلوب الامثل لأجراء هذا البحث .

5.)خصائص عينة البحث:

شكل رقم (4) يبين فيه خصائص عينة البحث

المتغيرات	الصفة	التكرار	النسبة	المجموع
الجنس	ذنر	33	50.769	65
	انثى	32	49.231	
الحالة العائلية	متزوج	40	61.538	65
	اعزب	25	38.462	
الأقدمية المهنية	أ قصيرة	23	35.385	65
	أ متوسطة	25	38.462	
	أ طويلة	17	26.154	
نمط الإشراف	ديمقراطي	44	67.692	65
	أتوقراطي	21	32.308	
مستويات المردود الدراسي	م ضعيف	25	38.462	65
	م متوسط	23	35.385	
	م مقبول	17	26.154	

- العينة شملت على الجنسين مثل الذكور في العينة 50.76 % فيما مثل جنس الإثاث نسبة 49.23 % ، كذلك على المتزوجين و بلغت نسبتهم 61.35 % ، في حين بلغت نسبة العزاب 38.56 % ، كما اشتملت الأساتذة ذوي أقدمية قصيرة الذين لم تتعدى أقدميتهم 10سنوات و بنسبة 35.38 % و متوسطة الذين تتراوح أقدميتهم بين 11 و 20 سنة و كانت نسبتهم 38.46 % ، والطويلة ، شملت كل من عمل أكثر من 20 سنة و نسبتهم من مجموع العينة كانت 26.15 % .

6.)أدوات البحث :

لقد أعتمد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات قصد قياس متغيرات موضوع بحثه و تمثلت فيما يلي :

أ. سجلات النتائج الدراسية للتلاميذ

تعتبرالنتائج الدراسية (المعدل الفصلي او السنوي) المؤشرالكمي و الموضوعي الوحيد الدال على فعالية اداء المعلم او الاستاذ ، وعليه أعتمدت سجلات النتائج المدرسية في جمع البيانات ، و أعتبرنا ان المعدل العام الاقل من 10/ 20 معدلا ضعيفا ، و مابين(10 – 11.99) معدلا متوسطا ، و إذا كان أكبر من 12 /20 مقبولا .

* المعدل الذي اعتمدناه في هذه الدراسة هو كمؤشر للمردود الدراسي (معدل الفصل الاول + معدل الفصل الثاني)/2 و ذلك بالسنة الدراسية 2009/2008

ب. استمارة تحديد السلوك الاشرافي

ب.1: تحديد نمط الاشراف عند الاستاذ :ان أهداف البحث تستدعي منا تحديد اساليب الاشراف ، التي يتبعها الاستاذ،وهذا لما نرى في الاسلوب من تأثير في المردود لدى التلاميذ ،و على هذا الاساس قمنا بإعداد استمارة ، مرجعيتها أعمال "روبرت بلاك و جون موتون "

احتوي الاستبيان على المتغيرات الشخصية ، التي شملت الجنس ، الحالة العائلية ، الاقدمية المهنية و على ستة (06) أبعاد و كل بعد على خمسة (05) بنود ، تقدم الاستمارة الى الاستاذ ، و يطلب منه ان يرتب في كل بعد هذه البنود الخمسة ترتيبا تصاعديا ، من الاقتراح الذي يحبذه الى الاقتراح الذي لا يحبذ إستعماله ، و قد لجأ الباحث الي تبسيط العبارات ، حتى تكون في متناول خصوصية مهنة الاستاذ و تفادي كل لبس و الاجابة على مختلف عناصرها ، بكل موضوعية ووضوح

تحتوي الاستمارة على ستة أبعاد هي :

اتخاذ القرار، الاقناع الشخصي ، الصراع ، مراقبة الذات ، مغزى الفكاهة ، الاداء التعليمي

و يحتوي كل بعد من الأبعاد المذكورة سالفا على خمسة اقتراحات ، و انطلاقا من ترتيب اقتراحات كل عنصر يقوم الباحث بتشخيص اسلوب الاشراف المتبع من قبل الاستاذ داخل القسم مع التلاميذ في وضعيات مختلفة ، حيث يعطي لكل ترتيب الحرف الذي يوافقه في الجدول التالي:

اتخاذ القرار	أ = 1	ج =2	د=3	ب = 4	ي = 5
الإقناع الشخصي	ي =1	ج =2	ب=3	د= 4	أ= 5
الصراع	ب =1	أ =2	د=3	ج = 4	ي= 5
مراقبة الذات	ب =1	د =2	أ=3	ي= 4	ج= 5
مغزى الفكاهة	ي =1	أ =2	**د=3**	ب= 4	ج= 5
الأداء التعليمي	ب =1	ج =2	ي=3	أ= 4	د= 5

ثم نقوم بترتيب الحروف الدالة لاجابات الاساتذة في جدول مقسم فئات كالتالي:

العنصر الاقتراحات	اتخاذ القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الأداء التعليمي	الحرف المسيطر
01							
02							
03							
04							
05							

و يمكننا ملاحظة في كل صف افقي الحرف الاكثر تكرارا و ترددا(المنوال) ، ووضعه في خانة الحرف المسيطر

- الحرف المسيطر في الصف الافقي الاول هو الاسلوب العادي المتبع من طرف المشرف
- الحرف المسيطر في الصف الافقي الثاني هو الاسلوب المتبع من طرف المشرف عندما يكون الاسلوب الاول غير فعال
- الحرف المسيطر في الصف الافقي الثالث هو الاسلوب الذي قليلا ما يتبعه المشرف
- اما الحرف المسيطر في الصفين الرابع و الخامس ، فهو الاسلوب غير المحبب لدى المشرف.
- و في حالة ما اذا كان هناك حرفين مسيطرين في صف ما ، فيكون الاسلوب المتبع من طرف المشرف اسلوبا ممتزجا .

ب 2 :معاني الحروف :

يقصد بالحرف(أ)الاسلوب "1.1" لا يهتم المشرف لا بالعمل و لا بالأتباع

يقصد بالحرف(ب)الاسلوب "9.1" لا يبدي المشرف الإهتمام بالأتباع و يهتم فقط بالعمل

يقصد بالحرف(ج)الاسلوب "1.9" يبدي المشرف الإهتمام فقط بالأتباع

يقصد بالحرف(د)الاسلوب "5.5" يبدي المشرف اهتمام متوسط بالعمل و الأتباع

يقصد بالحرف (ي)الاسلوب "9.9" يهتم فيه المشرف كثيرا بالعمل و الأتباع

7.الشروط السيكومترية للأداة (الاستمارة)

1.7 :اختبار صدق الاداة

كما سبق ذكره ، تم استلهام فحوى الاستمارة من اعمال "روبرت بلاك و جون موتون" وأعيدت صياغة بنودها لتحقق اهداف الدراسة ، وحتى تكون مقبولة يجب ان تتصف بالصدق ، و ذلك من خلال شمولية البنود للانماط السلوكية الاشرافية ، مع التأكيد على مدى فهم مجتمع الدراسة لمحتوى البنود ، و للتأكد من صدق الاداة المتكون من الصدق الظاهري المعبر عنه بانتماء البنود للسمات المقاسة و كذا الصدق المنطقي المعبر عنه بتمثيل البنود لمحتوى الاداة لتحقيق الصدق بنوعيه تم الاحتكام لتقديرات الخبراء ، فقدمت الاستمارة الى مجموعة من الاساتذة الباحثين ، للحكم على مدى قدرة قياس البنود لما اعتمدت اليه ، و على ضوئها تم اجراء تعديلات وفق اقتراحات المحكمين.

2.7:الثبات

غالبا ما يفترض في الاداة الصادقة أن تكون ثابتة ، وهناك طرائق عديدة تستخدم للتحقق من الثبات ، و في هذه الدراسة اعتمد الباحث على طريقة (T- RETEST)أي تطبيق و اعادة تطبيق الاداة بعد مدة زمنية فاصلة قدرت بـــ 16يوما لإلغاء عامل و اثر التذكر و ذلك على عينة من 8 اساتذة ، لم يكونوا ضمن عينة الدراسة لاحقا ، وعند حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين الاستجابتين كان : $r = 0.79$ وهو معامل ثبات مقبول علميا في مثل هذه الدراسات الاستكشافية .

8.الأساليب الاحصائية المستعملة :

الاحصاء هو الدعامة الرئيسة التي تقوم عليها الطريقة العلمية في بحثها للعلوم الانسانية و قد أعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة النتائج وهي :

أ .النسبة المئوية :

و التي تساوي حاصل قسمة الدرجة الخام على الدرجة القصوى ضرب مائة

أي النسبة المئوية =(الدرجة / الدرجة القصوى) × 100.

و استعملت هذه الوسيلة في توزيع الاجابات حسب المتغيرات الشخصية على المتغير المستقل و كذا المتغير التابع

ب .المتوسط الحسابي : و يرمزله بـــالحرف(م) ونحصل عليه وفق المعادلة التالية:

م = (مجموع الدرجات /عدد الافراد)

أستعملت هذه الوسيلة في حساب معدل القسم (مؤشر المردود الدراسي)

ج. اختبار كا^2

$$كا^2 = مج \frac{(ت م - ت ن)^2}{ت ن}$$

حيث :

ت م : التكرار الملاحظ او التجريبي

ت ن : التكرار النظري

استعملت هذه الوسيلة في حساب مستوى الدلالة للفروقات الموجودة في الإجابات

الخلاصة :

تضمن الفصل الرابع منهجية البحث الذي اعتمدناه في دراستنا و المتمثل في المنهج الوصفي ، كما تضمن الدراسة الإستطلاعية و التي كان الهدف منها التعرف و الإطلاع على ظروف عمل الأساتذة و التأكد من ثبات إستبيان تحديد النمط الإشرافي للأساتذة وذلك عن طريق تطبيق و إعادة تطبيق الأداة ، أما صدق الإستمارة فقد تأكدنا منه عن طريق الإحتكام الى مجموعة من الأساتذة الجامعيين . كما تطرقنا الى مجالات البحث الزمانية و المكانية و البشرية و الى عينة البحث و خصائصها ، كما عرضنا كذلك الاساليب الإحصائية المستعملة و التي تمثلت في النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، و أختبار كا^2 .

مراجع الفصل الرابع

1 – حسان محمد ع الصمد : الأسس العلمية لمنهج البحث في العلوم الإجتماعية : دار العلمية للطباعة و النشر بيروت 1976، ص 129.18

الفصل الخامس

عرض و تحليل النتائج

تمهيد	
1. عرض النتائج العامة	109
2 . تحليل و مناقشة النتائج في ضوء الفروض	112
3.الخاتمة	119
4. التوصيات و المقترحات	121
قائمة المراجع	122
الملاحق و الجداول	126

تمهيد :

يهدف هذا الفصل الى عرض و تحليل و مناقشة النتائج المتوصل إليها ، و ذلك أعتمادا على الوسائل الإحصائية ، و تقديم بعض الإقتراحات

1.عرض النتائج العامة

1,1. عرض النتائج العامة

جدول رقم 1 يوضح النتائج العامة المتوصل إليها بعد تفريغ الإستبيان المحدد لسلوك الإشراف ، و مستويات المردود الدراسي

ثانوية رمضان جمال

الرقم	القسم	المادة	الجنس	الحالة العائلية	الاقدمية المهنية	اسلوب الاشراف	مؤشر المردود المعدل	نمط الاشراف
1	3 ع ت 2	فرنسية	ذ	متزوج	25	أ=ي	12	ديمقراطي
2	3 ع ت 1	فيزياء	ذ	متزوج	22	د	10,82	ديمقراطي
3	3 ع ت 3	رياضيات	ذ	متزوج	21	ب=ي	11,64	اوتوقراطي
4	3 هند كهر	رياضيات	ذ	متزوج	21	د=ج	7,11	ديمقراطي
5	3 ع ت 2	اجتماعيات	ذ	متزوج	21	د	11,56	ديمقراطي
6	3 ع ت 2	فلسفة	أ	متزوجة	17	د	12,2	ديمقراطي
7	3 هند مدنية	فيزياء	أ	متزوجة	21	د	9,54	ديمقراطي
8	3 ع ت 3	فيزياء	ذ	متزوج	16	د	13	ديمقراطي
9	3 ع ت 1	اجتماعيات	ذ	متزوج	15	أ=ج	11,35	اوتوقراطي
10	3 هند مدنية	رياضيات	أ	متزوجة	15	د	10,23	ديمقراطي
11	3 أ ,فلسفة 3	ا عربي	ذ	متزوج	14	ب	9,58	اوتوقراطي
12	3 ع ت 2	رياضيات	ذ	اعزب	13	ي	10	ديمقراطي
13	3 هند مدنية	تكنولوجيا	ذ	اعزب	21	ج	12,35	اوتوقراطي
14	3 ع ت 1	فلسفة	أ	متزوجة	25	ب	12,58	اوتوقراطي
15	3 ع ت 1	اسلاميات	أ	عازبة	2	ب	12,56	اوتوقراطي
16	3 ا ف 2	فلسفة	أ	عازبة	2	د	11,5	ديمقراطي
17	3 أ ,فلسفة 3	اجتماعيات	أ	عازبة	1	د=ج	10,99	ديمقراطي
			ثانوية الحدائق					
18	3 ع ت 1	اجتماعيات	ذ	اعزب	5	ب	12,33	اوتوقراطي
19	3 ا فلسفة	فرنسية	أ	عزباء	21	ب	9,99	اوتوقراطي
20	3 ا فلسفة	اجتماعيات	أ	عزباء	3	ب	12,05	اوتوقراطي
21	3 ع ت 1	فيزياء	أ	متزوجة	15	د	10,15	ديمقراطي
22	3 ا فلسفة	ع اسلامية	ذ	اعزب	7	ي	10,87	ديمقراطي
23	3 ع ت 1	رياضيات	أ	متزوجة	15	د	10,22	ديمقراطي
24	3 ع ت 1	ع طبيعية	أ	متزوجة	23	د	12,69	ديمقراطي
25	3 ع ت 1	ا عربي	أ	متزوجة	8	د	11,5	ديمقراطي
26	3 ا فلسفة 1	فلسفة	ذ	متزوج	8	ي	8,55	ديمقراطي

ثانوية مالكي بعزابة								
27	3 ع ت 3	فيزياء	ذ	متزوج	26	ب	10,15	اوتوقراطي
28	3 ع ت 1	فيزياء	أ	عزباء	12	ب	11,01	اوتوقراطي
29	3 ع ت 2	فلسفة	أ	متزوجة	21	د	12,5	ديمقراطي
30	3 ع ت 1	اجتماعيات	ذ	متزوج	18	ب	12,66	اوتوقراطي
31	3 ع ت 1	ع طبيعية	ذ	متزوج	21	د	11,11	ديمقراطي
32	3 ع ت 2	فلسفة	أ	متزوجة	15	ي	12	ديمقراطي
33	3 هند كهربائية	رياضيات	ذ	متزوج	13	ج	12,54	ديمقراطي
34	3 ا فلسفة	فلسفة	أ	متزوجة	10	د	7,55	ديمقراطي
35	3 هند مدنية	فيزياء	أ	متزوجة	7	د	9,15	ديمقراطي
36	3 هند مدنية	رياضيات	ذ	اعزب	6	ي	11	ديمقراطي
37	3 ع ت 2	فرنسية	أ	عزباء	4	د	12,02	ديمقراطي
38	3 هند مدنية	تكنولوجيا	ذ	اعزب	3	ب	13,13	اوتوقراطي
39	3 عت 1	رياضيات	ذ	اعزب	2	ي	9,45	ديمقراطي
ثانوية بوخميس تمالوس								
40	3 ع ت 3	فيزياء	أ	متزوج	22	د	7,33	اوتوقراطي
41	3 ا فلسفة2	فرنسية	أ	متزوجة	22	ج	9,05	ديمقراطي
42	3هند مدنية	رياضيات	ذ	متزوج	16	ج	7,59	ديمقراطي
43	3 ا فلسفة2	فلسفة	ذ	متزوج	13	د	6,21	ديمقراطي
44	3 ع ت 1	ع طبيعية	أ	متزوجة	13	ج	10,25	ديمقراطي
45	3 ع ت 1	اجتماعيات	ذ	متزوج	11	ي	10,61	ديمقراطي
46	3 ع ت 1	فلسفة	ذ	اعزب	11	ب	6,59	اوتوقراطي
47	3هند مدنية	تكنولوجيا	أ	متزوجة	10	ي	11,22	ديمقراطي
48	3 ا فلسفة1	عربية	ذ	اعزب	8	ب	9,89	اوتوقراطي
49	3 هند كهربائية	رياضيات	ذ	اعزب	7	ج	7,54	ديمقراطي
50	3هند مدنية	فيزياء	أ	متزوجة	6	ج	9,58	ديمقراطي
51	3 ا فلسفة1	فلسفة	أ	عزباء	6	ي	7,29	ديمقراطي
52	3 ع ت 1	فيزياء	ذ	اعزب	4	ب	9,88	اوتوقراطي
53	3 ع ت 2	رياضيات	أ	اعزب	3	ج	8,91	ديمقراطي

ثانوية زيغود بالحروش								
54	3 هند مدنية	تكنولوجيا	أ	متزوجة	26	د	12,55	ديمقراطي
55	3 ا فلسفة 2	أ عربي	أ	متزوجة	21	ب	10,55	اوتوقراطي
56	3 هند كهربائية	فيزياء	أ	متزوجة	15	ج	10,25	ديمقراطي
57	3 ع ت 1	رياضيات	ذ	متزوج	15	ب	9,69	اوتوقراطي
58	3 ع ت 2	علوم طبيعية	ذ	متزوج	13	ي	11,26	ديمقراطي
59	3 هند كهربائية	تكنولوجيا	ذ	اعزب	11	ج	12,69	ديمقراطي
60	3 ع ت 1	فيزياء	أ	متزوجة	11	د	10,2	ديمقراطي
61	3 ع ت 2	فيزياء	ذ	متزوج	10	ب	9,89	اوتوقراطي
62	3 ع ت 2	رياضيات	ذ	اعزب	5	ب	9,01	اوتوقراطي
63	3 لغات اجنبية	أ عربي	ذ	اعزب	3	ج	9,87	ديمقراطي
64	3 هند مدنية	رياضيات	أ	عازبة	2	ي	9,19	ديمقراطي
65	3 ا فلسفة 1	أ عربي	أ	عازبة	2	ي	9,84	ديمقراطي

تعليق : من قراءة الجدول يتضح أن عينة الدراسة شملت جميع المتغيرات التي تم دراستها سواء من حيث الجنس او الحالة العائلية او متغير الأقدمية المهنية ، كما أن المردود الدراسي قد توزع على المستويات الثلاثة الضعيف المتوسط و المقبول

2,1- تحليل و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

أ - التحقق من الفرضية الأولى

يوجد أختلاف بين مستويات المردود الدراسي حسب النمط الاشرافي المتبع و متغير جنس الأستاذ .

جدول رقم 2 يبين توزيع الاساتذة حسب الجنس على النمطين

الجنس / النمط	ذكر	%	أنثى	%	المجموع	%
ديمقراطي	19	43,182	25	56,818	44	67,692
اوتوقراطي	14	66,667	7	33,333	21	32,308
المجموع	33	50,769	32	49,231	65	100,000

التحليل : يتضح من الجدول ان النمط الديمقراطي هو السائد لدى الجنسين بنسبة 67,69% ، سجل فيها جنس الإناث الأغلبية بنسبة 56.818% في حين ان الأساتذة الذين يفضلون النمط الأوتوقراطي لا يتعدون نسبة 32,30% سجل فيها جنس الذكور 66,66%

فالنسبة العالية في النمط الديمقراطي هي لصالح الإناث ، في المقابل أعلى نسبة ممارسة للنمط الأوتوقراطي هي عند جنس الذكور

و للتأكد من دلالة الفروق الموجودة اعتمدنا فـ0

- الفرضية الصفرية – أ – : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إتباع النمط الاشرافي تعزى لمتغير الجنس

جدول رقم 3 يوضح دلالة الفروق في تكرارات أفراد العينة وفق نمط الإشراف و متغير الجنس

الجنس / النمط	ذكر	أنثى	المجموع	كا2 المحسوبة	درجة الحرية	كا2 مج 0,05	مستوى الدلالة
ديمقراطي	19 / 22,338	25 / 21,662	44 / 44,000	3,137	1	3,841	الفروق ذات دلالة
اوتوقراطي	14 / 10,662	7 / 10,338	21 / 21,000				
المجموع	33 / 33	32 / 32	65 / 65				

القراءة الإحصائية : يتضح لنا أن الفروق الموجودة بين افراد عينة الدراسة في هذا المتغير لها دلالة إحصائية ،

و عليه يمكن لنا القول أن لمتغير الجنس أثر في إتباع النمط الاشرافي داخل الصف التربوي

و أن النمط الإشرافي المتبع له علاقة بالجنس

جدول 4 يبين توزيع الاساتذة حسب الجنس على مؤشر المردود

الجنس / المؤشر	ذكور	%	إناث	%	المجموع	%
ضعيف	14	56,000	11	44,000	25	38,462
متوسط	11	47,826	12	52,174	23	35,385
مقبول	8	47,059	9	52,941	17	26,154
المجموع	33	50,769	32	49,231	65	100,000

التحليل : يتضح من الجدول ان مؤشر المردود الدال على الضعف ، عند فئة الذكور ، حيث بلغت نسبته 56,00% ، و المتوسط عند فئة الإناث و ذلك بنسبة 52.17% ، أما بالنسبة للمردود المقبول فقد بلغت نسبته **52.94% عند الاناث و ما يلاحظ أن الفروقات بين النسب هي متقاربة و غير دالة بما فيه الكفاية** .

و للتأكد من دلالة الفروق الموجودة اعتمدنا فـ0

الفرضية الصفرية –أ –لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات المردود الدراسي تعزى لمتغير جنس الأستاذ

جدول رقم 5 يوضح دلالة الفروق في تكرارات أفراد العينة وفق مؤشر المردود الدراسي و متغير الجنس

الجنس / المؤشر	ذكور	إناث	المجموع	كا2 المحسوبة	درجة الحرية	كا2 مج 0,05	مستوى الدلالة
ضعيف	14 / 12,692	11 / 12,308	25 / 25,000	1,860	2	5,991	الفروق ذات دلالة
متوسط	11 / 11,677	12 / 11,323	23 / 23,000				
مقبول	8 / 8,631	9 / 8,369	17 / 17,000				
المجموع	33 / 33	32 / 32	65 / 65				

القراءة الإحصائية : يتضح من الجدول أعلاه ان الفروق الموجودة بين افراد عينة الدراسة في هذا المتغير لها دلالة إحصائية ، بمعنى انها جوهرية ، مما يشير الى عدم وجود تجانس بين افراد هذه العينة في هذا المتغير ، و عليه يمكن أن نقول أن هذا المتغير يؤثر في مستوى المردود الدراسي .

يتضح من الجدولين رقم (2) و (4) أن النمط الإشرافي الديمقراطي هو الغالب لدى جنس الإناث و بلغت نسبتهم 56.818 % ، يقابله في ذلك نسبة المردود الدراسي العالية التي بلغت 52.941% ، أما جنس الذكور الذي يمارس النمط الأتوقراطي بنسبة 66.66 % من مجموع ممارسي هذا النمط ، فقد قابله المردود الضعيف بنسبة عالية و بلغ 56.00 %

ب - التحقق من الفرضية الثانية

يوجد أختلاف بين مستويات المردود الدراسي حسب النمط الاشرافي المتبع و متغير الحالة العائلية للأستاذ .

جدول رقم 6 يبين توزيع الاساتذة حسب الحالة العائلية على النمطين

ح العائلية / النمط	متزوج	%	أعزب	%	المجموع	%
ديقراطي	30	68,182	14	31,818	44	67,692
اوتوقراطي	10	47,619	11	52,381	21	32,308
المجموع	40	61,538	25	38,462	65	100,000

التحليل : إن النمط الديمقراطي هو المسيطر في هذا المتغير ، حيث يمثل نسبة 67.692% ، سجل فيها المتزوجون 68.182 % ، اما بالنسبة للنمط الأتوقراطي فقد مثل نسبة 32.308 % سجل فيها العزاب النسبة الأعلى و ذلك ب 52.462 % ، و ما يلاحظ هوأن فئة المتزوجين هم الأقل استعمالا للنمط الأتوقراطي حيث بلغت نسبتهم 47.619 % في هذا النمط و للتأكد من دلالة الفروق الموجودة اعتمدنا فـ0

الفرضية الصفرية - ب - : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إتباع النمط الاشرافي تعزى لمتغير الحالة العائلية

جدول رقم 7 يوضح دلالة الفروق في تكرارات أفراد العينة وفق نمط الإشراف و متغيرح العائلية

ح العائلية / النمط	متزوج	أعزب	المجموع	كا2 المحسوبة	درجة الحرية	كا2 مج 0,05	مستوى الدلالة
ديمقراطي	30 / 27,077	14 / 16,923	44 / 44,00	2,54	1	3,841	الفروق ذات دلالة
اوتوقراطي	10 / 12,923	11 / 8,077	21 / 21,00				
المجموع	40 / 40	25 / 25	65 / 65				

القراءة الإحصائية : يتضح لنا أن الفروق الموجودة بين افراد عينة الدراسة في هذا المتغير لها دلالة إحصائية ، يمكن لنا القول أن متغير الحالة العائلية في هذه العينة له أثر في إتباع النمط الاشرافي داخل الصف التربوي و أن النمط يتأثر بهذا المتغير، و أن الفروق الموجودة هي جوهرية لها دلالتها و على أساسها يفسر السلوك الإشرافي

جدول رقم 8 يبين توزيع الاساتذة حسب الحالة العائلية على مؤشر المردود

ح العائلية / مؤشر المردود	متزوج	%	اعزب	%	المجموع	%
ضعيف	13	52,000	12	48,000	25	38,462
متوسط	17	73,913	6	26,087	23	35,385
مقبول	10	58,824	7	41,176	17	26,154
المجموع	40	61,538	25	38,462	65	100,000

التحليل : إن الجدول يوضح ان هناك أختلافات بين مستويات المردود تبعا للحالة العائلية ،
فالمستوى الضعيف سجل لدى المتزوجين حيث بلغت نسبته 52.0% ، أما المردود المتوسط فسجل لدى المتزوجين أيضا و بنسبة عالية 73.91%،اما المردود المقبول فقد سجل لدى نفس الفئة أيضا .
و ذلك بنسبة 61.53% أما النسب العامة لدى العزاب فقد كانت هي الأضعف في مختلف المستويات
و للتأكد من دلالة الفروق الموجودة اعتمدنا فـ0

الفرضية الصفرية –ب–لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات المردود الدراسي تعزى لمتغير الحالة العائلية

جدول رقم 9 يوضح دلالة الفروق في تكرارات أفراد العينة وفق مؤشر المردود الدراسي و متغير الحالة العائلية

ح العائلية / المؤشر	متزوج	أعزب	المجموع	كا2 المحسوبة	درجة الحرية	كا2 مج 0,05	مستوى الدلالة
ضعيف	13 / 15,385	12 / 9,615	25 / 25,000	2,502	2	5,991	الفروق لها دلالة
متوسط	17 / 14,154	6 / 8,846	23 / 23,000				
مقبول	10 / 10,462	7 / 6,538	17 / 17,000				
المجموع	40 / 40	25 / 25	65 / 65				

القراءة الإحصائية : يتضح لنا أن الفروق الموجودة بين افراد عينة الدراسة في هذا المتغير لها دلالة إحصائية ، و عليه يمكن لنا القول أن متغير الحالة العائلية في هذه العينة له أثر في مستويات المردود داخل الصف التربوي و أن الفروق الموجودة هي جوهرية لها دلالتها و على أساسها يفسر المردود الدراسي

من الجدولين رقم (6) و (8) إتضح ان فئة المتزوجين هم الأكثر استعمالا للنمط الديمقراطي 68.18% من مجموع المتزوجين ، و كان مردود هذه الفئة بين المتوسط و المقبول ، في حين فئة الاساتذة العزاب هم الاكثر استعمالا للنمط الاتوقراطي و بلغت نسبتهم 52.38 % من مجموع العزاب ، و المردود الضعيف سجل اعلى نسبة عندهم ، من مجموع مردودهم العام حيث بلغ 48.00 % ، اما المردود المقبول عند العزاب فهو اقل منه عند المتزوجين .

ج- التحقق من الفرضية الثالثة

يوجد أختلاف بين مستويات المردود الدراسي حسب النمط الاشرافي المتبع و متغير الاقدمية المهنية للأستاذ .

جدول رقم 10يبين توزيع الاساتذة حسب الاقدمية المهنية على النمطين

النمط / أ المهنية	ديقراطي	%	اوتقراطي	%	المجموع	%
أقدمية م قصيرة	16	69,565	7	30,435	23	35,385
أقدمية م متوسطة	18	72,000	7	28,000	25	38,462
أقدمية م طويلة	10	58,824	7	41,176	17	26,154
المجموع	44	67,692	21	32,308	65	100,000

التحليل : يتضح من الجدول أن 67.69 % من الأساتذة يمارسون النمط الإشرافي الديمقراطي داخل الصف ، و 32.30% يمارسوا النمط الاوتوقراطي كما يبدوا أن الفئة الأكثر ممارسة للنمط الديمقراطي هم متوسطى الأقدمية ، حيث من مجموع هذه الفئة يمارس 72.00% هذا النمط من الإشراف ، و القليل منهم يمارس الإشراف الأوتوقراطي ، نفس الشيء بالنسبة لفئة قصيرىالأقدمية ، فيما تمارس فئة الأقدمية الطويلة النمط الديمقراطي بنسبة 58.82% ، و النسبة البقية تمارس السلوك الإشرافي الأتوقراطي

و للتأكد من دلالة الفروق الموجودة اعتمدنا فـ0

الفرضية الصفرية - ج - : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إتباع النمط الاشرافي تعزى لمتغير الاقدمية المهنية للأستاذ

جدول رقم 11 يوضح دلالة الفروق في تكرارات أفراد العينة وفق نمط الإشراف و متغيرأ المهنية

النمط / الأقدمية	ديقراطي	اوتقراطي	المجموع	كا2 المحسوبة	درجة الحرية	كا2 مج 0,05	مستوى الدلالة
أقدمية م قصيرة	16 / 15,569	7 / 7,431	23 / 23,000	0,860	2	5,991	الفروق ذات دلالة
أقدمية م متوسطة	18 / 16,923	7 / 8,077	25 / 25,000				
أقدمية م طويلة	10 / 11,508	7 / 5,492	17 / 17,000				
المجموع	44 / 44	21 / 21	65 / 65				

القراءة الإحصائية : يتضح لنا أن الفروق الموجودة بين افراد عينة الدراسة في هذا المتغير لها دلالة إحصائية ، و عليه يمكن لنا القول أن متغير الأقدمية المهنية في مجموع عينة الدراسة له أثر في إتباع النمط الاشرافي داخل الصف التربوي و أن النمط الإشرافي يتأثر بمتغير الأقدمية المهنية ، و أن الفروق الموجودة جوهرية على أساسها يفسر السلوك الإشرافي

جدول رقم 12 يبين توزيع الاساتذة حسب الأقدمية على مؤشر المردود

الاقدمية م / المؤشر	أ قصيرة	%	متوسط أ	%	طويل أ	%	المجموع	%
ضعيف	13	52,000	7	28,000	5	20,000	25	38,462
متوسط	5	21,739	12	52,17	6	26,087	23	35,385
مقبول	5	29,412	6	35,294	6	35,294	17	26,154
المجموع	23	35,385	25	38,462	17	26,154	65	100,000

التحليل : تبدوا النتائج الضعيفة مسجلة عند ذوي الأقدمية المهنية القصيرة ، و تعتبر عالية مقارنة بالفئات الاخرى وسجلت 52.0% ،% أما المردود المتوسط فقد كان عند الأساتذة ذوي الأقدمية المتوسطة بنسبة 52.17% أما مؤشر المردود المقبول فقد كان عند ذوى الأقدمية الطويلة فقد بلغت نسبته الى 35.29%و للتأكد من دلالة الفروق الموجودة اعتمدنا فـ0

الفرضية الصفرية –ج–لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات المردود الدراسي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية

جدول رقم 13 يوضح دلالة الفروق في تكرارات أفراد العينة وفق مؤشر المردود الدراسي و متغير الأقدمية

أ مهنية / المؤشر	أقدمية م قصيرة	أقدمية م متوسطة	أقدمية م طويلة	المجموع	كا2 المحسوبة	درجة الحرية	كا2 مج 0,05	مستوى الدلالة
ضعيف	13 / 8,846	7 / 9,615	5 / 6,538	25 / 25,000	5,212	4	9,488	الفروق ذات دلالة
متوسط	5 / 8,138	12 / 8,846	6 / 6,015	23 / 23,000				
مقبول	5 / 6,015	6 / 6,538	6 / 4,446	17 / 17,000				
المجموع	23 / 23	25 / 25	17 / 17	65 / 65				

القراءة الإحصائية : يتضح من الجدول أعلاه ان الفروق الموجودة بين افراد عينة الدراسة الخاصة بهذا البحث في هذا المتغير لها دلالة إحصائية ، بمعنى انها جوهرية ، مما يشير الى عدم وجود تجانس بين افراد هذه العينة في هذا المتغير ، و عليه يمكن أن نقول أن هذا المتغير(الأقدمية المهنية) يؤثر في مستوى المردود الدراسي .

من الجدولين (10)و (12) أن فئة متوسطى الاقدمية هم الاكثر استعمالا للنمط الديمقراطي و أن المردود المقبول سجل عندهم كذلك ،

د - التحقق من الفرضية العامة

الفرضية العامة : يوجد اختلاف في مستوى المردود الدراسي للتلاميذ حسب النمط الاشرافي المتبع من طرف الاستاذ

جدول رقم 14 يبين مستويات المردود الدراسي حسب النمط الإشرافي

م المردود / النمط	ضعيف	%	متوسط	%	مقبول	%	المجموع	%
ديمقراطي	16	36,364	18	40,909	10	22,727	44	67,692
أوتوقراطي	9	42,857	5	23,81	7	33,333	21	32,308
المجموع	25	38,462	23	35,385	17	26,154	65	100

التحليل : يتضح من الجدول الذي اعلاه ، أن النتائج او المردود الدراسي الضعيف مسجل عند الأساتذة الذين يمارسون النمط الاتوقراطي كوسيلة إشرافية داخل الصف التربوي ، في حين اعلى النتائج المتوسطة كانت عند الأساتذة الذين يفضلون الأسلوب الديمقراطي في العملية الإشرافية ، أما مستوى المردود المقبول سجل لدى فئة الاساتذة الاتوقراطي بنسبة 33.33 % في حين المردود المقبول لدى فئة الاساتذة الذين يفضلون النمط الديمقراطي لم يتجاوز 22.727 %و للتأكد من دلالة الفروق الموجودة اعتمدنا فـ0 الفرضية الصفرية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي المردود الدراسي تعزي للنمط الإشرافي المتبع من طرف الأستاذ

جدول رقم 15 يوضح دلالة الفروق في تكرارات مفردات العينة وفق نمط الإشراف و المردود الدراسي

م المردود / النمط	ضعيف	متوسط	مقبول	المجموع	كا2 المحسوبة	درجة الحرية	كا2 مج 0,05	مستوى الدلالة
ديمقراطي	16 / 16,923	18 / 15,569	10 / 11,508	44 / 44,000	1,331	2	5,991	الفروق ذات دلالة
اتوقراطي	9 / 8,077	5 / 7,431	7 / 5,492	21 / 21,000				
المجموع	25 / 25	23 / 23	17 / 17	65 / 65				

القراءة الإحصائية : يتضح من الجدول أعلاه ان الفروق الموجودة بين افراد عينة الدراسة الخاصة بهذا البحث في هذا المتغير لها دلالة إحصائية ، بمعنى انها جوهرية ، مما يشير الى عدم وجود تجانس بين افراد هذه العينة في هذا المتغير ، و عليه يمكن أن نقول أن هذا المتغير(النمط الإشرافي) يؤثر في مستوى المردود الدراسي و بالتالي تتحقق الفرضية العامة

هناك أختلاف في مستوى المردود الدراسي حسب النمط الإشرافي المتبع من طرف الاستاذ في مستوى دلالة 0.05

3.الخاتمة

في هذا البحث عملنا على دراسة العلاقة بين النمط الاشرافي و علاقته بالمردود الدراسي ، و علاقة المتغيرات الشخصية (حسب الجنس ، الحالة العائلية ، الأقدمية المهنية) بكل من النمط الإشرافي و المردود الدراسي و هل الفروقات الموجودة بين المتغيرات لها دلالة إحصائية أم لا .

بدأنا الدراسة بطرح إشكالية الضعف العام في النتائج الدراسية التي تعاني منها أغلب المؤسسات التربوية ، بالرغم من الإصلاحات التي قامت بها الوصاية ، سواءا من حيث المنهاج أو بعض الحوافز المادية ، ومن أجل المساهمة في حل هذه الاشكالية طرحنا بعض الفرضيات التي قد يعزى لها ضعف المردود الدراسي ، وهو النمط الاشرافي المتبع من طرف الاستاذ داخل الصف الدراسي و مدي تأثر أسلوب الاشراف بالمتغيرات الشخصية .

و بعد التطرق للجانب الادبي و النظري للدراسة الخاص بالاشراف و المشرف ، و علاقته بالمردود الدراسي و آليات تقييم هذا المردود ، تطرقنا للجانب الميداني ، لدراسة فرضيات الدراسة و التحقق من الفرضية العامة

وكانت النتائج المتوصل إليها هي :

1) أن النمط الإشرافي المتبع من طرف الأستاذ داخل الصف يتأثر بمتغير الجنس(ذكر ، أنثى) ، و المعالجة الإحصائية أثبتت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتباع النمط الإشرافي تعزى لمتغير الجنس ، .
2) كذلك يتأثر النمط الإشرافي بالحالة العائلية للأستاذ (متزوج ، أعزب) ، و المعالجة الإحصائية أكدت أن هناك علاقة بينهما .

3) إضافة الى المتغيرين السابقين يتأثر النمط الاشرافي بمتغير الأقدمية المهنية (قصيرة ، متوسطة ، طويلة) ، و نتائج المعالجة الإحصائية لمعطيات العينة التي أجريت عليها الدراسة أثبتت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتباع النمط الإشرافي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية ، .

4) بالنسبة للمردود الدراسي ، فقد بينت نتائج الدراسة و المعالجة الإحصائية أنه يتأثر بمتغير جنس الأستاذ .

5) يتأثر المردود الدراسي بالحالة العائلية للأستاذ سواء كان متزوجا أو أعزبا – هذا الحكم من خلال مجموع العينة
6) أما الأقدمية المهنية فقد دلت النتائج الإحصائية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات المردود الدراسي تعزى لهذا المتغير .
7) كما أكدت المعالجة الإحصائية أن هناك علاقة بين المردود الدراسي و نمط الاشراف ، و أن الفروق الموجود في مستوى المردود الدراسي ، تعزى إلى النمط الإشرافي الذي يتبعه الأستاذ داخل الصف التربوي ، و بالتالي تتحقق الفرضية العامة .

من هذه الحصيلة النهائية نخلص إلى أن المردود الدراسي و نمط الإشراف يتأثر كلاهما بالمتغيرات الشخصية للأستاذ التي تم دراستها في هذا البحث ، و مع العلم أنه لا يمكن عزل هذه المتغيرات و التحكم فيها ، و عليه يصبح من الضروري على الهيئات الرسمية القائمة على قطاع التربية و التعليم ، التدخل و إيجاد ميكانيزمات تعزل تأثير المتغيرات الشخصية للأستاذ في المردود الدراسي ، لأن هذه المتغيرات لها تأثير سلبي في أغلب المؤسسات التربوية

4.توصيات و مقترحات

من خلال النتائج المتوصل إليها لموضع الاشراف و علاقته بالمردود الدراسي نقدم بعض الإقتراحات التي قد تساهم في معالجة إشكالية هذا الموضوع .

1) إقامة دورات تكوينية في الجانب النفسي التربوي ، يستفيد منها جميع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة مع التلاميذ، تشمل المواضيع التالية :

- الانماط و الاساليب الإشرافية
- الاسلوب الإشرافي الفعال الذي يتماشى مع قطاع التربية و التعليم كحالة خاصة ينفرد على باقي القطاعات ، على أعتبار المتعامل معهم هم أطفال .
- تمكين الأستاذ من كيفية إدارة الصراع داخل الصف التربوي .
- تمكين الأستاذ من التحكم في أساسيات الإتصال مع التلاميذ خاصة .
- تعليم الأستاذ كيفية حفز التلميذ على تحقيق أهدافه التربوية
- تمكين الأستاذ من تنويع أساليب التحصيل الدراسي عند الحاجة .
- جعل الأستاذ يشعر أنه و سيلة تعلم فعالة بالنسبة للتلميذ .
- تمكين الأستاذ من التحكم في آليات الكشف و معرفة الفروق الفردية ، و التعامل على أساس هذه الفروقات مع التلاميذ .

2). على المفتش تقييم عنصر العلاقات الانسانية و مدى تحكم الاستاذ فيها .

3). على الأستاذ التحكم في مشاعره السلبية تجاه التلاميذ .

4). على الأستاذ أن يتحمل نصيب من مسؤلية المردود الدراسي الضعيف و ليس فقط التلميذ.

5). على المفتش تقييم مدى فعالية النمط الاشرافي المتبع من طرف الاستاذ مع الصف التربوي الذي يشرف عليه .

قائمة المراجع

1 أ د . جمال لعويسات : السلوك التنظيمي و التطوير الاداري ، دار هومة الجزائر ، 2002.

2 أحمد صقر عاشور : السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية بيروت 1989

3 سيز لاقي ، ولاس : السلوك التنظيمي و الاداء ، ترجمة أبو القاسم احمد ، معهد الادارة السعودية 1992 .

4 فتوح ابو العزم ، فارس خليل وهبة : القيادة الادارية و تخطيط مجتمعنا الاشتراكي ، مكتبة القاهرة ، 1966 .

5 ربيع هادي : الادارة المدرسية و الاشراف التربوي الحديث ، مكتبة المجتمع العربي عمان1989 .

6 صباح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية ، منشأة المعارف الاسكندرية 1985.

7 حسين رشدي التاويدي ،محمد زيدان : الاشراف و الانتاجية ، مكتبو الانجلو مصرية القاهرة 1974 .

8 أحمد مصطفى عيسى : القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العملي ، دار المعارف القاهرة 1963 .

9 عبد الفتاح دياب : الاعمدة السبعة للاسراف الفعال ، مطبعة النيل 1996.

10د. محمود فهمي العطروزي :العلاقات الادارية في المؤسسات العامة و الشركات ، عالم الكتب القاهرة 1969 .

11صالح الشبكي : العلاقات الانسانية في الادارة ، مكتبة القاهرة الحديثة 1969 .

12أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان بيروت 1978 .

13جورج فريدمان ، بيار نافيل : رسالة في سوسيولوجيا العمل ،ترجمة د/حسين حيدر 1985 .

14ناصر محمد العديلي : السلوك الانساني و التنظيمي ، معهد الادارة العامة ، 1995.

15الطاهر سعد الله : علاقة القدرة على التفكير الابتكاري بالتحصيل المدرسي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1991.

16نخبة من اساتذة التربية و علم النفس : الكتاب السنوي في التربية و علم النفس ، دار الثقافة للطباعة و النشر 1975.
17عبد الرحمان عيسوي : القياس و التجريب في علم النفس و التربية ، دار النهضة العربية ، بيروت 1974 .
18مجلة كلية التربية بالمنصورة مصر العدد 1 ، 1981.
19محمد مصطفى زيدان : دراسة سيكولوجية تربوية لتلميذ التعليم العام ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1981.
20محمد الغفار : دراسة تحليلية للعوامل المساهمةالمساهمة في التحصيل الدراسي مجلة كلية التربية بالمنصورة مصر عدد ديسمبر 1981.
21عبلة سباط جمعة : مهارات التربية لفرد متوازن و أسرة متكاملة ، دار المعرفة بيروت 2002 .
22فيروز زرارقة : التوجيه المدرسي و علاقته بالتحصيل الدراسي ، رسالة ماجستير ، معهد علم الاجتماع قسنطينة 1998.
23احمد مختار عضاضة : التربية العلمية مؤسسة الشرق الاوسط بيروت
24عبد الله ع الرحمان : علم الاجتماع الربوي ، دار المعرفة الجامعية مصر 2003.
25صاع محمد علي ، أبو جادو : علم النفس التربوي ، دار المسيرة للنشر عمان 1998.
26سامي عريفج ، خالد حسين مصاغ :في القياس و التقييم ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان 1999.
27مولاي بودخيلي محمد : نطق التحفيز المختلفة و علاقتها بالتحصيل الدراسي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ابن عكنون الجزائر ، 2004
28يوسف مصطفى القاضي ، لطفي فطيم عطا حسين : الارشاد النفسي و التوجيه المدرسي ، دار المريخ السعودية 1981.
29نبيل السمالوطي : التنظيم المدرسي و التحديث التربوي ، دار الشروق للنشر و الطباعة جدة 1980.
30فكري حسن ريان : النشاط المدرسي أسسه ، أعهدافه ، تطبيقاته ، عالم الكتب القاهرة 1984.

31قارعة حسن محمد: المعلم و إدارة الفصل ، مؤسسة الخليج العربي 1986.
32سلسلة موعدك التربوي : فنيات بيداغوجية للاختبارات المدرسية ، المؤسسة الوطنية للوثائق التربوية ، 2007.
33سامي محمد ملحم : سيكولوجية التعلم و التعليم ، دار المسيرة عمان 2001.
34نايفة قطامي : علم النفس المدرسي ، دار الشروق عمان 1999.
35رجاء ابو محمود غلام : مناهج البحوث النفسية و التربوية ، دار النشر للجامعات مصر 2001.
36حسان محمد الصمد : الاسس العلمية لمنهج البحث في العلوم الاجتماعية ، دار العلمية للطباعة والنشر بيروت 1976.

قائمة المراجع المطالعة

37د. يبع محمد أبو لبدة : مبادئ القياس النفسي و التقييم التربوي ،كلية التربية عمان 1985.
38 جميل أحمد توفيق :مذكرات في ادارة الاعمال ،دار الجانعات المصرية ، 1975.
39د العايب رابح : مدخل الى علم النفس العمل و التنظيم ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر 2004.
40أحمد الشناوي :القيادة الادارية الحديثة ، دار المعرفة القاهرة ، ط1، 1967.
41د. مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992.
42صلاح الشنواني : مفاهيم أساسية في إدارة الافراد ، دار الاحد بيروت 1982.
43صلاح الشنواني : إدارة الافراد و العلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر 1999
44د . مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة ، دار وائل للنشر ، ط1، الاردن 2000
45 . أ .د لوكيا الهاشمي :السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة منتوري قسنطينة ،2006

المراجع بالأجنبية

1. GUY DELAIRE : Commander ou motiver ? les éditions d’organisation , 1986

الملاحـــــق

النتائج الفردية لإجابات الاساتذة لثانوية رمضان جمال

مادة التدريس : رياضيات القسم : 3 هندسة مدنية1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	د	د	ج	د	د	د
02	ب	ب	ي	ي	ج	ي	ي
03	ي	ي	أ	ب	ي	ي	ي
04	أ	ج	ج	د	ب	ب	ب = ج
05	د	أ	ب	أ	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي

- الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة و غير انه اهتمام متوسط ، واحيانا يلجأ الى الاهتمام الكبير بهما معا ، و في كل الحالات يعتبر هذا النمط من الاشراف ديمقراطيا .

مادة التدريس : فيزياء القسم : 3 هندسة مدنية1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ج	د	د	د	د	د
02	ب	د	ي	ج	ج	ي	ج=ي
03	د	ب	أ	أ	أ	ب	أ
04	أ	د	ج	ي	ب	ج	ج
05	ج	أ	أ	ب	ي	أ	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي

الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة (أهتمام متوسط) ، و يعتبر هذا الاسلوب ديمقراطيا .

مادة التدريس : فلسفة القسم : 3 ع تجريبية2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ب	ج	ب	أ	د	ب
02	ي	د	ي	ج	ب	أ	ي
03	د	ج	د	د	ي	ب	د
04	أ	ي	أ	أ	ج	ج	أ
05	ج	أ	ب	ي	د	د	د

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي ، وإذا لم ينجح معه هذا النمط أحيانا يولي أهتمام بالتلاميذ ، لكن ليس بنفس درجة اهتمامه بالعمل.

مادة التدريس : فلسفة القسم : 3 اداف فلسفة 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ب	د	أ	د	د	د
02	ي	د	ي	ي	ج	أ	ي
03	ج	ج	أ	د	ي	ج	ج
04	د	ي	ج	ج	ب	ي	ج=ي
05	أ	أ	ب	ب	أ	ب	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة (متوسط)، فهو ينتهج النمط الديمقراطي ، و أحيانا يولي اهتماما أكبر سواءا بالتلاميذ او العمل .

مادة التدريس : فرنسية القسم : 3 ع تجريبية 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ي	ب	ي	أ	د	أ= ي
02	ي	د	ي	ج	ج	أ	ج=ي
03	ب	ب	أ	ب	ي	ج	ب
04	د	ج	ج	أ	ب	ب	ج=ب
05	ج	أ	د	د	د	ي	د

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (أ=ي) أي أن هذا الاستاذ لا يهتم بشيئ لا بالعمل و لا بالتلاميذ و هو النمط المتساهل ، و احيانا يهتم بهما معا ، حسب الحالة الميزاجية .

مادة التدريس : أدب عربي القسم : 3 اداف فلسفة 3

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ج	أ	ب	أ	د	أ
02	ج	ب	ي	ج	ي	ي	ي
03	ب	د	د	ي	د	ب	د
04	د	ي	ج	أ	ج	ج	ج
05	أ	أ	ب	د	ب	أ	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (أ) أي أن هذا الاستاذ لا يهتم لا بالعمل و لا بالتلميذ و هذا هو المتساهل .

مادة التدريس : تكنولوجيا القسم : 3 هندسة مدنية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ي	أ	ج	ب	د	ج
02	ي	ب	ي	ي	ج	ي	ي
03	د	ج	ب	ب	د	ج	ب=ج
04	أ	د	ج	أ	ي	ب	أ
05	ب	أ	د	د	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا ، و يلجأ أحيانا للإهتمام بالتلاميذ أكثر.

مادة التدريس : الرياضيات القسم : 3 هندسة كهربائية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ي	أ	ج	د	د	د=ج
02	ي	أ	ج	أ	ج	أ	أ
03	د	ب	د	ب	ي	ب	ب
04	ب	د	ي	د	ب	ي	ب=د=ي
05	أ	ج	ب	ي	أ	ج	أ=ج

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د=ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما بالتلاميذ ، وعملية التدريس معا ، و يميل أكثر الى التلاميذ و الجانب الانساني وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس : فلسفة القسم : 3 ع ت 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	د	ج	ي	أ	د	د
02	ب	ب	ي	أ	ب	ج	ب
03	ج	ي	ب	د	ج	أ	ج
04	ي	ج	د	ج	د	ب	د=ج
05	أ	أ	أ	ب	ي	ي	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي ، و قد يميل الى العمل أكثر حين لا ينجح معه النمط الاول .

مادة التدريس القسم رياضيات : 3 ع تجريبية 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ج	أ	ي	ي	ي	ي
02	ب	د	ي	ج	ج	د	ج
03	ج	ب	د	ب	د	ب	ب
04	أ	ي	ج	أ	ب	ج	أ=ج
05	د	أ	ب	د	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي ، و يلجأ الى الاهتمام بالتلاميذ أكثر أحيانا اخرى

مادة التدريس: علوم طبيعية القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ي	ج	أ	ب	د	أ
02	ي	د	د	ي	ج	ب	د=ي
03	ب	ج	ي	د	ي	ج	ج=ي
04	ج	ب	أ	ج	أ	ي	أ=ج
05	د	أ	ب	ب	د	أ	أ=ب=د

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (أ) أي أن هذا الاستاذ لا يهتم لا بالعمل و لا بالتلميذ و هذا ما نعتبرة النمط المتساهل في العملية الاشرافية.

مادة التدريس:فيزياء القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	ج	د	ج	أ	د	د
02	ي	ي	ي	ي	ب	أ	ي
03	ب	أ	أ	ب	د	ب	ب
04	أ	ب	ج	أ	ج	ي	أ=ج
05	ج	د	ب	د	ي	ج	د=ج

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة (متوسط) ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي و احيان أخري يبدي أهتماما كبيرا بالتلاميذ و العمل .

مادة التدريس:اجتماعيات القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	ج	أ	أ	ج	د	أ=ج=د
02	ب	ب	ي	ج	أ	ج	ب=ج
03	ي	د	د	ب	د	ي	د
04	أ	ي	ج	ي	ي	ب	ي
05	ج	أ	ب	د	ب	أ	أ=ب

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (أ=ج=د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام بالتلاميذ أكثر على اعتباران المزج بين الاساليب التي يتبعها تميل لصالح التلميذ ، فهو
ينتهج النمط الديمقراطي.

مادة التدريس: فيزياء القسم : 3 ع تجريبية 3

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ج	أ	ي	د	د	د=ي
02	د	د	د	ج	ج	أ	د
03	ب	ي	ج	د	ب	ب	ب
04	أ	ب	ب	أ	ي	ج	أ=ب
05	ج	أ	ي	ب	أ	ي	أ=ي

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د=ي) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام بالتلاميذ أكثر على اعتباران المزج بين هاذين الاسلوبين لصالح التلميذ ، فهو ينتهج النمط ديمقراطي
لأنه لا يظهر اهتماما كبيرا بالعمل على حساب التلاميذ.

مادة التدريس: اجتماعيات القسم : 3 ع تجريبية 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	د	د	د	أ	د	د
02	ب	ب	ج	ي	ج	ي	ب=ج=ي
03	د	ج	ي	أ	د	ج	د=ج
04	ي	ي	أ	ج	ب	ب	ب=ي
05	ج	أ	ب	ب	ي	أ	أ=ب

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس: رياضيات القسم : 3 ع تجريبية 3

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	ب	ب	ي	ي	أ	ب=ي
02	ي	أ	ي	ج	د	ي	ي
03	ب	ي	أ	د	أ	ب	أ=ب
04	ج	ج	ج	أ	ب	ج	ج
05	أ	د	د	ب	ج	د	د

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب=ي) أي أن هذا الاستاذ أحيانا يولي الاهتمام للعمل و احيانا بالتلاميذ ، فهو متذبذب بين النمطين الاوتوقراطي و الديموقراطي.

مادة التدريس: علوم إسلامية القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ب	ب	ج	ب	د	ب
02	ي	د	ج	ي	ج	ب	ج=ي
03	د	ي	د	ب	د	ج	د
04	ب	أ	ي	أ	أ	ي	أ
05	أ	ج	أ	د	ي	أ	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس: أ عربي القسم : 3 آ فلسفة1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ج	أ	ب	ب	د	ب
02	د	أ	ي	د	ج	ي	د=ي
03	ج	ه	د	أ	ه	ج	ه
04	ي	ب	ج	ج	أ	ب	ج=ب
05	أ	أ	ب	ي	د	أ	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي.

مادة التدريس: اجتماعيات القسم : 3 آ فلسفة3

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	ج	د	ج	ب	أ	د=ج
02	ب	أ	ج	ي	ج	ج	ج
03	ي	ب	ي	ب	ي	ي	ي
04	أ	د	أ	أ	د	ب	أ
05	ج	ي	ب	د	أ	د	د

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د=ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما بالتلاميذ ، وعملية التدريس معا ، و يميل أكثر الى التلاميذ و الجانب الانساني هذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

ثانوية الحدائق

مادة التدريس: فلسفة القسم : 3 ا فلسفة 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ي	ب	ي	د	د	ي
02	د	ج	ي	ج	ج	ج	ج
03	ب	ب	ج	ب	ي	ب	ب
04	ج	د	د	أ	ب	ي	د
05	أ	أ	أ	د	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي .

مادة التدريس: أ عربي القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ي	د	ج	ب	د	د
02	ب	ب	ي	ي	ج	أ	ب=ي
03	ج	ج	ج	د	د	ي	ج
04	د	د	أ	أ	أ	ب	أ
05	ي	أ	ب	ب	ي	ج	ب=ي

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي.

مادة التدريس: ع طبيعية القسم : 3 ع تجريبية1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ي	ب	أ	د	د	د
02	ي	د	ي	ج	ج	ب	ج=ي
03	د	ج	أ	ب	ب	ج	ب=ج
04	أ	ب	د	ي	أ	ي	أ=ي
05	ب	أ	ج	د	د	أ	أ=د

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس: أ عربي القسم : 3 ا فلسفة 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	ج	أ	أ	أ	د	أ
02	ي	أ	ي	ج	ج	أ	أ=ج=ي
03	ب	ي	د	ب	ي	ج	ب=ي
04	ج	ب	ج	ي	ب	ب	ب
05	أ	د	ب	د	د	ي	د

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (أ) أي أن هذا الاستاذ لا يهتم لا بالعمل و لا بالتلميذ و هذا ما نعتبرة النمط المتساهل في العملية الاشرافية.

مادة التدريس: رياضيات القسم : 3 ع تجريبية1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	أ	ي	د	د	د	د
02	ي	ج	ج	ج	ج	ج	ج
03	ب	ي	د	ب	أ	ي	ب=ي
04	ج	ب	ب	ي	ي	ب	ب
05	أ	د	أ	أ	ب	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي.

مادة التدريس: فيزياء القسم : 3 ع تجريبية1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	د	ب	د	ي	د	د
02	ي	ب	د	ج	ب	ب	ب
03	د	ي	أ	أ	أ	ج	أ
04	ب	ج	ي	ي	د	ي	ي
05	أ	أ	ج	ب	ج	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي.

مادة التدريس: اجتماعيات القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ب	ب	أ	ب	د	ب
02	د	ج	ي	ج	ج	ج	ج
03	ب	ي	ج	ب	ي	ب	ب
04	ج	د	د	ي	د	ي	د
05	أ	أ	أ	د	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس: ع اسلامية القسم : 3 آ . فلسفة

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ي	د	ي	ب	ي	ي
02	ب	ب	ي	ج	ج	أ	ب=ج
03	ج	ج	ج	د	د	د	د=ج
04	د	د	أ	أ	أ	ب	أ
05	ي	أ	ب	ب	ي	ج	ب=ي

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي .

مادة التدريس: فرنسية القسم : 3 ا فلسفة 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ي	ب	ج	د	ب	ب
02	ي	د	ي	أ	ج	ج	ي=ج
03	د	ج	أ	ب	ب	د	ب=د
04	أ	ب	د	ي	أ	ي	أ=ي
05	ج	أ	ج	د	د	أ	أ=ج=د

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس اجتماعيات القسم : 3 ا فلسفة 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ج	ب	أ	أ	ب	ب
02	ي	أ	ي	ج	ج	أ	أ=ج=ي
03	د	ي	د	ب	ي	ج	د=ي
04	ج	ب	ج	ي	ب	د	ب=ج
05	أ	د	أ	د	د	ي	د

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

ثانوية مالكي عز الدين – بعزابة

مادة التدريس : رياضيات القسم : 3 هندسة مدنية1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	د	أ	ج	ي	ي	ي
02	ج	ب	ي	ي	ج	د	ي=ج
03	ي	ي	د	ب	د	ج	ي=ج
04	أ	ج	ج	د	ب	ب	ب=ج
05	د	أ	ب	أ	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : فيزياء القسم : 3 هندسة مدنية1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	أ	د	د	ي	د	د
02	ب	د	ي	ج	ج	ي	ج=ي
03	د	ب	أ	أ	أ	ب	أ
04	أ	د	ج	ي	ب	ج	ج
05	ج	ج	أ	ب	د	أ	أ=ج

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : فلسفة القسم : 3 ع تجريبية2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ب	ي	ي	أ	د	ي
02	ي	د	ج	ج	ب	أ	ج
03	د	ج	د	د	ي	ب	د
04	أ	ي	أ	أ	ج	ج	أ
05	ب	أ	ب	ب	د	د	ب

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : فلسفة القسم : 3 اداف فلسفة 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ب	د	أ	د	د	د
02	ي	د	ي	ي	ج	أ	ي
03	ج	ج	أ	د	ي	ج	ج
04	د	ي	ج	ج	ب	ي	ج=ي
05	أ	أ	ب	ب	أ	ب	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : فرنسية القسم : 3 ع تجريبية 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	ج	ب	د	أ	د	د
02	ي	د	ج	ج	ج	أ	ج
03	ب	ب	أ	ب	ي	ج	ب
04	أ	ي	ي	أ	ب	ب	أ=ب=ي
05	ج	أ	د	ي	د	ي	د=ي

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : أدب عربي القسم : 3 اداف فلسفة 3

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ج	أ	ب	أ	د	أ
02	ج	ب	ي	ج	ي	ي	ي
03	ب	د	د	ي	د	ب	د
04	د	ي	ج	أ	ج	ج	ج
05	ي	أ	ب	د	ب	أ	أ=ب

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (أ) أي أن هذا الاستاذ لا يهتم لا بالعمل و لا بالتلميذ و هذا ما نعتبرة النمط المتساهل في العملية الاشرافية.

مادة التدريس : تكنولوجيا القسم : 3 هندسة مدنية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ي	ب	ج	ب	د	ب
02	ي	ب	ي	ي	ج	ي	ي
03	د	ج	أ	ب	د	ج	د=ج
04	أ	د	ج	أ	ي	ب	أ
05	ج	أ	د	د	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس : الرياضيات القسم : 3 هندسة كهربائية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ي	أ	ج	ج	د	ج
02	ي	أ	ج	أ	د	أ	أ
03	د	د	د	ب	ي	ب	د
04	ب	ب	ي	د	ب	ي	ب
05	أ	ج	ب	ي	أ	ج	أ=ج

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس : فلسفة القسم : 3 ع ت 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	د	ج	د	أ	د	د
02	ب	ب	ي	أ	ب	ج	ب
03	ج	ي	ب	ي	ج	أ	ي
04	ي	ج	د	ج	د	ب	د=ج
05	أ	أ	أ	ب	ي	ي	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس القسم رياضيات : 3 ع تجريبية 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ج	د	ي	ي	ي	ي
02	ب	د	ي	ج	ج	د	د=ج
03	ج	ب	أ	ب	د	ب	ب
04	أ	ي	ج	أ	ب	ج	أ=ج
05	د	أ	ب	د	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس: علوم طبيعية القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ي	د	ج	ب	د	د
02	ي	د	ج	ي	ج	ب	ي=ج
03	ب	ج	ي	د	ي	ج	ي=ج
04	ج	ب	أ	أ	أ	ي	أ
05	د	أ	ب	ب	د	أ	أ=ب=د

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس:فيزياء القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ب	د	ب	أ	ب	ب
02	ي	ي	ج	ي	ب	أ	ي
03	ب	أ	أ	أ	د	د	أ
04	د	ج	ج	ج	ج	ي	ج
05	ج	د	ي	د	ي	ج	د=ج=ي

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس:اجتماعيات القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ب	أ	ب	ج	د	ب
02	د	أ	ي	ج	أ	ج	أ=ج
03	ي	د	د	أ	د	ي	د
04	أ	ي	ج	ي	ي	ب	ي
05	ج	ج	ب	د	ب	أ	ب=ج

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس: فيزياء القسم : 3 ع تجريبية 3

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ب	أ	ب	ب	د	ب
02	د	د	د	ج	ج	أ	د
03	ب	ي	ج	د	أ	ب	ب
04	أ	أ	ب	أ	ي	ج	أ
05	ج	ج	ي	أ	د	ي	ج=ي

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي.

ثانوية سنيقر بوخميس بتمالوس

مادة التدريس : رياضيات القسم : 3 هندسة مدنية1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	د	ج	ج	ي	ج	ج
02	ج	ب	أ	ي	ج	د	ج
03	ي	ي	د	ب	د	ي	ي
04	أ	ج	ي	د	ب	ب	ب
05	د	أ	ب	أ	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس : فيزياء القسم : 3 هندسة مدنية1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ج	د	ج	ي	د	ج
02	ب	د	ي	د	ج	ي	ي=د
03	د	ب	ب	أ	أ	ب	ب
04	أ	ي	أ	ي	ب	ج	أ=ي
05	ي	أ	ج	ب	د	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس : فلسفة القسم : 3 ا فلسفة1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ب	ي	ي	أ	د	ي
02	ج	د	ج	ج	ب	أ	ج
03	د	ج	د	د	ي	ب	د
04	أ	ي	أ	أ	ج	ج	أ
05	ب	أ	ب	ب	د	ي	ب

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : فلسفة القسم : 3 اداف فلسفة 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ب	د	أ	د	د	د
02	ي	د	ي	ي	ج	أ	ي
03	ج	ج	أ	د	ي	ج	ج
04	د	ي	ج	ج	ب	ي	ج=ي
05	أ	أ	ب	ب	أ	ب	أ=ب

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : فرنسية القسم : 3 ا فلسفة 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ج	ج	ج	أ	د	ج
02	ي	د	ب	ب	ج	أ	ب
03	ب	ب	أ	ب	ي	ج	ب
04	د	ي	ي	أ	ب	ب	ب=ي
05	ج	أ	د	ي	د	ي	د=ي

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس : أدب عربي القسم : 3 اداف فلسفة 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ب	أ	ب	ب	د	ب
02	ج	أ	ي	ج	ي	ي	ي
03	ب	د	د	ي	د	ب	د
04	د	ي	ج	أ	ج	ج	ج
05	ي	أ	ب	د	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس : تكنولوجيا القسم : 3 هندسة مدنية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ي	ي	ج	ي	د	ي
02	ي	ب	ب	ي	ج	ي	ي
03	د	ج	أ	ب	د	ج	د=ج
04	أ	د	ج	أ	ب	ب	أ=ب
05	ج	أ	د	د	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : الرياضيات القسم : 3 هندسة كهربائية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ي	ج	ج	ج	د	ج
02	ي	أ	أ	أ	د	أ	أ
03	د	د	د	ب	ي	ب	د
04	ب	ب	ي	د	ب	ي	ب
05	أ	ج	ب	ي	أ	ج	أ=ج

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس : فلسفة القسم : 3 ع ت 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ج	ب	د	ب	د	ب
02	د	ب	ي	أ	أ	ج	أ
03	ج	ي	ج	ي	ج	أ	C
04	ي	د	د	ج	د	ب	د
05	أ	أ	أ	ب	ي	ي	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس القسم رياضيات : 3 ع تجريبية 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ج	د	ي	ج	ي	ج
02	ب	د	ي	ج	ي	د	د=ي
03	ي	ب	أ	ب	د	ب	ب
04	أ	ي	ج	أ	ب	ج	أ=ج
05	د	أ	ب	د	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس: علوم طبيعية القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ج	د	ج	ب	د	ج
02	ي	د	ج	ي	ج	ب	ج=ي
03	ب	ي	ي	د	ي	ج	ي
04	د	ب	أ	أ	أ	ي	أ
05	أ	أ	ب	ب	د	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس:فيزياء القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	د	د	ب	د	ب	د
02	ي	ي	أ	ي	ب	أ	ي
03	ب	أ	ب	أ	أ	د	أ
04	د	ج	ج	ج	ج	ي	ج
05	ج	ب	ي	د	ي	ج	ج=ي

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس:اجتماعيات القسم : 3 ع تجريبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ي	ي	ب	ج	د	ي
02	د	أ	أ	ج	أ	ج	أ
03	ب	د	د	أ	د	ي	د
04	أ	ب	ج	ي	ي	ب	ب=ي
05	ج	ج	ب	د	ب	أ	ب=ج

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس: فيزياء القسم : 3 ع تجريبية 3

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	ب	د	د	ب	د	د
02	ي	د	أ	ج	ج	أ	أ=ج
03	ب	ي	ج	ب	أ	ب	ب
04	أ	أ	ب	أ	ي	ج	أ
05	ج	ج	ي	أ	د	ي	ج=ي

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

ثانوية : زيغود يوسف الحروش

مادة التدريس : رياضيات القسم : 3 ع ت 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ج	ي	د	ب	ب	ب
02	ج	ب	أ	ج	ج	د	ج
03	ي	د	د	ب	د	ي	د
04	ب	ي	ج	ي	ي	ج	ي
05	د	أ	ب	أ	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس : فيزياء القسم : 3 ع ت 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	د	د	أ	ي	د	د
02	ب	ج	ي	د	أ	ي	ي
03	د	ب	أ	أ	ج	ب	أ=ب
04	أ	د	أ	ب	ب	ج	أ=ب
05	ي	أ	ج	ي	د	أ	أ=ي

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : علوم ط القسم : 3 ع ت 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ي	ب	ج	د	ي	ي
02	ج	د	ج	ي	ب	أ	ج
03	د	ج	د	د	ي	ب	د
04	أ	ب	أ	أ	ج	ج	أ
05	ب	أ	ي	ب	أ	د	أ=ب

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) بمعنى أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : رياضيات القسم : 3 ع ت 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	أ	ب	ب	ب	ب	ب
02	ج	ب	ي	ي	ج	أ	ج=ي
03	ي	ج	ج	د	ي	ج	ج
04	د	ي	أ	ج	ب	ي	ي
05	ب	د	د	أ	أ	د	د

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس : فيزياء القسم : 3 ع ت 2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	د	ب	ب	ج	أ	ب
02	أ	ج	ج	د	أ	ج	ج
03	ب	ب	أ	ج	ي	د	ب
04	د	ي	ي	أ	ب	ب	ب=ي
05	ج	أ	د	ي	د	ي	د=ي

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي

الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

مادة التدريس : تكنولوجيا القسم : 3 هند مدنية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	د	د	ي	د	ب	د
02	ي	ب	ب	د	أ	أ	أ=ي
03	ج	أ	ي	ج	ي	ي	ي
04	د	ي	ج	أ	ج	ج	ج
05	أ	ج	أ	ب	ب	د	أ=ب

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (د) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام للعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي.

مادة التدريس : رياضيات القسم : 3 هندسة مدنية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ب	ي	ي	ج	ي	د	ي
02	أ	د	ج	أ	ب	ب	أ=ب
03	ي	ب	ب	ي	ج	ي	ي
04	د	ج	أ	ب	د	ج	د=ج
05	ج	أ	د	د	أ	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس : تكنولوجيا القسم : 3 هندسة كهربائية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	أ	ج	ج	ي	أ	ج	ج
02	ي	أ	أ	أ	د	أ	أ
03	د	د	د	ب	ي	ب	د
04	ب	ب	ي	ج	ب	ي	ب
05	ج	ي	ب	د	ج	د	د=ج

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس : فيزياء القسم : 3 هند كهربائية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ي	ج	ي	ج	أ	ج
02	ي	د	د	ج	د	ب	ج
03	د	ب	ي	أ	أ	ج	أ
04	ب	ج	ب	د	ب	د	ب
05	أ	أ	أ	ب	ي	ي	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما نعتبره نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس فلسفة القسم : 3 لغات أجنبية

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	د	أ	ب	د	أ	أ	أ
02	ي	ب	أ	ب	ج	ب	ب
03	ي	د	د	ج	ب	ي	د=ي
04	B	د	ي	ي	ي	د	ي
05	أ	ج	ج	أ	د	ج	ج

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (أ) أي أن هذا الاستاذ لا يهتم لا بالعمل و لا بالتلميذ و هذا ما نعتبرة النمط المتساهل في العملية الاشرافية.

مادة التدريس: أ عربي القسم : 3 لغات أجنبية 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ج	ج	د	ب	د	ج
02	ي	د	د	ج	د	ب	د
03	ب	ي	ي	د	ي	ج	ي
04	د	ب	أ	أ	أ	ي	أ
05	أ	أ	ب	ب	ج	أ	أ

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ج) أي أن هذا الاستاذ يولي أهتماما كبيرا بالتلاميذ ، وهذا ما يعتبر نمطا ديمقراطيا

مادة التدريس:أ.عربي القسم : 3 آ فلسفة 1

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ي	ي	أ	ي	ب	أ	ي
02	د	ج	ج	ج	ج	ي	ج
03	ب	أ	ب	أ	أ	د	أ
04	A	د	د	ب	د	ب	د
05	ج	ب	ي	د	ي	ج	ج=ي

من خلال الجدول يتضح أن النمط الاشرافي المتبع من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ي) أي أن هذا الاستاذ يولي اهتماما كبيرا بالعمل و التلاميذ معا بنفس الدرجة ، فهو ينتهج النمط الديمقراطي

مادة التدريس: أ عربي القسم : 3 آ فلسفة2

العنصر / الاقتراحات	القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	معنى الفكاهة	الاداء	الحرف المسيطر
01	ج	ب	ب	د	ب	أ	ب
02	د	أ	أ	ج	أ	ج	أ
03	ب	د	د	أ	د	ي	د
04	أ	ج	ج	ي	ي	ب	ج=ي
05	ي	ي	ي	ب	ج	د	ي

من خلال الجدول يتضح إتباع الاساليب الاشرافية من طرف أستاذ هذه المادة كما يلي الاسلوب المتبع في الغالب هو (ب) أي أن هذا الاستاذ يولي الاهتمام فقط للعمل ، أما التلاميذ فلا يوليهم أدنى أهتمام ، ويسلك معهم السلوك الاوتوقراطي

.التعريف بالمؤسسات التي أجريت بها الدراسة :

البطاقة الفنية لثانوية رمضان جمال

أنشأة ثانوية رمضان جمال بتاريخ 1996/09/01 .

تتربع على مساحة اجمالية تقدر 23942 م^2 ، المساحة المبنية منها تقدر بـــ6869م^2 ، رقم تعريفها الوطني 04627 .

تضم مجموعة من الهياكل ، هي حجرات الدراسة و عددها 23 حجرة ،و 05 مخابر ، و 05 ورشات مدرج بطاقة استيعاب 38 و مخبر للاعلام الالي ، و مكتبة تحتوي على 3265 كتابا وملعب و قاعة رياضة مغطاة ، قاعة للاساتذة و أخرى للمطالعة ، مطعم و قاعة للتمريض ، 09 مكاتب ادارية ، و 06 سكنات لموظفي الادارة .

اما الجانب التربوي فهي تتشكل من 14 فوجا تربويا تتوزع على 07 افواج تربوية للسنة اولى ثانوي ، و 05 افواج للسنة الثانية ثانوي ، و فوجان (02) للسنة الثالثة ثانوي .

يدرس بالثانوية 894 تلميذا يتوزعون على 32 فوجا تربويا .منهم 11 فوجا في السنة 1 ثانوي و 10 افواج تربوية في السنة 2 ثانوي ، و 11 فوجا في السنة 3 ثانوي .

يشرف على تأطير هؤلاء التلاميذ ، 64 استاذا ، و 29 اداريا

تتكون الثانوية من 05 مصالح

- المدير و الامانة العامة
- نائب المدير المكلف بالدراسات
- المسير المالي
- مستشارية التوجيه المدرسي
- مستشارية التربية.

البطاقة الفنية لثانوية الحدائق

أنشأة ثانوية الحدائق بقراررقم 2006/0.3.8/433 بتاريخ 2006/10/17 .

تتربع على مساحة اجمالية تقدر 8840 م^2 منها المساحة المبنية و التي تقدر بـــ6173.67 م^2 ، رقم تعريفها الوطني 06290 .

تضم مجموعة من الهياكل ، هي حجرات الدراسة و عددها 20 حجرة ،و 06 مخابر ، و مدرج بطاقة استيعاب 38 و مخبر للاعلام الالي ، و مكتبة تحتوي على 1865 كتابا ، قاعة للاساتذة ، مطعم و قاعة للتمريض ، 10مكاتب ادارية ، و 07 سكنات لموظفي الادارة .

اما الجانب التربوي فهي تتشكل من 14 فوجا تربويا تتوزع على 07 افواج تربوية للسنة اولى ثانوي ، و 05 افواج للسنة الثانية ثانوي ، و فوجان (02) للسنة الثالثة ثانوي .

يدرس بالثانوية 379 تلميذا ، 228 منهم في السنة 1 ثانوي ، و 115 في السنة 2 ثانوي ، و 36 في السنة 3 ثانوي .

يشرف على تأطير هؤلاء التلاميذ ، 34 استاذا ، و 27 اداريا

تحصلت الثانوية على الرتبة الاولى على مستوى الولاية في شهادة البكالوريا و ذلك بنسبة 88.24 % في دورة جوان 2008 .

تتكون الثانوية من 05 مصالح

- المدير و الامانة العامة
- نائب المدير المكلف بالدراسات
- المسير المالي
- مستشارية التوجيه المدرسي
- مستشارية التربية.

البطاقة الفنية لثانوية مالكي عز الدين – عزابة –

أنشأة ثانوية مالكي عز الدين بقراررقم 1976/198 بتاريخ 1976/09/01 .

تتربع على مساحة اجمالية تقدر 11333.25 م^2 منها المساحة المبنية و التي تقدر بـــ2891.26م^2 ، رقم تعريفها الوطني 03340 .

تضم مجموعة من الهياكل ، هي حجرات الدراسة و عددها 27 حجرة ،و 04 مخابر ، و مخبر للاعلام الالي ، و مكتبة تحتوي على 2545 كتابا ، قاعة للاساتذة ، مطعم ، 10مكاتب ادارية ، و 04 سكنات لموظفي الادارة .

اما الجانب التربوي فهي تتشكل من 27 فوجا تربويا تتوزع على 10 افواج تربوية في السنة اولى ثانوي ، و 08 افواج السنة الثانية ثانوي ، و تسعة أفواج (09) السنة الثالثة ثانوي يتوزعون 3علوم تجريبية، 3 ا فلسفة 2تكنولوجيا ، و قسم اقتصاد

يدرس بالثانوية 822 تلميذا ،منهم 124 تلميذا يستفيدون من النظام النصف داخلي.

يشرف على تأطير هؤلاء التلاميذ ، 55 استاذا ، و 45 اداريا

تتكون الثانوية من 05 مصالح

- المدير و الامانة العامة
- نائب المدير المكلف بالدراسات
- المسير المالي
- مستشارية التوجيه المدرسي
- مستشارية التربية.

البطاقة الفنية لثانوية سنيقر بوخميس بتمالوس

أنشأة ثانوية سنيقر بوخميس 1986.

تتربع على مساحة اجمالية تقدر 19312 م^2 منها المساحة المبنية و التي تقدر ب 14235م^2

تضم مجموعة من الهياكل ، هي حجرات الدراسة و عددها 28 حجرة ،و 04 مخابر ، و مخبرين للاعلام الالي ،قاعة رياضية مغطاة، و مكتبة ، قاعة للاساتذة ، مطعم ، 9 مكاتب ادارية ، و 04 سكنات لموظفي الادارة ، تحتوي على النظام الداخلي

اما الجانب التربوي فهي تتشكل من 28 فوجا تربويا .

يدرس بالثانوية 851 تلميذا ،منهم 234 تلميذا في السنة 3 ثانوي، و 260 تلميذا في السنة 2 ثانوي ، و257 تلميذا في السنة 1 ثانوي

يؤطر هذا العدد من التلاميذ 50 استاذا و 26 اداريا و 24 عونا للخدمة

تتكون الثانوية من 05 مصالح

- المدير و الامانة العامة
- نائب المدير المكلف بالدراسات
- المسير المالي
- مستشارية التوجيه المدرسي
- مستشارية التربية

البطاقة الفنية لثانوية زيغود يوسف الحروش

تاريخ بناء هذه المؤسسة يرجع للعهد الإستعماري ، و كان ذلك سنة 1950 كإبتدائية

قرار تحويلها الى ثانوية و تحت إسم الشهيد زيغود يوسف بتاريخ 09/10/ 1979 ، تحت رقم 113

تتربع على مساحة اجمالية تقدر 9215 م^2 ،المساحة المبنية 4900 م^2 ، الرقم الاستدلالي 3643 .

تضم مجموعة من الهياكل ، هي حجرات الدراسة و عددها 20 حجرة ،و 04 مخابر ، و مخبران للاعلام الالي ، و مكتبة ، قاعة للاساتذة و أخرى للمطالعة ، مطعم ، 11 مكاتبا اداريا ، و 08 سكنات لموظفي الادارة .

اما الجانب التربوي فهي تتشكل من 09 افواج تربوية تتوزع على 08 افواج تربوية للسنة اولى ثانوي ، و 05 افواج للسنة الثانية ثانوي ، و 5 أفواج فالسنة الثالثة ثانوي .

يدرس بالثانوية 987 تلميذا يتوزعون على 22 فوجا تربويا ..

يشرف على تأطير هؤلاء التلاميذ ، 41 استاذا .

تتكون الثانوية من 05 مصالح

- المدير و الامانة العامة
- نائب المدير المكلف بالدراسات
- المسير المالي
- مستشارية التوجيه المدرسي
- مستشارية التربية.

قائمة الأساتذة المحكمين

الدكتور : محمد الطاهر بوياية جامعة عنابة

الدكتور : زين الدين ضياف جامعة مسيلة

الدكتور: بودربالة محمد جامعة مسيلة

الأستاذ : بولهواش أعمر جامعة عنابة

الأستاذة: دشاش نادية جامعة سكيكدة

جدول يوضح رأي المحكمين في بنود الاستمارة

العناصر / مستوى الموافقة		اتخاذ القرار	الاقناع الشخصي	الصراع	مراقبة الذات	مغزى الفكاهة	الاداء التعليمي
موافق	التكرار	23	20	24	23	25	24
	النسبة	92	80	96	92	100	96
عدم الموافقة	التكرار	2	5	1	2	00	1
	النسبة	8	20	4	8	00	4

التعليق : يلاحظ من خلال الجدول أن نسب الموافقة على أبعاد و بنود الإستمارة قد تجاوزت 80 % و عليه فقد أعتبرت الإستمارة ملائمة لجمع المعطيا الخام التي أعدت لها ، كما أنها توفرت على شرط الصدق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

إستمارة دراسة

أيها الاستاذ ان الهدف من الاستمارة التي تتضمن العبارات التي بين يديك هو معرفة النمط الاشرافي المتبع مع التلاميذ . وعليه

فالرجاء الاجابة من خلال ترتيب العبارات الموجودة في كل عنصر من العبارة الموافقة لإسلوبك الى العبارة البعيدة عنه.و ذلك بإستعمال الارقام من 1 الى 5 و تيقن ان اجابتك تبقى في حدود البحث التربوي العلمي فقط : وشكـــــــرا مسبقـــا

البيانات الشخصية

الجنس:..... الحالة العائلية :..... الأقدميةالمهنية: .....سنة

عدد الدورات التكوينية في الجانب النفسي التربوي.....

مادة التدريس.....القسم.....

البعد الاول : اتخاذ القرار

-أتقبل إجابات التلاميذ و لو خاطئة

أسعى الى إقامة علاقات جيدة مع التلاميذ

- **أهتم بالمعلومات القابلة للتطبيق**
- **أفضل تقديم معلومات المتماشية مع الاهداف فقط**
- **أسعى الى تقديم معلومات ومعارف سليمة ومفهومة وهادفة**

ا البعد الثانى : الإقتناع الشخصى :

- **أبحث عن التوفيق بين آرائي المقدمة و أراء للتلاميذ**
- **أؤيد مباشرة وبسهولة آراء و مواقف التنلاميذ**
- **أدعم أفكارى و ادافع عنها، أمام التلاميذ**
- **أدعم آراء و أفكار التلاميذ بدلا من ان أتصلب لآرائي ومواقفي**
- **أشجع الافكار المختلفة و مستعد لتغيير رأي**

البعد الثالث : إدارة الصراع

- **عند حدوث صراع أحاول القضاء عليه في بدايته و أفرض وجهة نظري**

-لا أولي أهتماما بالصراعات التي تحدث داخل القسم

-عند نشوءالصراع أسعى لإيجاد مصالحة عادلة بين المعنيين

- في حالة وقوع الصراع أحاول تهدئة المعنيون به

-عند حدوث صراع أحاول قبل كل شيء اكتشاف مصدره و تشخيص أسبابه

البعد الرابع: مراقبة الذات

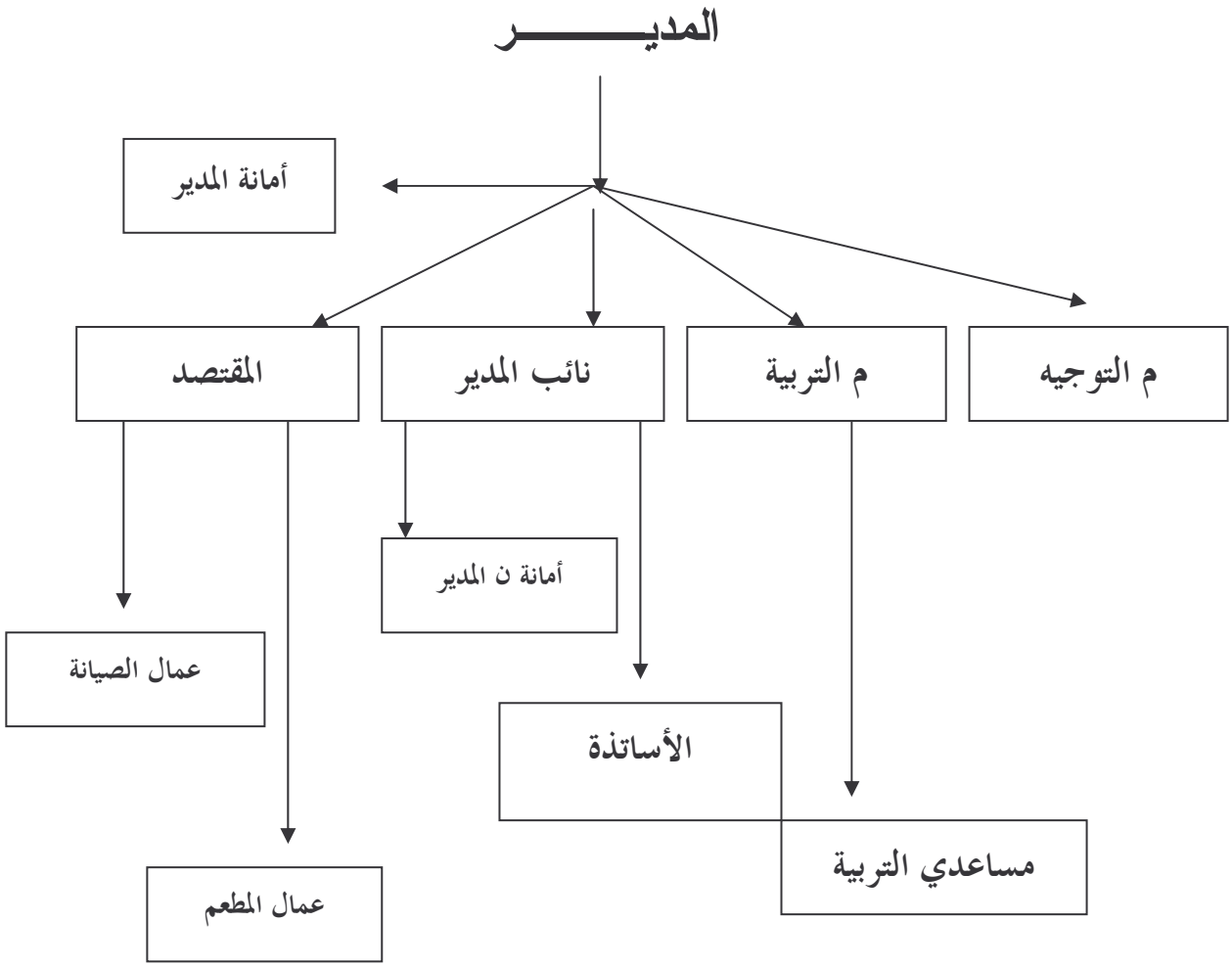
- أدافع عن معلوماتي بشدة حينما لا يتجاوب التلاميذ معها
- لا تزعجني ضغوطات التلاميذ مع أهتمامي بها
- لا أولي أهتماما لضغوطات التلاميذ
- حتى لا تكون هناك ضغوطات أقف الى جانب التلاميذ دائما
- لا أتحمل ضغوطات التلاميذ و أقف مباشرة مع وجهة نظرهم

البعد الخامس :مغزى الفكاهة

- فكاهتى حادة و هي في بعض الاحيان تشكل سلاحا تأديبيا
- أهدف بفكاهتي الى تليين الطابع الجدي ، و إقامة علاقات جيدة مع التلاميذ
- تمكنني فكاهتي من إيصال وجهة نظري و معلوماتي بإيجاب للتلاميذ
- يعطي التلاميذ معنى محرفا لفكاهتى و يرونها غير مناسبة
- إن الهدف من فكاهتى هو فقط إعطاء الأشياء قيمتها

البعد السادس : الأداء التعليمي

- أطرح الاسئلة في شكل أوامر
- ابذل جهدا لمساعدة و تدريب التلاميذ على تجاوز العقبات المعترضة
- اقوم بما يلزم من اجل تحقيق نتائج ايجابية مع التلاميذ
- أفضل الاحتفاظ بوتيرة العمل في الحدود المتوسطة
- ألتزم تماما بمراحل الدرس



الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم الثانوي

ملخص الدراسة

إن إشكالية الدراسة جاءت لتبحث في أثر النمط الإشرافي على المردود الدراسي ، و من أجل بحث هذه الإشكالية ، طرحنا فرضية عامة مفادها أن هناك علاقة بين النمط الإشرافي المتبع من طرف الأستاذ داخل القسم و المردود الدراسي للتلاميذ ، و دعمنا الفرضية العامة بمجموعة أخرى من الفرضيات الجزئية الصفرية لمعرفة إذا كانت الفروق الموجودة في الإجابات ذات دلالة إحصائية في المتغير المستقل تعزي للمتغيرات الشخصية من جهة و نفس الشئ بالنسبة للمتغير التابع من جهة اخرى .

و لإثبات أو نفي هذه العلاقة أجرينا هذه الدراسة ، التي أستهليناها ببعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإشراف و علاقته ببعض المتغيرات بعد ذلك تطرقنا الى النظريات و المرجعيات الأدبية التي اعتمدناها لإجراء هذا البحث ، كنظريات القيادة ، الرئاسة ، الإشراف و المشرف (الأستاذ) و دور هذا الأخير ، و مميزات المشرف الفعال و أهم السلوكات التي تميزه عن المشرف الغير فعال ، كما قدمنا تعاريف للإشراف التربوي و دور الأستاذ في تسيير الصف ، من جميع الجوانب الأدائية و السيكومهنية ، بعدها تحولنا إلى المردود الدراسي و الذي نتأكد من مستواه الإيجابي أو السلبي فقط إلا من خلال نتائج التحصيل الدراسي ، وعليه قدمنا لهذا الأخير بعض التعاريف و كيفية قياسه عن طرق الإختبارات التحصيلية و بينا هنا دور و أهمية الأستاذ في بناء الإختبارات ، و عرضنا جل الإختبارات التحصيلية المعتمدة في المدرسة الجزائرية – و قدمنا نموذج مواصفات يبين كيفية بناء أختبار و سلم التصحيح في الملاحق – ثم عرضنا كيفية إدارة الصف التربوي من الجانب الأدائي المعرفي ، تسيير الصراعات ، الإتصال بجميع قنواته و أتجاهاته ، المشاركة الوجدانية و أنهينا الجانب النظري بتحليل العملية الإشرافية عند مجموعة من العلماء السيكولوجيين في مجال العمل .

أما الجانب الميداني ، فقد عرفنا فيه المنهج المستخدم الذي يوافق هذه الدراسة و هو المنهج الوصفي التحليلي ، و الوسائل الإحصائية المستعملة في معالجة النتائج ، و من أجل جمع المعطيات الخام فقد تم بناء إستمارة لهذا الغرض ، وزعت على أساتذة خمس ثانويات من ولاية سكيكدة ، العينة شملت المجتمع الأصلي للأقسام النهائية ، و عولجت هذه الإجابات بعد جمعها بواسطة النسب المئوية و أختبار ك^2 لمعرفة دلالة الفروق الموجودة بين إجابات الأساتذة و درسنا المتغير المستقل و مدى تأثره بالمتغيرات الشخصية وكذلك المتغير التابع ، كما قمنا بدراسة أثر النمط الإشرافي على المردود الدراسي بواسطة ك^2 بعد تفسير النتائج إحصائيا علقنا عليها في ضوء الفرضيات المطروحة ، فبالنسبة للفرضيات الصفرية إتضح أن الفروق الموجودة في جميع المتغيرات الشخصية لها دلالة إحصائية سواء بالنسبة للمتغير

المستقل او المتغير التابع ، أما الفرضية العامة البحثية فقد تحققت و أظهر أختبار ك^2 أنه توجد علاقة بين النمط الإشرافي المتبع من طرف الأستاذ على المردود الدراسي

و في الأخير و على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أعطينا بعض المقترحات التي قد تساعد و تساهم في معالجة ظاهرة تدني المردود الدراسي للتلاميذ و ذلك من خلال التركيز على عملية الإشراف في تسيير الصف التربوي بطريقة أكثر فعالية ، و هذا يتأتى عن طريق التكوين النفسي التربوي و المهني للأستاذ من الناحية الإشرافية .

resumé de l’étude

le comportement supervisonnel et sa relation avec le rendement scolaire

La problematique de notre étude recherche l’effet du type d’encadrement des enseignants sur le rendement scolaire des élèves.

Pour cela nous avons l’enis au départ une hypothèse generale qui montre l’existence d’une relation entre le type d’encadrement suivi par l’enseignant en classe et le rendement scolaire des élèves.

L' hypothèse générale a été renforcée par un ensemble d’hypothèses partielles (ZER0) pour savoir si les différences qui existent dans les reponses des professeurs ont une connotation statistique sur la variables indépendantes – et sont aussi l’effet des variables personnelles – cela va de soi pour la variable dépendante.

Pour confirmer ou infirmer cette relation nous avons entamé cette étude , par une retronspective sur quelque études précédentes qui ont étudiées le type d’encadrement et sa relation avec quelques variables . ensuite nous avons introduit les théories et les références littéraires utiles pour notre étude comme : les théories du leadership- la présidence – l’encadrement et l’encadreur (professeur) et le role de ce dernier et ses caractéristiques dynamiques et les comportements qui le différencient de l'encadreur non dynamique.

Des définitions sur l'encadrement pédagogique et le role du professeur dans la gestion de la classe ont été brossées dans cette étude

Ensuite nous avons entamé le rendement scolaire et ses niveaux positifs et négatif a travers les résultat des acquisitions scolaires .puis nous avons donne des définitions sur l'acquisition scolaire la manière de la mesurer avec les tests d'acquisitions tout en démontrant le rôle du professeur dans la construction de ces tests . et les tests d'acquisitions utilisees dans l'école algérienne nous avons brossé un prototype de qualification entre la construction d'un test et l'echelle de correction (en annexe)…

Ensuite nous avons exposé la maniere de gérer la classe du cote performance et du cote connaisance – gestion des conflits – la communication avec tous ses cannaux – et la participation affective . et nous avons terminé la partie theorique avec une analyse de

l'opération d'encadrement chez un ensemble de chercheurs et savants dans le domaine de la psychologie et le domaine du travail.

-dans la partie pratique, nous avons définis la méthode utilisée dans cette étude qui est la méthode descriptive –analytique. Et les moyens statistiques mis en œuvre dans l'analyse des résultats.

En vue de regrouper les données brutes, nous avons construit un questionnaire qui été distribue à l'ensemble des professeurs de cinq lycées de la wilaya de skikda. Notre échantillon est représenté par les professeurs des classes de terminales.

Les réponses des professeurs ont été analysées après regroupement par le biais des pourcentages et le test du (k2) afin de connaitre les indices des différences qui existent entre les réponses des professeurs .et nous avons étudié l'influence des variables personnelles sur la variable indépendante. Ainsi que pour la variable dépendante.

Aussi nous avons étudié l'influence du type d'encadrement sur le rendement scolaire avec le (k2).

Après avoir expliquer les résultats statistiques nous les avons interpréter à la lumière des hypothèses emises au départ.

Les hypothèses (zéro) ont montées que les différences qui existent dans les variables personnelles ont une connotation statistique soit sur la variable indépendante ou sur la variable dépendante .

concernant l'hypothèse générale celle-ci a été réalisée et le (k2) a montré qu'il existe une relation du type d' Encadrement suivi par le professeur sur le rendement scolaire.

Enfin des propositions ont été données à la lumière des résultats obtenus qui a notre avis contribueront dans l'explication et le traitement de la faiblesse du rendement scolaire des élèves .cela se fera par le biais de la prise en considération du type d'Encadrement sur la gestion de la classe de manière plus dynamique et plus performante,cela se réalisera par le moyen de formation psychopédagogique et professionnelle du professeur.

Summary of the study

The behavior of tutoring and its relation with education out camp up

The aim of the study was to find our the effect of class managment of the educatioal performance , to reach this aim we put a general hypothesis that says that there is a relationship between the class management followed by teachers in the educational performance of students .

To sustain the main hypothesis we added other partial hypothesis to find out if there are differences which has a statistical interpretation in the independent varaint that occurred because of personal varaints from one hand and the same-thing for the followed varaint from another hand .

To confirm or not this relationship we did this study that we started with previous studies based on class management and its relationship with some varients . Then we mentioned the theories that our study was based on like the theory of leadership ,presidency, the management ,the manager (teacher) and his rol .

The characteristics of an efficent manager and what makes him different from an unefficient manager .we also gave definitios of educational management and the role of teacher in the class management from all, psychoprofessional aspects.Then we dealt with the educational performance to find out if this positive or negative on the basis of the results of the educational assimilation . we therfore gave to the latter definitions and how it is measured through tests of assimilation and we showed here the role of the teacher in testsbuilding . we gave all tests of Assimilation applied in the algerian school .

We provided a sample that show to build a test ,with the marking scale.we later showed how to manage a class from the point of view performance , knowledge, conflicts management , communication with all its directions , interior participation and we classified the theoritical side with the analysis the process of management done by famous psychologist in this field .

As far as the practical side we defined the approach used which goes with this study the analytical descriptive approach, and the statistical means used in the results . we distributed a questionnaire for teachers in five secondary schools in the wilaya of skikda . the sample concerned 3rd year classes, the results were studied using “percentages” and test “ k^2 “ to find our the differences in teachers answers , we studied the independent variants and its effect on personal variants and the followed variant. We also make a study about the effect of class management on educational performonce using k^2 .

This is our comment on the results , for the partial hyphothesis we found that the differences that existed in all the personal variants have a statistic inter prevation for both the independent and the followed variant.as far as the main hyphotesis was achieved and test k^2 shwoed that there is a relation ship between class management applied by the teacher and the performonce .

Finally , on the basis of these results we gave some suggestions that deal with the problem of weak performonce among students . we insisted on the management process to deal with pedogogical class efficiency . we believe that this can be achieved through the psychopedagogical and professional formation of the teacher from the management point of view.