

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة.



أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل

دراسة ميدانية بمجموعة "ورود" لصناعة الروائح - ولاية الوادي.

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم النفس
تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور : عبد الحميد عبدوني

إعداد الطالب : منصور بوبكر

الهيئة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
وناس أمزيان	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	رئيسا
عبد الحميد عبدوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مشرفا ومقررا
أحمد غضبان	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	عضوا مناقشا
علي لونيس	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
زهير بغول	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
نور الدين توريريت	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2012-2013



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ
وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ
لِيُبْلِغَكُمْ فِي رِزْقِكُمْ أَجْرًا سَرِيعًا
الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ)

165 الأنعام.

صدق الله العظيم





الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:
روح الفقيد عبد المفيظ عرعار الرجل الذي
عرفته عن قرب خلال تنفيذ البرنامج التدريبي
في مرحلته التجريبية، فقد كان الرجل مثالا
في الجهد والاجتهاد.. في الطموح وعلو الهمة،
لتطوير ذاته والنهوض بالمهبط الذي يمي فيه.
تغمده الله برحمته واسكنه فسيح جنانه.
آمين...



شكر وتقدير

الشكر لله تعالى- أولاً - على ما من به علي من نعمة التوفيق لإنجاز هذا العمل العملي.
كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الحميد عبدوني الذي أشرف على هذا العمل، فقد أخلص لي النصح والتوجيه، وغمرني بعنايته العلمية وحرصه على أن أنجز عملي في موعده المحدد. كما أتقدم بخالص الشكر إلى السيد بشير جديدي رئيس مدير عام مجموعة ورود الذي فتح أبواب مؤسسته وقدم كل الدعم لإنجاز الدراسة الميدانية بشركات المجموعة. كما لا أنسى توجيه الشكر إلى الأستاذ الدكتور إسماعيل العيس على مساعدته وملاحظاته القيمة في عديد الجوانب المنهجية.

وافر الشكر إلى كل الذين قدموا لي يد العون:

- السيد كمال جديدي مراقب التسيير بمجموعة ورود الذي تابع وأشرف على إجراءات الإدارية والتنظيمية للدراسة الميدانية بالشركة.
- الاستاذ سليم حمي لمساعدته لي في المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج S. P. S.
- الأستاذين مردف سعد، وقويدر قيطون اللذين ساعداني في عملية الترشيح اللغوي لمضمون البحث. والأستاذ فوزي أحفيظ على مساعدته لي في عملية الترجمة.
- المشرفون العاملون بالدوائر والمصالح الإدارية بمدينة تقرت، وكذا مدراء التعليم المتوسط بولاية الوادي الذين شاركوا في البرنامج التدريبي في مرحلته التجريبية.
- إطارات وموظفي وعمال مجموعة ورود الذين شاركوا في مختلف مراحل الدراسة الأساسية بدء من دراسة الاحتياجات التدريبية، الى غاية إجراء المقابلات.



ملفص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل. وقد أجريت الدراسة بمجموعة ورود لصناعة الروائح بولاية الوادي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم برنامج تدريبي واستفاد منه خمسة عشرة إطارا من المشرفين على فرق عمل بمجموعة ورود لصناعة الروائح، والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية.

كما تم اعتماد المنهج التجريبي، من خلال تصميم المجموعة الواحدة مع القياس القبلي والبعدي لنتائج مجموعة البحث في استبيان مهارات السلوك الإشرافي. وذلك بهدف التحقق من الفرضية العامة التالية:

لا يوجد أثر إيجابي للبرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي لمجموعة البحث في فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها. والفرضيات الإجرائية المنقعة منها:

- الفرضية الاجرائية الاولى: لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى مهارات السلوك الإشرافي لدى المشرفين (مجموعة البحث) قبل وبعد الاستفادة من التدريب.
- الفرضية الاجرائية الثانية: نتوقع عدم وجود مؤشرات لانتقال أثر التدريب الذي تلقاه المشرفون (مجموعة البحث) على مستوى فعالية فرق العمل. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- اكتسب المتدربون مهارات السلوك الإشرافي، بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي المصمم في هذه الدراسة، وقد تم تأكيد ذلك من خلال إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي لمستوى مهارات السلوك الإشرافي.
- سجل عدم انتقال أثر التدريب على مستوى أبعاد فعالية فرق العمل.
- تلاشي أثار التدريب وذلك في خضم التحديات والقيود التي تفرض على المشرفين مثل: ضغط الوقت، توجهات القيادة، ونمط التسيير، وصيرورة العمل.
- وجود اختلاف بين مستوى تعلم المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي ومستوى فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها.
- رغم تطبيق المؤسسة ميدان الدراسة لمعايير الجودة الشاملة، فقد سجل، اهمالها للتدريب والتطوير الإداري، في مجال العلاقات مع الآخرين وحل المشكلات، مثل التدريب على التواصل والمهارات الإدارية و الإشرافية، ومهارات إدارة الصراع، وفن التحفيز.

Résumé de l'étude

Le but de cette étude était de connaître les effets d'un programme de formation pour développer les compétences des comportements de surveillance de l'efficacité des équipes de travail . L'étude a été menée auprès du groupe wouroud pour la fabrication des parfums dans la wilaya d'El-oued

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude on a mis un programme de formation , quinze cadre des superviseurs des équipes de travail du groupe Wouroud ont bénéficié de ce programme et qui ont été sélectionnés d'une façon délibérée.

Comme cela a été l'adoption de la méthode expérimentale, à travers la conception d'un même groupe avec mesure avant et après les résultats du groupe de recherche dans le questionnaire de comportement techniques de supervision. Afin de vérifier l'hypothèse générale suivante

Il n'y a aucun impact positif du programme de formation orientée vers le développement des compétences de recherche du groupe de surveillance des comportements dans l'efficacité des groupes de travail qui les supervisent

Et hypothèses procédurales dérivés de ceux-ci sont:

- première hypothèse procédurale: Il n'y a pas de différence statistiquement significative dans le niveau de compétences comportementales de surveillance de superviseurs (groupe de recherche) avant et après la prestation de la formation.

- Deuxième hypothèse procédurale: nous attendons le manque d'indicateurs permettant de déplacer l'impact de formation reçue par les superviseurs (groupe de recherche) au niveau de l'efficacité des équipes de travail

L'étude a révélé les résultats suivants:

- Les stagiaires acquis comportement techniques de supervision, après avoir subi le programme de formation conçue dans cette étude, il a été confirmé en démontrant la présence de différences statistiquement significatives entre les deux mesures avant et après le niveau des comportements techniques de supervision.

- Enregistrement non-transmission de l'impact de la formation sur les dimensions du niveau de l'efficacité des groupes de travail.

- La dissipation des effets de la formation et au milieu des difficultés et des contraintes qui sont imposées aux superviseurs, tels que: la pression du temps, les instructions du commandement et le style de gestion et le processus de travail.

Et il ya une différence entre le niveau de l'apprentissage des compétences de comportement des superviseurs et le niveau d'efficacité des équipes de surveillance qui les supervisent.

Bien que le champ d'application d'entreprise d'étude pour les normes globales de qualité, il ya eu une formation négligée et gestion du développement, dans le domaine des relations avec les autres, la résolution de problèmes, tels que la formation en communication et les compétences de gestion et de surveillance, et de gestion des conflits, l'art de la motivation .

فهرس الموضوعات



الصفحة

المحتويات

-
أ
ب
د
01

الإهداء

الشكر والتقدير

ملخص الدراسة

الفهارس

المقدمة

الفصل الأول

تقديم موضوع الدراسة

6

■ تمهيد

6

(1) مشكلة البحث

12

(2) أهمية البحث

14

(3) أهداف البحث

15

(4) فرضيات البحث

15

(5) التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث

17

(6) الدراسات السابقة

36

■ خلاصة الفصل

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية

38

■ تمهيد

39

I. إدارة الموارد البشرية:

39

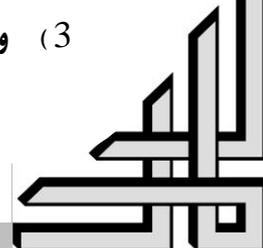
(1) مفهوم إدارة الموارد البشرية

39

(2) دور إدارة الموارد البشرية

40

(3) وظائف إدارة الموارد البشرية

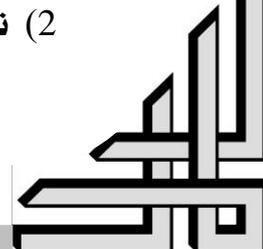




الصفحة

المحتويات

42	II. وظيفة تنمية الموارد البشرية
42	(1) مفهوم تنمية الموارد البشرية
42	(2) مبررات الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية
43	(3) علاقة تنمية الموارد البشرية بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية
44	(4) تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
46	(5) تنمية الموارد البشرية وإدارة عمليات التغيير
47	III. التدريب
47	(1) مفهوم التدريب
51	(2) التدريب كنظام
52	(3) أنواع التدريب
54	(4) واقع التدريب
57	(5) المنظور الاستراتيجي للتدريب
59	(6) المنظور الاستثماري للتدريب
64	▪ خلاصة الفصل
	الفصل الثالث
	تصميم البرنامج التدريبي
66	▪ تمهيد
66	I. تدارس الأداء كمدخل لتصميم البرامج التدريبية
70	II. خطوات تصميم البرنامج التدريبي
70	(1) تقييم الاحتياجات التدريبية
78	(2) تصميم برنامج التدريب





الصفحة

المحتويات

83	(3) تطوير برنامج التدريب
89	(4) تنفيذ برنامج التدريب
100	(5) تقييم برنامج التدريب
110	▪ خلاصة الفصل
	الفصل الرابع
	السلوك الإشرافي
112	▪ تمهيد
112	(1) مفهوم الإشراف
117	(2) تطور دور المشرف
120	(3) الإشراف من منظور إسلامي
121	(4) نطاق الإشراف
122	(5) واجبات المشرف
126	(6) طرق الإشراف
127	(7) أنماط السلوك الإشرافي
132	(8) مهارات الإشراف
137	(9) صفات المشرف الناجح
138	(10) العلاقة الإشرافية في ضوء سمات شخصية الفرد الجزائري
140	(11) أهمية تدريب المشرفين
142	▪ خلاصة الفصل





الصفحة

المحتويات

الفصل الخامس

فريق العمل الفعال

- 144 ■ تمهيد
- 145 (1) ما المقصود بفريق العمل؟
- 147 (2) ما المقصود بفعالية فريق العمل؟
- 148 (3) خصائص فريق العمل الفعال .
- 149 (4) العوامل المؤثرة على فريق العمل
- 151 (5) أنواع فرق العمل
- 153 (6) عناصر بناء الفريق الفعال
- 156 (7) إدارة مشكلات فريق العمل
- 159 (8) أثر سلوك المشرف على فعالية فريق العمل
- 161 ■ خلاصة الفصل

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 164 ■ تمهيد
- 165 (1) المنهج المستخدم
- 165 (2) الدراسة الاستطلاعية
- 170 (3) البرنامج التدريبي
- 174 (4) أدوات الدراسة
- 184 (5) حدود الدراسة الأساسية
- 185 (6) مجتمع الدراسة
- 186 (7) عينة الدراسة الأساسية





الصفحة

المحتويات

187

8) إجراءات التطبيق الميداني

189

9) أساليب المعالجة الإحصائية

190

▪ خلاصة الفصل

الفصل السابع

نتائج الدراسة

192

▪ تمهيد

192

(1) عرض نتائج الدراسة

200

(2) مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

209

(3) خاتمة عامة

214

▪ قائمة المراجع

228

▪ الملاحق





فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
50	يوضح المقارنة بين التدريب والتعليم والتطوير	01
85	يوضح أساليب التدريب	02
167	يتضمن توزيع أفراد مجموعة للدراسة الاستطلاعية حسب جهة العمل	03
169	يتضمن نتائج الدراسة الاستطلاعية	04
170	يوضح اختبار(ت) للفروق بين نتائج الاختبار القبلي والبعدي لمجموعة البحث في الدراسة الاستطلاعية	05
176	يوضح أبعاد استبيان مهارات السلوك الإشرافي	06
177	مفتاح استبيان مهارات السلوك الإشرافي	07
177	درجات مستويات مهارات السلوك الإشرافي	08
179	يوضح أبعاد استبيان فعالية فريق العمل	09
179	مفتاح استبيان فعالية فريق العمل	10
180	درجات مستويات فعالية فريق العمل	11
182	يبين قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان مهارات السلوك الإشرافي.	12
182	يبين قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان فعالية فريق العمل	13
186	يتضمن أفراد مجتمع الدراسة	14
187	يتضمن أفراد مجموعة البحث للدراسة الأساسية	15
187	يتضمن اختيار عينة عمال التنفيذ	16
189	يتضمن توزيع حصص البرنامج التدريبي	17
193	يتضمن نتائج مجموعة البحث في القياس القبلي والبعدي بخصوص مهارات السلوك الإشرافي	18
195	اختبار(ت) للفروق بين نتائج الاختبار القبلي والبعدي لمجموعة البحث	19



فهرس البداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
196	تقييم الدورة تبعا لانطباعات أفراد مجموعة البحث	20
197	استجابات أفراد العينة في مختلف أبعاد استبيان فعالية فريق العمل	21
198	تقييم الدورة تبعا لانطباعات أفراد مجموعة البحث	22
199	مقارنة نتائج مستوى مهارات السلوك الإشرافي بمستوى فعالية فريق العمل	23



فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
51	شكل يوضح التدريب كنظام	01
67	شكل يوضح تدارس الأداء كمدخل للتدريب	02
68	شكل يوضح تغير معايير الأداء والحاجة للتدريب	03
70	شكل يوضح مراحل تصميم برنامج تدريب	04
71	شكل يوضح مفهوم تقدير الاحتياجات التدريبية	05
82	شكل يوضح خطوات إعداد الحقيبة التدريبية	06
132	شكل يوضح أدوار المشرف حسب جبراي	07
170	شكل يبين نتائج الاختبار القبلي والبعدي لمجموعة البحث في الدراسة الاستطلاعية	08
194	شكل يوضح نتائج مجموعة البحث في القياسين القبلي والبعدي لمهارات السلوك الاشرافي.	09
197	شكل يوضح مستويات أبعاد فعالية فريق العمال	10
199	شكل يوضح الفارق بين مستوى مهارات السلوك الاشرافي لمجموعة البحث ومستويات أبعاد فعالية فرق العمل	11



فهرس المراقا

الصفحة	الملحق	الرقم
	برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي	01
	استمارة تحليل وظيفة المشرف	02
	استمارة التسجيل في البرنامج التدريبي	03
	استمارة انطباعات المتدرب	04
	استبيان مهارات السلوك الإشرافي	05
	استبيان فعالية فريق العمل	06
	بطاقة المتدرب	07
	كتيب الدورة	08
	نماذج من شرائح العرض الإيضاحي	09
	شهادة المشاركة في البرنامج التدريبي	10

المقدمة

:

تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم تحديات كبيرة تتمثل في المنافسة الشرسة، والتحكم في بيئة العمل الداخلية والخارجية. ولكن هذه المنظمات تختلف في استجاباتها لهذه التحديات تبعاً لمستوى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في الإدارة الحديثة، ذلك أنه مع ظهور عدد من الأساليب الإدارية الحديثة، لم يعد للإدارة ذلك المفهوم التقليدي الذي كان سائداً من قبل، فتغيرت النظرة من الأمور ولم يعد أرباب العمل والمدراء يركزون على الجوانب المادية فقط، ويهملون العنصر الإنساني.

إن تحول المنظمات إلى تبني رؤية عصرية في الإدارة والتسيير هو في حقيقة الأمر استجابة للتغيرات المستجدة كانتشار المفاهيم الديمقراطية، و التطور السريع في مجال المعلوماتية وتنامي مستوى العاملين، بفضل التحول السريع للمعرف والمعلومات بين الأفراد والمنظمات. الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي كنهج في الإدارة.

وتعد وظيفة تنمية الموارد البشرية من أبرز الوظائف التي أدرجت ضمن أي عملية تخطيط تقوم بها المنظمة، وصار من غير المسموح به تجاهل أهمية الحاجة الملحة لعملية التحسين المستمر لمستوى معارف ومهارات الموارد البشرية. الأمر الذي سوف ينعكس على مستوى الأداء الفردي، ومستوى فعالية فرق العمل، باعتبار أن العمل الجماعي بات السمة الأبرز لمنظمات العمل الحديثة.

يرى معظم الباحثين أن التدريب في الوقت الحاضر هو بمثابة استثمار في رأس المال البشري، إذ يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع. وذلك لجميع المستويات التنظيمية، إذا لا تقتصر عملية التدريب على الأفراد العاملين بالمستويات الدنيا في الهرم التنظيمي

فحسب، بل هي عملية شاملة يخضع لها جميع أفراد التنظيم. على اختلاف اختصاصاتهم وأدوارهم المهنية، ومستوياتهم التنظيمية.

فالعمل على تدريب وتنمية مهارات المشرفين في الإدارات التنفيذية لتمكينهم من القيام بواجباتهم الإشرافية بالكيفية والمستوى الذي يضمن فعالية أكبر لفرق العمل التي يشرفون عليها. ذلك أن وظيفة الإشراف ترتبط بصفة مباشرة بالموظفين أو المنفذين أين يقع على المشرفين ورؤساء الأقسام ورؤساء المجموعات مهمة تسيير دفة العمل اليومي من خلال التعامل مع الأمور الروتينية المتكررة قصيرة الأجل، ذات الطبيعة التشغيلية والإجرائية.

والعمل الإشرافي يتعلق بقيادة الآخرين وحسن إدارتهم وفهم سلوكياتهم وأنماط شخصياتهم وتهيئة المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لجعل العامل يؤدي دوره بكفاءة. إن نجاح المشرف في عمله لم يعد يتوقف على تمتعهم بمهارات فنية عالية في مجال عمله فحسب كما كان يعتقد في السابق، بل صار من الضروري أن تتوفر لديه مهارات إنسانية وأخرى فكرية إلى جانب مهاراته الفنية.

انطلاقاً من هذا الطرح لموضوع التدريب وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي للمشرفين في فعالية فرق العمل، وذلك بإحدى المؤسسات الصناعية التابعة للقطاع الخاص بولاية الوادي. فقد جاء هذا البحث في شكل دراسة ميدانية امبريقية، تم من خلالها تناول هذا الموضوع وفق الخطوات المعهودة في مثل هذه البحوث. حيث تضمنت هذه الخطوات جانبين الأول نظري أشتل على خمسة فصول، الفصل الأول تناول تقديم موضوع الدراسة واستعرض حيثياتها مثل المشكلة، والفرضيات والأهداف، والتعريفات الإجرائية، والدراسات السابقة. ثم جاءت بعد ذلك الفصول الخاصة بالخلفية النظرية

لمتغيرات الدراسة والمفاهيم ذات الصلة بالموضوع (تنمية الموارد البشرية، تصميم البرنامج

التدريبي، السلوك الإشرافي، فريق العمل الفعال)

أما الجانب الآخر فهو الجانب التطبيقي الذي جاء في فصلين الأول تناول الإجراءات المنهجية

للدراسة حيث تم توضيح المنهج المستخدم وأدوات الدراسة، بالإضافة إلى شرح مفصل لخطوات

تصميم البرنامج التدريبي الذي خضع له أفراد مجموعة البحث. أما الفصل الأخير في هذه الدراسة

فهو الفصل الذي تناول فيه الباحث عرض النتائج ، وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة التي تم

استعراضها في فصل تقديم موضوع الدراسة.

وكنتيجة لكل الخطوات السابقة تم توضيح مدى تمكن هذه الدراسة من الإجابة على التساؤلات

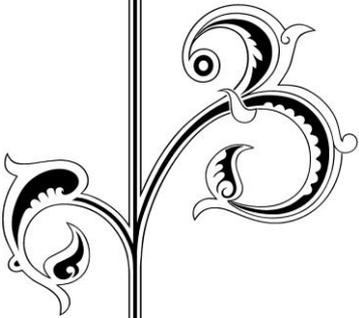
المطروحة في بداية البحث، ومن ثم تقديم مجموعة من الاقتراحات العملية التي تفيد في تحسين

مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة ميدان الدراسة، بوجه خاصة ومؤسساتنا الوطنية الصناعية

بوجه عام.



البانج النظرى



أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافى فى فعالية





الفصل الأول

تقديم موضوع الدراسة

❖ تمهيد

(7) مشكلة الدراسة

(8) أهمية موضوع الدراسة

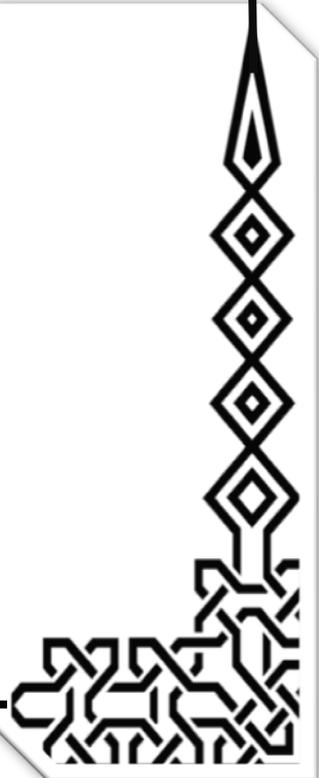
(9) أهداف الدراسة

(10) الفرضيات

(11) التعريفات الإجرائية لمصطلحات

الدراسة الدراسات السابقة

❖ خلاصة الفصل



❖ تهييد

يعد هذا الفصل بمثابة مقدمة عامة للبحث، يتم من خلالها، إعطاء فكرة عن مشكلة البحث واعتباراتها، من فرضيات وأهمية أهداف وتعريفات إجرائية، بالإضافة الى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، والتي تمكن الباحث من جمعها. وتأتي مشكلة البحث في مقدمة العناصر من حيث الأهمية، والتي سوف يتم من خلالها تحليل متغيرات المشكلة، وطبيعتها، وأبعادها وطريقة تناولها، بغية إعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن موضوع الدراسة والمتضمن النشاط التدريبي الموجه الى المشرفين وأثره في فعالية فرق العمل، على اعتبار أن هذا الموضوع هو في صميم ميدان إدارة وتنمية الموارد البشرية بمؤسسات العمل الحديث.

1) مشكلة الدراسة:

لقد رافق التطور الهائل في مختلف مجالات العمل الحديث بروز العديد من التحديات. الأمر الذي أدى إلى تنامي الاهتمام بالدراسات والأبحاث العلمية بهدف إيجاد حلول لمختلف المشكلات المستجدة داخل المنظمات، ثم وضع خطط للتغيير والتطوير تتضمن مشاريع أبحاث جديدة جد متخصصة ومقترحات لبرامج تدريبية لتحسين مهارات الأفراد العاملين وتشكيل سلوكهم بالكيفية التي ترفع من مستوى أدائهم.

ولان القدرة التنافسية للمنظمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى تهيئة هذه الأخيرة للبيئة المناسبة والداعمة لبناء راس المال البشري والمعرفي فأرباب العمل ورؤساء التنظيمات الحديثة الذين يتبنون منهج القيادة الإستراتيجية أصبحوا على قناعة تامة بأن تكوين القدرة التنافسية ليس مجرد أن نفعل ما يفعله المنافسون، ولكن يجب أن نتميز عنهم لان القدرة التنافسية النهائية هي تكوين القدرات

الذاتية لأفراد التنظيم على التعلم المستمر، وتحقيق الريادة ومواجهة التحديات. وهو الأمر الذي جعل من التدريب وتنمية الموارد البشرية، اختياراً استراتيجياً في منظومة استثمار الموارد البشرية. ذلك أن كل دولار ينفق على التدريب يعطي عائداً على الإنتاجية قدره 30 دولار كل ثلاث سنوات (K. Kelly and P. Burrows, 1994, PP 158-161).

ولقد أظهرت دراسة استكشافية سنة 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية، نفذتها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية في عدد من المؤسسات الأمريكية، فوائد عدة حققتها تنمية الموارد البشرية، نذكر منها: (حسين إبراهيم بلوط، 2002، ص 239)

- زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77 %

- تحسين جودة المنتج بنسبة 72 %

- زيادة رضا الزبائن بمقدار 63 %

- تحسين خدمة الزبائن بنسبة 75 %

- انخفاض الفاقد و الهدر بنسبة 55 %

وعليه يمكن القول أن امتلاك التقنية الحديثة لم يعد وحده هو المقياس لنجاح المنظمة، فقد حدث تحول في نظرة أرباب العمل وقادة التنظيمات نحو التدريب باعتباره الوسيلة الفعالة للارتقاء بعمل المنظمة وجودة إنتاجها وخدماتها. وقد ترجم هذا التحول بالارتفاع المستمر للموازنة المالية التي ترصدها المنظمات الذكية للعملية التدريبية. فلحصائيات المعهد الأمريكي للتدريب والتطوير بفيرجينيا تشير أن المؤسسات الأمريكية تنفق ما يعادل 1,5% من الميزانية الكلية في تنمية مواردها البشرية. (John whiting, 1994, p 14)

إن تنامي الاهتمام بتنمية الموارد البشرية للمنظمة، قد ارتبط بأمرين أساسيين: يتعلق الأول

بتغيير النظرة إلى العنصر البشري داخل التنظيم كونه مورداً كبقية الموارد المادية الأخرى.

إلى اعتباره المورد الأهم و جوهر التنظيم ككل. والأمر الآخر هو أن العمل الجماعي أضحي

الخاصية الأبرز لمنظمات العمل الحديثة، مما جعل الكثير من المؤسسات والمنظمات العامة

والخاصة تسعى إلى القيام ببرامج تطوير بواسطة برامج تدريب، ودراسات، واستشارات في مجال

بناء فرق عمل تتصف بالفعالية. (Sandra and Jeff,2002,p:129)

وإذا كان بناء فريق عمل يعني " تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة"

(العديلي، 1993 ص: 379) وأن أهمية ذلك تكمن في مساعدة أفراد الفريق على تحسين المهارات

المرتبطة بفعاليتهم مع بعضهم البعض ، بحيث يدرك كل عضو في الفريق أبعاد سلوك زميله ،مما

يكسبه نوعاً من المرونة في التعامل التي تسهم بدورها في تنسيق الجهود بين الأعضاء ويرفع

من مستوى تماسك هذا الفريق. فإن عملية تنسيق الجهود بين أعضاء فريق العمل تتطلب

بالضرورة عنصراً فعالاً يتقن مهارات دفع وتوجيه سلوك الأفراد نحو المسار الذي يحقق الهدف

المنشود من هذا الفريق ، بمعنى آخر أن يكون للمشرف (محور الدراسة) سلوك إشرافي محفز

للإنجاز، وباعتد لروح الانسجام وتعاون بين أعضاء الفريق (ألفريد كدشين، 1992، ص 292)

(Kadushin, A) فهي مهمة إدارية يسعى المشرف من خلالها إلى المحافظة على معايير العمل،

وحسن تطبيق اللوائح الإدارية بشكل سلس. ومهمة تعليمية من خلال مساعدة مرؤوسيه على أداء

مهامهم بنجاح ،وذلك بحل مختلف الصعوبات التي تواجههم أثناء أدائهم لهذه المهام ، وتعليمهم

الطريقة الصحيحة للعمل عندما يتعذر عليهم القيام بذلك. ومهمة داعمة تتمثل في قيام المشرف

بمهمة المحافظة على علاقات العمل المنسجمة داخل فريقه، وبعث روح الجماعة، انطلاقاً من فهم عميق للاحتياجات النفسية لجميع أفراد فريق العمل.

فقد أشار العديد من الباحثين نونفاك وقرين (G.Graen & M. A. Novack 1982)

إلى أن كثيراً من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم مثل: نقص القدرة الفنية للمشرف، وإهمال مطالبهم والردّ على استفساراتهم، وعدم الاستماع إلى شكاوهم أو دراسة مقترحاتهم، والتقصير في تمثيلهم أمام الإدارة، وعدم تدريبهم أو إمدادهم بالعون ، وعدم معالجة المشكلات التي يواجهونها... الخ. (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:577).

وعليه فإن الباحث في هذه الدراسة لن يكون طرحه مقتصرًا . فقط . على تناول مهارات

السلوك الإشرافي من زاوية تحديد ما هو مطلوب من المشرفين من مهارات، ثم بناء برنامج تدريبي موجه للمشرفين العاملين بمجموعة الورود لصناعة الروائح ، قصد تنمية مهارات سلوكهم الإشرافي

بل يتعدى ذلك إلى محاولة دراسة مختلف الاحتياجات الخاصة بالمشرفين خاصة تلك المتعلقة

بالجوانب النفس- اجتماعية داخل المؤسسة (مثل الحاجة إلى التقدير، الشعور بالاعتزاز، الإحساس

بالقبول أو التهميش، ومختلف الاشباع التي تنعكس على صورة الذات لديه كمشرف) ليصل

الباحث في نهاية المطاف إلى وضع برنامج تدريبي يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة أولاً

واحتياجات المشرفين المستهدفين بالعملية التدريبية ثانياً، وذلك انطلاقاً طبعاً من دراسة احتياجات

المروّوسين الذين نعتقد أنهم كثيراً ما تم إهمالهم من قبل مصممي البرامج التدريبية.

على الرغم من استحواد موضوع تنمية مهارات الأفراد المرتبطة بالعمل على اهتمام

الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والمديرين. فقد ظل الجدل مطروحاً بخصوص طرق ووسائل

التدخل الأكثر فعالية لإجراء التغيير المطلوب. وذلك بين المداخل التدريبية التقليدية التي تركز

على الانطلاق من عملية تغيير اتجاهات المتدربين في قاعات الدراسة، ولمدة تكوين طويلة نسبيا. والطرق الحديثة لتشكيل السلوك، التي تعتمد الدورات التدريبية القصيرة، والتي تنطلق من تغيير السلوك من خلال مشاهدة أفلام وأشرطة فيديو وتقنية لعب الأدوار. وبرامج تدريب الحساسية. (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:582).

في هذا الإطار نجد أن العديد من الدراسات التي تناولت دراسة سبل تنمية وتطوير مهارات السلوك الإشرافي باعتبارها إحدى الخطوات الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي التي تقوم بها المؤسسات. وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية لهؤلاء المشرفين لتنمية مهاراتهم الإشرافية .

يشير سيزلاقي و ولاس (A.D. Szilagy & M.J. Wallace 1987) في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء إلى أن بعض التجارب التي أجريت في بعض المؤسسات مثل زيروكس (xerox) أظهرت أنه "من الممكن تعليم أحد المديرين أو المشرفين مهارة جديدة في حلقات دراسية قصيرة بفعالية أكثر من تعلمها في دورات تعليمية طويلة. فبدلا من الاستماع إلى مدرب يتعلم المتدربون الشركة من خلال مشاهدة الأفلام التدريبية، وشرائط الفيديو، ولعب الأدوار، والاختبارات الذاتية ومناقشة الموضوعات في مجموعات صغيرة، وتتراوح فترة الحلقات الدراسية من بضع ساعات إلى يومين.. " (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:577).

ويذكر كروت (A.I. kraut 1981) عدد من الدراسات الميدانية تؤكد نجاح تشكيل السلوك كنشاط تطويري، ففي دراسة ل: أبردسون و بوراس J.I. porras & B.abderson 1981 أوضحت أن البرامج التدريبية في مجال تشكيل السلوك لمشرفي المستوى الأول في إحدى شركات المنتجات الخشبية قد أدى إلى زيادة في الإنتاج وكفاءة التنظيم. كما بينت دراسة سورشار وسبانس

M. Sorcher & R. Spence 1982. أنه تم التوصل إلى تحقيق علاقة متطورة بين المشرفين البيض والعمال السود نتيجة لجهود برنامج تشكيل السلوك.

أما الدراسة التي قام بها كل من قرين ونوفاك G.Graen & M. A. Novack 1982 فقد أوضحت أن تدريب تشكيل السلوك قد ساعد المشرفين في تحسين مهاراتهم، مما ساعدهم على تحسين مستوى جودة العلاقة مع مرؤوسيههم (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:583).

فقيم العمل لكل من الرئيس والمرؤوسين حسب أشكونسي و كونر (Ashkansy and O'Conner, 1997) تؤثر على جودة العلاقة بينهم ذلك أن قيم العمل الإيجابية توجد عندما يقبل المرؤوسون سلطات وأوامر الرئيس، وكذلك توجد قيم العمل السلبية عندما يرفض المرؤوسين سلطات وأوامر الرئيس. (حامد، 2011، ص5)

بناءً على هذه المنطلقات البحثية، جاءت هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل للبرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي أثر إيجابي في فعالية فرق؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤل الفرعية التاليين:

- هل يحقق البرنامج التدريبي الذي يستفيد منه المشرفون (أفراد العينة) في هذا البحث اكتساب هؤلاء المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي؟
- هل توجد مؤشرات لانتقال أثر التدريب الذي تلقاه المشرفون (مجموعة البحث) على مستوى فعالية فرق العمل.

2) أهمية موضوع الدراسة :

لقد ارتبط تطور ميادين البحث في مجال علم النفس والعمل والتنظيم في الغرب عموماً وفي الولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص بالاهتمام الذي أولاه أرباب العمل، ومدراء الشركات ومراكز الأبحاث، بتمويل الدراسات الميدانية بغية تحسين مستويات أعلى من الأداء. ومن هذا المنطلق تتضح أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والعملية.

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تندرج ضمن إحدى أهم موضوعات مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الأكثر ارتباطاً بمجال التطبيقات الميدانية في مختلف التنظيمات الحديثة. فالبحث عن الطرق والوسائل والبرامج التدريبية الأكثر فعالية للرفع من مستوى مهارات الأفراد العاملين يعتبر محور اهتمام المسؤولين على تنظيمات العمل الحديثة. الأمر الذي دفع بالباحثين إلى تصميم برامج تدريبية حديثة تستجيب لمتطلبات التطور السريع في عالم الشغل ومستفيدة من نتائج الدراسات العلمية في مجال نظريات وطرق ووسائل التعلم أهمية فرق العمل.

إلى وقت قريب كان الاعتقاد السائد أن وظيفة التدريب تنحصر في تعلم الجوانب الفنية للعمل، وبالتالي كان تركيز مسؤولي إدارة الموارد البشرية منصباً حول عمليات التدريب في الأعمال ذات الطابع اليدوي أو الفني. الأمر الذي لمسناه من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الإطارات والمسؤولين بالمؤسسات الوطنية. إن تصميم برامج تدريبية موجهة لهذه الفئة من العاملين قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية يعد من الأفكار التي دخلت حديثاً ضمن اهتمامات أرباب العمل والمدراء. على الأقل بالنسبة للمؤسسات المحلية. ومن هنا تتجلى أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى البحث من خلال التجربة عن أثر تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل.

وقد عكس الترحيب الذي لمسناه لدى قيادة الشركة (ميدان الدراسة) التحول في التفكير العام لدى أرباب العمل بخصوص النظرة إلى الإنسان كمورد أساسي يمثل جوهر التنظيم ككل، ليس بالمحافظة عليه فقط بل بنتمينه من خلال تنمية قدراته واستغلال كافة طاقاته قصد الوصول به إلى أرقى مستويات الأداء. وبالتالي تحقيق الفعالية المطلوبة لفرق العمل.

ولأن إدارة مجموعة الورود هي بصدد عملية تغيير تنظيمي عميق يمس تطوير الهياكل التنظيمية لشركات المجموعة، بسبب مشكلات في نظام الاتصال داخل المؤسسة. فإن أهمية موضوع هذه الدراسة طرح بشكل كبير خلال مختلف المقابلات مع رئيس المجموعة السيد بشير جديدي الذي صرح أن هذا الموضوع يعتبر فعلا من بين انشغالاته، خاصة وأنه تناوله في إطار أكاديمي عال أي مستوى أطروحة دكتوراه.

لقد كانت الآمال معلقة من طرف كافة الإطارات والمشرفين الذي استفادوا من البرنامج التدريبي لتحقيق استفادة حقيقية وملموسة، يكون لها أثر تدريبي على مستوى فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها، كان لها الأثر الايجابي على نفسية الباحث للمضي قدما نحو تحقيق نتائج على درجة عالية من المصداقية العلمية، إلا أنها شكلت في ذات الوقت نوعا من الضغط على الباحث بسبب الاعتبارات البحثية التي يدرك الباحث جيدا مدى أهميتها من حيث التناول النظري والتطبيقي. على اعتبار أن الدراسة تتعدى المنهج الوصفي إلى الدراسة التجريبية المتتبعية.

3) أهداف الدراسة

1 إجراء تحليل لوظيفة المشرف في المؤسسة ميدان الدراسة، قصد تحديد الاحتياجات التدريبية.

2 تصميم برنامج تدريبي موجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي، يمكن أن يستخدم في إعداد وتكوين المشرفين بالتنظيمات الصناعية أو الإدارية.

3 تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين عينة الدراسة.

4 تقييم البرنامج في ضوء الأهداف الإجرائية والمتمثلة :

✓ تحديد مستوى اكتساب المشرفين للمهارات الإشرافية.

✓ تحديد الفروق في مستوى مهارات السلوك الإشرافي لدى أفراد عينة الدراسة قبل

الاستفادة من الدورات التدريبية وبعد الاستفادة من هذه الدورات.

✓ الكشف عن ما إذا كانت الاستفادة المشرفين (أفراد العينة) من دورات تدريبية حول

مهارات السلوك الإشرافي تؤدي إلى تحسن في فعالية فرق العمل التي يشرفون

عليها.

4) الفرضيات:

نظرا لنتائج تقييم الاحتياجات التدريبية للمشرفين (أفراد العينة) وبخصوص مهارات السلوك الإشرافي وما يواجهه هؤلاء المشرفون من صعوبات في إدارة فرق العمل التي تدخل ضمن نطاق إشرافهم. تم صياغة الفرضية العامة:

لا يوجد أثر إيجابي للبرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي لمجموعة البحث في فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها.

وللتحقق من هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الإجرائية التالية:

الفرضية الإجرائية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى مهارات السلوك الإشرافي لدى المشرفين (مجموعة البحث) قبل وبعد الاستفادة من التدريب.

الفرضية الإجرائية الثانية: نتوقع عدم وجود مؤشرات لانتقال أثر التدريب الذي تلقاه المشرفون (مجموعة البحث) على مستوى فعالية فرق العمل.

5) التعريفات الإجرائية :

ضمن أطر الأهداف المحددة لهذه الدراسة، والتي تتمحور حول معرفة أثر تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل. عمد الباحث إلى ضبط التعريفات الإجرائية للمصطلحات المتضمنة في موضوع الدراسة على النحو التالي:

5-1 التنمية

التنمية كما يشير نادلر هي مفهوم يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة والتي تنفذ في فترة

زمنية معينة، مع توقع حدوث تغير في الأداء. (Nadler and wiggs, 1986, PP 3-4)

وفي هذه الدراسة يقصد بالتنمية التجربة التعليمية والمتمثلة في التدريب الذي يخضع له أفراد مجموعة البحث، وفق البرنامج التدريبي المصمم من طرف الباحث واستجابة للاحتياجات التدريبية للمتدربين من جهة ، والأهداف التنظيمية للمؤسسة ميدان الدراسة من جهة أخرى.

2-5] مهارات السلوك الإشرافي

ورد في لسان العرب أن المهارة تعني الحدق في الشيء، والماهر هو الحاذق بكل عمل، ويقال أمهر به مهارة أي صار به حاذقا، ولم يعط هذا الأمر مهارة، أي لم يأت من قبل وجهه على ما ينبغي. (ابن منظور، 2000، ص 142)

سيكولوجيا تشير المهارة إلى ذلك التنظيم السلوكي المكتسب لحصيلة أفعال وأنشطة، مع القدرة على تطبيق هذه الحصيلة على نحو أفضل.

وعليه فإن المقصود بمهارات السلوك الإشرافي في هذه الدراسة، بأنها مجموعة المهارات والقدرات التي يتطلبها المشرفون لتحقيق الكفاءة، في مهام قيادة فرق العمل التي تدخل ضمن نطاق إشرافهم. وتشمل هذه المهارات: التخطيط، الاتصال، متابعة وتقييم المرؤوسين، التحفيز، بالإضافة إلى معرفة الإدارة ، ومهام الإشراف، ومهارة إدارة الحياة المهنية للمشرف نفسه.

ومنه فإن مهارات السلوك الإشرافي لكل مشرف يعبر عنها بواسطة حاصل مجموع الدرجات المسجلة عند كل مشرف بعد الإجابة على استبيان مهارات السلوك الإشرافي خلال القياس قبل أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي الخاص بهذه الدراسة.

3-5] فعالية فريق العمل

إذا كنت الكفاءة هي " أداء الأعمال بطريقة صحيحة فإن الفعالية هي " أداء الأعمال الصحيحة" والباحثون في علوم التسيير يرون بأن الفعالية هي "معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة" (الداوي، الشيخ، 2010، ص 219)

وعليه فإن فعالية فريق العمل تشير إلى قدرة هذا الفريق على تحقيق الأهداف المسطرة.

وبالنسبة للتعريف الإجرائي لفعالية فريق العمل فقد تم ضبطه على النحو التالي:

تشير فعالية فريق العمل إلى مستوى نجاح أعضاء الفريق في تحقيق الأهداف التنظيمية

المحددة من طرف الإدارة، ويستدل على هذه الفعالية من خلال المؤشرات التالية:

- مستوى تدفق المعلومات
- العلاقة بين أعضاء الفريق
- جو العمل
- إدارة الخلافات بين الأعضاء
- مستوى الابتكار .
- مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء و مستوى التحفيز

6) الدراسات السابقة :

لبناء فهم أعمق وتكوين صورة أدق حول موضوع الدراسة حاول الباحث الحصول على دراسات سابقة في موضوعات التدريب والإشراف الإداري، وإدارة فرق العمل، وفي ما يلي عرض لبعض الدراسات ذات الصلة :

1-6 دراسات حول التدريب

1.16- الدراسات الأجنبية:

. دراسة دونالد كير باتريك (Donald L. Kirkpatrick,1957) بعنوان " تقييم التدريب " وقد

هدفت إلى حث المهتمين بالتدريب على النظر بتمعن إلى التقويم كون مستقبل برامجهم التدريبية يعتمد إلى حد كبير على استخدام نتائج التقويم كهدف إلى توضيح معنى التقويم، ويكون ذلك من خلال تحليله إلى رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج، بحيث يمكن لمديري التدريب أن يتقدموا تدريجياً نحو استخدام استمارة رد الفعل الذاتي البسيط إلى قياس النتائج الملموسة. وقد اهتمت الدراسة بالتغيرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة التدريب، وعلى النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تحقيق التكلفة وتحسين النوعية والإنتاجية.

- دراسة سورنسن (Sorensen,1958) بعنوان " تقويم مدى فعالية برنامج تدريبي عن طريق قياس السلوك الوظيفي " والتي أجراها على برنامج كروتونفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي سميت بدراسة " بحث المتغيرات الملاحظة " وكان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: هل لوحظ تغيير في أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرون الذين اشتركوا في برنامج الإدارة المتقدمة لشركة جنرال اليكتريك.

وكانت نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن هناك أثراً إيجابياً لتنفيذ برنامج التدريب في سلوك المشاركين نتيجة التحليل الذي أجري على أوجه التشابه والاختلاف في التغيرات الملاحظة على المشاركين بمقارنتهم مع غير المشاركين في البرنامج.

- دراسة باريش (Parrish,1986) بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لطبقة المديرين فيما يتعلق بالمهارات الفنية والإنسانية والتصورية " وقد هدفت إلى إعطاء معلومات مفيدة عن برامج التنمية الإدارية للمديرين والتي يتم عقدها في الجامعات.

وبينت النتائج عدم وجود علاقة بين الاحتياجات التدريبية للمديرين على المهارات السابقة ، ومتغيرات (العمر، والمستوى التعليمي، والإداري، وسنوات الخبرة في الإدارة. كما بينت النتائج أن هناك حاجة لتدريب المديرين على النواحي الإنسانية والفنية والتصورية على الترتيب.

- دراسة ويتكار (Whittaker,1987) لتحديد الاحتياجات التدريبية لبعض مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية في انديانا بوليس وانديانا، ومن أجل تحديد نوع التدريب المفضل فيها أثناء العمل، وأظهرت النتائج أن أعلى عشر مهارات يحتاج المستخدمون في مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية للتدريب عليها لتحسين أدائهم في العمل تتضمن مفاهيم تتعلق بالإدارة والعلاقات الإنسانية وتبين ان المؤسسات المتشابهة لها احتياجات متشابهة.

- دراسة عبد القدير و البديري (Abdelgadir and Elbadri, 2001) :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملي تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين . (Abdelgadir and Elbadri,

2001, pp:69-79)

- دراسة تريسا وآخرون (Teresa, et al, 2002): جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في أيرلندا وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عال، وبالتالي زيادة رضا الزبائن. (Teresa, et al, 2002, pp.394-403)

- دراسة دانيال (Daniels, 2003): جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب. (Daniels, 2003, pp:39-42)

- دراسة قاسكو وآخرون (Gascó, et.al, 2004): جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً إستراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica).

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بلأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين. (Gascó, et.al, 2004, pp: 370-382)

2.16- الدراسات العربية:

. دراسة أجراها حسنين (1987) بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني

ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها". وهدفت إلى التعرف على أهداف التدريب الإداري في

الوزارات والمؤسسات العامة، ودراسة الطرق والأساليب التي تتبعها هذه الأجهزة في تحديد

احتياجاتها التدريبية وأنواع هذه الاحتياجات بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة و دور معهد

الإدارة العامة في تلبيتها، وقد خلص الباحث إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى

الدراسة المستفيضة والتحليل والتشاور المستمر مع الجهات المستفيدة من التدريب وأوصى بإنشاء

وحدات للتدريب في كل وزارة وجهاز ومؤسسة تقوم بجمع المعلومات والإحصائيات، وحصر

الاحتياجات التدريبية و وضع خطط للتدريب وتنفيذها.

. دراسة قام بها (شيبان، 1990) بعنوان " منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي

لسلطنة عمان". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على منهجية تخطيط التدريب الإداري على

مستوى الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والوحدات الحكومية نفسها. وقد خلصت الدراسة إلى عدة

نتائج من أهمها :

لا تعتبر الاحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقية، حيث أكدت 37,2% فقط هذه

الجهات أن احتياجاتها فعلية.

تعكس الاحتياجات التدريبية في (55,6%) من الجهات الحكومية المتطلبات الحالية فقط .

وفي (32,5%) من الجهات الاحتياجات الحالية والمستقبلية. (شيبان، 1990، ص.ص 175-220)

. دراسة أجرتها (الزعيبي، 1991) بعنوان " الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين

في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا فيها " حيث هدفت هذه

الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري الدوائر - المديريات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والتعرف إلى البرامج التدريبية التي اشتركوا بها خلال عملهم في الجامعات. وقد أوصت الباحثة بعدة أمور من أهمها: عقد برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة مع التركيز على البرامج التدريبية في مجالات التخطيط، والقيادة والتوجيه واتخاذ القرارات.

. **دراسة أجراها مفتاح (1996)** بعنوان: " الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها : تعميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية تلبي احتياجاتهم التدريبية في مجال (التخطيط- التنظيم- التنسيق- الاتصال - القيادة- اتخاذ القرار- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- إدارة التغيير والإبداع والرقابة وتقييم الأداء، التي كشفت عنها الدراسة. وإقامة وحدات مختصة بالتطوير والتدريب الإداري في الجامعات الليبية لمتابعة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري فيها.

. **دراسة جهاد الدحيات (1999)** بعنوان: تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشاركون نتيجة مشاركته بالتدريب.

وأوصى الباحث بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد إنهائهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي بفترة زمنية معينة.

. **دراسة شذى عبيدات، (2003) بعنوان: واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

أ- أن البنوك الأردنية لديها مقدره متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

ب- أن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية.

ج- أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة ال تنظيمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

. **دراسة قام بها (العطوي، 2007) بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)،**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة.
- ان المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

2.6 دراسات حول الإشراف والقيادة

1.2.6- الدراسات الأجنبية:

. دراسة برولير (Brollier,1985): التي تبحث علاقة الأساليب القيادية الإدارية كمؤثر للنمو المهني بالرضا عن المهنة لدى عينة قوامها (348) من العاملين بالمستشفيات بولاية فرجينيا، و (93) من المديرين. وأوضحت نتائج الدراسة أن القادة يمكنهم الاستفادة من الأنماط القيادية التي تدربوا عليها، و قد ناقشت الدراسة أثر التدريب على نمط قيادي معين على الرضا المهني والنمو المهني للعاملين بهذه المستشفيات (Brollier,PP:181-184, 1985).

. دراسة كولمان (1986): التي أجراها في ولايتي فلوريدا وجورجيا والتي هدفت إلى البحث في المساعدة الإشرافية وتكرارها التي تمنح للمعلمين المبتدئين وقيمة هذه المساعدة ومستوى تفعيلها والفرق بين المساعدة الإشرافية التي يقدمها مدير المدرسة وبين المساعدة التي يقدمها المشرف

التربوي حيث أشارت النتائج إلى وجود اختلاف بين مصادر هذه المساعدة الإشرافية، وأن تقديم المعلمين المساعدة الإشرافية لبعضهم البعض، هي أكثر فعالية من المساعدة التي يقدمها المديرون أو المشرفون، حيث كانت مساعدة متدنية كما يراها المعلمون ، وطالب المعلمون بضرورة تدريبهم على أساليب إشرافية فاعلة لاستخدامها في تدريب زملائهم المعلمين حديثي التعيين أو الخبرة.

. دراسة وارد (1988, Ward) : بدراسة تهدف إلى الكشف على الاختلاف في تصورات المعلمين

في المدارس المتوسطة لسلوك مديريهم الإشرافي المفضل وذلك في ست ولايات أمريكية ،حيث

أظهرت النتائج أن غالبية المستجيبين في الولايات الست يفضلون الإشراف التعاوني التشاركي

ويعتقدون أن واقعهم الإشرافي أكثر مباشرة ،ويرغبون في الإشراف غير المباشر بينما فضل

المعلمون الإشراف المباشر في ولاية واحدة فقط، كما وجد أن المعلمات هن أكثر فهماً للعملية

الإشرافية من المعلمين الذكور. (1988, Ward) نقلا عن (المساد، 1983)

. دراسة واين (Wayne, 1993): التي أجراها على عينة شملت 73 ممرضة و 25 من مشرفي

قسم التمريض بثلاث مستشفيات وإحدى المراكز الطبية الكبرى بوسط إنجلترا، بهدف الكشف

عن العلاقة بين علاقة الفرد برئيسه وسلوك المواطنة التنظيمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن

هناك علاقة ارتباطية موجبة بين جودة علاقة الفرد برئيسه وسلوك المواطنة التنظيمي بمكونيه:

الإيثار والالتزام العام.

. دراسة واين وآخرون (Wayne et al , 1997): حول أثر علاقة الفرد برئيسه على سلوك

المواطنة التنظيمي ، وقد أجريت الدراسة بإحدى الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية،

على عينة من 570 موظفاً ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين جودة علاقة

الفرد برئيسه وبين اتجاهات العمل والأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي.(حامد، 2011، ص5)

. دراسة اليوت (Elliott,2001): التي تناولت تشخيص مصادر القيادة الإدارية وأثر ذلك على مشاكل العمل والنمو المهني لدى المهندسين في المنظمات الصناعية، وتبين من الدراسة أن التشخيص الدقيق لمصادر المشكلات، يحتاج إلى فهم البناء التركيبي لمنظمات العمل، والفعالية الشخصية، ودراسة مستوى العمل. وتساعدنا هذه الدراسة في معرفة الجوانب والأطر النظرية. العاملة المرتبطة بدور وعلاقة القيادة بمشاكل العمل والنمو المهني للعاملين في المنظمات والمؤسسات الصناعية. (Elliott,2001,p75)

. دراسة جاكوس (Jagues,2001): تناولت هذه الدراسة بحث وتشخيص مصادر القيادة الإدارية لدى المؤسسات الصناعية، من حيث المشكلات المرتبطة بالعمل، والنمو المهني، وطرق علاجها وقد عرض جاكوس النظريات المختلفة لنظم القيادة الإدارية والمشكلات والضغوط التي يتعرض لها الأفراد وأثر ذلك على النمو المهني لهم، والأهداف والاستراتيجيات المراد تحقيقها من خلال أنماط القيادة الإدارية (Jagues,2001,pp:67-75) .

2.2.6- الدراسات العربية:

. الدراسة التي قام بها مصلح (1976) كانت تهدف إلى التعرف على أوضاع الإشراف التربوي ، في المدارس الثانوية بالأردن ، كان من أبرز نتائجها ما يقوم به مدير المدرسة كمشرف تربوي هو مساعدة المعلم على وضع خطة مرنة يمكنه تطبيقها ، وأن تعدد الزيارات الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة تعود إلى المتابعة والتأكد من أن المعلم قد تقدم في عمله، وإن الوقت الذي يقضيه في هذه الزيارات غير كاف ولا يساعد كثيراً على تحسين عمل المعلم وتقويمه.

. دراسة فهمي (1977): فقد استهدفت الكشف عن السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية من خلال محورين: محور الخبرة والإطلاع ومحور العلاقات الإنسانية المتمثل في مراعاة شعور الآخرين، وذلك من

وجهة نظر الباحث، ومن وجهة نظر المدرسين ومن وجهة نظر المديرين أنفسهم، واختار الباحث عينة من 30 مديرا من مديري المدارس الثانوية على مستوى الجمهورية المصرية ممن أمضوا خمس سنوات فأكثر في مناصبهم. و869 مدرسا من مدرسي المدارس التي يعمل بها هؤلاء المديرون ممن أمضوا خمس سنوات فأكثر في مهنة التدريس، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: إن وجهة نظر المدرسين حول السلوك القيادي تختلف عن وجهة نظر مديري المدرسة التي يعملون بها. وأن السلوك القيادي الواقعي للمديرين نحو المدرسين يختلف عن وجهة نظرهم النظرية حول هذا السلوك.

دراسة وجد المساد (1983) التي هدفت إلى معرفة خصائص السلوك الإشرافي وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي في الأردن، إن هذه الخصائص تميل إلى السلبية بشكل عام حيث اتصف السلوك الإشرافي بالمباشرة والاستثثار بالحديث والنقد وعدم الاستثمار كما ارتبطت خصائص السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين باتجاهات سلبية لدى المعلمين نحو الإشراف التربوي.

دراسة مصطفى عشوي، وسعيد لوصيف (1984): حول أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي، والهدف من هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة وتأثير كل نمط على مستوى الإشراف الذي يقوم به المشرف في المؤسسة الصناعية.

أجريت الدراسة على عينة من المشرفين قوامها 73 مشرفا. من مجتمع دراسة يقدر ب: 79 فرد ، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- يتوزع مشرفي المستويات القيادية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا) على نمطي القيادة

(الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات)

- وجود علاقة موجبة بين مستويات الأقدمية في مركز الإشراف ونتائج مقياس فيدلر بالنسبة للمستوى الأول للإشراف.

وجود علاقة سالبة بين مستوى المشرفين بالمستوى الثاني والثالث في مقياس فيدلر واتساع نطاق الإشراف، أي أن المشرفين في هذين المستويين يولون اهتمام أكبر بانجاز العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.

. **دراسة نبيل عبد الفتاح (1990):** وموضوعها تنمية القيادات الإدارية من منظور علمي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية القيادات الإدارية ووسائل تنميتها، وتحديد سبل تنفيذ برامج تنمية القيادات، وتحديد معوقات هذه التنمية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- اختلاف مستوى مهارات القيادة باختلاف المستوى الإداري.
- تتركز المهارات التي يمكن من تنميتها لدى القادة الإداريين في العلاقات الإنسانية وحل المشكلات، اتخاذ القرارات، والقدرة على الإبداع والابتكار.
- ترتبط أساليب تدريب القادة الإداريين بالاحتياجات التدريبية لهؤلاء القادة. زمنها القدرة على التعامل مع المجموعات والتأثير فيهم، القدرة على إدارة الاجتماعات، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- تستهدف برامج تنمية القادة الإداريين إكسابهم المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من النجاح في مهامهم القيادية.

- يعد نقص الكوادر الإدارية والمؤهلة وعدم الاستقرار الوظيفي للقادة الإداريين، والاعتماد بشكل كبير على الخبرة الأجنبية، من معوقات عملية تنمية القادة الإداريين بسلطنة عمان.

-لمعهد الإدارة العامة بمسقط دور كبير في عملية تنمية القادة الإداريين منذ إنشائه

سنة 1977.

.دراسة الفضلي (1997) بعنوان: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه

والمتغيرات الوسطية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما

بين الرئيس وتابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين

الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل، مدة الخدمة، المركز التنظيمي)

ومعرفة اتجاه أو متوسط طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية، وقد

تم اختيار خمس جهات حكومية في الكويت بطريقة عشوائية من بين (47) وزارة وهيئة و إدارة

ليمثلوا مجتمع الدراسة وعينة قدرت بـ: 190 موظف، و قد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

-وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه

والالتزام التنظيمي.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متوسط الالتزام التنظيمي بين مختلف

المتغيرات الشخصية، حيث ظهر وجود علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وكل من

العمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة، المركز الوظيفي.

-وجود فروق معنوية في مستوى متوسط الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس وأن

مستوى الالتزام لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور.

إن اتجاه علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في تلك الأجهزة الحكومية اتجاه إيجابي وبدرجة

أعلى من المتوسط، وتلك النتيجة تنطبق أيضاً على متوسط الالتزام التنظيمي واتجاهه. (الفضلي،

(1997) نقلا عن (سامية خميس، 2007)

. دراسة اليامي (2002): بعنوان العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس-المروؤوس والرضا

الوظيفي, دراسة استكشافية. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين بعض متغيرات اتصال

الرئيس-المروؤوس والرضا الوظيفي, انطلاقاً من أثر اتصال المشرف على ما يحدث داخل وحدة

الإدارية من اتجاهات وسلوكيات ومن ثم أثر ذلك على الإنتاجية الكلية للوحدة الخاضعة لهذا

الإشراف. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

- إن الموظفين الذين يقعون في مواقع غير إشرافية هم أكثر رضا من رؤساء الأقسام،

ومديري الوحدات الشعب، على الرغم إن المجموعتين تحتلان مواقع إشرافية.

- إما فيما يتعلق بالعلاقات بين السمات الشخصية والرضا الوظيفي حسب المستوى

التنظيمي، فقد أشارت النتائج إلى علاقات سلبية بين المستوى التعليم للموظف وبين الرضا

الوظيفي، والتي تدرجت من حيث قوتها من علاقة ضعيفة بين مجموعة الموظفين إلى

علاقة قوية بين مجموعة مديري الشعب.

- قلة الاتصال السلبي بين الرئيس والمروؤوس في كل المجموعات الأربع وهذا يعد مؤشراً

إيجابياً.

- إن قلة توجيه الانتقادات للموظف أمام الآخرين والسخرية من المروؤوس وقلة توجيه الانتقاد

له بصفته الشخصية سوف يؤدي إلى زيادة رضاه الوظيفي.

3-6 دراسات فرق العمل

1.3.6- الدراسات الأجنبية:

. دراسة دوموس وليبويتس **De Meuse و Liebowits (1982)** عن متطلبات نجاح فريق

العمل فقد حددا تلك المتطلبات فيما يلي: ضرورة أن يتطلب العمل استخدام الفريق، وتوفر تكامل وتفاعل بين الأعضاء، وتوفر المعلومات للفريق، ومشاركة الأفراد والجماعات في الفريق، وتوفر الولاء والالتزام، ودعم الإدارة العليا، وتوفر المستلزمات المادية والمكافآت، ووجود قائد كفء للفريق، وتطبيق المنهج العلمي لبناء فريق العمل.

. دراسة دير **Dyer (1995)**: حول مدى اعتقاد المديرين بأهمية بناء فرق العمل في منظماتهم.

توصل إلى أن هناك اعتقاد عالي بأهمية فرق العمل، وأنه يحظى بأهمية عالية في أولويات المديرين. كما بينت الدراسة أن هناك عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق فرق العمل منها عدم فهم واستيعاب الحوافز في ظل العمل ضمن الفريق، وعدم الشعور بوجود اهتمام بالمفهوم في المنظمة، وشعور بعض الأفراد بعدم الحاجة إلى فريق العمل، وعدم توفر الدعم من الإدارة العليا لتطبيق مفهوم فريق العمل. وقد حدد **Dyer** مؤشرات الحاجة لبناء فرق العمل في ضياع ناتج الوحدة، وزيادة الشكاوي و التدمرات، وعدم الاهتمام بالمشاركة، وتدني نوعية الخدمة، وظهور الصراعات، وزيادة تكاليف عمل الوحدة، والضعف العام في حل المشكلات والإبداع والمبادرة.

. دراسة شارمرهورن **Schermerhorn (1996)**: عن دور المدير في فريق العمل توصل

إلى أن على المدير أو أي المشرف تبني المبادرة وتشجيعها، وتوضيح المهمة للفريق، ومشاركتهم في المعلومات، وطلب آرائهم، وتلخيص ما يتوصل إليه الفريق حول المهمة، والمحافظة على استمرارية الفريق وحمايته من المؤثرات الخارجية، والعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أعضائه وتقليل التوتر بينهم، وتنسيق أنشطتهم، وتشجيعهم على العمل مع بعضهم البعض، ومتابعة تطور الفريق بشكل مستمر.

. دراسة ماكوي McCoy (2000): عن مواصفات بيئة العمل الإبداعية للفريق فقد توصل إلى انه يوجد علاقة إيجابية بين تفضيل الحل التعاوني للصراع وبين ارتفاع مستوى مهارات أفراد الفريق، وكذلك بين تدني مستوى مهارات الفريق وتفضيل تفادي الصراع.

2.3.6- الدراسات العربية:

. دراسة هاشم (1996) : حول احتياجات فريق العمل، وتوصل من خلالها إلى أن الأفراد يشتركون في عدد من الاحتياجات المتعلقة بعملهم في فريق العمل من أهمها: حاجتهم إلى أعمال يقومون بها ، وحاجتهم إلى العمل مع بعضهم كفريق، وحاجتهم للمواد والمستلزمات اللازمة للقيام بالعمل، وحاجتهم إلى التماسك والتلاحم الاجتماعي بالإضافة إلى الحاجات والمستلزمات الشخصية. وفي ضوء تلك الاحتياجات أكد الباحث على دور المدير الذي يجب أن يتطرق من شرح المهمة للفريق، ثم تخطيط كيفية تحقيق الفريق لهدفه، ووضع المعايير الموضوعية والعادلة، وتنسيق أنشطته، وتحفيز الفريق والإبقاء على علاقات طيبة مع أعضاء الفريق، ورفع معنوياتهم ومكافآتهم وتوفير مستلزماتهم.

. دراسة نصير و عابنه (1998): عن آراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق

في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن وتوصل الباحثان النتائج التالية :

- أن ضرورة التركيز على دور فرق العمل في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد والتي يساهم

فيها العمل بروح الفريق كما في إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة.

- أن سمات العمل كفريق المتوفرة في الأجهزة الحكومية الأردنية هي المشاركة، والتيسير،

والانفتاح، والتعاون، ثم الحساسية والمرونة وتحمل المخاطر.

- وجود فروق بين آراء المديرين تبعاً لمتغير (العمر والخدمة والمؤهل والمسمى الوظيفي)

وقد أوصى الباحثان بضرورة تفعيل دور مفهوم فرق العمل، والتركيز على توفر سمات

نجاح فريق العمل، وضرورة دراسة العمل والأفراد البيئية قبل العمل على تطبيق مفهوم فرق

العمل في المنظمات الحكومية. (تصير و عبانه، 1998، صص 325-371)

. دراسة العصيمي (2003): عن اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فريق العمل

الفعال في الأجهزة الحكومية المركزية، وقد كشفت هذه الدراسة أن صفات فريق العمل الفعال تتوفر

بنسب متفاوتة لدى أفراد عينته، كما كشف عن وجود بعض معوقات تطبيق مفهوم فريق العمل

الفعال كالغموض في أدوار الأفراد والقصور في تدريبهم حول فرق العمل، كما بينت الدراسة أن

هناك تقبل لتطبيق مفهوم فرق العمل الفعال. وأوصت الدراسة بضرورة توضيح دور الأفراد

في فريق العمل، والتأكيد على توفر صفات فريق العمل الفعال لدى أعضاء الفريق وهي تحمل

المخاطر، والمرونة، والالتزام، والحساسية.

. دراسة القحطاني(2004): لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد مديرو الأجهزة

الإدارية الحكومية في الرياض لاستخدام فرق العمل في إداراتهم، كذلك تحديد أكثر وأقل مؤشرات

الاستعداد لاستخدام فرق العمل توفراً لدى المديرين. كما هدفت إلى معرفة علاقة الارتباط بين

بعض الخصائص الشخصية للمديرين(العمر، المرتبة، الوظيفة، المؤهل، التخصص، عدد

المرووسين، عدد سنوات الخبرة، التدريب على فرق العمل) وبين مؤشرات استخدام فرق العمل

في إدارته. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لدى مديرو الأجهزة الحكومية المركزية استعداداً (متوسط) لاستخدام فرق العمل في إداراتهم.

- وجود استعداد عالي لدى المديرين لاستخدام فرق العمل في إداراتهم حسب بعض المؤشرات.

وجود علاقة ارتباط إيجابية أخرى سلبية بين عدد من العوامل الشخصية وبين استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل. وعدم وجود أي ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات.

4-6 التعليق على الدراسات السابقة

عند محاولة إجراء تحليل نقدي للدراسات السابقة التي تم حصرها في هذه الدراسة نجد في لبداية أنه تم تصنيف هذه الدراسات حسب متغيرات الدراسة، (التدريب، الاشراف، فرق العمل الفعالة) فتم عرض مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت موضوع نشاط التدريب. وهنا نشير الى أنه في هذا محور توزعت الدراسات حول ثلاثة محاور أساسية هي واقع نشاط التدريب بوجه عام، ودراسة الاحتياجات التدريبية، والدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر التدريب على مستوى الاداء ببعض الانشطة الصناعية والخدماتية. وهي تلك الدراسات التي جاءت تحت عناوين تقييم نشاط التدريب.

هذه الدراسات في مجملها كانت تهدف الى الكشف عن مدى فعالية النشاط التدريبي من جهة، وتحديد السبل التي تم من خلالها تحقيق نجاعة أفضل للتدريب، خاصة من زاوية دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية. الامر الذي مكن الباحث من الاستفادة منها في العديد من الجوانب خاصة سواء في مرحلة تصميم برنامجه التدريبي، أو عند تفسير ومناقشة نتائج الدراسة. هذا بالإضافة إلى الدراسات التي عرضها خلال صياغة المشكلة، من باب التحليل و تعليل أهمية التدريب كنشاط هادف يرمي الى تنمية معارف ومهارات المشرفين المباشرين على العمال ببعض مصالح أو أقسام الانتاج بمجموعة ورود لصناعة الروائح بالوادي.

أما الدراسات التي أجريت حول موضوع الاشراف والقيادة الادارية، فقد جاءت في معظمها مركزة على السلوك الاشرافي و القيادي وعلاقته أو تأثيره على العلاقة مع المرؤوس، كما تناولت

العديد من الدراسات بالإضافة الى المشرفين بالمؤسسات الصناعية، القيادات التربوية (أي مدراء المؤسسات التربوية) على اعتبار أن المدير مشرف على الفريق التربوي، ومن حيث أهمية هذه الدراسات فقد كان استثمار الباحث لها من زاوية السلوك الاشرافي والذي يظهر من خلال النمط القيادي الذي يتبناه كل مشرف حسب المؤهلات والمهارات التي تمتلكها. وقد أظهرت أغلب الدراسات أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين علاقة المشرف ومرؤوسيه وبين العديد من التغيرات مثل الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي، وأن المشرفين في المستوى الثاني والثالث يميلون الى الاهتمام بإنجاز العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.

وبالنسبة للدراسات التي تناولت فرق العمل، فقد جاءت معظم الدراسات تدور حول نظرة واتجاهات واعتقادات المدراء نحو أهمية فرق العمل، كما تناولت بعض الدراسات موضوع احتياجات فريق العمل ومتطلبات نجاحه، مثل توفر تكامل وتفاعل بين الأعضاء، وتوفير المعلومات للفريق، ومشاركة الأفراد والجماعات في الفريق، وتوفير الولاء والالتزام، ودعم الإدارة العليا، وتوفير المستلزمات المادية والمكافآت، ووجود قائد كفاء للفريق ، وهي العناصر التي تم توضيحها في تقييم مستوى فعالية فرق العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة.

بشكل عام فإن هذه الدراسات، تتقاطع مع طبيعة وأهداف هذه الدراسة والمتضمنة في محاولة الكشف أثر تنمية مهارات السلوك الاشرافي في فعالية فرق العمل بمجموعة ورد لصناعة الروائح بولاية الوادي. انطلاقا من الافتراض، بأن أي تنمية للموارد البشرية للتنظيم لها ارتباط أو أثر إيجابي في نجاح هذه التنظيم في تحقيق أهدافه المسطرة.

✿ خلاصة الفصل

تبين من خلال ما جاء في هذا الفصل، أن موضوع مشكلة الدراسة ذو طبيعة عملية، يُعنى بمعالجة إشكالية أثر تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل. من دراسة امبريقية، تتبعية تنطلق من طرح مجموعة من الفرضيات، التي تم التحقق منها بواسطة برنامج تدريبي، تم تصميمه وفق خطوات العلمية مضبوطة، وأدوات بحث تم بناؤها تبعاً للأهداف المرسومة من طرف الباحث، وسيكون ما هو متضمن في هذه الدراسة من فصول نظرية وتطبيقية، بمثابة تجسيد وایضاح بشكل أكثر تحليل وتفصيل لما عُرض في هذا الفصل من عناصر بإيجاز.

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية

تمهيد ❁

IV. إدارة الموارد البشرية :

(1) مفهوم إدارة الموارد البشرية

(2) دور إدارة الموارد البشرية

(3) وظائف إدارة الموارد البشرية

V. وظيفة تنمية الموارد البشرية

(6) مفهوم تنمية الموارد البشرية

(7) مبررات الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

(8) علاقة تنمية الموارد البشرية بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية

(9) تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

(10) تنمية الموارد البشرية وإدارة عمليات التغيير

VI. التدريب

(7) مفهوم التدريب

(8) التدريب كنظام

(9) أنواع التدريب

(10) واقع التدريب

(11) المنظور الاستراتيجي للتدريب

(12) المنظور الاستثماري للتدريب

❁ خلاصة الفصل



❖ تهييد

أضحى نشاط تنمية الموارد البشرية اللغة الحديثة للتعليم والتطوير، والأداء. بل تحول إلى اختيار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية. إذ لم يعد امتلاك التقنية الحديثة أو الاستحواذ على الموارد المالية الكافية هو مقياس لنجاح المنظمة، ذلك أن تدريب وتنمية أفراد المنظمة وتطويرهم هو الوسيلة الفعالة للارتقاء بعمل المنظمة وجودة إنتاجها، وبالتالي ضمان بقائها في وسط تنافسي شرس. لقد توصل الكثير من أرباب ومدراء منظمات العمل الحديث إلى قناعة راسخة مفادها أن " إخضاع العاملين للتدريب بمثابة إخضاع السيارة للصيانة الدورية وبالتالي فإن تقليل الأموال المخصصة للتنمية والتدريب سينعكس سلباً على قيمة الموارد البشرية في المنظمة " (جاكسون وماتيس، 2009، ص 375)

من خلال هذا الفصل سيتم توضيح بشيء من التفصيل مختلف العناصر المتعلقة بتنمية الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة، وكعملية تحدث داخل المنظمة وخارجها، تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات ومعارف الأفراد ليتمكنوا من تحسين مستوى أدائهم الحالي والمستقبلي على حد سواء.

II. إدارة الموارد البشرية:

على اعتبار أن التدريب هو عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية، تم تناول.
في بداية هذا الفصل . عرض للإطار المفاهيمي لإدارة الوارد البشرية . قصد بناء فهم شامل
لوظيفة تنمية الوارد البشرية، المحور الأساس لهذه الدراسة.

1 (مفهوم إدارة الموارد البشرية: (HRM)

بغض النظر عن كثرة التسميات التي تعبر عن ميدان إدارة الموارد البشرية مثل: إدارة
الأفراد، إدارة شؤون العاملين ، إدارة الموارد العاملة. أو اختلاف الباحثين من حيث المنظور الذي
من خلاله عالجوا هذا المفهوم. فإنه يمكن القول بوجه عام أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يشير
إلى مجموعة الأنشطة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها
وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى
مستوى من الكفاءة والفعالية (الهيبي،2000،ص28)

وتعرف كذلك على أنها " أي برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين " (إبراهيم درة

والصباغ،2008،ص 18)

2 (دور إدارة الموارد البشرية:

بغية تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهداف المنظمة الإستراتيجية فهي تضطلع بالأدوار

التالية:(عايدة سيد،2003،ص16)

1.2. الدور الإستشاري: ويعنى تزويد القادة بالمعلومات والبيانات الضرورية التي تساعدهم

على اتخاذ القرارات.

2.2. الدور التنفيذي: يتمثل في القيام بالنشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية كتنظيم القوى العاملة، الاختيار، التدريب، التحفيز.

3.2. الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

4.2. الدور المشارك: ويتمثل في مشاركة القيادة العليا في صناعة القرارات الإستراتيجية، خاصة

وأن أولويات مديري إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي أصبحت الاهتمام بالمشاكل

الإستراتيجية بدلا من التركيز على المشكلات التشغيلية.

(3) وظائف إدارة الموارد البشرية:

تلخص وظائف إدارة الموارد البشرية في خمس وظائف أساسية هي:

1.3. وظيفة تكوين الموارد البشرية: Staffing of Human Resource

ويتعلق الأمر هنا بمجموع النشاطات الفرعية التي تصب في خانة تكوين الموارد البشرية

متنوعة ومناسبة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وهذه الأنشطة هي: تصميم الوظائف، تخطيط

الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التأهيل (عفلي، 2005، ص 15)

2.3. وظيفة التعويضات: Compensation

أي تعويض الموارد البشرية بشكل عادل عن الجهود المقدمة وذلك من خلال أنظمة فرعية

للتعويض المالي المباشر ونظام التحفيز، ونظام المزايا الوظيفية الإضافية الخاصة بالتحفيز غير

مالي ونظام تقييم الأداء.

3.3. وظيفة التدريب: Training

وهي الوظيفة التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتزويد المنظمة بالأفراد القادرين

على أداء المهام المنوطة بهم بعد تزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة، بمعنى آخر هي مختلف

النشاطات التدريبية التطوير التي يخضع لها العاملون بشكل مخطط ومستمر داخل المنظمة وخارجها بغية تحقيق أعلى مستويات الأداء لهؤلاء الأفراد. ولأن وظيفة التدريب تعتبر هي محور هذه الدراسة، فسوف يتم معالجة هذا العنصر بالتفصيل لاحقاً.

4.3 صيانة الموارد البشرية: Maintenance of Human Resource

الهدف من هذه الوظيفة هو توفير السلامة والصحة للموارد البشرية وذلك من خلال

نشاطين فرعيين هما:

- توفير السلامة: و تتحقق بتصميم برامج لحماية العاملين من إصابات العمل والوقاية منها.
- توفير الصحة: بوضع برامج صحية طبية بيئية تحمي العاملين من الأمراض المهنية.

5.3 علاقات الموارد البشرية: Human Resouce Relation

وتشمل عملية دمج الموارد البشرية من خلال وضع برامج لتفعيل مشاركة الأفراد العاملين

في العمل واتخاذ القرارات ، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل بهدف

تحقيق أعلى مستويات الولاء. كما تشمل علاقات العمل بين الإدارة والنقابات وإدارة عمليات

التفاوض بخصوص شؤون العمل والتوظيف وإبرام الاتفاقيات.

على الرغم من أن كل وظيفة من هذه الوظائف تشكل نظاماً فرعياً قائماً بذاته، إلا أنها

تشكل معاً نظاماً متكاملًا، ينطلق من وجود اعتمادية متبادلة بينها. الهدف منه هو توفير الموارد

البشرية المؤهلة والمدربة والمحفزة ذات مستوى عالٍ من الأداء. (يرقي، 2008، ص 29)

II. وظيفة تنمية الموارد البشرية:

لقد كان ظهور ميدان تنمية الموارد البشرية كحقل علمي سنة 1959 ثم انطلق نحو الانتشار الواسع بعد ذلك مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Leonard Nadler)، الذي يعتبر المهندس المعماري لفرع تنمية الموارد البشرية كونه أول من حدد معالم هذا الحقل.

1) مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعد تنمية الموارد البشرية جزءاً من كل لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية يحقق أهدافه

من خلال ثلاثة عمليات هي: التدريب والتعلم والتطوير. (Nadler, 1979, P39)

ويشير نادلر أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة والتي تنفذ

في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغيير في الأداء (Nadler and wiggs, 1986, PP 3-4)

2) مبررات الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية:

إن الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية والمتضمن توفير القوى العاملة للقيام بمختلف

الوظائف في المنظمة، جعل منها ضرورة ملحة يبررها حسين إبراهيم بلوط في النقاط التالية:

- توجيه الأفراد الجدد بتعريفهم على مهامهم وتعليمهم طرق الأداء الصحيحة.
- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع إلى آخر.
- تحسين مهارات وقدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد تحسباً لتغييرات تكنولوجية أو معلوماتية في وظائفهم الحالية أو تحضيرهم لشغل وظائف مستقبلية.

- تهيئة الموارد البشرية للمنظمة لمواجهة مختلف التحديات التي يفرضها المحيط (العولمة، المنافسة)
- إن التنوع الثقافي لموارد البشرية في المؤسسات الضخمة والمتعددة الجنسيات يطرح تحدياً للإدارات بوضع برامج تدريبية لتحقيق الانسجام بين القوى العاملة، والالتفاف نحو الأهداف العامة للمنظمة. (بلوط، 2002، ص 237)

3) علاقة تنمية الموارد البشرية بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية:

1.3. تنمية الموارد البشرية والتوظيف:

انطلاقاً من مبدأ المورد البشري المناسب في المكان المناسب، يعتقد بعض المدراء أن وظيفة تنمية الموارد البشرية قد تكون بديلاً لوظيفة الاختيار والتعيين للمورد البشري الجديد. ذلك أن تكاليف عملية الاستقطاب يمكن استغلالها في عملية تدريب جيد للموارد الموجودة، وتجنب المنظمة ما يطلق عليه بالمخاطرة بالمرآنة على موارد بشرية جديدة قد تتجح وقد تفشل في ما يوكل لها من مهام. في مقابل ذلك فإن نجاح عملية الانتقاء وفق أسس دقيقة قد يعزز رأي بعض المدراء الذين يرون أن ذلك من شأنه أن يقلل من التكاليف المخصصة للتدريب والتي قد تكون باهظة جداً (بلوط، م.س. 2002، ص 242)

2.3. تنمية الموارد البشرية وتقييم الأداء:

تتمثل العلاقة التي تربط تنمية الموارد البشرية بعملية تقييم الأداء في أن هذه الأخيرة تكشف لنا عن حجم التدريب اللازم، للوصول بالفرد إلى الأداء المطلوب. بالإضافة إلى كون التدريب يحسن من مستوى الأداء فإن تقييم الأداء يرتبط هو الآخر بالتدريب من خلال استخدام الأداء كمعيار لتقييم فعالية التدريب.

3.3. تنمية الموارد البشرية ووظيفة التعويض:

يستخدم التدريب لتحديد مستوى تعويضات الأفراد، أي تحديد رواتبهم وتعويضاتهم تبعاً لمستوى وعدد المهارات التي يتقنونها والتي اكتسبوها من خلال عمليات التدريب، وهو ما نلاحظه في تغيير في مستوى أجور العاملين والتعويضات التي يتلقونها بعد خضوعهم للتدريب.

4 (تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة :

إن المنطلق الأساسي لإدارة الجودة الشاملة يتمثل في الاعتماد على مبدأ التكامل بين مختلف أقسام ومصالح المنظمة لكي يتم الارتقاء بمستوى أداء هذه المصالح ككل متكامل، وبما أن فرع إدارة تنمية الموارد البشرية يعد من الأنشطة الرئيسية للتنظيم والذي يقدم خدمات تدريبية للعاملين بمختلف اختصاصاتهم، وبالتالي فإن تنمية الموارد البشرية تعد بمثابة النواة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.

يمكن رصد العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- انطلاقاً من أن العنصر الأساسي في تطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة هو العنصر البشري فإن هذا يعلل وجود العلاقة الوثيقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة

الشاملة. (الخطيب، 2001، ص: 234)

- المؤسسات التي حققت نتائج إيجابية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد قامت بأنشطة

تدريب عديدة لتنمية وتطوير مواردها البشرية. (فريدة، 2002، ص30)

- بالمقابل فإن تطبيق نظام الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية أدى إلى تحسين

وظيفة التدريب والتطوير أي رفع كفاءة الأداء لقسم التدريب. من خلال تلبية احتياجات

الأفراد العاملين من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى. بعبارة أخرى تصل

المنظمة إلى المستوى الذي تتحول فيه إلى مؤسسة تعليمية أين تصبح الموارد البشرية

هي العنصر الأساسي للمنظمة (محمد عبد الغني، 2000، ص 62)

يوجد تشابه كبير بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة ويتجلى ذلك من خلال ما

يلي:

- تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة كليهما يركزان على تلبية وإرضاء حاجات العميل.
- نقطة البدء لكل من نشاط تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة هي تحديد العميل وتحديد احتياجاته.
- أن كلا المفهومين شهد تطورا من حيث الأهداف فتتمية الموارد البشرية تطورت من نظرة ضيقة تتمثل في تلقين العاملين معلومات إلى مفهوم شامل. وكذلك إدارة الجودة الشاملة تطورت من التركيز على السلعة من الناحية الإنتاجية البحتة (أي مطابقتها لمواصفات فنية محددة) إلى مفهوم شامل يجمع التطابق مع رغبات العميل.
- تتوقف كفاءة تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة على إدراك واحترام واستثمار علاقات (المورد- العميل) أو (المدرّب - المتدرّب) (السلمي، علي، 1995، ص ص 249 - 250)

5) تنمية الموارد البشرية وإدارة عمليات التغيير:

تعتبر وظيفة تنمية الموارد البشرية من الأدوات الحيوية عند تطبيق أي نوع من التغيير داخل المنظمة، سواء تعلق الأمر بالتغييرات التنظيمية والهيكلية، أو اعتبار أي تغيير جديد يتطلب إحداث تغييرات في النشاط تنمية الموارد البشرية حتى يكون أداة قوية تمكن من الوصول إلى أفضل النتائج. بمعنى آخر، أن إعادة هندسة نشاط تنمية الموارد البشرية له من الأهمية ما يجعلها إحدى الخطوات الأولى عند تطبيق أي نظم لإعادة الهندسة داخل المنظمة. (Marianne, 1996, PP 34-40)

وعلى هذا الأساس يرى القائمين على إدارة تنمية الموارد البشرية أن إدخال عمليات إعادة الهندسة إلى دوائر التدريب يعود إلى الأسباب التالية:-

- إن وضع برامج عاجلة للتدريب غير محددة الوقت تبعا للحاجة والضرورة لهذه البرامج لم يعد فكرة مقبولة.
- نظرا للتغييرات المتسارعة في التقنية والمعلومات لم تعد محتويات البرامج تتميز بالاستقرار كما كانت في السابق، بل أصبح التغيير في المحتوى وأنظمة التدريب وطرقه ضرورة لا بد منها. كون فكرة البرامج التدريبية طويلة المدى مكلفة نوعا ما. فقد أصبح من الضروري التفكير في طرق أكثر فعالية، وقل كلفة (مثل الدورات التدريبية القصيرة و التدريب الالكتروني مثلا) (برقي، 2008، ص ص 122 - 126)

III. التدريب

يمثل التدريب النشاط الأبرز من بين نشاطات فرع تنمية الموارد البشرية، ولقد شهد التدريب تغيرا كبيرا سواء من حيث المفهوم، أو آليات التصميم والتنفيذ، استجابة للتغير المتلاحق في مجال العمل الحديث.

1) مفهوم التدريب

عرف التدريب تطورا متلاحق في مختلف الجوانب الأمر الذي جعل مفهومه بشكل دقيق محل خلاف بين الباحثين في مجال إدارة الموارد، إلا أن هناك إجماع على أن التدريب كمفهوم هو عملية إدارية منظمة ومستمرة وهادفة.

وفي ما يلي بعض تعاريف التدريب حسب ما ورد في عدد من مراجع تسيير الموارد البشرية.

- التدريب هو التعلم الذي يتم تقديمه من أجل تحسين الأداء في الوظيفة الحالية.

(Nadler, 1984)

- العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم

بكفاءة أكبر. (ماتيس و جاكسون، 2009، ص 358)

- التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية

للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية،

وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (مصطفى، 2000، ص 250)

- الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل

معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي تعمل فيها.

(J..Dunn, and C.Stephens, 1972) نقلا عن (شاويش، 2007، ص 232)

- حسب الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية " التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات لرئيسية للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات والاتجاهات) من خلال التعلم لمخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية" (الدرة و الصياغ، 2008، ص303)
- " هو عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم". (سهيلة وعلي، 2007، ص165)
- " هو تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم" (Gomez, Balkin., Cardy, 2001, p 260)

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص الملاحظات التالية :

- التدريب نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد. (عقيلي، 2005)
- التدريب نشاط منظم ومخطط ومستمر تضطلع له إدارة التدريب. (أي عملية إستراتيجية) (السلمي، علي، 1995، ص193)
- التدريب يرتبط بشكل أساسي بعملية التعلم التي تزوده بالميادين الأساسية لتصميم وتنفيذ هذه العملية.
- أن عملية التدريب تتضمن العديد من العمليات، فعن طريقه يتم تعديل معلومات الفرد وتغيير سلوكه، واتجاهاته، واكتسابه مهارات وخبرات جديدة تمكنه من تحسين مستوى أدائه الحالي.

• بالإضافة إلى كون التدريب يمس مختلف المستويات التنظيمية، فهو يصاحب الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة ويستمر معه عبر مساره المهني، كلما دعت الضرورة إلى ذلك. فالتدريب بهذا المعنى يعد نشاطا شاملا يرمي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية العامة. **Dilauro.**

(T,1994. P 354)

1.1. بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتدريب

التطوير : Développement يشير مفهوم التطوير أو التنمية إلى الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية (ماتيس و جاكسون، 2009، ص 418)

التعليم : Education هو عملية تنمية معرفية للفرد من خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام. أو هو " تدريب الأشخاص للقيام بوظيفة مختلفة وهو غالبا ما يعطي إلى الأشخاص المعروفين بقابليتهم للتحسن، المرشحين لوظيفة جديدة إما بنفس المستوى أو أعلى، أو لزيادة إمكانياتهم. بخلاف التدريب الذي من الممكن تقييمه كليا على الفور عند عودة المتعلمين إلى العمل، فإن التعليم لا يمكن تقييمه بشكل كامل إلا عندما ينتقل المتعلمون إلى وظائفهم، أو مهامهم المستقبلية. فنحن بإمكاننا اختبارهم بما تعلموه أثناء فترة التدريب ولكن لا يمكننا أن نفتتح تماما بالتقييم حتى نرى إلى أي حد يؤديون وظائفهم الجديدة بشكل جيد."

(Nadler, 1984, p3) (القبلان، 1995، ص54) (عثمان و المعاذ، 1990، ص 244)

في كتابه تنمية الموارد البشرية يعرض نادلر Nadler مقارنة بين التدريب والتعليم والتطوير، كما هو موضح في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01) يوضح المقارنة بين التدريب والتعليم والتطوير

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجالات التركيز	- يرتبط بوظيفة أو مهام معينة ولذلك فإن نطاقه محدد - يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية	- يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التعليم يهدف إلى تزويد الموظف للقيام بوظيفة أو وظائف مختلفة، في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفاً	لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص ومواكبته لنمو المنظمة ونشاطاتها المستقبلية
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة، يسعى عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير.	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.	أهدافه عامة ويصعب قياسها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.
النتائج	يمكن قياس نتائج لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	نتائج قابلة للقياس، ولكن لا يمكن قياس نتائج على رأس العمل إلا بعد تعيين الشخص.	قياس نتائجه شبه مستحيل تحدث في المدى البعيد.
قطاعات التعلم	يعنى بتحسين أداء الموظف، عن طريق تزويده بالمعارف، وبناء مهاراته، وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته.	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية؛ فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي.	لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي، ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى.
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة، بل ويتطلب فرصاً مباشرة للتطبيق.	يتم تطبيقه عند تكليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به.	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.
درجة المخاطرة	يمكن للمنظمات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المنظمة مقارنة بالتدريب؛ نظراً لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها.	درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد.
يعتمد على	الاحتياجات التدريبية المحددة.	متطلبات الوظيفة المستقبلية.	توجهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية.
التكلفة	محدودة.	أكثر تكلفة من التدريب؛ لأنه أطول مدى منه، ولأنه يتسوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية.	استثمار طويل المدى؛ لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد.

المصدر: (Nadler, 1979, p298) نقلاً عن (برقي، 2008، ص 93)

2) التدريب كنظام

يعرف النظام على أنه مجموعة من الأفراد أو العناصر التي تعمل مع بعضها

البعض لأداء وظيفة معينة، كما أن لجميع الأنظمة ثلاثة وظائف أساسية هي:

. المُدخل Input: وهو عنصر غامض تنطلق منه المنتجات والخدمات، ومدخلات النظام أربعة

هي: (الأشخاص،المادة ،التكنولوجيا،الوقت)

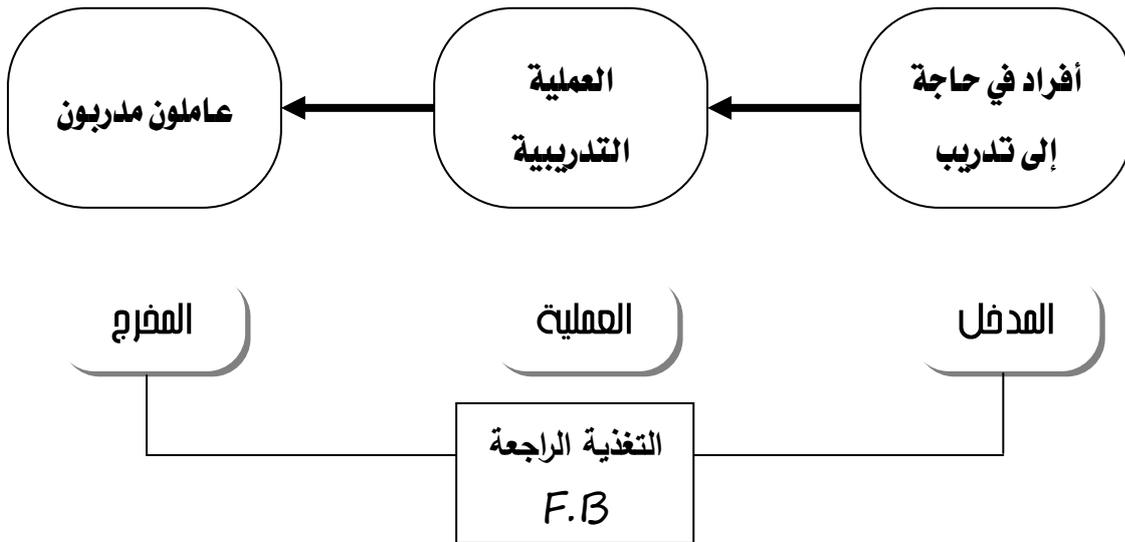
. العملية Process: هي سلسلة أفعال مخطط لها والتي تدفع بمادة أو بإجراء إلى الإمام

من مرحلة إلى المرحلة التي تليها في نظام ما.

. المُخرج Output: هو خدمة أو مُنتج مرغوب يجب تقديمه.

وعلى هذا الأساس يجب النظر إلى التدريب كنظام:

الشكل رقم (01) يوضح التدريب كنظام



إن هذا المدخل لدراسة التدريب يجعل من هذا الأخير جزءا من تطوير الموارد

البشرية (H.R.D) أي أن قسم التدريب يشكل نظاما فرعيا (Training Subsystem) وذلك

ضمن نظام عام وشامل يتمثل في قسم الموارد البشرية الذي يعنى بجميع نواحي المورد البشري

أي (استقطاب المورد . حمايته . تطويره) (Gorouitz,1993,pp25 - 29)

وتتمثل وظيفة النظام الفرعي للتدريب في تزويد الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة

بالعاملين المدربين في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

وفي ما يخص سيرورة عمل هذا النظام الفرعي للتدريب فإن ذلك يحدث ضمن سلسلة

من النشاطات هي (التحليل - التصميم - التطوير - التنفيذ - التقييم) سيتم تناولها بالتفصيل

في الفصل الثالث.

3) أنواع التدريب:

يصنف التدريب إلى فئات هي:

1.3. التدريب المنتظم: وهو التدريب الذي يخضع له جميع أفراد المنظمة دون استثناء (مثل

تأهيل العاملون الجدد)

2.3. التدريب الفني المرتبط بالعمل: وهو التدريب الرامي إلى رفع مستوى كفاءة العاملين فنيا

في مجال المهام والوظائف الموكلة لهم، مثل التدريب على العمليات الفنية والتدريب على فن

التعامل مع الزبائن.

3.3. التدريب على العلاقات مع الآخرين وحل المشكلات: يهدف هذا التدريب إلى تحسين

العلاقات داخل المنظمة، ومنه التدريب على التواصل والمهارات الإدارية والإشرافية ومهارات إدارة

الصراع.

4.3 التدريب التنموي: وهو الذي يهدف إلى تنمية المهارات الفردية والتنظيمية على المدى البعيد.

5.3 التدريب التقاطعي: بالإضافة إلى الأنواع السابقة ظهر ما يسمى بالتدريب التقاطعي Cross

Training وهو نوع من التدريب يهدف إلى تأهيل العامل لتأدية أكثر من عمل واحد. وقد تم

اعتماد هذا النوع من التدريب لكي تكون لدى الإدارة نوع من المرونة في عملية تعويض العاملين

في حالات المرض، أو الغياب، أو الاستقالة في الوقت المناسب.

ويصنف حسب مكان التدريب إلى:

6.3 التدريب داخل المنظمة (Internal Training): وهنا تكفل المنظمة بكل إجراءات التحضير

والتصميم والتنفيذ للبرنامج التدريبي مع إمكانية الاستعانة بمدرسين من خارجها أو مؤسسات ومعاهد

تكوين.

ويستخدم هذا النوع من التدريب في الحالات التي تتطلب اتصالاً وثيقاً بالعمل، ويوفر التكاليف

التي يتطلبها التدريب الخارجي.

7.3 التدريب خارج المنظمة (External Training): تلجأ المنظمات التي لا تتوفر على كادر

الموارد البشرية ذي الخبرة والمؤهلات المعرفية اللازمة، أو في حالات عدم توفر الوقت الكافي لدى

المنظمة لتصميم البرنامج التدريبي، إلى نقل مهام تدريب موظفيها إلى مؤسسات خارجية. (ماتيس

و جاكسون، 2009، ص 381) (بن حامد، 2006، ص 74)

4) واقع تدريب

إن إخضاع العاملين للتدريب المستمر يماثل عملية التحسين المستمر للمعدات التي تستعملها الشركات أو عملية الصيانة الدورية للآلات و بالتالي فإن أي إهمال أو تقصير من طرف الإدارة فيما يتعلق برصد الأموال لإدارة عمليات التدريب سوف ينعكس بالسلب على مستوى الموارد البشرية للمنظمة، فغياب التدريب بلا شك سيحرم الأفراد العاملين من مسابرة التطورات المتلاحقة التي تطرأ على العمل الحديث. من هذه الزاوية يعتقد أن هناك تباين في وجهات النظر فيما يخص واقع التدريب في المنظمات الحالية.

وجهة النظر الأولى يمكن وصفها بالمتفائلة جداً، والتي يعتقد أنصارها بأن هناك قفزة

نوعية في توجه المنظمات نحو الاهتمام بالتدريب ومبرراتهم في ذلك ما يلي:

- تحول النظرة إلى التدريب من مجرد إنفاق إلى استثمار يرمي إلى العناية بالموارد البشرية باعتباره رأس مال للمنظمة.
- العناية الخاصة التي توليها الكثير من المنظمات لوظيفة التدريب وذلك بإدراجها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة (إدارة التدريب T.M) (تطوير الموارد البشرية H.R.D).
- الانتشار الواسع لمؤسسات ومراكز التدريب العالمية الذي يعكس مدى الاهتمام الذي يوليه القادة وأرباب العمل بأهمية العناية بالموارد البشرية.
- تخصيص ميزانيات ضخمة للتدريب وتنمية الموارد البشرية من طرف المنظمات الكبرى" تشير إحدى دراسات الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية A.S.T.D إلى أن أرباب الأعمال في الولايات المتحدة ينفقون حوالي 60 مليار دولار سنوياً على فعاليات التدريب." كما " تشير

إحصائيات المعهد الأمريكي للتدريب والتطوير بفيرجينيا أن المؤسسات الأمريكية تنفق ما يعادل 1,5 % من الميزانية الكلية في التنمية موارد البشرية. (Whiting,1994,pp 14_16)

– صارت البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملون بهذه المنظمات مؤشرا لنجاحها ورفيها وذلك ضمن معايير الجودة الشاملة. فتجارب العديد من أرباب العمل بينت أن النتائج الايجابية للتدريب كانت أفضل من المتوقع لها في كثير من الأحيان. (ماتيس و جاكسون، 2009، ص 357 - 358)

– لم يعد رأس المال المادي وحده يشكل الميزة التنافسية للمنظمات بل أصبح إنتاج المعرفة وحيازتها ومن ثم بيعها، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. إن إدارة التدريب مكن الكثير من المنظمات من تبوؤ الريادة في هذا المجال ،وصارت تستحوذ على ما يعرف بإدارة المعرفة التي تعني ذلك الجهد المنظم والهادف إلى إعطاء المعرفة المناسبة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب بما يمكن من استخدام تلك المعرفة أحسن استخدام.

– أصبح التدريب يمثل إحدى أهم مصادر العوائد المالية لكثير من الشركات، فشركة Microsoft و Cisco - مثلا - قامت بدمج التدريب كجزء من المنتجات والخدمات المباعة لزيائنها وهو الأمر باتت الكثير من الشركات تحذو حذوه بإدخال خدمات التدريب على منتجاتها الحديثة مما يرفع من حجم العوائد المالية لهذه الشركات.

أما وجهة النظر الثانية والتي تعكس النظرة السوداوية لواقع التدريب في منظمات العمل فإن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون أن التدريب لا يزال في ذيل اهتمامات أرباب العمل، ولا يلقى الاحترام اللازم كأداة من الأدوات الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تبرير ذلك بـ :

التخفيض الكبير في الميزانية المخصصة للتدريب والتي تظهر بالخصوص في حالة الأزمات الاقتصادية، أو تراجع أرباح الشركة.

- غياب النظرة الإستراتيجية للتدريب ذلك أن ما يطلق عليه ب: (الثورة التدريبية) التي باتت تكتسح عالم الشغل وفي بعض الأحيان بشكل هوسي في عالمنا العربي. فإن ذلك لم يتعدى الجانب الشكلي للتدريب، أي يفتقد إلى النظرة الاستراتيجية لتطوير الموارد البشرية استجابة لحاجات المنظمة المتجددة.

- وجود نظرة سلبية للتدريب، مردها قصور في الرؤية لدى بعض أرباب العمل والمدراء، حيث ينظرون إلى نشاط التدريب على أنه إنفاق وليس استثمارا. (Wiliam.J,2005, p 09)

ولأن المسيرين غالبا ما يحصلون على تخفيض النفقات فإنهم يلجأون إلى محاربة برامج الأدوات الفرعية للتدريب.

- وجود اتجاهات سلبية نحو التدريب في مؤسساتنا الوطنية، بحيث أصبح يُنظر له كامتياز يمنح لأصحاب النفوذ داخل المؤسسة للحصول على فرص حضور دورات تدريبية وتريصات بالخارج، وفي المقابل يُنظر- أحيانا - للتدريب كعقوبة تسلط على الموظفين الذين يخضعون لبرامج تدريبية داخل المؤسسة لتحسين مستوى أدائهم.

بوجه عام يمكن القول أن غياب النظرة الإستراتيجية للتدريب جعلت منه في كثير من الأحيان عديم الجدوى، مما عزز الاتجاه السلبي للعاملين نحو برامج التدريب، بوصفهم إياه بالعبثية، وفرصة للراحة والتخلص - مؤقتا - من التزامات العمل.. (إنها فرصة على الأقل نرتاحوا من الخدمة، ونبدلو فيها الجو.. ونتمتع بتحويصة في التل...)

عبارات يرددتها بعض العاملين بمؤسسات بالجنوب، عندما يكلفون بحضور دورة تدريبية في الجزائر العاصمة أو خارج الوطن.

5) المنظور الاستراتيجي للتدريب:

لقد تغير مفهوم التدريب عما كان عليه في السابق، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية. من أبرز خصائصها، أنها تصمم بناء على الحاجات الحالية للمنظمة، وتقتصر على معالجة نقاط الضعف في الأداء فقط، كما تفتقر إلى النظرة تنبؤية. بالإضافة إلى اعتمادها على الجانب النظري والتدريسي خلال تنفيذ البرنامج التدريبي.

(عقيلي، 2005، ص446) بل أصبح نشاط التدريب خيارا استراتيجيا ضمن نظام شامل لتنمية الموارد البشرية للمنظمة وعندما نتحدث عن الإستراتيجية هنا فالمقصود هو الحديث عن عمليات التخطيط، التنظيم، التصميم، تحقيق وتأكيد مفاهيم شمولية التدريب و استمراريته كضرورة، وكخيار أساسي.

إن المنظور الاستراتيجي للتدريب يوضح أن النشاطات التدريبية، التي تقوم بها المنظمات باتت أكبر بكثير من مسألة ترفيع المشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية العقيمة، بل صار التدريب جزء من نظام شامل لإدارة الموارد البشرية، وأصبحت مفاهيمه تنطلق من أسس التفكير الاستراتيجي لهذه الإدارة. إن بروز مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M، وتحول القيادة الإدارية إلى القيادة الإستراتيجية، كان له الأثر في إحداث تحول في مفهوم التدريب ليصير كآلية مستمرة لمواجهة التحديات، أي وضع خيارات إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، هذه الخيارات التي تأتي كنتيجة للإجابة على عدد من التساؤلات مثل:

- هل نلجأ إلى التدريب الأفراد العاملين أم نوظف المدربين منهم؟
- ما هو مستوى الموارد البشرية للمنظمة؟
- ما هو الغرض من التدريب؟

– لتحسين مستوى الأداء الحالي للعاملين بإكسابهم مهارات جديدة

– تعديل اتجاهاتهم نحو أعمال أو مواقف أو سياسات معينة.

– تهيئتهم لوظائف جديدة

• هل يتفق النظام الفرعي للتدريب مع بقية الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية بشكل يخدم

الإستراتيجية العامة للمنظمة؟

هذه الأسئلة وأسئلة أخرى كثيرة مهمة جدا لبناء إستراتيجية خاصة بالتدريب ذلك أن إنفاق

المنظمات على عمليات التدريب لا يعني بالضرورة تبني منظور استراتيجي للتدريب كما يرى كل

من Rebert .L. Mathis and Johon .H. Jackson "أن الإدارة العليا لا تعرف ما تريد من

التدريب بدقة وبالتالي تفشل في إقامة أي ارتباط بينه وبين إستراتيجية المنظمة وأهدافها" (ماتيس و

جاسون، 2009، صص 363 - 364)

فإذا أرادت شركة "ورود للروائح" بمدينة وادي سوف - مثلا- التميز على منافسيها من حيث

جودة الخدمة المقدمة للزبائن. فيتطلب منها تدريب موظفي خدمة الزبائن (موظفي المصلحة

التجارية) على مهارات تعامل جديدة مع الزبائن، بما يخدم التوجه الاستراتيجي الهادف الى تحسين

نوعية الخدمة لهذه المصلحة، وبالتالي رفع مستوى صفقات البيع.

أما إذا أرادت هذه الشركة التميز من خلال إيهام زبائنها بأن منتجاتها منقطعة النظير، فهذا

يستوجب تركيز التدريب على تزويد العاملين بأحدث تقنيات الإعلان والتسويق.

6) المنظور الاستثماري للتدريب:

نظرا لأهمية وقيمة المعرفة باعتبارها أساس إنتاج الثروة، من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات واستخدامها بهدف التحسين المستمر للإنتاج. فقد باتت المعرفة مصدر للقوة والجودة، ومجالا للمنافسة بين مختلف المؤسسات للسيطرة عليها. الأمر الذي جعل هذه المؤسسات تلجأ إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، كخيار استراتيجي من أجل القدرة التنافسية.

ويعتبر مفهوم رأس المال البشري الذي يقوم على يقوم على فرضية أساسية مفادها وجود

اختلاف بين الأفراد في ما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وعليه يصبح المورد البشري

بمثابة رأس المال الذي تزداد قيمته كلما تم تطويره وتدريبه، ليصبح الاستثمار في تنمية الموارد

البشرية إحدى مكونات الاستثمارات الكلية للمؤسسة. (Le Boterf, G.1991,p 33) نقلا

عن (يرقي، 2008، ص 167)

إن المؤسسات الحديثة، خاصة الإبداعية منها تسعى دوما إلى تكوين رأس مال بشري،

من خلال تطوير استراتيجيات معرفية، تخلق مبدعين ذوي معرفة متخصصة ، قادرين على حل

المشكلات المستجدة باستمرار. من هنا يتضح كيف أن الاستثمار في التدريب يمكن أن يتحول

إلى مصدر رئيسي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية متواصلة.

للأسف إن مؤسساتنا في الوطن العربي وهي كأنساق تتفاعل مع النظام العام ما زالت

بعيدة عن التفكير الجدي في وظيفة تنمية الموارد البشرية في بعدها الاستثماري. أي العناية بتكوين

رأس مال بشري بدل الاعتماد الشبه كلي على الموارد المادية. يرى كيرل (Curle) أن التخلف

وركود اقتصاديات الدول النامية يعود إلى الاستخدام الخاطئ للموارد البشرية في هذه الدول. فهذه

البلدان تشترك في كونها تمتلك نسبة ضئيلة من الأفراد ذوي الكفاءات العلمية، وإمكانيات التدريب.

(Curle,1963,pp69_77) ذلك أن ندرة الموارد البشرية المتخصصة وضعف مردودية الأفراد، يعود

أساسا إلى انخفاض التدريب. (خديجة،1998، ص 157)

على العكس من ذلك تماما نجد أن بلدان مثل ألمانيا واليابان وسويسرا، يمثل رأس المال

البشري 80 % من رأس المال الإجمالي (المنظمة العربية للتنمية الإدارية،1997، ص 12) والطبيعي جدا

أن الاستثمار في التدريب والتعليم والتطوير يساعد في خلق رأس مال فكري على اعتبار أن هذا

الأخير يمثل المعرفة المتاحة لدى كفاءات البشرية والتي يمكن تحويلها إلى أرباح

(خالد محمد،2003،ص 12)

1.6- اقتصاديات عملية التدريب:

أن الحديث عن البعد الاستثماري للتدريب يعود بالضرورة إلى الإجابة عن إشكالية كيفية حساب

العائد الفعلي على هذا الاستثمار. كقاعدة أساسية يكون التدريب ذا مردودية إذا كان مجموع

تكاليف العملية التدريبية C.T أقل من مجموع كل الإيرادات المتحصل عليها من التدريب.

(حنان حسن ،2002،ص01)

وفي ما يلي عرض للتكاليف الخاصة بالنشاط التدريبي في مؤسسة صناعية :

أ - مصاريف البحث والتطوير وتمثل كل الدراسات الخاصة بتحليل الاحتياجات التدريبية،

تصميم البرامج، دراسة تقييم البرامج .

ب -مصاريف تنفيذ البرامج التدريبية وتمثل الإمكانيات المادية التي تسخر في تنفيذ البرنامج.

ت -تكلفة شراء الوسائل.المساعدة على التدريب من مورد خارجي.

ث -مصاريف تأطير التدريب.

ج -مصاريف التسجيل في برامج تدريبية في الخارج.

ح - مصاريف أجور المشاركين طيلة الفترة التدريب.

خ - مصاريف الإدارة الفرعية للتدريب

د - مصاريف مختلفة ، إيواء ، النقل ، الإطعام. (Bernard et Daniel,1988,pp 233_235)

وتحسب التكلفة الإجمالية لبرنامج التدريب كما يلي:

$$C_T = C_F + C_{VP} \cdot N_G + C_V \cdot Q$$

حيث أن:

C_T	التكلفة الإجمالية
C_F	التكلفة الثابتة
C_{VP}	التكلفة المتغيرة (حسب المشاركين)
C_V	التكلفة المتغيرة (بالنسبة للمشارك الواحد)
N_G	عدد الفرق المشاركة
Q	عدد المشاركين (تريسي،1990، ص 57)

2.6 - قياس نتاج التدريب:

بالإضافة الى معيار التكلفة المالية وحساب الأرباح تقاس نتائج التدريب كذلك من خلال تحقيق

أهداف البرنامج التدريبي والمتضمنة ثلاثة مستويات :

- مستوى التحسين في الأداء التعليمي للمشاركين.
- مستوى انتقال أثر التدريب إلى الوظيفة.
- الآثار الاقتصادية والإستراتيجية للتدريب أي نتائج التدريب على مستوى فعالية العملية الإنتاجية ككل.

هذا وتشير أنه بالإمكان معرفة أهمية البعد الاستثماري للتدريب من خلال إجراء حساب

تكلفة عدم التدريب أي حساب التكاليف التي تدفعها المنظمة جراء عدم القيام ببرامج تدريبية على الرغم من وجود حاجة إلى ذلك.

انطلاقاً من رؤية اقتصادية بحتة لأهمية تنمية الموارد البشرية ومن خلال موازنة رجال الأعمال بين فكرة الاستثمار وحساب العائد الذي يُجنَى من هذا الاستثمار قدرت المبالغ التي أنفقتها أرباب الأعمال الأمريكيين في القطاعين العام والخاص ما يقارب 30 بليون سنوياً على التدريب (كتكاليف مباشرة) كما ينفق أرباب العمل كذلك ما بين 90 و100 مليار دولار على التدريب غير الرسمي. (ماري ونيوستروم، 1995، ص23)

كما قدرت مصاريف التدريب التي أنفقتها المؤسسات الفرنسية سنة 1993 بحوالي 129 مليار فرنك فرنسي. (Loic, et Pigeyre, 1997, p285)

ولتوضيح مبررات هذا الاهتمام والحرص على الاستثمار في تدريب الموارد البشرية، يعرض قدم عبد الرحمان توفيق النتائج التي قدمتها دار التدريب الأمريكية سنة 1986، والتي شملت العديد من المؤسسات وأظهرت أن:

- إجمالي الأموال التي تستثمر في تنمية الموارد البشرية تصل إلى 200 بليون دولار سنوياً، وهي تعادل ما ينفق على التعليم الحكومي والخاص.
- أن التعليم الرسمي يعزى إليه فقط 15 % من العوائد التي يحققها الأفراد في حين أن 85 % من العوائد هي نتاج ما يحصل عليه الفرد من التدريب أثناء العمل.
- يحقق التدريب معظم المهارات بعد سن الخامسة العشرين

- يمكن اكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل عن طريق التدريب، وذلك بالنسبة لكل وظيفتين من ثلاث وظائف.
- مع بداية سنة 2020 فإن العاملين سيحتاجون الى إعادة تدريب في الوظائف الحالية أو لشغل وظائف جديدة.
- يوجد على الأقل ثلاثة مؤسسات أمريكية تزيد ميزانية التدريب بها عن بليون دولار.
- إن تكلفة العامل المدرب تعادل تقريبا راتبه السنوي، كما يكلف إحلال مشرف من المستوى الأول 75 ألف دولار تقريبا.
- أن التدريب هو المسئول عن الإبقاء على 70 % من كبار المنفذين والفنيين بمناصبهم.
- أن 98 % من المؤسسات الأمريكية قد قامت بتعيين مدير تنفيذي لتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.
- على مدى 15 سنة مضت ظهرت 40 مليون وظيفة جديدة لم يكن 25 % منها أي حوالي 10 ملايين وظيفة موجودة في العقد السابق. (عبد الرحمن، 2005، ص420)

✦ خلاصة الفصل

تبين مما جاء في هذا الفصل أن نشاط تنمية الموارد البشرية، هو واحد من أهم أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بتطوير المورد البشري من خلال تمكينه من الاستفادة من النشاطات التعليمية الرامية التي تحسّن مستوى معارفه ومهارات وتعديل اتجاهاته بما يخدم الأهداف التنظيمية، وتأتي أهمية هذه الوظيفة في علاقتها التكاملية وارتباطها الوثيق ببقية الوظائف والأنشطة مثل وظيفتي التوظيف وتقييم الأداء. وإدارة الجودة الشاملة.

يعتبر نشاط التدريب من العمليات الأكثر انتهاجا من طرف إدارة الموارد البشرية. ومع التطور الهائل في مختلف العلوم السلوكية والإدارية أصبح التدريب بمثابة نظام قائم بذاته له مدخلاته، ومخرجاته، وعملياته المصممة وفق أسس علمية. الأمر الذي دفع المنظمات في الدول المتقدمة إلى النظر إلى نشاط التدريب على أن يكتسي بعد استراتيجي واستثماري. ولكن للأسف ما زالت مؤسساتنا في الوطن العربي، مقارنة مع مثيلتها في الدول المتقدمة، بعيدة عن التفكير الجدي في وظيفة تنمية الموارد البشرية في بعدها الاستثماري. أي العناية بتكوين رأس مال بشري بدل الاعتماد الشبه كلي على الموارد المادية.



الفصل الثالث

تصميم البرنامج التدريبي

❖ تمهيد

III. تدارس الأداء كمدخل لتصميم البرامج

التدريبية

IV. خطوات تصميم البرنامج التدريبي

(6) تقييم الاحتياجات التدريبية

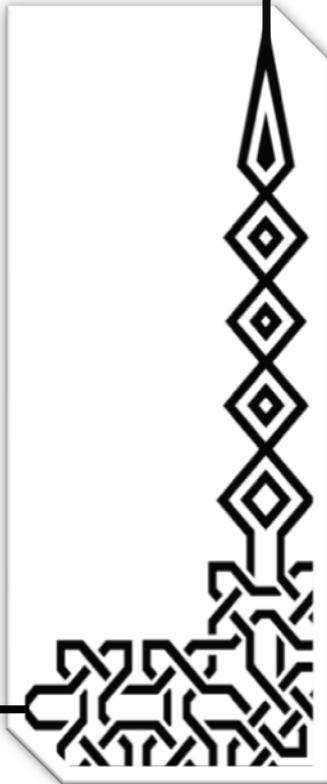
(7) تصميم برنامج التدريب

(8) تطوير برنامج التدريب

(9) تنفيذ برنامج التدريب

(10) تقييم برنامج التدريب

❖ خلاصة الفصل



✪ تمهيد

تأتي أهمية هذا الفصل من أهمية التدريب كعملية حساسة ومعقدة، تتداخل فيها أطراف عدة للقيام بها، من مدرب ومساعدين للمدرب، ومنتدرب، ومسؤول التدريب. بالإضافة إلى أن عملية التدريب تتم وفق مراحل أو خطوات عديدة، تنطلق من عملية تدارس الأداء، دراسة واقع الاحتياجات التدريبية ثم تصميم البرنامج التدريبي، ليتم الانتقال بعد ذلك إلى مرحلة التنفيذ بعد استكمال جميع التحضيرات اللازمة والضرورية لنجاح البرنامج التدريبي، وفي الأخير تنتهي العملية بتقييم شامل للبرنامج.

كما تبرز أهمية العملية التدريبية في أن لكل خطوة من خطوات البرنامج التدريبي خطوات جزئية يتم فيها إعداد الكثير من الوسائل والأدوات مثل أدوات جمع البيانات والمادة التدريبية والوسائط التدريبية. وعلى هذا الأساس، ولكل هذه الاعتبارات تم اعتماد عملية تصميم النظام التدريبي كفصل مستقل سأحاول من خلاله تقديم شرح مفصل لكل العمليات الفرعية التي تدخل في تصميم النظام التدريبي.

I. تدارس الأداء كمدخل لتصميم البرامج التدريبية

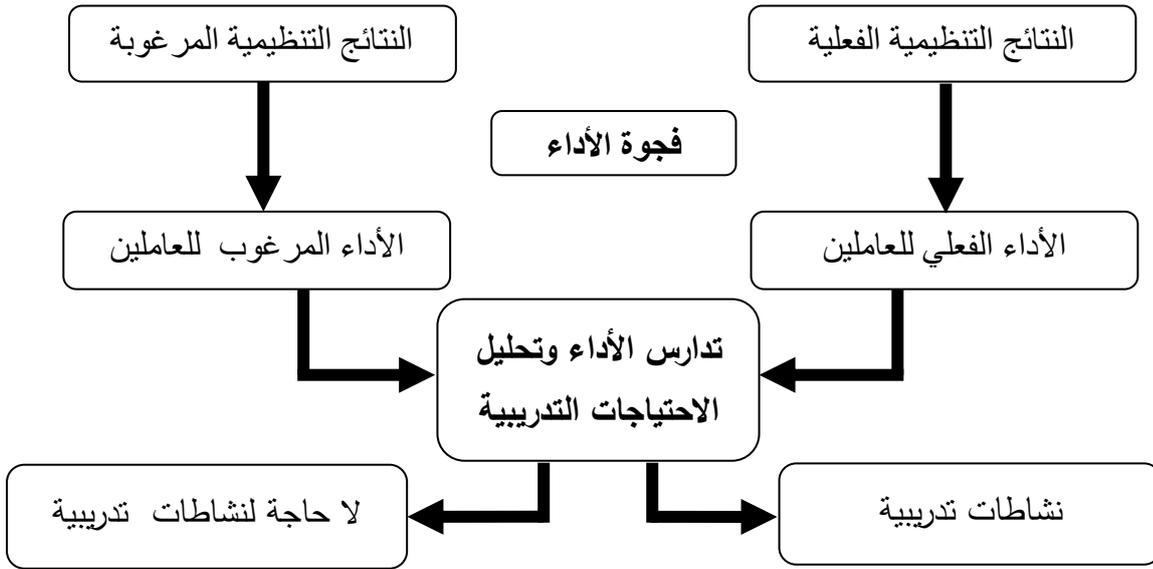
عندما نصنف التدريب بأنه نشاط هادف، منظم ومخطط، فذلك يعني من وجهة نظر فنية أنه يجب أن يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء في المنظمة. وأن هذا الهدف يتم تحقيقه وفق خطوات ومراحل معينة تشكل في مجموعها ما يطلق عليه النظام التدريبي. وإذا كانت الخطة المحورية في بناء هذا النظام هي الأداء باعتباره هدفاً محدداً للعملية التدريبية، فإن عملية تدارس الأداء Performance Consulting تمثل البداية لأنها تضع القائمين على النظام التدريبي

(المدرّب والمدير الفرعي للتدريب) في الصورة بخصوص مشكلات الأداء. هل يتطلب الأمر تصميم برنامج تدريبي خاص لمعالجتها، أم أنا الأمر يتعلق بمعالجة على مستوى الأنظمة الفرعية الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل نظام التعويضات، أو تصميم العمل.. الخ.

إن عملية تدارس الأداء تمكن مسؤولي الإدارة من "تأسيس قاعدة بيانات لمساعدة القيادة على اتخاذ القرارات بشأن مستقبل برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة" (توفيق، 1998، ص 30)

ذلك أن أهم نتيجة يتم تحقيقها بواسطة تدارس الأداء هي تحديد فجوة الأداء من خلال المقارنة بين النتائج التنظيمية المرغوبة والأداء الفعلي للعاملين. كما هو مبين في الشكل رقم (02)

شكل رقم 02 يوضح تدارس الأداء كمدخل للتدريب



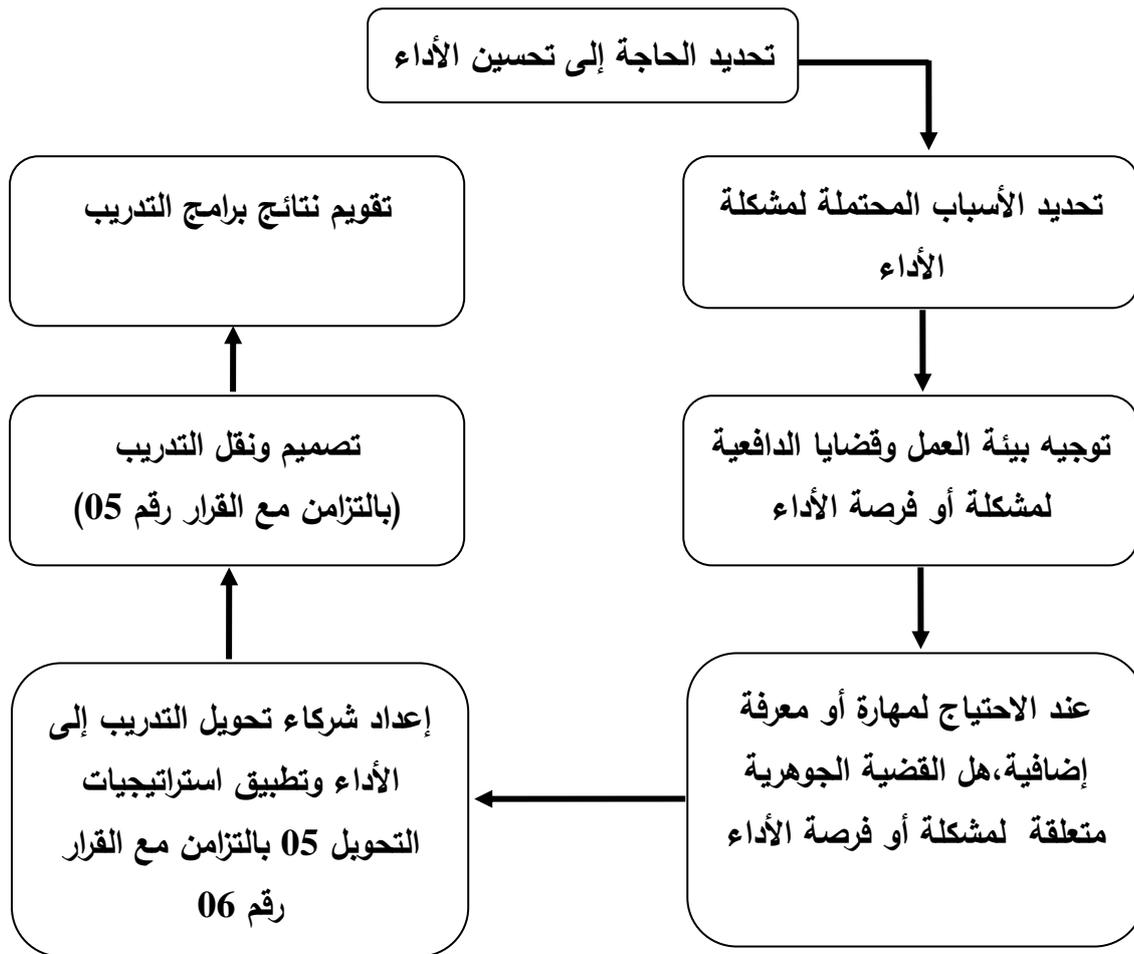
المصدر: (ماتيس و جاكسون، 2009، ص 362)

إن عملية سد الفجوة بين معرفة المتدرب وخبرته من جهة وبين المعارف والكفاءات المطلوبة لأداء مهامه من جهة أخرى، تعد أساس التوجه الحديث للتدريب، حيث أن البرامج التدريبية ومنفذها يعتمدون على متطلبات معايير الأداء كأساس لرسم أهدافهم التدريبية

يقول Fuller Farrington " إن المؤسسات تتفق الملايين من الدولارات لتدريب موظفيها وهي تتوقع عائداً مناسباً بالمقابل، الأمر الذي يتطلب ربط التدريب بالأداء" (Fuler and Farrington,1999,p1)

إن خاصية التطور المستمر في العمل من وحيث وسائله والعناصر المكونة له، جعل من قرارات التدريب هي الأخرى عملية مستمرة بغية المحافظة على التحسين المستمر للأداء وهو ما يوضحه الشكل رقم (03)

شكل رقم 03 يوضح تغير معايير الأداء والحاجة للتدريب



المصدر (برود ونيوستروم، 1997، ص 75)

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مسألة تدارس الأداء باعتباره مدخلا للتدريب

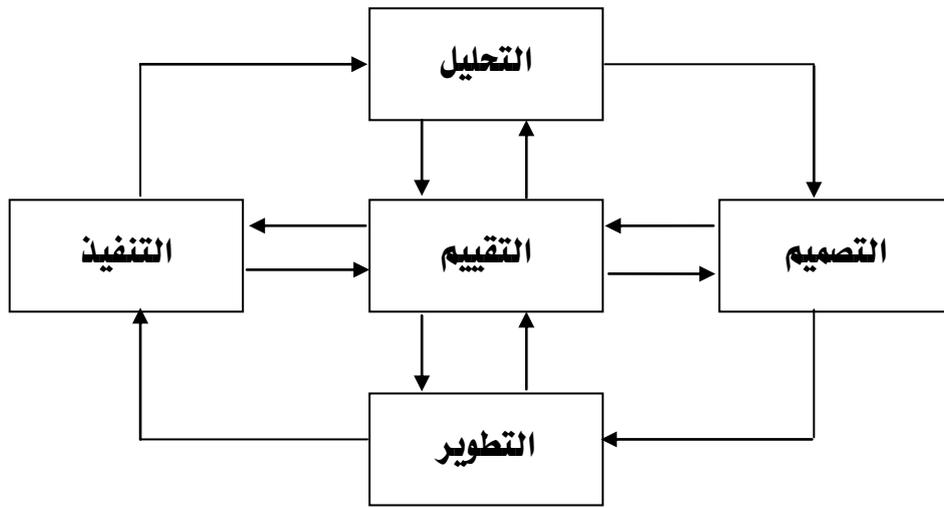
في النقاط التالية:

- يعتبر التدريب آلية لتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية، للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف.
- يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء.
- استخدام التدريب باعتباره سلسلة متكاملة من أدوات التطوير مع مختلف عناصر الأداء وليس المورد البشري فقط.
- يخضع التدريب في ذاته لمنطق تدارس الأداء من حيث العمليات التالية:
 - أ - وضع استراتيجيات التدريب.
 - ب - تحديد الأهداف.
 - ت - تخطيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي.
 - ث - تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي.
 - ج - تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي.

II. خطوات تصميم البرنامج التدريبي

لقد سبق وأن تمت الإشارة إلى أن نشاط التدريب يوصف بأنه نشاط هادف ومنظم ومخطط، وهو ما يعني أنه يتم وفق خطوات ومراحل معينة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يوضح مراحل تصميم برنامج تدريب



(المصدر: Nadler, 1980)

1) تقييم الاحتياجات التدريبية:

يقصد بتقييم الاحتياجات التدريبية بالاستكشاف المنهجي والمنظم للحالة التي عليها الأشياء والحالة التي ينبغي أن يكون عليها، والمرتبطة بأداء المؤسسات أو الأفراد. وتمثل مرحلة تقييم الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تبنى عليها قرارات توجه مسيرة البرنامج التدريبي، ففي هذه المرحلة يتم دراسة وتشخيص مشكلات الأداء على مستويات (الفرد - الوظيفة - المنظمة) ما يدل على أن تقييم الاحتياجات التدريبية تمثل جزءاً من تحليل الواجهة الأمامية في عملية التصميم

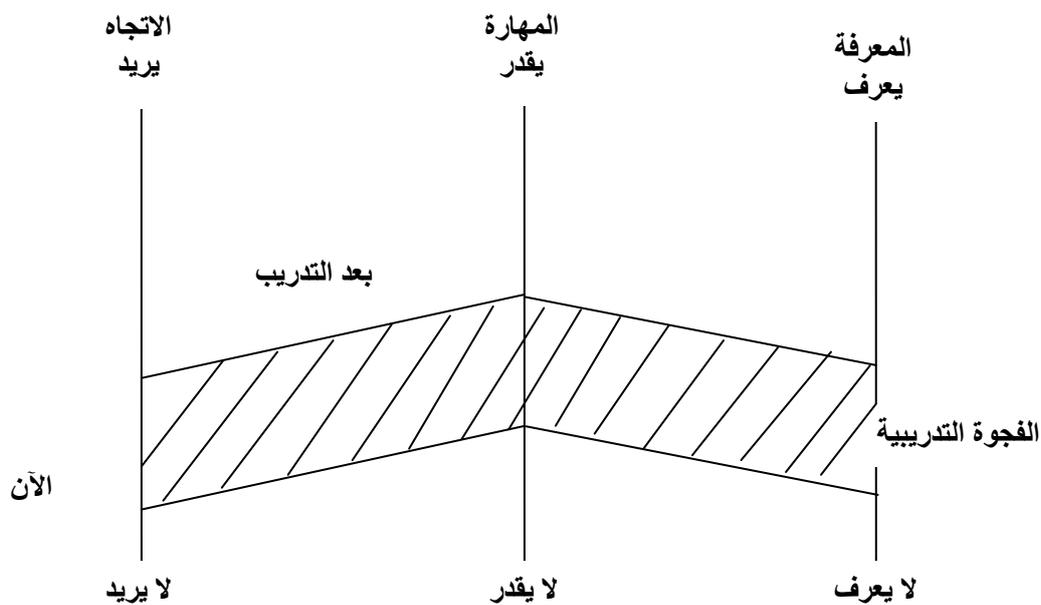
التدريبي وفقاً لـ: I.S.D (الدرّة و الصياغ، 2008، ص317) بعد دراسة فجوة الأداء يتم تحديد ما إذا كان التدريب مفيداً لحل تلك المشكلات وإذا كان ذلك يتم الانتقال إلى عملية تصميم برنامج يمكن من تدارك تلك الفجوة. (ماتيس و جاكسون، 2009، ص 367)

1.1. تعريف الاحتياجات التدريبية

يعرف الاحتياج لغة بأنه الافتقار، والنقص. أما الاحتياجات التدريبية فتعرف بأنها "مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهارته وخبرته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته بكفاءة عالية" (درويش ويلي، 1980، ص 360)

وتعرف كذلك بأنها "جوانب النقص التي يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء." (الصباغ، 1994، ص147)

الشكل رقم (05) يوضح مفهوم تقدير الاحتياجات التدريبية



المصدر: (الدرّة و الصباغ 2008، ص318)

إن الحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم

ووضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد، في أي من المعارف أو المهارات أو

الاتجاهات. أو في هذه النواحي جميعا. وعليه فإن الاحتياجات التدريبية تمثل باختصار (التفاوت بين

ما هو كائن وما يجب أن يكون). (رداح الخطيب، 1995، ص 660)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص ما يلي:

- الحاجة التدريبية تمثل فجوة بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه.
- مضمون الحاجة التدريبية يتمثل في (معلومات اتجاهات، مهارات، قدرات فنية أو سلوكية يراد تميمتها أو تغييرها أو تعديلها.
- هناك ثلاثة مستويات للحاجة التدريبية هي: المنظمة . الوظيفة . الفرد.
- يتم تقليص الفجوة التدريبية بواسطة برنامج مصمم لهذا الغرض، وتكون مهمته نقل المنظمة أو الأفراد من وضع قائم الى وضع أحسن.
- نتيجة التغييرات التنظيمية والتكنولوجية أو الإنسانية تعد الحاجات التدريبية عملية مستمرة ترمي إلى تحقيق الأفضل على الدوام.
- تمثل الحاجات التدريبية أهداف للتدريب بمعنى أنها تعد بمثابة المبرر لوجود التدريب.

2.1. تصنيف الحاجات التدريبية

تصنف الحاجات التدريبية تبعا لـ : (حربي، وآخرون، 1990، ص ص 77- 78)

■ نوع الحاجات:

- حاجات معيارية: تبرز عندما يوجد قصور في الأداء بمستوى أقل من المعيار المحدد.

- حاجة ملموسة: وتكون عندما ترى الإدارة بأهمية إخضاع العاملين لبرنامج تدريبي في مجال من المجالات.
- حاجة ظاهرة: تبرز عندما تكون الخدمة أقل من المتوفر.
- حاجة مقارنة: تظهر عند مقارنة وضع أو حالة بحالة أخرى لكن لا تؤخذ باعتبارها معيار مطلق.

■ الأهداف المتوخاة:

- احتياجات لتحسين أداء الأفراد.
- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل بالوظائف.
- احتياجات لزيادة فعالية المنظمة.

■ الفترة الزمنية:

- احتياجات مستعجلة.
- احتياجات قريبة المدى.
- احتياجات بعيدة المدى.

■ حجم التدريب:

- احتياجات فردية.
- احتياجات جماعية.

■ أسلوب التدريب:

- احتياجات لتدريب عملي في البيئة التشغيلية.
- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات الدرس. (Laird ,1985,p 63)

3.1. مبررات عملية تقييم احتياجات التدريب

إجابة على السؤال لماذا نقوم بعملية تقييم احتياجات التدريب نورد ما يلي:

- لمعرفة إذا كان التدريب هو الخيار الأفضل لعلاج المشكلات المطروحة.
- لمعرفة نوع التدريب المناسب.
- لمعرفة ما إذا كان التدريب سيحدث فرقا في مستوى الأداء بين ما هو موجود وما هو متوقع بعد انتهاء التدريب.
- استجابة لمتطلبات وأهداف المنظمة للتطوير.
- لتحديد القدرات والإمكانيات اللازمة لتنفيذ برنامج ناجح.
- لوضع معايير لتقييم مدى فعالية التدريب. (ILLAFTrain,2006)

4.1. مستوى تقييم الاحتياجات التدريبية

في مجال إدارة تنمية الموارد البشرية عادة ما تصنف مستويات الاحتياجات التدريبية إلى ثلاثة

مستويات هي:

- **مستوى الفرد:** ذلك أنه لكل فرد حاجات ترتبط بخصائصه العلمية والثقافية ومهاراته وطبيعة عمله.
- **مستوى الوظيفة:** ويتعلق الأمر بالمتطلبات الضرورية للأداء في وظيفة ما من معارف ومهارات واتجاهات (يتم استخدام التحليل الوظيفي (Job Analysis) لتحديد الحاجات التدريبية.
- **مستوى المنظمة:** يتعلق الأمر هنا بالتساؤل عن الحاجة إلى التدريب في المنظمة. (الدرة و الصياغ، 2008، ص317)

ويضيف كل من (Milan Jubrand and Joseph prokopenko) ثلاثة مستويات

أخرى هي:

- **مستوى الوطن:** حيث تحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية بهدف تصميم برامج عامة للعاملين في تلك القطاعات.

- **مستوى الأقاليم:** أي تحديد الحاجات التدريبية لقطاع إنتاجي من عدة قطاعات يضم إقليم جغرافي واحد يضم عدد من الأقطار التي تشترك في عدد من الخصائص الثقافية أو الاقتصادية أو السياسية.

- **مستوى العالم:** ويتعلق الأمر هنا بالاستراتيجيات الدولية لتنمية الموارد البشرية والتي

تشرف عليها في الغالب هيئات دولية تابعة لمنظمة الأمم المتحدة، قصد معالجة

مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر، الأمية، التلوث. (Jubrand and prokopenko,

1989,pp 30-31)

5.1. مداخل تقييم الاحتياجات التدريبية

نظرا للأهمية البالغة لعملية تقييم الاحتياجات التدريبية في نجاح أي نظام تدريبي فإن نظام

القائمين على تصميم البرامج التدريبية، يتعاملون بجذر في جمع المعطيات التي يستخدمونها

في تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة وأن المشكلة الأولى التي تواجههم " تتمثل في أن الاستجابة

إلى الاحتياجات تتم على مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية"

(تريسي، 1990، ص 82)

ولتجنب الوقوع في مثل تلك المشاكل يحاول أخصائيو التدريب الاعتماد على ثلاثة مداخل

لتقييم الاحتياجات التدريبية هي: (درة، 1991، ص 28)

- **مدخل تحليل المنظمة:** ويتضمن دراسة أهداف المنظمة ومواردها وأساليب العمل فيها وتحليل هيكلها التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالتدريب. والإمكانات البشرية والمالية المتوفرة. كما يتضمن هذا المدخل تحليل للموارد البشرية ومؤشرات العمل، بالإضافة إلى تحليل المناخ التنظيمي (دياب، 1994، ص 223) (ياغي، 1993، ص 85)
- **مدخل تحليل الوظيفة:** ويستخدم في هذا الإطار تحليل العمل، أين يتم تحديد مواصفات العمل Job description ومحددات العمل Job specification ومن ثمة مقارنة هذه المحددات وصفات العامل. وبالتالي تحديد مواطن النقص أو القصور من معارف أو مهارات أو قدرات.
- كما أن تحليل مواصفات العمل تمكن أخصائي التدريب من تحديد ما يجب أن يعرفه المتدرب عند عمله والظروف التي يؤدي فيها العمل (برعي، 1968، ص 374)
- **مدخل تحليل الفرد:** في هذا المدخل يعتمد الى التركيز على العامل وليس على الوظيفة، فيتم قياس أداء الفرد وتحديد الفجوة بين أدائه الفعلي وما هو متوقع ومطلوب من طرف الإدارة، ثم تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائه.

6.1 خطوات تقييم الاحتياجات التدريبية

تجري عملية تقييم الاحتياجات التدريبية في أربعة خطوات هي:

▪ الخطوة الأولى: تحليل فجوة التدريب

وفي هذه الخطوة يتم تحليل الفجوة بين ما هو قائم وما هو مطلوب وتنقسم هذه الخطوة

بدورها إلى مرحلتين:

- الأولى: وتشمل تقييم الوضع الحالي الخاص بمستوى المعارف والمهارات، كما تتضمن فحص أهداف المنظمة، المناخ التنظيمي والقيود الداخلية والخارجية المفروضة.
- الأخرى: وفيها يتم تحديد ما هو الوضع المطلوب أي الشروط من خلال المستوى المطلوب لأداء الأفراد.

▪ الخطوة الثانية: تحديد الأهمية والأولويات

في هذه الخطوة يجب أن نقيم أهمية المعطيات المتحصل عليها في الخطوة الأولى من حيث دورها في تحقيق أهداف التنظيم، أي مدى أهمية هذه الاحتياجات، أي من هذه الاحتياجات أكثر إلحاحا.

▪ الخطوة الثالثة: تحديد أسباب مشاكل الأداء

بعد تحديد الجوانب المهمة وذات الأولوية يتم الانتقال إلى نوع من التخصيص بالتركيز على جوانب معينة في العملية التشغيلية لتحديد أسباب مشاكل الأداء ومعرفة متطلبات تحسينه.

▪ الخطوة الرابعة: تحديد الحلول

بعد تحديد مستوى فجوة التدريب تأتي هذه الخطوة لوضع تصور لحلول ممكنة، أي اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص التدريب، بمعنى:

- هل مشاكل الأداء تعالج بواسطة التدريب؟ أو من خلال استراتيجيات أخرى مثل التغيير المنظم، إعادة هيكلة المؤسسة، تشكيل فرق عمل جديدة... الخ؟ (Laird, 1985, p 63)

2) تصميم برنامج التدريب

تعتمد هذه المرحلة على نتائج عملية تقييم الاحتياجات التدريبية و ما يجري فيها من تحليل، لتصميم برنامج تدريبي ناجح.

تتضمن عملية التصميم تحديد المتدربين الذين تتوفر فيهم شروط الالتحاق بالبرنامج التدريبي، الأهداف التعليمية، وخطوات التعلم واختبارات الأداء وترتيب خطوات العملية التدريبية.

1.2. تحديد المتدربين

ونعني بذلك تحديد المتدربين ومستوياتهم المعرفية والمهارات التي يجب أن يمتلكوها بالإضافة إلى تحديد الاتجاهات المطلوبة نحو موضوع البرنامج التدريبي، لان استفادة الأفراد من البرنامج تتوقف على مدى مناسبته لمستوياتهم المعرفية ، و اتجاهاتهم نحو التعلم.

2.2. وضع الأهداف التدريبية

الهدف التدريبي هو بيان لما هو متوقع أدائه من قبل المتدربين حالما ينهون البرنامج التدريبي، وعادة ما يشار إلى الهدف بكلمة أداء، أو أهداف سلوكية لان أهم سمة للهدف هي أن يكون قابلا للقياس. (توفيق، 2007، ص 207)

وعليه فإن وضع أهداف تدريبية واضحة يتطلب من المصمم الإجابة أولاً على السؤال

التالي: ما الذي سيتمكن المتدربون من إنجازه حالما ينهون برنامج التدريب؟

ويعد وضع الأهداف تدريبية خطوة حاسمة يتوقف عليها نجاح البرنامج لأنه دون تحديد جيد للأهداف لن يعرف المدربون ما الذي ينبغي تعليمه. كذلك المتدربون سوف يكونون في موقف وهم لا يعرفون ما الذي يفترض لهم تعلمه؟ حتى المنظمة نفسها فإن غياب أهداف واضحة للبرنامج التدريبي يعني صرف أموال في مجال غير محدد المخرجات.

▪ الفرق بين الأغراض Gools و الأهداف Objectives.

على الرغم من أن كلاهما (أي الأغراض والأهداف) يساعدان في توجيه التدريب إلا أن الأغراض تشير إلى الغايات أي الأهداف العامة المتوخاة من التدريب، في حين أن الأهداف التدريبية تشير إلى الحصيلة المتوخاة من عملية التدريب، وتركيز المدرب يكون على أنواع محددة من الأداء المتوقع الحصول عليه من المتدربين في نهاية عملية التدريب.

▪ أنواع الأهداف التدريبية:

تختلف الأهداف حسب طبيعة ومحتوى البرنامج التدريبي وعليه نجد:

(توفيق، 2007، ص ص 250.248)

أ - أهداف تتعلق بالمعارف:

وهنا يتم تحويل المعارف (إجرائيا) إلى سلوكات يمكن قياسها كأن نقول مثلا (يحلل، يصف، يوضح، يقارن، يحدد، يفرق، يميز، يقيم، يشرح، يعبر، يسمي، ينظم، يسجل، يكتب، يعرف)

ب - أهداف تتعلق بالمهارات:

وهي الأهداف السهلة التحديد الصياغة على أنها تتعلق بالمهارات التي تسير بسهولة وعادة ما يعبر عنها ب (يجمع، يعتمد، يوصل، يتحكم، يناقش، يرسم، يصلح، يركب، يقيس، يعالج،

البيانات، يظهر، يطبق)

ت - أهداف تتعلق بالاتجاهات:

يعتبر هذا النوع من الأهداف الأكثر صعوبة من حيث قابليته للقياس. ومن الأفعال التي تترجم الاحتياجات التدريبية في مجال الاتجاهات إلى مؤشرات نجد: (يوافق، يسمح، يختار، يتعاون، ينقد،

يدافع، يشجع، يساعد، يوصي، يشارك، ينصح)

. أهمية الأهداف التدريبية:

لقد سبق وأن تمت الإشارة إلى أن وضع الأهداف التدريبية يعد خطوة حاسمة في تصميم أي

نظام تدريبي، وإذا أردنا الإجابة على سؤال لماذا الأهداف التدريبية هي بهذه الأهمية ؟

تكون الإجابة على النحو التالي:

تحدد بالضبط للمدربين ما هي السلوكيات (التغيرات) المطلوب من المتدربين انجازها.

تساعد في اختيار طريقة ووسائل التعلم.

تحدد للمتدربين ما هو متوقع منهم أداءه خلال التدريب.

توفر الأهداف الواضحة أساس لعملية تقييم البرنامج التدريبي.

. خصائص الأهداف التدريبية:

توجد أربعة خصائص للأهداف التدريبية هي: (توفيق، 2007، ص ص 264-266)

▪ **التركيز على المتعلم:** أي أن الهدف التدريبي الواضح هو الذي يحدد بالضبط ما هو متوقع

من أداء المتدرب، ولذلك نجد قبل صياغة أي هدف إدراج العبارة التالية:

(بنهاية الدورة التدريبية يكون المتدرب قادرا على:.....)

▪ **قابلية الأداء للملاحظة:** ومعنى ذلك أن يرتبط كل هدف بسلوك معين قابل للملاحظة

وفي حالة وجود سلوك مركب، فإن ذلك يستوجب من المصمم وضع أهداف فرعية.

▪ **وجود معايير قياس مستوى الأداء:** لمعرفة مستوى تحقق الأهداف التدريبية يجب أن تكون

هناك معايير محددة لقياس ذلك، وتحديد نوع المعيار المعتمد لقياس السلوك. (كمي .

نوعي . زمني) (Aiken, 2000)

▪ **ظروف الأداء:** إن الأهداف الواضحة من خصائصها أن توضح شروط التي يحدث فيها

أداء المتدرب، سواء تعلق الأمر بالظروف التنظيمية، أو المادية مثل الأدوات المساعدة

على القيام بالنشاطات التدريبية المختلفة المدرجة في البرنامج. (توفيق، 2007، ص 276)

2.3. تحديد خطوات التعلم:

بعد وضع الأهداف التدريبية تأتي مرحلة تحديد خطوات التعلم التي تعد بمثابة تصميم

تخطيطي لمشروع معماري ما فيها يتم اختيار صيغة البرنامج التدريبي وكتابة خطوات نشاط التعلم

في البرنامج هذه الخطوات التي تم تصنيفها تبعا للأهداف الموضوعية مسبقا.

2.4. تطوير اختبارات الأداء :

تأتي هذه الخطوة لتقييم معلومات، أو معارف، أو مهارات، أو اتجاهات المتدرب قبل تلقي

التدريب حتى يتم معرفة مستوى التغيرات التي حدثت في سلوك ومعارف المتدرب بعد الخضوع

للتدريب، وعليه يجب أن يناسب الاختبار الأهداف التدريبية.

2.5. وضع سلوكيات البداية:

الهدف من هذه الخطوة هو معرفة مدى التلاؤم بين مستوى مهارات وقدرات ومعارف

المتدربين وما سوف يقدم لهم خلال التدريب وهنا يضع المدرب مجموعة من السلوكيات تكون

بمثابة بداية للنشاط التدريبي.

2.6. هيكلية البرنامج التدريبي:

تعد هذه الخطوة هي آخر خطوة في مرحلة تصميم البرنامج. وفيها يتم العمل على تسلسل

نشاطات وخطوات البرنامج، بحيث يمكن المتدرب من إدراك العلاقات بين العناصر، وبالتالي

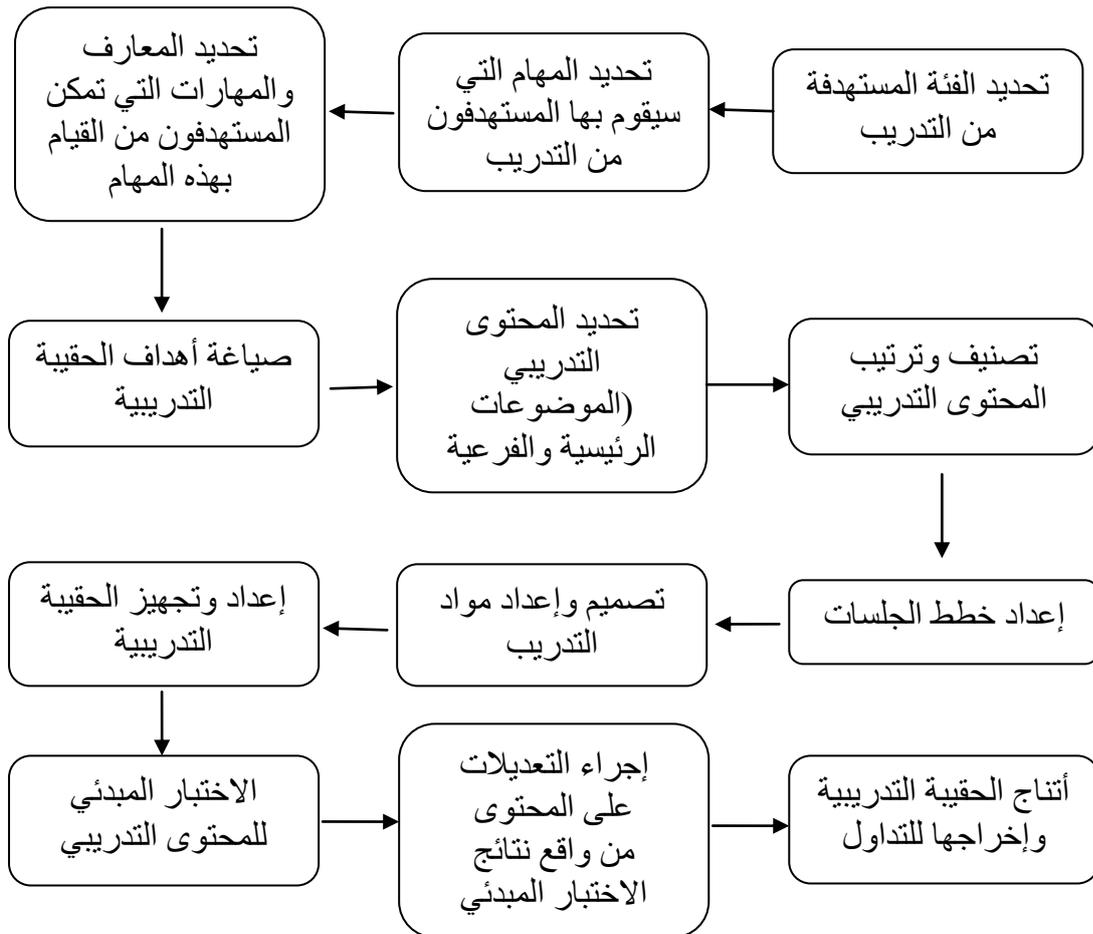
ضمان فعالية أكبر في الاكتساب والتعلم. وعادة ما يتم الاعتماد في هيكلية نشاطات التدريب

على مبادئ التعلم، والتي من بينها الانتقال من البسيط إلى المعقد ومن المعروف إلى المجهول ومن السبب إلى النتيجة....الخ.

■ إعداد الحقائق التدريبية:

الحقبة التدريبية عبارة عن محتوى تدريبي في مجال معين يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة، وتحتوي الحقبة التدريبية على المادة العلمية وكذا وسائل وأساليب التدريب وخطة الجلسة التدريبية. ويتم إعداد هذه الحقبة بالاستعانة بمختلف المصادر والمراجع في مجال التخصص بالإضافة إلى الاستعانة بالتجارب والخبرات في مجال العمل.

الشكل رقم (06) يوضح خطوات إعداد الحقبة التدريبية



المصدر : برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و الحكومة الأردنية

3) تطوير برنامج التدريب

المقصود بتطوير البرنامج التدريبي التفضيل في الجوانب الإجرائية للبرنامج وذلك بوضع الأهداف الفرعية ، وتحديد النشاطات التدريبية التي تمكن من تحقيق تلك الأهداف. وعليه فإن المصمم من خلال إتمام الخطوات التالية يكون قد توصل إلى صورة متكاملة للبرنامج.

3.1. وضع قائمة نشاطات المتدرب

حيث يعتمد المصمم الى تحديد نشاطات تساعد على عملية التعلم مع اختبار الاستراتيجيات الملائمة التي تساعد المدرب على تحقيق الأهداف الموضوعية، وذلك من العمليات الثلاثة (اكتساب المعلومات الجديدة، التحول في المعرفة، التقييم)

ملاحظة:

- انطلاقاً من كون التعلم هو عملية تغيير دائم نسبياً في الإمكانية السلوكية، التي تحدث نتيجة الممارسة المدعمة. فعلى مصمم برامج التدريب الأخذ بعين الاعتبار ضرورة اختيار الإستراتيجية الملائمة لاحتياجات المتدربين التي تمكنهم من التعلم بشكل أفضل.
- يدور محتوى النشاطات التدريبية حول موضوعات (المعلومات، المهارات، أنماط السلوك والاتجاهات)
- تختلف قائمة النشاطات الموجهة للمتدرب حسب طبيعة البرنامج والأهداف المراد تحقيقها.
- يجب أن يناسب محتوى هذه النشاطات مستوى المتدربين، كما يجب أن يتصف بالدقة

والموضح. (Tobin, Pettingell,2008,pp170-189)

32. اختيار طريقة التقديم:

تعتمد هذه الخطوة كذلك على طبيعة الأهداف التدريبية الموضوعة في ضوء الاحتياجات التدريبية وعليه فإن المصمم عندما يكون بصدد برمجة هذه الوسائل والطرق فإن اختيار الأنسب منها، خاصة في ظل توفر وتنوع هذه الوسائل. عندما يكون لدينا. مثلاً كم هائل من أشرطة الفيديو أو الصور حول موضوع ما، فيجب أن ينصب الاهتمام على ما يناسب بالضبط الهدف التدريبي، وكذا المعطيات الخاصة بظروف تنفيذ البرنامج (الوقت، مستوى وثقافة المتدرب، المدربون، المادة التدريبية) (Koye and Mackey, 2007, p61) نفس الأمر ينطبق عندما يتعلق باختيار أساليب التعلم. فتتم المفاضلة بين العديد من أساليب التدريب " « إن مفتاح النجاح في عملية التدريب هو معرفة الحالات التي تقتضي استخدام أسلوب خاص في التدريب وليس استخدام الأسلوب الذي تشعر بأنه مريح بالنسبة لك فحسب » (هيل، 2008، ص 116) "وبناء على ذلك « يمكن لشركة كبيرة لديها الكثير من العاملين أن تستخدم الانترنت أو أشرطة الفيديو لتنفيذ أعمال تأهيل العاملين الجدد ، ولكن هذا الأمر غير مجدي من حيث التكلفة لشركة أصغر ومع عدد أقل من العاملين الجدد حديثي التعيين» (جاكسون وماتيس، 2009، ص 379).

وتصنف أساليب التدريب إلى:

- أساليب العرض: وتشمل المحاضرة، العرض الإيضاحي.
- أساليب المشاركة: وتشمل جلسات المناقشة ، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني
- مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب التدريبية، القصة غير كاملة.
- الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية.

والجدول التالي يوضح هذه الأساليب بشكل أكثر تفصيل:

الجدول رقم (02) يوضح أساليب التدريب

محدداته	مميزاته	ماهيته	الأسلوب
<ul style="list-style-type: none"> - تحد من التغذية الراجعة - في حالة طول المحاضرة يضعف الانتباه - غير مناسبة لتدريب المهارات 	<ul style="list-style-type: none"> - تختصر أكثر الوقت. - لا تحتاج إلى معدات كثيرة. - يمكن تعديله لتناسب مع احتياجات المتدربين. 	<p>هو عملية تعلم وإخبار، وهو حديث يقدمه فرد لمجموعة ما</p>	المحاضرة
<ul style="list-style-type: none"> - مكلفة من حيث الوقت - قد يؤدي إلى الإحباط في حالة فشل الأداء. - تصلح للمجموعات الصغيرة. - يحتاج إلى مواصلة التطبيق للحصول على أفضل النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> - يرفع من مستوى تركيز وانتباه المتدرب - التغذية الراجعة. - دعم عملي للمحاضرة 	<p>يشبه أسلوب المحاضرة لكن يستخدم لتقديم طريقة أو مهارة وفيه تتاح فرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة التي يقدمها المدرب.</p>	العرض الإيضاحي
<ul style="list-style-type: none"> - تستهلك الكثير من الوقت. - تتوقف نتائجها على مدى تفاعل بين المتدربين. - تتطلب مهارات عالية لدى المدرب في إدارة النقاش. 	<ul style="list-style-type: none"> - تشجع المدربين على تطوير مهارات الاتصال. - توفر تغذية راجعة فورية - تمكن من تبادل الآراء والخبرات. 	<p>يتم فيه طرح موضوع من قبل المدرب ويناقش بشكل تشاركي مع المتدربين والوصول إلى استنتاجات.</p>	المناقشة
<ul style="list-style-type: none"> - قد تستهلك الكثير من الوقت. - خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين. - توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خاطئة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ينمي مهارات التفكير والتحليل. - نشاط يركز على المتدرب. - تمكن من التفاعل والتعلم الجماعي. 	<p>وتعني القيام باختبار تفصيلي لوضع محدد (وضع افتراضي أو حقيقي)</p>	الحالة الدراسية

الأسلوب	ماهيته	مميزاته	محدداته
لعب الأدوار	يقوم المتدربون بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور، يزود المتدربون بخلفية حول الموضوع مع عدم وجود نص محدد للحوار ويولي العرض مناقشة الأدوار	<ul style="list-style-type: none"> - يساعد في بناء العلاقة التعليمية - يبني التفاتية ومهارات حل المشكلات - يشجع على المشاركة - مفيد للتدريب على الاتجاهات والسلوك. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعتمد نجاحه على ديناميكية الجماعة نفور بعض المدربين من هذا الأسلوب. - قد يؤدي إلى ظهور اتجاهات أخرى بعيدة عن الأهداف التدريبية المسطرة.
العصف الذهني	يتم تقديم مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها بتشجيعهم على توليد أفكار بكل حرية للوصول إلى الحل	<ul style="list-style-type: none"> - مستوى عالي من المشاركة - ليس فيه تقييم أو منافسة - يضيف جو ابتكاري وتعاوني. 	<ul style="list-style-type: none"> - يناسب مجموعات متوسطة الحجم - يتطلب مهارات عالية من المدرب - صعوبة قياس نتائج التدريب
مجموعات المناقشة	هو نفسه أسلوب العصف الذهني إلا أنه يطبق في مجموعات صغيرة (5 إلى 6 متدربين) وأكثر تنظيم	<ul style="list-style-type: none"> - مستوى عالي من المشاركة - نقاش مركز على الأهداف - ابتكاري - العمل مع مجموعة صغيرة جدا 	<ul style="list-style-type: none"> - مناسب للمجموعات الصغيرة - قد لا يكون التفاعل جيد داخل المجموعة - يحتاج إلى مهارات عالية من المدرب
الدراما الاجتماعية	يستخدم هذا الأسلوب في مجال الاتجاهات والسلوك وهو قريب من أسلوب لعب الأدوار إلا أن النص معد ومحدد مسبقا. مع إجراء عروض تجريبية.	<ul style="list-style-type: none"> - التشويق والإثارة - يناسب مختلف الفئات - يعرض حالات مباشرة أمام المتدربين. 	<ul style="list-style-type: none"> - يحتاج إلى إعداد جيد - يتطلب مهارات خاصة في التمثيل - خطورة إمكانية التعامل معها كتنشيط ترفيهي
الألعاب التدريبية	يولد المتدربون من خلال أداء لعبة ما أفكارا لمعالجة مشكل معين، نع الالتزام بتوجيهات المدرب وقواعد اللعبة	<ul style="list-style-type: none"> - سهولة إيصال المهارة أو المعرفة - أسلوب غير ممل - تصلح للتعامل مع الاتجاهات 	<ul style="list-style-type: none"> - تستهلك الكثير من الوقت - عامل المنافسة قد يقلل من على الهدف - خطورة التعامل معها على أنها مجرد لعبة فقط

الأسلوب	ماهيته	مميزاته	محدداته
القصة غير كاملة	تقدم للمتدربين قصة غير كاملة ويترك لهم تصور الحل	<ul style="list-style-type: none"> - استنتاج الحلول من قبل المتدرب - توضيح تعدد الأفكار - الحصول على عدد كبير من البدائل - أسلوب محبب في التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> - تتطلب إعداد جيد - غير مناسبة للمجموعات الكبيرة - تحد من إمكانية التقييم
التكليفات	تعتبر من الأنشطة التي تقدم خارج قاعة الدرس بحيث يكلف المتدرب بقراءة أو كتابة موضوع ما بغرض إثراء وتعزيز التعلم الفردي	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين أداء المهارة - تعزيز التعلم الفردي - تتيح زمنا إضافيا للتدريب 	<ul style="list-style-type: none"> - غير مضمون من حيث التزام المتدربين بها. - لا يناسب جميع فئات المتدربين
المشروع	هو نفسه أسلوب التكليفات إلا أن ما يكلف به المتدرب محدد في شكل مشروع يأخذ شكل إعداد بحث، تصميم مشروع	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على أداء المتدرب - يطور إحساس المتدرب بالمسؤولية - يدعم التعلم الذاتي - يوسع مدى التدريب ليشمل مجال اهتمامات المتدرب وخبراته 	<ul style="list-style-type: none"> - يأخذ وقت في التقييم - لا يصلح مع الجماعات الكبيرة - يناسب فئة محددة من المتدربين
الزيارات الميدانية	وهي نشاط تدريبي تمنح فيه الفرصة للمتدربين لمشاهدة الأنشطة والسلوكيات أو المهام على الطبيعة وفي بيئتها الحقيقية	<ul style="list-style-type: none"> - أسلوب فعال من حيث الإقناع - ربط النظري بالتطبيق - التوسع في عملية التعلم 	<ul style="list-style-type: none"> - خطورة تحول الزيارة إلى ترفيه وترويح عن النفس فقط - الزمن قد يكون معوقا في الدورات التدريبية

3.3. مراجعة المادة التدريبية :

في ظل التغيرات المتلاحقة في المعارف والمعطيات يقوم المصمم بمراجعة المواد التدريبية فيحدث ما يشبه عملية التحسين للبرنامج التدريبي. وتتم في هذه المرحلة عملية تقييم المادة التدريبية بحيث التخلص من المواد المكررة وكذلك المعلومات التي أضحت عامتو بديهية ولا تضيف الكثير إلى المتدربين.

4.3. اختبار مستلزمات التدريب :

في هذه الخطوة يقوم المصمم بوضع قائمة للمستلزمات الضرورية بوضع قائمة للمستلزمات الضرورية للتدريب وتحديد مجال استخدامها ضمن برمجة نشاطات التدريب ومن هذه المستلزمات نجد:

- جهاز إسقاط الصورة الرأسية Over Head Projector

- جهاز عرض الشرائح Slide Projector

- وحدة المشاهدة التلفزيونية (فيديو . التلفزيون) T.V. Vidio Unit

- جهاز عرض الأشرطة السينمائية Film Projector

- جهاز عرض الوسائط المتعددة Multimedia Projector

- الصبورة . الصور الفوتوغرافية . الملصقات الورقية

- المطبوعات الخاصة بالمادة التدريبية (كتيب المتدرب، دليل المدرب)

كما تشمل هذه الخطوة كذلك تحديد مكان التدريب المناسب الذي يتوفر على الشروط الضرورية

لتنفيذ البرنامج التدريبي.(شاويش، 2007، ص 348)

35. صياغة وثيقة البرنامج التدريبي:

وتتضمن هذه الخطوة كتابة تفصيلية للبرنامج التدريبي بحيث يضمن جميع العناصر المتضمنة في الخطوات السابقة الذكر. ويراعى في صياغة وثيقة البرنامج التسلسل والتناسق بين مختلف العناصر، مع التوزيع الجيد للفترات الزمنية (للنشاط التدريبي) عروض، تمرينات، (استراحة.. الخ)

36. التحقق من صلاحية البرنامج:

تشبه هذه الخطوة إلى حد كبير عملية قياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة من الأفراد ضمن الدراسة الاستطلاعية وهي الخطوة الأخيرة في سلسلة إعداد أداة الدراسة قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية. كذلك بالنسبة لتصميم البرنامج التدريبي يعد التحقق من صلاحية هذا البرنامج آخر خطوة في عملية تطويره قبل الشروع في تنفيذه. حيث يقوم المصمم بالتأكد من صلاحية المواد التدريبية و وسائل التدريب باستخدامها على عينة من الأفراد ثم يتم إدخال التعديلات اللازمة تبعا لاحتياجات المتدربين والأهداف التدريبية المسطرة. والتعديلات هذه عادة ما تكون بتبسيط المادة العلمية في حالة تعقدها أو بإعادة ترتيب الأنشطة التدريبية أو تغيير الوسائط التدريبية... الخ.

4) تنفيذ برنامج التدريب

تشير هذه المرحلة إلى عملية إدارة برنامج التدريب، هذه العملية التي بتوقف عليها فشل أو نجاح البرنامج التدريبي، بالتالي فإن نتائج المرحلة الأخيرة والمتعلقة بتقييم البرنامج هي في حقيقة الأمر تقييم لمدى نجاح القائمين على التدريب في إدارة جيدة لهذه العملية (شاويش، 2007، ص 347)

وعليه سيتم تناول تنفيذ برنامج التدريب من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الجوانب التي يجب مراعاتها قبل تنفيذ خطة التدريب.
- طرق تنفيذ التدريب
- مهارات التدريب.

4.1 الجوانب التي يجب مراعاتها قبل تنفيذ خطة التدريب

يشير (عبد الرحمان عبد الباقي عمر 1987) إلى أن إدارة البرنامج التدريبي عليها أن تراعي

بعض الجوانب لضمان حسن تنفيذ خطة البرنامج، والتي تسمى بخطة إدارة التدريب (T.M.P) وهذه الجوانب هي:

▪ توقيت تنفيذ البرنامج ويشمل:

– موعد بداية وانتهاء البرنامج.

– التوزيع الزمني للبرنامج التدريبي

– تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية

▪ ضبط الأمور المتعلقة بالمرافق والتسهيلات التدريبية من خلال:

تعيين مكان التدريب وشروط (قاعة كبرى، حجرات صغيرة، ورشات... الخ)

تصميم طريقة جلوس المتدربين وتحديد مكان المدرب (عبد الرحمان عبد الباقي، 2007، ص 349)

تحديد المستلزمات الضرورية (وسائط التدريب)

▪ تحضير المادة التدريبية في شكل مطبوعات وضبط إجراءات توزيعها على المتدربين تبعاً

للبرنامج.

- **ضبط قوائم المشاركين في البرنامج:** من خلال القيام بكل إجراءات التسجيل، وإرسال الدعوات، وإعداد بطاقة لكل متدرب.
- **ضبط خطة مختلف جلسات التدريب:** والتي تشكل في مجموعها برنامج الدورة، بحيث تتضمن خطة كل جلسة تدريبية التحديد الدقيق للتفاصيل الخاصة بما سوف يحدث خلال العملية التدريبية وتتضمن المعلومات الخاصة بالجلسة التدريبية:
 - رقم الجلسة، عنوان الموضوع، الأهداف الفرعية، النشاط، الزمن، أساليب التدريب، المعدات والأجهزة، البدائل والمتمثلة في السيناريوهات المختلفة للأساليب والمعدات، معلومات عن الموضوع.
- **تحديد المتدربين والاتصال بهم:** في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الضرورية الخاصة باستقبالهم وإقامتهم وتنقلاتهم من وإلى مكان التدريب. كما يتضمن هذا العنصر توفير جميع مستلزمات التي يطلبها المدرب، والتدخل بالكيفية المناسبة في حالة انحراف سير العملية التدريبية عن الأهداف المسطرة.
- **ضبط عملية افتتاح البرنامج وذلك من خلال:**
 - الالتزام بموعد الافتتاح في الوقت المحدد.
 - الترحيب بالمتدربين، مع تعريفهم بالقواعد العامة للتدريب التي يسير وفقها العمل في البداية، وتعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها.
 - تقديم المدرب، وتقديم المتدربين بعضهم لبعض.
 - التعرف على توقعات المتدربين (الخطيب، 2001، ص335)

▪ الحرص على التقيد بالإرشادات الخاصة بالسير الحسن لفعاليات البرنامج من طرف

القائمين على عملية التدريب من خلال:

- التقيد بأهداف البرنامج.
- العمل على إدماج المتدربين في أنشطة لبرنامج، من خلال تفهم احتياجاتهم، وحل المشكلات التي تواجههم.
- الحصول على تغذية راجعة Feed Back مستمرة عن البرنامج من المتدربين.
- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين.
- إطلاع المشاركين على نتائجهم بخصوص المستوى الذي وصل إليه بعد التدريب.

4.2 طرق تنفيذ التدريب

يندرج ضمن هذا الإطار خيارات تنفيذ البرنامج التدريبي ، فيتم اختيار طريقة التدريب تبعا للأهداف المسطرة ومدى ملاءمة الطريقة لموضوع التدريب.

- طريقة وجه لوجه
- طريقة التعلم الذاتي
- طريقة التعلم الإلكتروني

فعلى سبيل المثال "يمكن لشركة كبيرة لديها الكثير من العاملين أن تستخدم الانترنت أو أشرطة

الفيديو إلى أعضاء محددين لتنفيذ أعمال تأهيل هؤلاء العاملين الجدد ولكن هذا الأمر غير

مجدي من حيث التكلفة لشركة أصغر مع عدد أقل من العاملين حديثي التوظيف" (ماتيس

و جاكسون، 2009، ص 379)

وفي ما يلي عرض لبعض سبل تنفيذ برنامج التدريب بمنظمات العمل الحديث:

- التدريب داخل المنظمة:

ويعتمد في حالات الارتباط الوثيق بين موضوع التدريب والعمل. ولأن هذا النوع من التدريب يوفر على الإدارة الكثير من التكاليف الباهظة لتدريب عاملها خارج المؤسسة، بات أكثر الأنواع انتشاراً في منظمات العمل ويتضمن هذا النوع من التدريب. التدريب غير رسمي: والذي يبرز في شكل التبادل للخبرات والمهارات بين العاملين نتيجة التفاعل المستمر والتعاون فيما بينهم وتبادل النصائح والمشورة. المساعدة الإشرافية أثناء العمل: عكس التدريب غير رسمي فإن هذا النوع يكون مخططاً و يوظفه مشرف مؤهل بشكل جيد.

على الرغم من انتشار هذا النوع من التدريب إلا أن افتقار المشرفون القائمين على التدريب للخبرة اللازمة في أساليب التدريب وطرائقه، مع حجم العمل الذي يقومون به يحد من فعالية هذا النوع. كما قد يكون مكلف من حيث الوقت المستغرق أثناء العمل.

- التدريب خارج المنظمة:

تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من التدريب عندما لا تتوفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ التدريب على مستواها داخل مصالح المنظمة. مثل عدم توفر الخبرة والمعرفة اللازمة للتدريب لدى إطارات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

يعتبر التدريب الخارجي مناسب جداً للمؤسسات الصغيرة بسبب العدد المحدود للعاملين الذين هم بحاجة إلى التدريب، واستقدام مدربين من خارج المنظمة قد يكون أقل تكلفة من تصميم برنامج تدريبي وتنفيذه على مستوى المنظمة.

وتشير بعض التقديرات أن 28% من نفقات التدريب التي تنفقها الشركات تذهب إلى جهات تدريب خارجية. (ماتيس، جاكسون، 2009)

■ نظم التدريب المحسوبة: التعلم الإلكتروني

والمقصود بالتعلم الإلكتروني هو استخدام المنظمة الانترنيت أو شبكات حاسوبية داخلية لتنفيذ برامج التدريب وقد تم التوجه نحو هذا النوع من التدريب كونه يوفر الكثير من التكاليف المالية للتدريب المباشر في قاعات الصف الدراسي كما يسمح بتغطية عدد كبير من العاملين في برامج تدريبي واحد، الأمر الذي جعل نسبة التدريب في الشركات عبر النظم المحسوبة ترتفع لتصل إلى 15% من برامج التدريب التي تنفذها هذه الشركات وفي ما يلي أمثلة عن برامج التعلم الإلكتروني:

- توفر الأكاديمية القومية للتدريب على تأمين صد النشاطات الإجرامية Nationnl

Insurance Crime Training التي تستخدم مناهج دراسية إلكترونية تهدف

إلى تعليم الآلاف من موظفي التأمين والمدعين العاملين وضباط الشرطة آليات التأكد

من تطبيق القانون وكيفية منع حدوث الجرائم.

- تستخدم شركة Sea Island Shrinp House برامج التعلم الإلكتروني في مطابعتها

السبع للتقليل من الوقت المطلوب من المدراء لتأهيل العاملين الجدد في صناعة ترتفع

فيها معدلات دوران العمل.

- توفر شركة American Airline دروسا إلكترونية سنوية حول الأمن برحلات

الطيران للعاملين على متن طائراتها الذين يصل عددهم إلى 24000 عامل. (ماتيس،

جاكسون، 2009، ص 384)

ملاحظة:

رغم هذه النتائج إلا أن معدل الفشل في برامج التعلم الإلكتروني هو أكبر بكثير من معدل فشل في برامج التقليدية. فقد أكدت دراسة مسحية شملت 375 متدرباً أن معدل الفشل في برامج التعلم الإلكتروني وصل إلى 26% في حين لم يتعدى معدل الفشل 3% في التدريب التقليدي. كما سجل فشل برامج التعلم الإلكتروني كذلك في اجتذاب اهتمام العاملين على الرغم من التصميم الجيد والتمارين العلمية التي تتميز بها هذه البرامج.

معايير اختيار نظم التدريب الحاسوبية:

- توفر دعم الإدارة العليا والتمويل الكافي.
 - أن يهضم ويتقبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية فكرة أن التدريب لا مركزي وفردى.
 - أن يثبت من خلال الدراسة عدم وجدوى التدريب الحالي.
 - أن يكون المتدربون معتادون على استخدام الأنظمة الحاسوبية
 - أن يكون المتدربون موجودين في أماكن متباعدة بحيث تكون تكاليف تنقلهم وإيوائهم باهظة
- (ماتيس، جاكسون، 2009، ص 385)

4.3. مهارات التدريب

" يعرف المدرب Trainer بأنه الشخص الذي يوجه تطور المتدربين من خلال جعلهم مؤهلين أو أكفاء في مهارة أو مهمة".

ويعتبر المدرب الجيد أحد أهم الركائز لنجاح تنفيذ أي برنامج تدريبي ، ذلك أنه من خلال مهاراته العالية في التدريب يمكنه أن يجعل البرنامج برنامجاً تدريبياً ضعيفاً يعمل بشكل جيد، في حين إذا كان هذا المدرب غير مؤهل وعزوه المهارة والخبرة اللازمة

فلن يتمكن من النجاح حتى وإن تم تزويده ببرنامج تدريبي مصمم بشكل جيد، وفي ما يلي عرض لأهم مهارات المدرب الناجح:

في البداية يجدر الإشارة إلى أن نجاح المدرب في مهمته لا بد من توفر ثلاثة

عناصر هي:

المعرفة: والمقصود بها أن يكون المدرب ملم بموضوع التدريب، والمهارات المرتبطة به.

لأنه يمثل النموذج السلوكي للمتدربين.

البيئة: ويعني بها توفر مختلف الإمكانيات والظروف الملائمة للتدريب ، والوسائل

المساعدة من أجهزة معدات.

المهارات: وهي قدرة المدرب على المعرفة الجيدة للمتدربين، وامتلاكه للمهارات اللازمة

التي تساعدهم على التكيف مع بيئة التعلم.

يصنف أكرم رضا صفات المدرب الناجح إلى:

▪ صفات شخصية وتتضمن:

- الذكاء (الابداع والابتكار)

- النضج (التطوير الذاتي)

▪ خبرات ومهارات مكتسبة:

- الخبرة في مادة التدريب

- مهارة الإنصات

- مهارة التفعيل (أي الفعالية في أداء مهمة التدريب)

- مهارة الإلقاء والعرض (أكرم، 2003، ص 32)

ملاحظة:

من خلال هذا التصنيف يتضح أن الباحث يركز على مدخل الاتصال في توصيفه لمهارات وصفات المدرب الناجح فعلاقة التفاعل الايجابي بين المدرب والمتدرب هي لبوابة نحو تحقيق أهداف العملية التدريبية، في حين يقسم لا يرد (Laird 1985) المهارات التي يحتاجها المدرب الناجح إلى ستة مهارات هي:

-المرونة Flexibility:

والمقصود بها القدرة على الاستجابة للتغيرات الطارئة قبل أو أثناء أو بعد عملية التدريب بشكل يكون فيه المدرب له قابلية تغيير بعض خطواته التعليمية من أجل تلبية احتياجات المتدربين.

-التلقائية Spantaneity:

وتظهر في محاولة اعتماد المدرب مبدأ السهولة واليسر خلال أنشطة التدريب بتجنب الافتعال والتكلف الذي قد يحدث نتيجة التقيد المبالغ فيه بهيكله برنامج التدريب.

-الشعور بالآخرين Empathy :

أي القدرة على إدراك رأي المتدرب كما لو كان رأيه هو. ولا يتعلق الأمر هنا بالتعاطف الذي هو استجابة وجدانية. أي أن الشعور بالآخرين يشير إلى الاستجابة الواعية والمنطقية.

-الحيوية Vitality:

والمقصود بها تمتع المدرب بالنشاط والقدرة على العمل في ظل ضغوط العمل التدريبي.

- طرح الأسئلة Questioning :

وهي وأن يتقن المدرب مهارة طرح الأسئلة على المتدربين وذلك باستخدام طريقة (اسأل، توقف قليلا، أطلب) Ask , Pause , Call (A.P.C). ففي البداية يطرح المدرب السؤال ثم يتوقف قليلا للسماح للمتدربين بالتفكير، وأخيرا يطلب من أحدهم الإجابة على السؤال بعد أن يكون قد قام يتواصل بصري مع جميع المتدربين، فيكتشف من هو على استعداد للإجابة، مع الإشارة إلى ضرورة تجنب استخدام أفعال الأمر القوية مثل (اسمع أنت، أجب... الخ) كما يجب استخدام أسئلة بنهايات مفتوحة من أجل فتح الحوار، وتجنب الأسئلة المعقدة والصعبة جدا التي تعرقل سير الدورة التدريبية.

- الحصول على التغذية الراجعة Feedback :

من المتدربين والتي تكون في شكل معلومات أو استجابات سلوكية بحيث تسمح للمدرب بتكوين حكم نوعي حول فاعلية النشاط التدريبي كما أن المدرب يجب أن تصدر عنه تغذية راجعة للمتدربين حددها كارل روجرز Carl Rogers خمس فئات رئيسية هي:

- تقييمية Evaluative: بإصدار حكم على رسالة المتدرب.
- تفسيرية Interpretive: بإعادة صياغة عبارة المتدرب.
- داعمة Supportive: دعم المتدرب على التواصل.
- سبر Probing: بالاستمرار في النقاش من خلال اكتساب معلومات جديدة.
- التفهم Understanding: محاولة اكتشاف ما يقصده المتدرب هو وليس إصدار حكم.

- الاستشارة Counseling: ضرورة أن يكون المدرب له المقدرة على تقديم الاستشارة اللازمة للمتدربين وحتى للتنظيم ككل وذلك بعد أن يكون له باع كبير وخبرة في التدريب.
- التعزيز الايجابي Positive Strengthening: وتتمثل في قدرة المدرب على تقديم التعزيز المستمر للمدربين طيلة فترة التدريب، فيكون هناك تحريك لدافعية المتدرب نحو التعلم، فتعبيرات الرضا التي يبديها المدرب بالشكر أو الثناء، أو حركة هز الرأس تدخل ضمن التعزيز الايجابي الذي يكون له الأثر الكبير على سلوك التلمي للمتدرب.

❖ ملاحظة:

بالإضافة إلى ما ورد من صفات ومهارات المدرب الناجح فإن للخصائص والصفات الجسمية كذلك دور في نجاح المدرب وهو ما يعرف بلغة الجسد، باستقامة الجسد ونظرة العين وملامح الوجه، وتسريحة الشعر، وطريقة الوقوف، ونوع الملابس، وطبيعة الصوت، وحتى العطر الذي يضعه المدرب كلها عناصر لها أثر في إدراك المتدرب وبالتالي سلوكه نحو المدرب والعملية التدريبية (أكرم، 2003، ص82)

3.4. العلاقة بين المدرب والمتدرب

علاقة المدرب بالمتدرب هي علاقة معلم بالمتعلم، وهي كذلك علاقة اتصال بين شخصين الهدف منها تمكين المتدرب من اكتساب معارف أو مهارات أو اتجاهات في مجال عمل معين. رغم أن نجاح المدرب في مهمته يتوقف على مدى اكتسابه للعديد من المهارات فإن المدرب قد يواجه في البيئة التدريبية العديد من الأنماط السلوكية مثل:

متدرب عدائي، غير متعاون، معارض، للجماعة، عاجز عن التعبير، مندفع، مستهتر، منعزل،
ثثار، وعليه فهو مضطر للالتزام ببعض المبادئ الخاصة بإدارة الجلسات التدريبية ونذكر منها:

أ - على المدرب أن يحذر من إثارة المدرب له، باستفزازه أو يشعره بعدم التوازن.

ب - على المدرب أن يحترم وجهة نظر المدرب.

ت - ضرورة استخدام سلوك الدعابة من حين إلى آخر، لإضفاء جو من المرح، مع عدم
المبالغة أو الإكثار منه.

ث - يجب على المدرب أن يتصل بشكل شخصي مع المتدرب، مع الحذر من تحول
العلاقة.

ج - ضرورة إشراك جميع المتدربين في النقاش.

ح - يجب على المدرب أن يمنح حمايته الآخرين عند الضرورة، خاصة في ظل جود
متدرب متسلط أو عدائي.

خ - محاولة تجنب الجدل الشخصي مع أي متدرب. (أكرم، 2003، ص ص 211-202)

5) تقييم برنامج التدريب

يشير كل من روبرت ماتيس وجون جاكسون أن المنظمات في غالب الأحيان ما يكون اهتمامها
بعملية التقييم البرامج التدريبية ضعيف مقارنة بمستوى التكلفة المالية التي تنفق لتصميم وتنفيذ هذه
البرامج على الرغم من الأهمية القصوى لهذه المرحلة من حياة البرنامج التدريبي. ورغم ذلك فإن
أي منظمة تسعى حسب كريكاتريك إلى تحقيق نجاح في مجال تنمية مواردها البشرية ملزمة بتقييم
نشاطاتها التدريبية لثلاثة أسباب رئيسية هي:

- لتبرير وجود قسم وميزانية التدريب.
 - لتقرير جدوى الاستمرار في العمل بالبرنامج التدريبي أو إيقافه.
 - للحصول على المعلومات اللازمة حول كيفية تحسين البرنامج التدريبي في المستقبل.
- يطلق على عملية إعادة النظر في البرنامج التدريبي بتقييم التدريب وهي عملية التحقق من أن المتدربين أصبحوا قادرين على تنفيذ ما تعلموه في أماكن العمل، بمعنى أن الهدف من التقييم هو التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الهدف المسطر، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وإجراء التعديلات اللازمة على البرنامج. وعلى هذه الأساس فإن عملية التقييم تعتبر بمثابة الوسيلة لنجاح التدريب في المستقبل. حتى لا تكون التكلفة المالية، والوقت المأخوذ من دوام العمال، والجهد البشري في تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي عبارة عن إهدار للمال والجهد والوقت لا طائل منها.

ويرى بعض الباحثين (ليسلي راي 2001) أن مصطلح التحقق من فعالية التدريب والذي يشير إلى سلسلة الاختبارات والتقويمات التي تهدف إلى التأكد إذا كان البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف السلوكية المحددة.

وجاء في تعريف الهيئة البريطانية للقوى العاملة لتقدير فعالية التدريب «هو مصطلح عام يطلق على عملية التأكد ما إذا كان التدريب، بالكفاءة والفعالية اللتين تحققان الأهداف الموضوعية»

ويعرف هابلين Hamblin التقويم بأنه «أية محاولة للحصول على معلومات (تغذية راجعة) حول تأثيرات برنامج تدريبي ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات» (ليسلي، 2001، ص 1615).

كما يعرف تقييم التدريب بأنه تلك «الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية

ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي

نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي «

(درة، 1981، 58)

والأسباب التي تقف وراء عملية التقييم حسب قاردنر Gardner تكمن في التأكد من أن

التدريب يسير في الاتجاه الصحيح، ومدى تلبية البرنامج للاحتياجات التدريبية ومدى ملائمة المواد

والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج. (Gardner,1974,pp 106-107)

1.5. أهداف عملية التدريب

حدد Patrick Danald Kirk سبعة أهداف لعملية تقييم التدريب هي:

▪ تحديد مدى اكتساب المتدربين للمعلومات والمهارات والاتجاهات.

▪ تحديد مدى تحقيق البرنامج الأهداف.

▪ الكشف عن فعالية القائمين على النشاط التدريبي.

▪ تحديد مدى نجاح أو الإخفاق في البرنامج مع تعيين عوامل النجاح أو الإخفاق.

▪ وضع خطة لإدخال تحسينات على البرنامج قصد زيادة فعالية التدريب

▪ التعرف على مدى إشباع البرنامج للاحتياجات التدريبية للمتدربين من جهة والأهداف

التنظيمية من جهة أخرى.

▪ حساب تكلفة التدريب ومقارنتها بمستوى النتائج المحققة. (Kirkpatrick,1978,p2)

(Brawn ,1980,p11) نقلا عن (يرقي، 2008، ص 218)

1.5. المعايير المعتمدة في تقييم البرامج التدريبية

قدم بعض الباحثين (Korb 1965) و (Patrick krik, parker) تصوراتهم بخصوص المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية التقييم في شكل نماذج للتقييم نكتفي بإلقاء الضوء على ثلاثة منها، والتركيز على نموذج Patrick krik الأكثر شيوعاً والذي سيعتمد في هذه الدراسة كذلك.

1.1.5. نموذج كورب Korb : يحدد داريد كورب ثلاثة معايير للتقييم هي:

- قياس مستوى التقدم الذي حققه المتدربين من حيث مستوى التعلم.
- انتقال أثر التدريب إلى واقع عمل المتدرب، أي مستوى ترجمة المتدرب لما تعلمه إلى سلوك أداء أثناء العمل.
- فعالية البرنامج من حيث مستوى نجاح المؤسسة ككل في تحقيق أهدافها التنظيمية المتضمنة (زيادة الإنتاج، و تحسن نظم الاتصالات، تحقيق الرضا العام للعاملين)

(Korb,1965, pp 379-391) نقلاً عن (برقي، 2008، ص 219)

2.1.5. نموذج باركار Paker: في هذا النموذج يضع باركر أربعة مستويات للتقييم هي:

- الأداء الفردي: يتم قياس مستوى تحسن أداء الفرد في وظيفته بناء على معايير محددة للأداء.
- مستوى الأداء الجماعي: قياس أثر البرنامج على مستوى فرق العمل أو المؤسسة.
- مستوى رضا المتدربين: أي معرفة رأي المتدربين وانطباعاتهم حول البرنامج التدريبي (أسلوب التدريب، المادة التدريبية، والمدرّب، من خلال أسلوبي المقابلات والاستبيانات)
- مستوى التعلم للمتدرب: أي تحديد مستوى ما اكتسبه المتدرب خلال التدريب من معلومات ومهارات و اتجاهات ولتحقيق هذا الغرض عادة ما يتبنى القائمون على عملية التدريب أسلوب

الاختبار القبلي والبعدي ومعرفة مستوى التعلم من خلال المقارنة بين نتائج التطبيق القبلي والبعدي

للاختبار. (Phillips, 1983, pp 36-37)

3.1.5. نموذج كيركباتريك Kirkpatrick:

قدم كيرك باتريك نموذجه لأول مرة سنة 1959 في مجلة "التدريب والتطوير الأمريكية

ضمن مجموعة من المقالات التي جمعها لاحقا في كتاب بعنوان "تقييم برامج التدريب".

إن تقييم أي برنامج تدريبي تبعا لهذا النموذج يجب أن يقيس أربعة مستويات هي:

▪ المستوى الأول: رد فعل المتدربين Reaction

أي قياس انطباعات المدربين (ما الذي فكروا وشعروا به حول التدريب) وهو ما يعني تقييم

مستوى تفاعل المتدرب مع فعاليات البرنامج دون النظر إلى مستوى ما اكتسبه هذا المتدرب

من معلومات ومهارات. وعادة ما يتضمن قياس رد فعل المتدرب مجموعة من العناصر التي

يعبر من خلالها شفويا أو كتابيا عن مشاعر الرضا أو عدم الرضا عنها مثل: موقفه

من (المدرّب، طريقة التدريب، الوسائط التدريبية، الجدول الزمني للبرنامج، الخدمات المقدمة

للمتدرب أثناء التدريب)

كما يتضمن قياس رد فعل المتدرب معرفة اقتراحاته بخصوص التعديلات التي يراها

مناسبة حتى يكون أكثر رضا وقناعة بالبرنامج مستقبلا. (D.L.Kirkpatrick, and J.D.

Kirkpatrick, 2006 p 27.)

وللحصول على نتائج جيدة في هذا المستوى يتوجب على القائمين بعملية التقييم اتباع المبادئ

التوجيهية التالية:

- تحديد المطلوب معرفته بالضبط من المتدربين.

- تصميم نموذج لقياس رد الفعل (استمارة، محاور مقابلة...الخ)
- تضمين نموذج قياس رد الفعل عنصر خاص بتعليقات واقتراحات المتدربين.
- ضرورة الحصول على رد فوري من المتدرب (بعد نهاية التدريب مباشرة)
- الحصول على إجابات صادقة وصريحة من المتدربين.
- قياس رد فعل بخصوص التواصل.
- وضع معايير مقبولة للتقييم. (D.L.Kirkpatrick, and J.D. Kirkpatrick,2006 p 20).

▪ المستوى الثاني : التعلم Learning

يعد قياس التعلم أكثر صعوبة ويستغرق وقت أطول مقارنة مع قياس رد فعل المتدرب في المستوى الأول.

في هذا المستوى يتم التركيز على مدى التعلم الذي حققه المتدربون، أي قياس مستوى

استجابة المتدربين للمادة التدريبية (D.L.Kirkpatrick, and J.D. Kirkpatrick,2006 p 43) أي

محاولة التحقق من:

- مستوى المعرفة المتحصل عليها.
- مستوى المهارات التي تم اكتسابها.
- المواقف والميول والاتجاهات التي تم تعديلها.
- ويرى كيرك باتريك أنه لاستخدام هذا المستوى من التقييم يتوجب علينا الالتزام ببعض

الشروط هي:

- أن يشمل التقييم جميع المتدربين.
- إجراء تقييم قبلي للمتدربين (أي قبل بدء عملية التدريب).

- إعادة تقييم المتدربين بعد نهاية التدريب (التقييم البعدي)
- أن يكون القياس موضوعي وذلك بضبط أدوات القياس (من حيث الصدق والثبات)
- اعتماد التصميم التجريبي باستخدام طريقة المجموعة الضابطة التي تقارن نتائجها بنتائج المجموعة التجريبية عند قياس مستوى معارف أو مهارات أو اتجاهات المتدربين.

▪ المستوى الثالث : السلوك Behavior

يحدث هذا المستوى من التقييم بعد انتهاء من عملية التدريب، وعودة المتدرب إلى موقع العمل، حيث يتم قياس انتقال أثر التدريب إلى العمل، بمعنى آخر مستوى نقل المعارف أو المهارات أو الاتجاهات التي تم تعلمها إلى خلال التدريب، واستخدامها لإحداث التغيير في السلوك الوظيفي.

يعد هذا المستوى أكثر صعوبة وتعقيدا من المستويين الأول والثاني، وذلك للأسباب

التالية:

- فشل المتدربين في تغيير سلوكهم الوظيفي وفق ما اكتسبوه من التدريب، أو التراجع عن ذلك التغيير وهو ما يعبر عنه (تلاشي آثار التدريب)
- عدم توفر العزيمة لدى المتدربين لتطبيق ما تعلموه بسبب القيود التي تفرض عليه مثل: قيود الوقت، توجهات المشرف، صيرورة العمل. (العطية وآخرون، 1982، ص 34-35)
- وعليه فإن خبراء التدريب يؤكدون على ضرورة توفير التحفيز، من خلال المساعدة والتشجيع والمكافأة لكي يرتفع مستوى دافعية الانجاز المتدرب، نتيجة شعوره بالارتياح والفخر والسعادة كلما استخدم السلوك الجديد الذي تعلمه خلال فترة التدريب.

من خلال ما سبق يتضح أن هذا المستوى من التقييم لا يتعلق بالسلوك Behavior

بوصفه " الفعل " فقط بل السلوك كأداء Performance .أي أن الأمر يتعلق بالنتائج النهائية

للسلوك (غائية السلوك) وهو المقصود في حقيقة الأمر من طرف القائمين على عملية التدريب

من خلال طرح السؤال التالي: هل يستطيع المتدرب بعد تلقي التدريب المناسب أن ينجز عمله

بالشكل المطلوب؟ أو بصيغة أخرى: ماهو التغيير الذي حدث في أداء العامل نتيجة خضوعه

لبرنامج التدريب. (D.L.Kirkpatrick, and J.D. Kirkpatrick,2006 p 51.)

وفي ما يلي بعض التوجيهات لتقييم المستوى الثالث:

- ضرورة إتاحة الوقت الكافي للمتدرب لتغيير سلوكه الوظيفي وفق ما تلقاه في التدريب.

- اعتماد أسلوب القياس القبلي و البعدي لمستوى وشكل الأداء لتحديد ومعرفة مستوى التغيير

في الأداء.

- استخدام أكثر من وسيلة لقياس مستوى الأداء (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان)

- الاعتماد على أكثر من مصدر للتقييم (المشرف، الزملاء، العامل نفسه، العملاء)

- ضرورة تكرار عملية التقييم وفي فترات مناسبة.

- اعتماد التحليل الإحصائي لنتائج التقييم.

▪ المستوى الرابع : النتائج Results

يتعلق الأمر في هذا المستوى بتقييم نتائج التدريب من خلال بعض المؤشرات التي تدل

على تحقيق المنظمة لأهدافها. مثل قياس أثر البرنامج التدريبي على الإنتاجية، ومعدل دوران

العمل، والجودة، والتكلفة، والروح المعنوية... الخ.

فالمسؤولون بالمنظمات يطرحون العديد من الأسئلة حول جدوى عملية التدريب:

- ماهو العائد الذي سوف يحقق من الإنفاق على برنامج تدريب المشرفين على فرق

العمل بالمؤسسة؟

- ما هي نسبة زيادة المبيعات نتيجة خضوع موظفي قسم التسويق إلى دورة تدريبية

في فن إدارة الزبون؟

- ما هي نسبة تراجع عدد حوادث العمل بعد تنفيذ برنامج تدريبي خاص بالأمن

الصناعي والسلامة المهنية؟

عادة ما يتم إجراء هذا التقييم من خلال مقارنة قيم هذه المؤشرات بعد الانتهاء من البرنامج

التدريبي بقيمها قبل التدريب. مع الإشارة إلى أن عملية التقييم في هذا المستوى تزداد صعوبة

بالنظر إلى العوامل التالية:

- صعوبة قياس قيم النتائج المرتبطة بأهداف المنظمة.

- إمكانية أن تكون التغييرات الحاصلة عائدة إلى أسباب أخرى غير التدريب.

- كبر حجم الوقت المستغرق في عملية التقييم. فمن جهة نجد أنه على القائمين بعملية

التقييم الانتظار لفترة لا بأس بها للوقوف على النتائج الناجمة عن انتقال أثر التدريب على

مستوى السلوك ثم حصول تغييرات على مؤشرات مرتبطة بأهداف المنظمة.

ومن جهة أخرى فإن عملية قياس وجمع القيم المرتبطة بهذه المؤشرات تستغرق هي الأخرى وقت

طويل (ماتيس و جاكسون، 2009، ص ص 391-392)

كما تعتمد إدارة قسم تنمية موارد البشرية بتقييم عملية التدريب على اعتبار أنه عملية

مكلفة من خلال بعض المؤشرات:

▪ تحليل للتكلفة العائد: وذلك بالمقارنة بين تكاليف التدريب والفوائئ الناجمة عنه.

▪ **تحليل العائد على الاستثمار:** إذ تتوقع المنظمات أن يحقق التدريب عوائد مالية (انظر إلى

البعد الاستثماري للتدريب "ف1")

▪ **المقارنات الخارجية:** وذلك بمقارنة المؤشرات الخاصة بالتدريب للمنظمة مع المؤشرات

المماثلة لها بالمنظمات الأخرى. حيث يكلف فريق بالبحث وجمع المعلومات الخاصة

بالتدريب داخل المنظمة ثم مقارنتها مع المعلومات لدى المنظمات التي تصنع نفس المنتج

أو تقدم نفس الخدمة.

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية لأي منظمة الاستعانة بخدمات مركز للأبحاث

والاستشارات لقيام بهذه العملية أو توفير المعلومات اللازمة لإجراء هذه المقارنة، كما هو الشأن

بالنسبة للمنظمات العمل الأمريكية مع الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية. (ماتيس و جاكسون،

2009، ص ص 392-393)

✿ خلاصة الفصل

يمكن اعتبار أن ما جاء في هذا الفصل يمثل الجانب الفني للتدريب، حيث تم التعرض في البداية إلى عملية تدارس الأداء كمدخل لتصميم البرامج التدريبية، ثم تم تناول بالتفصيل الخطوات الخمسة لتصميم النظام التدريبي والمتمثلة في تقييم الاحتياجات التدريبية، التصميم، التطوير، التنفيذ، وتقييم البرنامج التدريبي.

المنتبع لهذه الخطوات يستخلص معنى وصفة التنظيم التي يتصف بها البرنامج التدريبي، فتسلسل خطواته بشكل منطقي من تقييم الاحتياجات التدريبية إلى تقييم مدى فعالية البرنامج، يؤكد أن النشاط التدريبي هو فعلا نشاط منظم ومخطط، ومعقد، حيث تتداخل فيه العديد من العناصر البشرية والتنظيمية والمادية.

ولأن هذه الدراسة هي بصدد البحث عن مدى فعالية البرنامج التدريبي المصمم من طرف الباحث من زاوية الأثر الذي يحدثه تلقى المتدربين لبرنامج تدريبي يهدف إلى تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها. فإن المعطيات الواردة في هذا الفصل تعد بمثابة القاعدة العلمية التي كان لها الأثر البالغ في توجيه جهود الباحث نحو تصميم برنامجته التدريبي بشكل المطلوب.

الفصل الرابع

السلوك الإشرافي

❖ تمهيد

- (12) مفهوم الإشراف
 - (13) تطور دور المشرف
 - (14) الإشراف من منظور إسلامي
 - (15) نطاق الإشراف
 - (16) واجبات المشرف
 - (17) طرق الإشراف
 - (18) مهارات الإشراف
 - (19) أنماط السلوك الإشرافي
 - (20) صفات المشرف الناجح
 - (21) عملية الإشراف في ضوء المقاربة النفس-اجتماعية
لشخصية الفرد الجزائري
 - (22) أهمية تدريب المشرفين
- ### ❖ خلاصة الفصل



❖ تهييد:

يعتبر المدخل السلوكي لدراسة الإشراف خيار الباحث في هذه الدراسة على اعتبار أن الدراسة تتدرج ضمن تخصص علم النفس العمل والتنظيم، الذي يعتمد دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم كهدف جوهري له. ومن جهة أخرى، طبيعة الدراسة التجريبية التي اعتمدت التدريب كنشاط وعملية منظمة يتم من خلالها تعليم المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي.

وفق هذا التصور سأحاول في هذا الفصل عرض وتحليل مختلف الجوانب المتعلقة السلوك الإشرافي: مفهوم الإشراف، نطاق الإشراف، وظائف المشرف، أنماط السلوك الإشرافي، مهارات الإشراف وغيرها من العناصر ذات الصلة بالموضوع.

1) مفهوم الإشراف:

إن من خصائص التنظيمات الحديثة اعتمادها مبدأ توزيع الأدوار وتقسيم العمل وعدم تركيز المسؤوليات في يد شخص واحد، ذلك أن المدراء وأرباب العمل يعتمدون إلى توزيع بعض اختصاصاتهم لمروؤوسيهم وتفويضهم في بعض الأعمال حسب ما تقتضيه ضرورات سير العملية التشغيلية. بمعنى آخر ضرورة وجود مناصب إشرافية متعددة في الهيكل التنظيمي، ولهذا كان مفهوم الإشراف يشير إلى فن العمل مع مجموعة من الأفراد، يمارس المشرف عليهم سلطته الإشرافية بطريقة تحقق أقصى فعالية في أداء العمل. (الحو، 2007، ص 71)

بمعنى أن المشرف يمارس سلطته الإشرافية من خلال مهام متابعة وتوجيه مروؤوسيه وإصدار التعليمات والأوامر لهم، كما يقوم بمراجعة أعمالهم ويدخل التعديلات اللازمة عليها عند الضرورة لذلك. (هشام، 2008، ص 10)

1.1. التعريف اللغوي للإشراف

ورد في المعجم الوسيط بأن الإشراف من شرف، أي شرف الرجل، علت منزلته فهو شريف، وأشرف الشيء، علاء وارتفع وأشرف عليه: اطلع من فوق وتولاه.

2.1. التعريف الاصطلاحي للإشراف:

يعرف ديرسال (1963) الإشراف بأنه « فن العمل مع جماعة من الناس تفرض عليهم سلطة بصورة تؤدي إلى الإفادة من أكبر فاعلية مشتركة من جانبهم لأداء عمل من الأعمال ويؤدي العمل في أبداع صورة في جو من صدق الرغبة والتعاون من جانب القائمين بالعمل جميعا بما فيهم المشرف »

وترى مارغريت وليامز Margaret Willames أن الإشراف هو « عملية تفاعلية، بها يقدم المشرف مساعدته للأفراد الذين يعملون معه لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة على أحسن وجه ممكن » (ماجدة، 1990، ص 179)

وقد ورد في معجم مصطلحات الإدارة بأن الإشراف هو « قيادة الموظفين في المستويات الدنيا في المنشأة، والمشرف مسؤول عن رصد أعمال الموظفين بقصد توجيههم والتأكد من تنفيذهم لأعمالهم حسب خطة العمل المرسومة وأهداف المنشأة الموضوعة » (البرعي والتويجري، 1993، ص 318) ويرى أحمد محمد الشامي في المعجم الموسوعي، (1988) أن الإشراف « عملية تنسيق وتوجيه وإرشاد أنشطة الموظفين المكلفين بأعمال داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة » (عنصر، 2007، ص 25)

ويعرف الإشراف كذلك بأنه « إنجاز الأعمال من خلال الآخرين » (جراي، 1988، ص 28)

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الإشراف يتضمن وجود نشاط يقوم به شخص ما، لتحقيق مجموعة من الأهداف، من خلال توجيهه، ومراقبة، و دفع العاملين الذين يعملون تحت سلطته الإشرافية. أي في ضوء مهام ومستوى الإشراف المحدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

▪ من هو المشرف؟

المشرف هو مدير على المستوى الأول في الإدارة ومسئول عن أداء الموظفين التنفيذي ن، كما أنه مساعل أمام رؤساءه عن ممارسته لسلطته ومسؤوليته، هذه المساءلة التي من خلالها يتم تقييم أداءه لعمله كمشرف. (جراي، 1988، ص58)

وأشير هنا إلى أن الاسم الوظيفي للمشرف يختلف تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة والمستوى الإداري في الهيكل التنظيمي فنجد: المدير التنفيذي، مدير فرعي، رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس مكتب، رئيس ورشة.. الخ.

3.1. مفاهيم لها صلة بالإشراف:

▪ **القيادة:** وهي حسب كاون Coons 1957 « سلوك الفرد الذي ييسر أنشطة جماعة نحو هدف مشترك» في حين يرى بلينج 1984 Behling أن القيادة هي «عملية تأثير على أنشطة جماعة منظمة للوصول إلى الهدف» ويشير مسلم (2007، ص 131) أن مفهوم القيادة من المفاهيم التي لا تدرك خارج مجال الجماعة على أساس أن القيادة كسلوك وثيقة الصلة بعملتي التفاعل والاتصال بين أفراد الجماعة. وهو ما جعلنا نعتقد أن القيادة تمثل أحد أوجه الإشراف.

- **السلطة:** يشير مفهوم السلطة إلى « الصلاحيات المخولة للرئيس الإداري أو الموظف وتتضمن حق إعطاء الأوامر للمرؤوسين والامتثال لهم « بمعنى أن السلطة تعبر عن

الحق القانوني الذي يضيفه المركز الوظيفي على شاغل الوظيفة بإصدار الأوامر للآخرين

، و واجبهم في تنفيذ هذه الأوامر (النعمي، 2001، ص 15) ويوجد نوعان من السلطة:

- السلطة الرئاسية: وتعني تمتع شخص ما بالسلطة بسبب المستوى الإداري الذي يشغله ،

أي أن ما يقرر السلطة هو المرتبة الوظيفية للموظف، حيث يمارس الموظف الأعلى

سلطته على الموظف الأقل درجة داخل نفس الوحدة الإدارية.

- السلطة الوظيفية: وتشير إلى حق شخص ما في إعطاء أوامر رئاسية إلى غيره

من العاملين، ليس فقط ممن هم في الإدارات والأقسام المسؤولين عنها بل من الموظفين

في إدارات وأقسام أخرى ذات علاقة بعملهم كأن يمارس رئيس قسم الإنتاج سلطة رئاسية

وإشرافية في شركة لصناعة الأجهزة الالكترونية على العاملين على عديد العاملين في قسم

المبيعات والتخزين والصيانة ممن لعملهم علاقة بدائرة الإنتاج. (عبوي، 2007، ص 180)

▪ **القوة:** وتعني « المقدرة التي يملكها الشخص التي تمكنه من التأثير على الآخرين،

واقناعهم بالتصرف وفق ما يرتئيه هو. وهي مهارة لا يضمنها المركز الوظيفي، بل تتوقف

على قدرات الشخص ومؤهلاته الشخصية. « وعليه فقد نجد مشرفاً له سلطة ويفتقد القوة.

▪ **المسؤولية الإشرافية:** « مسؤولية المشرف عن إخلاله بواجب الإشراف على أعمال

مرؤوسيه مما يتسبب أو يساعد في وقوع خطأ المرؤوس « أو هي « خطأ يفترض حدوثه

من المشرف الإداري ويتمثل في إخلاله بواجب الإشراف والرقابة على أعمال المرؤوسين

بحيث يسهل أو يساعد هذا الإخلال على وقوع خطأ محدد من المرؤوس «

(قطب، 1997، ص 96)

14. الإشراف كوظيفة إدارية :

يعتبر الإشراف وظيفة إدارية، بمعنى أنه يمثل أحد عناصر الإدارة وعملياتها الرئيسية، والتي من خلالها يتم التأكد من تطابق سلوك المرؤوسين مع ما هو متوقع منهم القيام به، بغية تحقيق أهداف محددة مسبقاً. أي أن الإشراف هو وظيفة محددة في الهيكل التنظيمي يلتزم فيها صاحبها ببذل « جهد أثناء تنفيذ المرؤوسين لأعمالهم، لمواجهة المشكلات، وضمان سير العمل بالمستوى المطلوب كما هو مخطط له ». (المليجي، 2005، ص 315)

ويمكن تلخيص أهداف وظيفة الإشراف في الآتي:

- التأكد من سير العمل وفق البرامج والأهداف التنظيمية.
- تقديم الدعم اللازم للمرؤوسين للقيام بالمهام المنوطة بهم.
- التعرف على مستوى تقدم العمل، والوقوف على الصعوبات الطارئة في البيئة التشغيلية.
- تعليم المرؤوسين طرق العمل الصحيحة من خلال تصويب أخطائهم، وإكسابهم مهارات جديدة.
- تقييم عمل المرؤوسين بهدف تحفيزهم ، ودراسة احتياجاتهم التدريبية.
- توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة بغرض خلق فرص لظهور الطاقات الإبداعية.
- التنسيق بين جهود العاملين وخلق ديناميكية في نظام الاتصال داخل حدود نطاق الإشراف.
- بناء روح العمل الجماعي من خلال إدارة جيدة لفريق العمل.
- التمكين لإرساء ثقافة تنظيمية تدعم التفوق. (Patricia,2009,pp:10, 9)

5. مفهوم علاقة الفرد برئيسه: leader-Member Exchange

يرتبط هذا المفهوم بنظرية علاقة الفرد برئيسه وهي أحد فروع نظرية القيادة التنظيمية ، وتعنى هذه النظرية بدراسة الروابط الافتراضية بين عملية القيادة والنتائج التنظيمية المترتبة عليها. (Gerstner & Day 1997) نقلا عن (حامد، 2011، ص 4)

ويعرف كل من (Maslyn & Uhl-Bien 2001). علاقة الفرد برئيسه بأنها « جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين » بناء على وجود « علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوسين ، وكل فرد طبقاً لهذا المفهوم يقدم شيئاً للطرف الآخر ينظر إليه على أنه شيء ذو قيمة وكل طرف يجب أن ينظر إلى عملية التبادل على أنها عملية عادلة لكي تستمر هذه العلاقة. وتؤدي علاقة الفرد الجيدة برئيسه إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. « (حامد، 2011، ص 4)

2) تطور دور المشرف

شهد الإشراف الإداري كوظيفة في الإطار التنظيمي تطوراً ملحوظاً عبر السنوات ، ذلك أن دور المشرف اليوم حسب بيتر ستارك وجون فلهيرتي (Peter . B. Stark and Jone Flaherty, 1999) يختلف عن دوره في سنة 1940 أو 1950 لعدة أسباب نذكر منها:

أولاً/ التغيرات البيئية والاقتصادية:

- التضاعف المطرد للمعلومات، فمن التضاعف في حجم المعلومات كل عشر سنوات (1980.1990) إلى التضاعف كل سنة ونصف سنة 2000 ليقفز إلى مستويات أعلى و صار ضاعف المعلومات يحدث كل سنة.
- التطور السريع في ظهور وظائف جديدة، ذلك أن 50 % من الوظائف التي كانت موجودة

سنة 1991 لم تكن موجودة في سنة 1971 بمعنى أن التغيير في الوظائف متسارع الأمر

الذي يجعلنا نتوقع أنه بحلول 2013 ستكون معظم الوظائف جديدة. وأن 90% من المعلومات المتاحة للعمل في عام 2013 سيكون قد تم إنشاؤها منذ 1993 فقط.

- التحول الكبير من قاعدة الصناعة إلى قاعدة الخدمات الأمر الذي سوف ينتج عنه تنامي عدد الوظائف في قطاع الخدمات على حساب قطاع الصناعة .
- المنافسة الشرسة بين المنظمات وبين البلدان .
- انتشار الوعي البيئي مما يُلزم الشركات بالالتزام باللوائح التي توضع من طرف مختلف التنظيمات العالمية كل عام.
- التقدم التكنولوجي السريع.
- تطور المنظومة القانونية في محيط العمل (التي تنظم علاقات العمل) والتي باتت تشكل

قلقا للمنظمات. (Stark and Flaherty,1999,pp 2-4)

ثانياً/ تغيير تكوين القوى العاملة:

- ازدياد عدد النساء في منظمات العمل وتبوؤ الكثير منهن مناصب إشرافية وقيادية، كما أن نسبة كبيرة من فئة العاملات هن متزوجات ولهن أولاد.
- زيادة في متوسط عمر فئة العمال (فإحصائيات خاصة بالمجتمع الأمريكي تشير إلى ارتفاع معدل العمر إلى 55 سنة عام 2005).
- تناقص عدد الفئة العاملة المؤهلة عاما بعد عام، رغم ما يطرح من أعداد حول انتشار البطالة.
- تحسن في مستوى تعلم الفئة العاملة.

- حدوث تحوّل في بعض المتغيرات المتعلقة بتركيبة الفئة العاملة في علاقاتها بالمشرفين، ففي كثير من الحالات نجد عمالا يكبرون المشرفين سناً، بالإضافة إلى متغير الثقافة واتجاهات العمال نحو زملائهم أو نحو العمل. (Stark and Flaherty,1999,pp 5-6)

ثالثاً/ تغيير قيم القوى العاملة:

- تغيير النظرة إلى دور المشرف، ففي مقارنة بين دور المشرفين سنة 1950 واليوم نجد أن:
 - المهارات المطلوبة للمشرف سنة 1950 هي: القدرة على الحكم، التفويض، حل المشكلات، السلطة القوية.
 - أما المهارات المطلوبة اليوم فهي : الاستشارات، الاتصال، الثقة، الإرشاد، الإبداع، التفويض، التمكين، التنظيم حل المشكلات، بناء الفريق.الخبرة التقنية.
- تغيير الحاجات النفسية للعمال، وهنا نجد كثيراً يشكون من صعوبة الفهم والتعامل مع الموظفين، خاصة في ظل تغيير القيم وتوسع الثقافة العمالية (العمال اليوم لا يتحدثون فقط عن الأجر أو تحسين الظروف الفيزيائية والمادية للعمل بل صار لديهم ما يعرف بالحاجة إلى الاعتراف بإمكانياتهم في العمل والحاجة إلى المرونة والمساواة بين أعضاء فريق العمل.
- تنامي الفردية وضغوط الحياة العصرية فسجل نقص في مستوى ولاء العاملين اليوم مقارنة مع مستوى ولائهم في السابق، أي في خمسينات القرن الماضي.
- الضغوط المالية التي تمر بها المنظمات الأمر الذي يدفع هذه الأخيرة إلى تسريح عدد من العمال. ولعل الكثير من حالات التوتر في العلاقات بين العمال والمشرفين يطرح أمام المدراء جيلاً من العمال لهم قيم تختلف نوعاً ما عن قيم العمال في السابق، فقد أصبح

العمال يتميزون بقلة احترام السلطة، وعدم إعطاء أهمية للألقاب الوظيفية، كما أثر كثير منهم سلوك التمرد، وممارسة الكثير من الأعياب الانفلات من مراقبة المشرفين.

في ظل كل هذه المعطيات والتحديات والتي من أهمها صعوبة الحصول على اليد العاملة المؤهلة وارتفاع تكلفة تأهيل وتدريب العمال، باتت عملية اكتساب المدراء والمشرفين لمهارات إشرافية عالية ضرورة ملحة وأمر إلزامي وليس من الكماليات كما يعتقد البعض، لأنه لم يعد كافي في التنظيمات الحديثة الاعتماد على الموارد المالية والمادية فحسب بل أن المطلوب فعلا في الوقت الراهن لنجاح أي تنظيم هو قيادة وإشراف فعال لتخلق بيئة عمل محفزة، أساسها الإبداع والابتكار والحماس.

3) الإشراف من منظور إسلامي:

يندرج هذا الطرح لمفهوم الإشراف ضمن دائرة الفكر الإداري الإسلامي الذي يتميز بكونه ذو أصول إلهية، بشري التطبيق. ذلك أن السلوك البشري في إطار التنظيم سواء كان مصدره المرؤوس أو الرئيس في حقيقة الأمر خاضع إلى ضوابط الشريعة الإسلامية (افعل..لا تفعل) وفق مبدأ طاعة الله ورسوله والانتهاز عما نهى عنه الله ورسوله.

وعملية الإشراف بوصفها عملية ممارسة للسلطة قصد متابعة أعمال المرؤوسين وتوجيههم ومساعدتهم بغرض تحقيق أقصى فعالية في أداء العمل. فإن المشرف حسب المنظور الإسلامي له دور قيادي في حدود الصلاحيات التي تخولها له السلطة الوظيفية أو المسؤولية الإشرافية. وعليه يعتبر من (أولي الأمر) الذين أوجب المشرع طاعتهم وجعلها تبعا لطاعة الله ورسوله « يَا أَيُّهَا الَّذِينَ

آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ » (النساء، الآية 59)

ليس هذا فحسب فقد أشار القرآن الكريم إلى هذا المبدأ بالنسبة لكافة المستويات « وَهُوَ الَّذِي

جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِيهِ مَا أَقَامُ » (الانعام، الآية 165) ويقول

أيضا «وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا» (الزخرف ، الآية 32)

من خلال هذه الآيات الكريمة تتضح طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في مختلف

مستويات التنظيم، وبالتالي محددات هذه العلاقة والسلوكات الناجمة عن علاقات الاتصال بين

المشرف ومرؤوسيه. فمن جهة العلاقة التصاعدية، يتحدد واجب المرؤوس تجاه المشرف من خلال

مبادئ:

- ربط العمل الصالح بالإيمان

- إتقان العمل

- السمع والطاعة (أي الامتثال لأوامر ونواهي المشرف باعتباره من أولي الأمر)

أما من الناحية العلاقة التنازلية أي علاقة المشرف اتجاه مرؤوسيه فهي محددة وفق مبادئ:

- القدوة الحسنة

- التعاون

- المساواة والعدل بين المرؤوسين (النعيمي، 2001، ص ص 38.27)

4) نطاق الإشراف :

يشير مفهوم نطاق الإشراف الى المجال التنظيمي الذي يتولى المشرف فيه توجيه ومتابعة

العاملين (في إطار تفويض السلطة) ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف

هذا المسؤول أو ذلك. ويطلق على نطاق الإشراف كذلك بنطاق الإدارة، و نطاق السيطرة، ونطاق

المسؤولية (سيد مصطفى، 1999، ص 238)

1.4. اعتبارات اتساع أو ضيق نطاق الإشراف:

1.1.4 طبيعة العمل: أي كلما كان العمل بسيط أو روتيني تزايد اتساع نطاق الإشراف، (تزايد عدد

المرؤوسين والعكس بالعكس)

2.1.4 قدرات ومهارات المشرف: يزداد عدد المرؤوسين الذين يدخلون في نطاق الإشراف بزيادة

قدرات ومهارات المشرف.

3.1.4 قدرات ومهارات المرؤوسين: كلما تزايدت قدرات المرؤوسين كلما تزايد عدد الذين يخضعون

لنطاق اشرف معين.

4.1.4 درجة التشتت الجغرافي: يضيق نطاق الإشراف كلما اتسع المجال الجغرافي الذي يعمل فيه

المرؤوسين، ذلك أن تشتت مواقع العمل يطرح مشكل تنقل المشرف من موقع عمل إلى آخر،

لمتابعة عمل المرؤوسين.

5.1.4 المستوى التنظيمي: بسبب تعقد وتنوع المشكلات التي يواجهها المشرفون في المستويات

العليا من الهيكل التنظيمي. وفي المقابل نجد المشرفين في المستويات الدنيا عادة ما يواجهون

مشكلات متكررة لا تحتاج إلى معالجة متميزة. وعليه فإن عدد المرؤوسين ينخفض كلما صعدا

في الهيكل التنظيمي (الشرقاوي، 2002، ص ص 350. 354)

(5) واجبات المشرف:

كما أشرنا في بداية هذا الفصل أن دور المشرف يرتبط بشكل أساسي بحدود السلطة

الممنوحة له لتنفيذ الواجبات المحددة في الوصف الوظيفي، خاصة إذا وضعنا في الاعتبار أن هذه

السلطة الممنوحة له تخضعه للمسؤولية أمام الإدارة العليا عند أي إخفاق أو تقصير في أداء

واجباته الإشرافية.

على الرغم من أن بعض المشرفين داخل مؤسساتنا غالبا ما يرددون عبارة (لا توجد لدي السلطة لكي أنفذ أعمالي) وهذا ما يشكل عائقا بالنسبة إليهم لممارسة مهامهم على أحسن وجه، إلا أنه ستظل الواجبات المحددة لهم كمشرفين قائمة لكن في حدود ما يطلق عليه بالحد الأدنى من السلطة الإشرافية. ويمكن تلخيص هذه الواجبات في ما يلي(جرابي، 1988 ، ص 60)

1.5. واجبات فنية:

وتتمثل في مجموعة التدخلات التي يقوم بها المشرف والمرتبطة بالتعليمات المتصلة بالجوانب الفنية للعمل، كما تمثل عمليات مراقبة سجلات الإنتاج اليومية، والتأكد من مطابقة الإنتاج للمعايير والأهداف المحددة من طرف الإدارة.

2.5. واجبات اجتماعية ونفسية:

مع تطور العمل الحديث وتنامي الاهتمام بالبعد الإنساني للعمل، لم يعد دور المشرف يقتصر على الاهتمام بالجوانب الفنية بل تحول الاهتمام إلى الوظائف النفسية والاجتماعية والتي تتضمن واجبات الاهتمام بشكاوي المرؤوسين والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، تشجيع التعاون وخلق جو يسوده التفاهم والعلاقات الحسنة والروح المعنوية العالية. ولعل عناصر ما يطلق عليه باللمسة الإنسانية Human Touch تعكس بعض جوانب الوظائف الاجتماعية والنفسية للإشراف: (عنصر، 2007، ص 18)

بالمسة الإنسانية Human Touch

H = Hear Him.	استمع إليه
U = Understand his feeling.	احترم شعوره
M = Motivate his desire.	حرك رغبته
A = Appreciate his efforts.	قدر مجهوده
N = News him.	مده بالأخبار
T = Train him.	دربه
O = Open his eyes.	أرشده
U = Understand his Uniqueness.	تفهم تفرده
C = Contact him.	اتصل به
H= Honour him.	أكرم-ه

3.5. الواجبات الإدارية:

وتتمثل في القيام بالاتصالات الرسمية بينه وبين المرؤوسين، وبينه وبين الإدارة، ومختلف

المصالح والوحدات بالمنظمة. الهدف منها فهم وتطبيق لوائ ح وتعليمات العمل من طرف

المرؤوسين، ومحاولة نقل اقتراحات واتجاهات هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الأعلى في الإدارة

بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة.

ويمكن تلخيص واجبات المشرف الإدارية في الآتي:

- المشاركة في اختيار العاملين الجدد بالاعتراض على تعيين بعضهم، وتقديم توجيهات
- بفصل ذوي الأداء الضعيف منهم أو الذين يتسببون بشكل متكرر في إحداث مشكلات.
- توزيع العمل على المرؤوسين حسب ما تقتضيه الضرورة ويحقق الأهداف التنظيمية
- على المستوى الوحدة التي يشرف عليها.

- رصد وتقييم أداء المرؤوسين.
 - اختيار وتخصيص الموارد، وتعني بذلك نشاط المشرف المتضمن توفير الموارد المادية التي تساعد المرؤوسين على القيام بعملهم، مثل توفير أدوات ومعدات العمل، أو مخططات أو كتب، أو دعم فني.
 - حل المشكلات بين العاملين أو بين العاملين والعلاء(الزبائن)
 - تنسيق الجهود بين العاملين الذين يدخلون في دائرة إشرافه.
 - تحفيز المرؤوسين
 - ممارسة الرقابة على سلوك المرؤوسين، ثم توجيه هذا السلوك بما يخدم مصلحة العمل.
- (عباس، 2007، ص ص 18-19)

ملاحظة:

بالنظر إلى مختلف واجبات المشرف والتي سبق عرضها، وعند محاولة تلمس هذه الواجبات في واقع الحياة المهنية للمشرفين سواء بمؤسسات العامة أو بالقطاع الخاص، نجد أن المشرفين يواجهون الكثير من العوائق التي تحد من ممارستهم الفعلية بشكل كامل لهذه الواجبات والسبب في ذلك قد يعود إلى النظم واللوائح التي تعتمد عليها هذه المؤسسات سواء تعلق الأمر باختيار موظفيها أو تقييمهم. أو طبيعة نظم الاتصال داخل هذه المؤسسات بالإضافة إلى حدود السلطة الممنوحة للمشرفين واختلافها تبعاً لاختلاف المصالح والأقسام، فقد نجد مثلاً على سبيل المثال السلطة الممنوحة لرئيس مصلحة شؤون العاملين أو المالية قد تفوق سلطة مصلحة الصيانة أو مصلحة التموين، كما أن طبيعة نشاط المنظمات في حد ذاتها، وكونها تابعة للقطاع العام

والخاص يكون عاملا محددًا لمدى ممارسة المشرفين لسلطاتهم الإشرافية وبالتالي مدى ضيق أو اتساع مجالات واجباتهم الإشرافية.

كما لا يجب إهمال العناصر الشخصية للمشرف و التي تتضمن قوة الشخصية ومستوى مهاراتها الإشرافية، وذكائها الانفعالي والتي تعتقد أن لها أثرًا في مدى نجاح المشرف في ممارسته لواجباته على أحسن وجه وهو ما سيتم توضيحه لاحقًا.

6) طرق الإشراف:

إن الإشراف باعتباره « عملية تنسيق وتوجيه وإرشاد أنشطة الموظفين المكلفين بأعمال داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة » يختلف من حيث طرق ممارسته، من طرف المشرفين ويكون ذلك مرتبط عادة بالأسلوب القيادي للمشرف وخصائصه السيكولوجية، أو بأسلوب المؤسسة في التسيير النابع من ثقافتها التنظيمية، كما قد تتحكم الظروف البيئية التشغيلية وطبيعة العمل في الطريقة التي يراها كل مشرف أو قائد إداري مناسبة لتحقيق فعالية أكبر في المهام الإشرافية. ويمكن تلخيص طرق الإشراف في الآتي:

1.6. ملاحظة العامل أثناء العمل :

وذلك بغرض التأكد من صحة أدائه لمهامه وتقديم الدعم الضروري له في حالة حدوث أي تعطل أو خلل، وغالبًا ما نجد هذه الطريقة تستخدم بشكل أوسع من طرف رؤساء فرق العمل داخل الورشات الصناعية، والمشرفين على الأعمال اليدوية مثل أعمال الشحن والتنظيف وغيرها. وتجدر الإشارة ضمن هذه الطريقة للإشراف إلى وجود ما يطلق عليه بالإشراف اللصيق، والذي قد يشعر المرؤوس بالانزعاج خاصة إذا كانت هذه المراقبة مبنية على الشك وعدم الثقة في هذا المرؤوس أو ذلك. (المليجي، 2005، ص 316)

2.6. الاجتماعات واللقاءات الدورية :

في هذه الطريقة تتم اللقاءات بشكل دوري ومنظم، بغرض تقييم مستوى أداء العاملين، وهذه الاجتماعات قد تكون فردية بين المشرف وأحد المرؤوسين أو جماعية بين المشرف وفريق العمل الذي يدخل ضمن نطاق إشرافه، ويتم في هذه الاجتماعات . في الغالب . استعراض سير العمل، ومن خلال النقاش تتم معالجة المشكلات في البيئة التشغيلية.

3.6. التفتيش الدوري والمفاجئ :

ويستخدم هذا الأسلوب في الإشراف لمراقبة التزام العامل بطرق وإجراءات العمل المعمول بها، والتدخل في الوقت المناسب لإصلاح ما يجب إصلاحه، أو تطوير الجوانب التي تتطلب ذلك.

4.6. مراجعة تقارير العمل :

في هذه الطريقة يقوم المشرفون بمراجعة التقارير اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية الخاصة بسير العمل ونتائجه، ومن ثم يقومون بتوجيه العاملين في ضوء تقييمهم لتلك التقارير . (المليجي، 2005، ص 317)

(7) أنماط السلوك الإشرافي :

قبل التطرق إلى أنماط السلوك الإشرافي بالتحليل، وجدت أنه من الضروري توضيح الأهمية القصوى للمشرف في نجاح أي تنظيم، ذلك أن كل عمليات التخطيط والتطوير والتمويل التي تقوم القيادات في مستويات الإدارة العليا مرهونة بمهام المشرف التنفيذي الذي يعتبر أهم عنصر في الهرم الإداري.

عند محاولة فهم الدور الإشرافي ينبغي أن ننطلق أولاً من زاوية الدور التعملي للمشرف الذي يعتبر حجر الزاوية في تفعيل الموارد البشرية للمنظمة وبالتالي زيادة الإنتاجية. فداخل أي

تنظيم نجد أن شبكة علاقات أي مشرف عادة ما تتكون من عدة أطراف هي (المرؤوسون،

المشرفون الآخرون، قيادات الإدارة العليا أو الوسطى، المتعاملون، النقابيون... الخ)

ويتحدد دور المشرف رسميا في المهام التي يقوم بها من خلال الآخرين، أي من خلال علاقته

بالآخرين بهدف الحصول على أفضل النتائج في حدود دائرة المسؤوليات والسلطة المحددة

في التوصيف الوظيفي له كمشرف.وهنا يطفو إلى السطح جوهر الإشكال المرتبط بطبيعة الدور

الإشرافي أو نمط السلوك الإشرافي.ذلك أن الوصف الوظيفي للمشرف كما يرى جراي (1988)

يصف التوقعات الرسمية للمنظمة، أي ماهو منتظر من المشرف أن يؤدي من واجبات ومسؤوليات

وعلاقات، في حين أن مفهوم الدور الإشرافي أوسع وأكثر تعقيدا، بحيث يشمل كل توقعات

الآخرين الذين يتعامل معهم المشرف في محيط العمل.

فإذا كانت الإدارة العليا . مثلا تتوقع من المشرف أن يكون أكثر صرامة مع المرؤوسين،

فإن توقعات هؤلاء المرؤوسين نحو مشرفهم قد يكون عكس ذلك تماما، وهنا يتضح مدى حساسية

وصعوبة الدور الإشرافي من حيث الممارسة في الميدان (جراي، 1988، ص 55) كما يوضح مدى

الضغط النفسي الذي يواجهه المشرف أثناء قيامه بواجباته، خاصة في ظل البنية العلائقية

داخل مؤسساتنا العامة منها والخاصة، والتي أعتقد أنه لا زال فيها كثير من التداخل بين الرسمي

واللارسمي، بين قيم الفردية والقيم التنظيمية. بين الالتزامات الأسرية أو العاطفية أو العشائرية

من جهة والالتزامات لوائح وقواعد المنظمة.

ولأن الدور الإشرافي يعكس توقعات كل الأطراف التي يتعامل معها المشرف، فإن المشرف

من خلال عملية التفاعل المتكرر مع المرؤوسين والزلاء والمتعاملين وقيادات الإدارة العليا يتكون

لديه أسلوب معين في الإشراف، أي نمط معين من السلوك الإشرافي يميزه عن غيره من المشرفين داخل التنظيم، وعليه يمكن الوقوف على أنماط مختلفة تعكسها الأدوار التالية:

1.7. الرجل مفتاح العمل The Key man

ونعني به « رجل المواجهة » كونه يعتبر الممثل المباشر للإدارة الذي يحرص على تنفيذ تعليماتها ولوائحها، ويعمل على حث ودفع المرؤوسين على الالتزام بهذه التعليمات واللوائح ويعتبر المشرف بالنسبة للإدارة الكلاسيكية وهو مفتاح العمل كونه المراقب المباشر للأعمال المنجزة.

2.7. رجل الوسط Man in the middle

يعكس هذا النمط ما تم ذكره بخصوص المقارنة بين الوصف الوظيفي لوظيفة المشرف والدور الإشرافي. أي بين توقعات الإدارة العليا وتوقعات جميع الأفراد الذين يتعامل معهم المشرف، خاصة المرؤوسين، الأمر الذي يعرض هذا الأخير للضغط وصراع نفسي بين متطلبات الإدارة (مراقبة أداء المرؤوسين، السهر على تنفيذ اللوائح، حفظ النظام... الخ) ومن جهة أخرى يتوقع مرؤوسيه تحقيق مطالبهم واحتياجاتهم وهنا يكون المشرف في موقف « الرجل الوسط » الذي يسعى دوماً إلى إدارة ضغوط الجانبين (عنصر، 2007، ص 4443)

3.7. الرجل الهامشي Marginal Man

في هذا النمط لا يمارس المشرف السلطة الإشرافية الممنوحة له وبالتالي دوره شبه معدوم داخل التنظيم، ولتعويض غياب دور هذا المشرف الذي هو على هامش الحياة التنظيمية تسعى الإدارة إلى الاستعانة بالاستشاريين والفنيين، وتتم عملية الاتصال بين الإدارة والعمال مباشرة أو تسلم القرارات إلى المشرف فيحولها إلى مرؤوسيه دون مناقشة.

4.7 مجرد عامل آخر Another Worker

ينطلق هذا النمط من تصور المشرف لدوره، فهو يعتبر نفسه كبقية المرؤوسين بحيث ينجز وينفذ الأعمال مثلهم، ولا يولي أي اهتمام لمهامه الإشرافية وأقصى ما يقوم به هو رفعه لتقريره الخاص بسير العمل وكل ما يحدث داخل القسم الذي يشرف عليه.

5.7 خبير العلاقات الإنسانية Human relations specialist

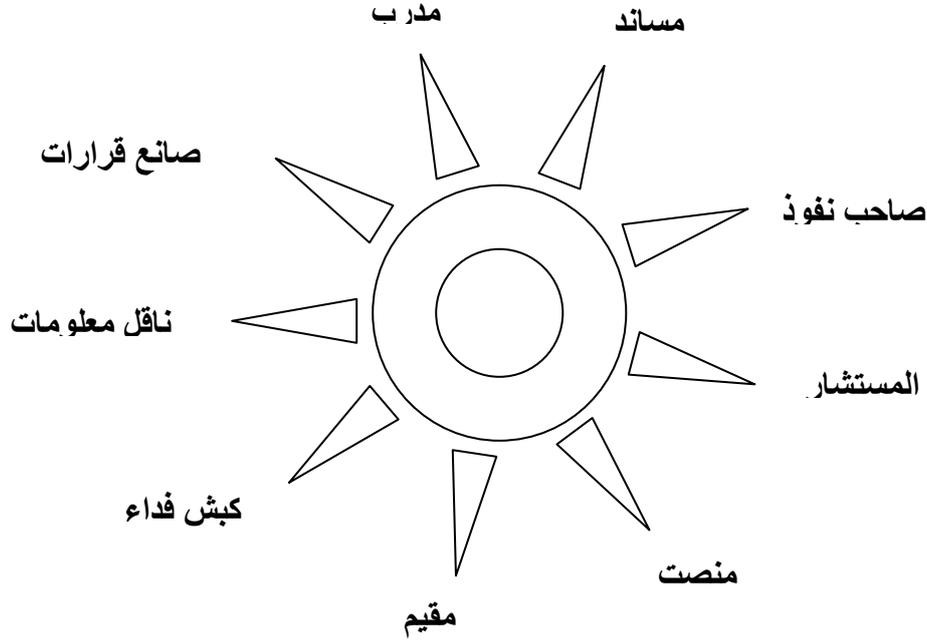
في هذا النمط يمارس المشرف دوره الإشرافي معتمدا على مهاراته العالية في إدراك وتفهم مشاعر واتجاهات المرؤوسين، وبالتالي فهو يعتبر بالنسبة للإدارة خبير العلاقات الإنسانية حيث يسعى دوماً إلى مساعدة الإدارة في تمرير الكثير من القرارات الهامة خاصة تلك التي تمس المرؤوسين مباشرة (عنصر، 2007، ص 4746)

في اتجاه آخر يرى جيرى ل. جري أن الأدوار المختلفة للمشرفين تتمثل في:

- **المساندة:** أي مساعدة المرؤوسين على القيام بمهامهم.
- **تقديم الاستشارة الفنية:** وهنا يستخدم المشرف مهاراته الفنية في مختلف المواقف التشغيلية لتدليل الصعوبات التي تواجه المرؤوسين، أو حل المشكلات الطارئة التي تحدث أثناء العمل.
- **استخدام النفوذ:** بهدف السيطرة على المرؤوسين ودفعهم إلى الالتزام بضوابط العمل، كما يستخدم نفوذه كذلك من أجل حل مشكلاتهم مع الإدارة العليا، الأمر الذي يعدم تأثيره الايجابي على المرؤوسين بحيث يتحول المشرف إلى قائدهم الذي يوجههم ويدافع عن مصالحهم.

- **تحمل مسؤولية الأخطاء:** بمعنى أن يمثل في بعض الأحيان دور كبش الفداء بتحملة مسؤولية بعض التصرفات أو القرارات الخاطئة، فالمرؤوسين عادة لا يحترمون المشرف الذي يتهرب من المسؤولية في كل مرة يحدث فيها خطأ ما في العمل.
- **الإنصات:** من بين أهم الأدوار التي يقوم بها المشرف، أن ينصت إلى المرؤوسين بشكل جيد خاصة في حالات التوتر، أو الغضب والانفعال الشديد الناتج عن ضغوط العمل أو تآزم العلاقات بين جماعة العمل.
- **التقييم:** أي تقييم أداء مرؤوسيه بناء على الهدف ومعايير الأداء المحددة على مستوى القسم أو المصلحة التي يشرف عليها.
- **التدريب:** وهنا يأخذ المشرف على عاتقه تدريب العمال الجدد على المهام المسندة إليهم.
- **صناعة القرار:** انطلاقاً من المسؤولية الإشرافية فإن المشرف بالضرورة يتخذ خلال أدائه لمهامه العديد من القرارات الهامة التي قد يشرك في بعضها مرؤوسيه، والبعض الآخر يتخذه بشكل منفرد حسب الموقف.
- **نقل المعلومات:** إن طبيعة وظيفة المشرف تمكنه من الإطلاع على الكثير من المعلومات سواء أكان مصدرها الإدارة العليا أو المرؤوسين، وبالتالي فإن موقع المشرف الوسيط بين الإدارة والمرؤوسين يجعل منه قناة رسمية للاتصال ونقل المعلومات بين مختلف الأطراف بكيفية تخدم أهداف التنظيم. (عنصر، 2007، ص 5048)

الشكل رقم(07) يوضح أدوار المشرف حسب جبراي



المصدر: عنصر، 2007، ص48

ملاحظة:

عند تحليل وتقييم هذه الأدوار التي يقوم بها المشرف، يبرز بشكل جلي الدور القيادي لهذا المشرف، فهذه الأدوار التسعة هي التي تشكل في حقيقة الأمر وظيفة القائد في أي تنظيم. ولعل الأمر يختلف بين القائد الإداري والمشرف فقط في حدود السلطة الممنوحة لكل منهما، وهو ما يعتبر أحيانا مصدرا للقوة وأحيانا أخرى عنصر ضعف للمشرف أثناء قيامه بهذه الأدوار.

8) مهارات الإشراف :

يصنف العديد من العلماء والباحثين Peter Hawkins and Robin (1955)R. Katz, (2006) Shohet Donald W.Huffmire and Jane D. Holmes. (2006) نواف كنعان (2009) المهارات اللازمة لنجاح أي مشرف أو قائد إداري إلى مهارات ذاتية، مهارات فنية،

مهارات إنسانية، ومهارات ذهنية. حيث توصل هؤلاء الباحثون وغيرهم من خلال دراساتهم إلى أن القيادة الناجحة تحقق باكتساب الفرد المشرف لمجموعة من المهارات التي تؤهله إلى أداء دورها القيادي بشكل فعال.

1.8. المهارات الذاتية

ونعني بها القدرات والسمات الشخصية والتي تجعل من الفرد مؤهلاً بأن يكون قائداً وتصنف هذه المهارات بدورها إلى:

- **السمات الجسمية:** وتتمثل في القوة البدنية والعصبية، القامة والهيئة، مع الإشارة إلى أن المشكل لدى كثير من القادة ليس في عدم توفرهم على القوة اللازمة بل في سوء استخدامها بشكل صحيح، إذ تجد الكثير من المشرفين والقادة يهدرون طاقاتهم في نشاطات زائدة أو غير ضرورية مما ينعكس سلباً على الاستخدام الأمثل لهذه الطاقة البدنية والعصبية.
- **القدرات العقلية:** وهي تلك القدرات والاستعدادات العقلية مثل الذكاء الذي يبرز من خلال سمتين أساسيتين هما: سمة القدرة على التصور وسمة التمتع بروح المرح والدعابة. (نواف كنعان، 2009، ص 319)
- **المبادأة والابتكار:** وهي حسب هنري فايول Henri Fayol سمة تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل مرؤوس من مرؤوسيه باعتبارها القوة المحركة للعمل. « ويرتبط بهذه السمة ثلاث سمات هي: الشجاعة، القدرة على الحسم وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها. » (نواف كنعان، 2009، ص 323-326)
- **ضبط النفس:** وتشير إلى قدرة المشرف على التحكم في الانفعالات بحيث لا يبدد طاقاته الجسمية والعصبية بالحساسية الزائدة أو الانفعال الشديد في المواقف الطارئة أو المشحونة

بالصراعات. كما أن تمتع المشرف بسمة الاتزان الانفعالي أو العاطفي (Emotional

stability) يمكنه من ضبط النفس، التصرف بعقلانية في المواقف الضاغطة.

2.8 المهارات الفنية:

وتعنى المهارات الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان

ودراية، وعادة ما ينعت أصحاب المهارات الفنية بالخبراء كل في مجاله. وتتميز المهارات الفنية

بكونها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، وأنها أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى.

ومن الصفات التي ترتبط بالمهارات الفنية نجد:

▪ **القدرة على تحمل المسؤولية:** وتعني أن يكون لدى المشرف الإحساس بعدم الرضا

في حال تحقيق نتائج سلبية أو نتائج دون المستوى المخطط له مسبقا. وهذه القدرة عادة ما

تبرز لدى المشرفين أو القادة الذين لديهم الرغبة في أداء وظيفتهم الإشرافية، والثقة

في قدرتهم على إنجاز ما يقررونه مع تحمل عواقب الفرار التي يتخذونها.

▪ **الفهم العميق والشامل للأمور:** وتشير هذه السمة إلى امتلاك القائد والممامه ولو بجزء

من المعارف في العلوم الإنسانية مثل الإدارة والتنظيم علم السياسة والقانون، كما يكون

على إطلاع بما هو موجود في بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

▪ **الحزم:** والمقصود بالحزم عدم تردد المشرف في تنفيذ ما قرره ، والصرامة فيما يتعلق

بإجراءات تطبيق أوامر و تعليمات العمل. ولكي يتمكن المشرف من التحلي بهذه السمة

عليه أولا أن يكون قادرا على الموازنة بين البدائل المتاحة لحل أي مشكل، وذلك بالتمييز

بين ما هو مهم وغير مهم بالنسبة لأي موقف أو أي إشكال مطروح يحتاج إلى معالجة.

(نواف كنعان، 2009، ص ص 328.329)

▪ **الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه:** عندما يكون المشرف مؤمناً بالأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمنظمة، فإن ذلك سوف يساعده في بناء الأهداف التشغيلية على مستوى الفرق الذي يشرف عليه وبالتالي إقناع مرؤوسيه بالالتزام بتحقيق تلك الأهداف.

ملاحظة:

رغم أهمية المهارات الفنية كما سبق الإشارة إليه . من حيث دورها في نجاح المشرف أو القائد الإداري في مهامه، إلا أن الخلاف لازال قائماً حول تصورين مختلفين: الأول يعتقد بأن الأفراد ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم بإمكانهم تحقيق النجاح المطلوب في الإشراف على أعمال أو مشاريع ذات طابع فني حتى وإن كانت تعوزهم المهارات الإنسانية مثلاً. أما الطرح الثاني فإن أصحابه يرون المهارات الفنية وحدها غير كافية بالنسبة للمشرف حتى يتمكن من النجاح في مهامه الإشرافية على اعتبار أن الإشراف عملية تنسيق ومتابعة جهود المرؤوسين ومساعدتهم على تخطي الصعوبات الفنية والعلائقية والنفسية التي يواجهونها أثناء أدائهم للعمل.

3.8 المهارات الإنسانية

▪ وتشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المشرفين على العمل مع الآخرين أو من خلالهم كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح، « وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة المشرف على التعامل مع الأشياء فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد.. » (نواف كنعان، 2009، ص 334) (محمد شحاتة، 2009، ص 305-309)

ويرى العديد من الباحثين (Goleman and Boyatzis and McKee (2002)، و Hawkins and Shohet (2006) و Peter . B. Stark and Jone Flaherty (1999) أن من مؤشرات التي تدل على امتلاك المشرف المهارات الإنسانية هي المتضمنة في أبعاد الذكاء الانفعالي: القدرة على بناء علاقات حسنة مع الآخرين، الإدراك الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه وتفهم حاجاتهم ومشاعرهم ، التحلي بالصبر، وإشعار العاملين أنه مهتم بهم، يفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، و يعمل على تدريبهم على ذلك، يشارك العاملين معه في تصوراتهم، ويطلب منهم المزيد من الأفكار، يعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزون الأشياء بأنفسهم، ويشجعهم على ذلك، يشجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم، يذكّرهم بفضله وأهمية العمل الذي يقومون به، يجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات، يحاول أن يجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.

3.8 المهارات الذهنية

وتشير إلى قدرة المشرف على إدراك البيئة المحيطة وعلاقتها بالتنظيم ، أي فهم التنظيم بصورة شاملة ومتكاملة، والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة ، ولذا تشتمل نقل المهارات الذهنية على التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة، التي يستمدّها القائد من معارفه ومهاراته السياسية والإدارية.

يشير كاتز (Katz (1955) أن المهارات الذهنية هي أكثر أهمية بالنسبة للقيادات الإدارية العليا منها لدى المشرفين بالإدارة الوسطى أو مشرفي إدارة الصف الأول للعمل، وأن هذه المهارات تعتبر بمثابة الأداة التي تمكن القائد من استخدام مهاراته الإنسانية. (نواف كنعان، 2009، ص 336)

يعتبر هذا الرأي صائباً إلى حد ما ولكن أعتقد أن التداخل الكبير بين هذه المهارات من جهة، وطبيعة نظم التسيير بالمنظمات الحديثة التي باتت تعتمد أكثر على ما يطلق عليه بإدارة التميز والقيادة الإستراتيجية، بالإضافة التي التغيرات الحاصلة في تكوين وخصائص القوى العاملة في الوقت الراهن، كل هذا يجعلنا نؤكد على أهمية التكامل بين مختلف المهارات وأهميتها لدى جميع المشرفين بمختلف المستويات التنظيمية.

9) صفات المشرف الناجح

يتضح من خلال ما تم عرضه حول أنماط السلوك الإشرافي، مدى أهمية ما يجب أن يتصف به المشرف من صفات تمكنه من النجاح في القيام بأدواره الإشرافية. ويمكن تلخيص هذه الصفات فيما يلي:

- المرونة في ما يتعلق بالانتقال بين المفاهيم النظرية والاستخدام الفعلي للأساليب، أو إحداث بدائل متعددة.
- القدرة على تقييم الوضع من عدة زوايا.
- اعتماد طريقة للعمل الإشرافي المنوط به.
- القدرة على فهم الأفراد ذوي الثقافات الفرعية المتنوعة.
- القدرة على التعامل مع المواقف القلقة (المتوترة)
- الانفتاح على التعلم من المرؤوسين، ومن الوضعيات الجديدة التي تنشأ في المواقف التشغيلية.
- الحساسية والقدرة على استشعار المشكلات التي قد تنشأ داخل فريق العمل.

- عدم استعمال السلطة الإشرافية بشكل مبالغ فيه (تجنب الأساليب القمعية)
- التحلي بالصبر.

▪ امتلاك روح الدعابة. (Hawkins and Shoheit , 2006, p50)

10) العلاقة الإشرافية في ضوء سمات شخصية الفرد الجزائري :

انطلاقاً من الهدف الرئيسي لهذه الدراسة والمتضمن معرفة أثر تنمية مهارات السلوك

الإشرافي على فعالية فريق العمل من جهة، وعلى أساس أن عملية الإشراف تعكس التفاعل بين

الرئيس والمرؤوس، وتبرز صور وأشكال سلوك كل طرف اتجاه الآخر في عملية اتصال مستمرة

من جهة أخرى. فإن تحليل سلوك طرفي عملية الإشراف في ضوء السمات الشخصية للفرد

الجزائري، بلا شك سوف يعمق فهم عملية الإشراف داخل مؤسسة العمل ميدان الدراسة.

إن محاولة استقراء ملامح الشخصية الجزائرية ليس بالأمر السهل نظراً لعدة اعتبارات

أهمها الثراء والتنوع الثقافي للمجتمع الجزائري وأقصد هنا الثقافات الفرعية داخل الإطار الثقافي

الواحد، والذي تمتد جذوره في الماضي أين تشكلت " الشخصية القاعدية المغاربية " أو " الشخصية

القاعدية العربية" بالإضافة إلى التغير المتلاحق الذي طرأ على محددات هذه الشخصية من جهة

أخرى.والذي يجعلنا حذرين عند وضع أي تصور لهذه الشخصية.

أورد بن عبد الله (2010) في كتابه سكوباتولوجيا الشخصية المغاربية أن بعض الباحثين

مثل : مغربي Mooughrabi F.M (1978) و سنوا Sanwa (1974) و قليدان Glidden

(1972) يعتقدون أن أهم سمات الشخصية المغاربية وفق المنظور السيكوباتولوجي هي « سمة

الإحساس بالحياء التي تتصل بفشل الفرد في الامتثال إلى معايير الجماعة وإلى الخوف

من فقدان السلطة والانكشاف ». في نفس السياق يشير كل من عمار . Ammar S (1964)

والعزم Al.Azm S.J (1968) إلى صفات أخرى تتلخص في ما أطلق عليه بشخصية " الفحلوي " وهي حسب الباحثين المكون الأساسي للشخصية القاعدية حيث أن الفحلوي هو « شخص سريع التكيف يستوعب كل جديد بحذر نسبي وهو مستعد دائما لإبداء وفاق سطحي وتودد سريع ». فهو « نكي جدا، يستخدم عادة هذا الذكاء لإخفاء كل واقع سيئ وهو بارع في (عملية النقل والإبعاد) وهو الأسلوب الذي يلجأ إليه الفرد لتحميل غيره المسؤولية وإبعادها عن دائرته الشخصية « ولعل ما نلاحظه من تبادل اللوم والتبريرات التي يقدمها المشرفون والمرؤوسين على حدا سواء في الوضعيات والمواقف التشغيلية الحرجة، تمثل إحدى النماذج السلوكية التي تميز الشخصية الجزائرية. (بن عبد الله، 2010، ص ص 31)

كما تتميز الشخصية المغاربية حسب جايبوت هشام Djait Hichem (1974) بالقابلية للتأثر والعدوانية، مع بعض الميول النرجسية والحساسية المفرطة للأنا. (بن عبد الله، 2010، ص ص 31)

مقابل هذا الطرح السيكيوباتولوجي نجد أن شخصية الفرد الجزائري من منظور الانثروبولوجيا النفسية تتميز على العموم بعدة صفات نذكر منها: الصراحة والوضوح والواقعية وهو ما تؤكدته الحكمة الشعبية " أخرج لربي عريان يكسيك" (بن نعمان، 1988، ص ص 357)

بالإضافة إلى الجدية والمثابرة وقوة التحمل، وهي صفات كما يعتقد الدكتور ناصر دادي عدون حب الفرد الجزائري للأسلوب المباشر في المعاملات والاهتمام بحقائق الأشياء. وفي مقابل ذلك نجده أيضا يمقت التصنع والتظاهر، ويعشق التحدي والاعتماد على النفس وهي صفات تشكلت بفعل الظروف التي صنعت الفرد الجزائري عبر التاريخ. (عدون، 2004، ص ص 173-174)

في نفس السياق يشير عدون (2004) إلى أن هناك بعض السمات التي لها أثر سلبي على المستوى الفردي أو الجماعي مثل التعصب للرأي والغرور والحساسية تجاه النقد وعدم تقبله،

وحب الإشراف. وهي صفات تعكس مستوى التحديات التي تواجه مختلف إدارات منظمات العمل فيما يتعلق بعملية الإشراف وما تتضمن من وظائف (الرقابة، التوجيه سلوك المرؤوسين، تدريبهم، ضبط سلوكهم، تقديم الدعم لهم... الخ) وهو الأمر الذي سوف يأخذ بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي. (عدون، 2004، ص ص 173-174)

11) أهمية تدريب المشرفين:

نظرا لكون مشكلة هذه الدراسة تعالج أثر تنمية مهارات السلوك الإشرافي على فعالية فريق العمل، فإن من الأهمية بمكان طرح السؤال التالي: هل هناك ضرورة فعلية لتدريب المشرفين؟ إذا توجهنا إلى واقع الحياة التنظيمية فقد تجد أن الكثير من المشرفين الذين لديهم خبرة طويلة في الإشراف وقد حققوا نجاحات كبيرة في مهامهم الإشرافية رغم أنهم لم يتلقوا أي تعليم أو تكوين حول مهارات الإشراف. وإذا ما تمت محاورتهم في الموضوع كانت إجابتهم بنوع من الفخر بأنهم تخرجوا من مدرسة الحياة والصراع اليومي مع مشكلات العمل مع مرؤوسيه، وفي المقابل قد تواجه كذلك بوجود « بعض المشرفين غير فاعلين يعرفون الكثير من نظريات علم السلوك والتنظيم ومهارات السلوك الإشرافي » (جراي، 1988، ص ص 36)

وعند تحليل هذا الطرح نجد أن الفريق الأول من خلال خبرته طبق ويشكل غير مباشر المبادئ النظرية على الرغم من أن مهاراتهم هي نتاج لتجربة شخصية، كما أن حصيلة هذه الخبرة والمعرفة الناجمة عن التجارب الشخصية في كثير من الأحيان ما تكون الفاتورة التي دفعت مقابل تعلمها باهظة جدا، مثل خطأ جسيم وقع فيه أحد المشرفين على مرؤوسيه وتعلم من خلاله أسلوب أفضل لمعالجة مشكلة ما.

من هذا المنطلق يمكن القول أن مهام الإشراف هي ما يرى جراي (1988) تشبه إلى حد ما قيادة الدراجة، لا يمكن تعلم قيادتها من خلال قراءة كتاب فقط بل يحتاج الأمر إلى خبرة ممارسة إضافة إلى المعارف التي تتلقاها حوا الموضوع. كذلك بالنسبة لتعلم المشرفين لمهاراتهم الإشرافية يحتاجون إلى برنامج تدريبي متكامل. يجمع بين المعارف من جهة وخبرة ممارسة فعلية لإتقان مهارات الإشراف. (جراي، 1988، ص ص 3836)

✿ خلاصة الفصل

تحتاج مختلف منظمات العمل الحديث على اختلاف أنواعها، وتنوع نشاطاتها إلى إشراف إداري فعال في مختلف مستويات التنظيمية، يستطيع تحقيق أهداف المنظمة، من خلال دفع المرؤوسين إلى انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

فالإشراف الفعال كما جاء في مستهل هذا الفصل عملية تفاعلية، بها يقدم المشرف مساعدته للأفراد الذين يعملون معه لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية على أحسن وجه ممكن، الأمر الذي يجعل من علاقة المشرف بالمرؤوسين مهمة جداً، لما لها من أثر على أداء عملهم وإنتاجيتهم، فإذا كان سلوك المشرف يتميز بالدعم والمساندة والتوجيه الجيد تجاه مرؤوسيه، فإنه من المتوقع أن يحصل على استجابة إيجابية من طرف المرؤوس، فحواها الانضباط والعمل بجد والولاء لفريق العمل الذي ينتمي إليه.

لقد اتضح بشكل جلي مدى أهمية الإشراف الفعال في تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يعكس مدى أهمية أن يمتلك المشرفون مهارات تمكنهم من أداء مهامهم الإشرافية على أكمل وجه، هذه المهارات التي لا يجب أن تُترك عملية اكتسابها إلى الخبرة الشخصية في العمل، والتي قد تكون كلفتها باهظة قبل أن يتقن المشرف مهارات لإشراف، والأسلوب الأمثل في التعامل مع مرؤوسيه. بل يجب أن ينصب اهتمام المنظمة على العناية بتنمية وتدريب الإطارات الذين يشغلون مناصب إشرافية أو الأفراد الذين يتوقع ترقيتهم مستقبلاً لتولي مثل هذه المناصب.

فالإشراف . حسب هو محدد في هذه الدراسة . سلوك يتم تعلمه ضمن إطار منظم ومخطط، تتكفل به المنظمة حسب إمكانياتها الخاصة، أو يترك إلى جهات خارجية مثل المعاهد ومراكز التدريب لتتولى عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية للمنظمة التي تطلب ذلك.



الفصل الخامس

فرق العمل الفعالة

❖ تمهيد

- 9) ما المقصود بفريق العمل؟
- 10) ما المقصود بفعالية فريق العمل؟
- 11) خصائص فريق العمل الفعال .
- 12) العوامل المؤثرة على فريق العمل
- 13) أنواع فرق العمل
- 14) عناصر بناء الفريق الفعال
- 15) إدارة مشكلات فريق العمل
- 16) أثر سلوك المشرف على فعالية فريق

العمل

❖ خلاصة الفصل



❖ تمهيد:

يعود الاهتمام بجماعات العمل إلى دراسات هوثورن (دراسات العلاقات الإنسانية) والتي قام بها العالم جورج ألتون مايو (G.Elton Mayo 1949-1880) رفقة مجموعة من الباحثين أمثال لويد وارنر Lioyd Warner، و فريتز روتلز برجر Fritz Roehltlisberger وويليام ديكسون Wiliam Dixon، و وولاس دنهام Wallace Dunham، (الخضراء، مروة، أبوهنطش، الظاهر، 2010، ص 151)

لقد كانت هذه الدراسات بمثابة الانطلاقة نحو الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل وما يتضمنه من التركيز على عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة، ومسائل القيادة والإشراف والروح المعنوية لمجموعات العمل.

ومع تطور الأبحاث في المجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر. لقد قدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمنظم مما حول اهتمام أرباب العمل والمدراء إلى التعاطي مع مفهوم فرق العمل الفعالة"، كبديل لجماعات العمل. في هذا الإطار ومن خلال هذا الفصل، سوف يتم توضيح المقصود بفرق العمل الفعالة، وخصائصها، أنواعها، والعوامل المؤثرة فيها، وعناصر بناء الفريق الفعال، وفي الأخير سيتم التطرق إلى أثر سلوك المشرف على فعالية فريق العمل كمحاولة لربط معطيات الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة.

1) ما المقصود بفريق العمل؟

يشير مفهوم فريق العمل إلى تشكيل مكون من مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، ويجمعهم هدف مشترك، يضبط ويوجه سلوكهم نحو الإحساس بروح الفريق الواحد، والتي تتجاوز تحقيق الهدف الفردي إلى الهدف المشترك (Stephen E. and Vincent D,2007, p p 41-43)

وبقدم أحيانا مفهوم فريق العمل على أنه مرادف لجماعة العمل على اعتبار أن هذه الأخيرة هي « تجمع من شخصين أو عدة أشخاص متوافقين يتفاعلون مع بعضهم بعضا بغرض أداء عمل معين لتحقيق هدف مشترك» (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:202).

واعتقد أنه من حيث المنحى الوظيفي للمفهومين، يمكن الإشارة إلى أن كليهما يتضمنان

ثلاث عناصر أساسية وهي :

- وجود الهدف المشترك

- التفاعل بين الأعضاء

- الأداء المفترض أن يقوم به كل فرد حسب الأدوار والمسؤوليات.

من هنا يبرز أن الفرق الجوهرية بين فريق العمل وجماعة العمل هو كما سبق الإشارة إليه يكمن في درجة التركيز على وحدة الهدف والروح الجماعية بالنسبة لفريق العمل. ذلك أن جماعة العمل قد تتكون في بعض الأحيان من مجموعة أفراد يغلب عليهم الطابع الفردي بالنسبة لعنصر الأداء مع قلة التفاعل بين أفراد هذه الجماعة. مما قد يبعث على الاعتقاد بأن ليس هناك هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه. (Lesley, 2007, p2)

يشير معظم ما كتب حول فرق العمل - في حدود ما أمكنني الإطلاع عليه طبعاً - إلى صفة العمل المؤقت لفريق العمل، فيتبادر إلى ذهن القارئ أن فرق العمل هي نتاج حاجة ملحة ووظيفية لمنظمات العمل الحديث تعالج بواسطتها ما تواجهه من مشكلات. وعليه نجد التركيز على مفهوم " لجان العمل" و " فريق حل المشكلات"، في حين أن مفهوم فريق العمل يحمل دلالة سيكولوجية تتمثل في الروح المعنوية العالية، ومشاعر الولاء لمجموعة العمل. وعليه يمكن القول أن استخدام مفهوم الجماعة يكون عندما يتعلق الأمر بدراسة ديناميكية الجماعة، أما مفهوم فريق العمل فيمكن اعتباره كمفهوم إجرائي أي يستخدم عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية.

لفظ فريق العمل

يعرف ماكيم (1994) Harrington-mackin فريق العمل بأنه : « مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو الرفع من مستوى المهارات لديهم »

أما ببلي و كوهين Bailey and Cohen (1997) فيعرفان فريق العمل بأنه عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لهم مهام مترابطة، في إطار أهداف محددة، والذين يشتركون في تحمل المسئولية فيما يتعلق بالنتائج المحققة، كما يرى هؤلاء الأفراد أنفسهم على أنهم كيان واحد، ويدركهم الآخرون على أساس ذلك. (Claire B. and S. Tirmizi, 2008,p 4)

ويقدم أحمد نبيل فرحات (2011) تعريفاً شاملاً لفريق العمل حاول أن يجمع فيه بين تعريف الجماعة وفريق العمل، حيث يرى أن الفريق هو: « مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء

عمل موحد ، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل، والفريق يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء ، يتوقف على المهمة الموكلة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها « (فرحات،2011، على النت)

2) ما المقصود بفعالية فريق العمل؟

تعتبر الفعالية مؤشرا على نجاح الإدارة إذ تعرف هذه الأخيرة بأنها: عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية و الكفاءة. فما المقصود بالفاعلية؟

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد للفاعلية (Effectiveness) بسبب الاختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الباحثين ، وكذلك ل تباين وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين على تحقيقها. ومع ذلك تتمحور مختلف تعريفات الفعالية حول مبدأ تحقيق الأهداف المسطرة. ما جعل البعض يرى أن الفعالية تشير إلى أداء الأعمال الصحيحة To Do Right Things. في حين أن مصطلح الكفاءة (Efficiency) يشير إلى أداء الأعمال بطريقة صحيحة To Do Things Right لأنها أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال . وقد ورد في كردي (2010) مجموعة من التعريفات نذكر منها:

.تعريف (Hannan & Freeman (1977) « الفاعلية بأنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة »

. أما دائرة المعارف الأمريكية فتعرف الفاعلية بأنها « المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة ». (كردي،2010، على النت)

من خلال ما تم استعراضه حول مفهوم الفعالية يمكن استخلاص المعنى المقصود بفعالية فريق العمل بالقول أنها تشير إلى مدى الانجاز الذي يحققه هذا الفريق فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية المسطرة.

3) خصائص فريق العمل الفعالة

- تسعى منظمات العمل الحديث إلى بناء فرق عمل بهدف الوصول إلى فعالية أكبر في الأداء، وهذا لا يتأتى إلا اتصفت هذه فرق هي بدورها بالفعالية . ويمكن تلخيص مواصفات الفريق الفعال في النقاط التالية: (Dewett,2009,On-line)
- وضوح الأهداف وتحديدها بدقة. مع الإحساس بأهمية تحقيقه من طرف الجميع.
 - تقبل أعضاء الفريق للأدوار والمهام الموكلة إليهم.
 - وجود درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الأعضاء، المبني على اتصال واع و حوار صريح.
 - إدراك تام من قبل أعضاء الفريق للفرص المتاحة والتهديدات البيئية الخارجية للتنظيم
 - وجود نظام تحفيز عادل.
 - يستمع أعضاء الفريق وينصتون ويستوضحون ما يقال لهم ويظهرون اهتماما بما يقدم لهم من تعليمات أو توجيهات من المشرف.
 - استثمار الاختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات أو الحلول مما يشجع على الابتكار.
 - إدراك أعضاء الفريق لطبيعة عملهم مع الحرص على أن يكون أداء كل منهم لمهامه وفق ما هو مخطط له.

- التوزيع العادل والمتوازن للأدوار ومشاركة كل الأعضاء في تسهيل تنفيذ المهام.
- يتمتع أفرادها بروح المنافسة البناءة، وعلى دراية بكيفية تجنب الصراعات الفردية الهدامة.
- يجتمع أفرادها بشكل دوري لتقييم الأداء العام للفريق.
- يتيح لأعضائه فرصاً حقيقية لتطويرهم وظيفياً وشخصياً.

ملاحظة: يمكن استخدام هذه العناصر في عملية تقييم فعالية أداء أي فريق عمل بعد ضبطها

بشكل إجرائي بحيث تتيح عملية القياس. ذلك أن عملية التقييم تتيح فرصاً لـ :

- معرفة كل عضو من الفريق مستوى أدائه وأداء زميله.
- يشكل ضغط التنافس من خلال مقارنة مستويات أداء العاملين مصدراً قوياً للتحفيز.
- مع مرور الوقت تنمو لدى العاملين مهارة التقييم.
- تمكين العاملين من معرفة معايير الأداء والسلوك المطلوب منهم.

4) العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل الفعال:

تهدف المنظمات الحديثة إلى بناء فرق عمل لتحقيق الفاعلية في الأداء، وعملية تشكيل

الفرق هذه ليست بالأمر السهل، كون القائمين على إدارة الموارد البشرية يواجهون مجموعة من التحديات التي يفرزها واقع البيئة التشغيلية.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في بناء فرق عمل فعالة في النقاط التالية:

- نوع الثقافة التنظيمية السائدة: ونعني بذلك توفر ثقافة تنظيمية مساندة تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفير الثقة والمساواة؛ ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة. كما أن وجود ثقافة إبداعية، تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب مواجهة التحديات. وفي حالة العكس، أي وجود

ثقافة سلبية يفتقد فيها الأفراد إلى الأمن النفسي والعلاقات البناءة حيث يسود مناخ مشحون بالصراع والتوتر، كل هذا يجعل من عملية بناء فرق عمل فعالة أمرا صعبا.

- إن توفر ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجددة، بلا شك سيساعد على بناء فرق عمل ناجحة، ولكن هذا يظل مرهونا بمدى فناعة القادة والمدراء، وإيمانهم بجدوى أسلوب فرق العمل. على اعتبار أن ثقافة التنظيم هي في حقيقة الأمر الثقافة التي يصنعها القادة أو يؤمنون بها.
- الهيكل التنظيمي: إن وجود هيكل جد معقد وذو تسلسل هرمي كبير، وعدم توافق هيكل الفريق مع هذا الهيكل التنظيمي، قد يجعل نشاط فريق العمل في غاية من التعقيد.
- وجود نظام اتصال غير فعال، لا يمكن من نقل وتبادل المعلومات بشكل سريع، أو الاعتماد على نمط النظام البيروقراطي الجامد، الذي يركز على الاتصال الكتابي ويهمل الاتصال الشفوي وغير اللفظي الذي يعتبر فعالا فيما يخص ديناميكية جماعة العمل وبناء علاقات متينة بين أعضاء الفريق.
- وجود نظام حوافز غير عادل ويعتمد على الحوافز الفردية فقط، من شأنه أن يخلق مشكلات تتعلق بالاتجاهات السلبية نحو الفريق الأمر الذي يبعث على تراجع مشاعر الولاء للفريق وظهور الميول التخريبية في حالات الشعور بالغبن من طرف بعض الأعضاء.
- مستوى المهارات الفنية والإنسانية والفكرية لأعضاء الفريق، فافتقار العاملين ضمن فريق ما إلى المهارات اللازمة، أو التفاوت الكبير في المستوى إتقان هذه المهارات بين هؤلاء العاملين، قد يشكل عائقا للانسجام داخل فريق العمل، مما ينعكس على مستوى الأداء العام لهذا الفريق.

- يشكل المكان المناسب واللائق دعماً كبيراً لفريق العمل، سواء من حيث أبعاده الارغونومية أو الفيزيائية، ولعل الأنسب لفريق العمل من الناحية التفاعلية هو وجود مكان واحد للفريق (ورشة صناعية، مصلحة إدارية بمكاتب متجاورة..الخ) في حين أن البعد المكاني بين العاملين يجعل عملية تبادل المعلومات والبيانات عملية مزعجة ومتعبة جداً كما يضعف التعاون بين أفراد الفريق الواحد. (أحمد عبده، 2011، ص ص: 13-15)

5) أنواع فرق العمل

قدم العديد من الباحثين أمثال كاتزنباك وسميث Katzenbach and Smith (1993) ومورمان Mohrman (1995) ببلي و كوهين Bailey and Cohen (1997). تصنيفات متقاربة لفرق العمل نحاول استعراض بعضها. لكن قبل ذلك نشير الى أن المنظمات وعندما ترغب في تشكيل فريق عمل ما، فإنه من بين الأسئلة التي تثار في هذا الإطار: ما هي دواعي تشكيل فريق العمل؟ وما نوع هذا الفريق؟ (Claire and Aqeel, 2008, pp:5-7)

1.5 فرق العمل الوظيفية:

وهو الفريق المشكل من العاملين بنفي المصلحة أو القسم أو الورشة، حيث الأدوار محددة بشكل ثابت نسبياً والمسؤوليات المحددة بشكل هرمي تبعا للهيكل التنظيمي للمؤسسة. وعليه فإن العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود السلطة الإشرافية عادة ما تكون واضحة. (Lesley, 2007, p:7)

2.5 فرق العمل حل المشكلات:

وتسمى كذلك فرق المهام المحددة، وهي فرق عمل تنشأ لغرض معالجة مشكلة ما طارئة في العمل، أو تقدير الفرص المتاحة في السوق، و يرتكز تشكيل هذه الفرق على مؤهل الخبرة.

3.5 فرق العمل متعددة الوظائف:

يتم تشكيل الفريق في هذا النوع من مجموعة أفراد يتم استقدامهم من مصالح أو الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص، ويعملون تحت إشراف مدير واحد. ويشيع استخدام هذا النوع من الفرق في شركات الاتصالات و شركات الحاسوب التي تواجه تحدي التغيرات المتلاحقة في تكنولوجيا منتجاتها ومنافسة شرسة بين المنظمات.

4.5 فرق دوائر مراقبة الجودة:

بدأ ظهور هذا النوع من الفرق أول مرة في اليابان حيث يعمل كل مشرف مع مجموعة من العاملين الذي يعملون تحت نطاق إشرافه على دراسة ومعالجة المشكلات المتعلقة بالإنتاج، وقد كان لهذه الفرق دور فعال في الرفع من مستوى القدرة التنافسية للمنظمات البيانية. يتشكل أعضاء فرق دوائر مراقبة الجودة من وحدة وظيفية واحدة، على غرار فرق العمل الوظيفية إلا أنه ليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفي ذ على الإدارة. التي توكل التنفيذ إلى فرق العمل الوظيفية. (Lesley, 2007, pp:11)

5.5 فرق الموجهة ذاتيا:

ويتكون أعضاؤها كذلك من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسئولين عن عملية أداء عملية برمتها. و القيادة تتكون دورية بين أعضاء الفريق، والقرارات تتخذ بمشاركة الجميع ويكلف أحد الأعضاء بتحديد ومراجعة الأهداف وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى ، كما يتولى الفريق الإجراءات الجزائية والعقابية داخليا.

6.5. فرق المدارة ذاتيا:

تشكل هذه الفرق للاضطلاع بمهام الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، يتشكل هذا الفريق من مجموعة من الأفراد لديهم تخصصات متنوعة، أما الغرض من تشكيل هذا الفريق فهو تحقيق «الابتكار والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل. وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً « (Lesley, 2007,pp:11)

7.5. فرق العمل الافتراضية:

بزر هذا النوع من فرق العمل كاستجابة للتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات، وبفضل فرق العمل الافتراضية تتمكن المنظمة من إنجاز الكثير من المهام واتخاذ القرارات عبر استخدام أعضاء الفريق لوسائل تكنولوجيا الإعلام، كما أن هذه الوسائل تمكن من تخطي عقبة الزمان والمكان فيما يخص تحقيق التفاعل بين أعضاء الفريق. (Lesley, 2007,p:12)

6 عناصر بناء الفريق الفعال

لتحقيق نتائج إيجابية لأي فريق العمل، يرى كل من نيل فلاناغان (Neil Flanagan) (2011) وتود دوات (Todd Dewett 2011) وستيف ويكهام (Steve, Wickham 2011) أنه يتعين على القائمين على عملية بناء هذا الفريق أن ينصب اهتمامهم على العناصر التالية:

1.6. توقعات واضحة:

ضرورة وجود توقعات واضحة فيما يتعلق بالنتائج المرجوة من الفريق، مع إطلاع أعضاء الفريق على هذه التوقعات، بالإضافة إلى توقعات الفريق تجاه الإدارة فيما يخص الإمكانيات الواجب توفرها لانجاز ما هو مطلوب.

2.6. السياق:

ونعني به أن يدرك أعضاء الفريق الهدف من وجودهم في الفريق، الأمر الذي يجعل أهداف الفريق تسير في نفس سياق مع الأهداف العامة للمنظمة.

3.6. الالتزام:

والمقصود به وجود التزام من طرف أعضاء الفريق بتحديد الأهداف المحددة، من خلال إيمانهم بالعمل مع مشاعر الحماس والولاء للفريق والمنظمة ككل.

4.6. الاختصاص:

بمعنى أن يكون لدى أعضاء الفريق المعرفة والمهارة والقدرة على التعامل مع المشكلات الفنية والتنظيمية التي من أجلها تم تشكيل هذا الفريق.

5.6. الميثاق:

والمقصود به الإجراءات تنظيمية المحددة في شكل ميثاق، الذي يوضح الأهداف بدقة، وأسلوب العمل، والمسؤوليات، والمهام، والعلاقات بين الأعضاء، وكذلك معايير الأداء (الزمن، الجودة، الكمية) التي يلتزم بها الفريق.

6.6. السيطرة:

ونشير إلى الحرية التي تمنح للفريق لتمكينه من التعامل مع ما يتضمنه ميثاق العمل، الأمر الذي يمكن أعضاء الفريق بالشعور بالسيطرة والاستقلالية التي ترفع من مستوى روح الفريق الجماعية. وتجعله يتحمل مسؤولية قراراته من خلال المساءلة التي يخضع لها من طرف إدارة المنظمة.

7.6. التعاون:

أي أن يرغب الأعضاء في العمل معاً، وفي تقديم الدعم لبعضهم البعض، ويتوحدون مع الفريق بحيث يسود التعاضد ذلك الكيان الواحد الذي إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالخلل. ولتحقيق ذلك ينبغي أن تتوفر لدى المشرفين على فرق العمل الإجابة على الأسئلة التالية: هل لدى أعضاء الفريق خبرة عمل كافية نفس الفريق، هل يوجد تفاعل إيجابي بين الأعضاء، وهل استطاع الفريق إنشاء وترسيخ مجموعة معايير وقواعد السلوك بناءة فيما يخص حل الصراعات واتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات.

8.6. الاتصال الفعال:

أي وجود نظام اتصال فعال يمكن من تدفق المعلومات بسهولة بين أعضاء الفريق من جهة، وبين الفريق والجهات التي يتعامل معها داخل وخارج المنظمة من جهة أخرى. كما يدخل في هذا الإطار توفر البيانات الجيدة والدقيقة، وفي الوقت المناسب لأعضاء الفريق لتحقيق مستوى عالي من فعالية الأداء.

هذا وتمكن المعلومات الموثوق في صحتها، من تجنب الفريق الخلافات والصراعات التي تعطل سير العمل.

9.6. الإبداع:

يجب أن يبني الفريق على قناعة الفكر الإبداعي لأعضاء الفريق، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به قائد الفريق للسماح بالأفكار الإبداعية وتشجيعها وتوفير التحفيز الكافي والمناسب للعاملين الذين يقدمون مبادرات وأفكارا جديدة تسهم في تحسين مستوى الأداء كما وكيفا.
(Dewett 2011, On-line) (Flanagan 2011, On-line)

(7) إدارة مشكلات فريق العمل

يواجه أي فريق عمل بعض المشكلات العلائقية أو الوظيفية خلال إنجاز المهام التي كلف بها، وهذه المشكلات أغلبها هي نتاج للتفاعل بين أعضاء هذا الفريق، وبالتالي فإن العديد من مظاهر الاختلال التي قد تلاحظ على أي فريق، تعتبر صحية وتظهر لعدة اعتبارات أهمها: الفروق الفردية بين الأعضاء الذين يمثلون مجموعة من الذوات المتباينة نفسيا وعقليا، كما أن الفريق كذلك قد يضم ثقافات فرعية مختلفة، تستلزم على المشرفين ما يعرف بإدارة التنوع الثقافي داخل فرق العمل كما أشار إلى ذلك كل من (Claire B. and S. Tirmizi, 2008).

وقد حدد ايان.ج. كوك Ian, G.Cook سبعة مظاهر للاختلال الخاصة بفرق العمل

وسبل إدارتها وهي:

1.7. عدم وجود توافق حول الأهداف:

كأن تكون غير واضحة أو غير معلومة بالنسبة لجميع أعضاء الفريق، وعليه يجب في البداية إطلاع الجميع حول الأهداف وأولويات المهام، تبعا لجدول زمنية محددة يلتزم بها الجميع. بحيث تكون الصورة بنفس درجة الوضوح لدى جميع أفراد الفريق. ويمكن للمشرف أن يستخدم الاجتماعات كوسيلة للنقاش والإجابة على أسئلة العاملين بهذا الخصوص.

2.7. عدم الالتزام:

قد يحدث وأن يتراجع مستوى الالتزام لدى بعض عناصر فريق العمل، وفي حال عدم الاكتراث ببعض صور عدم الالتزام مثل التأخر والغياب ، وعدم الوفاء بالوعود والالتزامات الوظيفية، والتهرب من مشاركة أعضاء الفريق والتعاون معهم.

وفي هذه الحالة يجب على قائد الفريق أن يذكر عضو بالمنافع التي يجنيها من الالتزام بما كلف به من مهام، والوفاء بالتعهدات التي قطعها على نفسه أمام زملائه.

3.7. انعدام المساءلة:

في حالة عدم الالتزام المشار إليه في العنصر السابق، وغياب المساءلة حول عدم وفاء بعض عناصر الفريق بالالتزامات، فإن ذلك يولد اختلالا في الجانب العلائقي للفريق. فوجود عامل بالوحدة أو الورشة خارج دائرة المساءلة من شأنه التأثير على معنويات بقية الزملاء، وهنا يجب على المشرف أن يكون صارما مع الجميع بخصوص الخضوع لقواعد العمل بالفريق.

4.7. غياب القيادة:

في بعض الحالات يغيب الدور قائد الفريق رغم أنه قد يكون محددًا في الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يحرم الفريق من وحدة التوجيه وغياب الدعم الفني والسيكولوجي الذي من المفترض أن يكون من مهام المشرف على الفريق.

إن غياب القيادة باعتبارها سلوكا يقوم به المشرف قد يفتح أبواب الصراع في فريق العمل ويرفع من مستوى عدم الالتزام من طرف عناصر الفريق. وعليه لابد من بروز الدور القيادي التوجيهي والداعم والمراقب للمشرف لتحقيق الفعالية داخل الفريق.

5.7. عدم الاتصال:

يعد الاتصال بمثابة شريان الحياة بالنسبة لأي فريق عمل، وعدم الاتصال يعني أن دورة حياة الفريق في خطر، إذ كيف يمكن تصور عملية اتخاذ القرارات، والقيام بالمهام، ومعالجة المشكلات في ظل عدم الاتصال.

ولتجنب أي اختلال في الفريق يجب على المشرف بوجه خاص، والإدارة بوجه عام، الحرص على تمكين العاملين من المعلومات الضرورية للعمل، والسماح للجميع بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم خاصة تلك المتعلقة بتحسين العمل، وتشجيع أعضاء الفريق على بناء علاقات خارج إطار العمل. من خلال خلق فرص الاتصالات غير رسمية التي تزيد من مستوى التعاطف والاحترام المتبادل.

6.7. عدم التعاون:

لسبب ما قد يواجه المشرفون على فرق العمل، مشكلة غياب التعاون، وتشتت جهد العاملين، الأمر الذي يتسبب في عدم إيفاء فريق العمل بالتزاماته تجاه الزبائن الداخليين أو الخارجيين. بعض الفرق يعد التعاون بين الأعضاء أمراً حتمياً لا تتجزأ الأعمال إلا بتحقيقه، مثل فرق عمل المشروعات المحددة بوقت محدد لتنفيذ أعمالها. وهنا يحرص القائمين على هذه الفرق على بناء فريق منسجم، ويؤمن أفرادهم بمبدأ التعاون، وتقديم الدعم اللازم كل فرد في فريق عندما يكون في حاجة إلى ذلك.

لبناء فريق عمل يسوده التعاون، ينبغي في بداية الأمر إعطاء أهمية لعملية اختيار الأفراد، الذين سيشكلون هذا الفريق، فالاختيار السليم هو أول مبادئ نجاح الفريق وتحقيق مجموعة

متناسقة ومتفاهمة، وعادة ما يؤخذ بعين الاعتبار عند عملية الاختيار الكفاءة المهنية، الرغبة في العمل ضمن فريق، وجود خبرة سابقة ناجحة في عمل نفس الأفراد.

7.7. انعدام الثقة:

يرتبط مظهر انعدام الثقة بمختلف مظاهر الاختلال التي سبق ذكرها، فقد انعدام الثقة بين أعضاء الفريق هو نتاج عدم التوافق حول الأهداف، وعدم الالتزام، وانعدام المساءلة، وعدم الاتصال، وغياب القيادة الرشيدة، وعدم التعاون. في هذه الحال يشعر كل عضو في الفريق بغياب الأمن النفسي، المجسد في الخوف من المستقبل، والقلق حول مصير مصلحة الفرد ضمن هذه المجموعة.

وعليه يجب على المشرفين عند التعامل مع مشكلة انعدام الثقة أن يحرص بالتنسيق مع الإدارة العليا على توفير شروط تحقق الأمن النفسي، وتقديم الدعم النفسي لإفراد الفريق ليكون لهم دور في إشاعة روح الثقة داخل المجموعة، بالصبر وتشجيعهم على إثبات جدارتهم في العمل، أو كسب ثقة الآخرين. (James,Gehrke2011)

8) أثر سلوك المشرف في فعالية فريق العمل

تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل في منظمات العمل الحديثة، ولتحقيق هذا النجاح يجب أن يكون المشرف قادر على إحداث المواءمة بين فريقه والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

بالنسبة لفرق العمل الوظيفية، المعنية في هذه الدراسة، فعادة ما يستخدم المشرفون سلطتهم

الإشرافية فقط لإحداث تأثير في سلوك المرؤوسين الذين يدخلون ضمن نطاق إشرافه، وهو أمر

غير محبذ وغير كاف، ذلك أن امتلاك المشرف لمختلف مهارات الإشراف الفعال يتيح له فرصة

استخدام مهاراته الفنية والإنسانية والفكرية لتحقيق فعالية الفريق الذي يشرف عليه.

فالسلك القيادي للمشرف حسب مارغريت وليامز Margaret Willames يتضمن تلك العملية

التفاعلية، التي من خلالها يقدم المشرف مساعدته للأفراد الذين يعملون معه لإنجاز العمل على

أكمل وجه (ماجدة، 1990، ص 179). أي أن عملية التأثير من قبل المشرف على مرؤوسين تأتي

من خلال التفاعل المتكرر في البيئة التشغيلية، والمتضمن كافة مظاهر السلوك مثل: تقديم

المساعدة، والنصح، المراقبة والتوجيه التدريب، التعاون والتشاور وتبادل الآراء، المرح والتنفيس

في بعض الأحيان خاصة في المواقف الضاغطة. ففي منظمات العمل الناجحة يتحول المشرف

إلى ملهم وباعث لروح التعاون والعمل بروح الفريق، فهو الذي يقوم بشحذ الهمم و يدفع

مرؤوسيه إلى تحسين أدائهم، من خلال تمكينهم من التقييم الذاتي والسيطرة على وظائفهم، كما

يقوم أيضا بتقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي للوافدين الجدد إلى الفريق، فيشعرون بالأمن،

ويندمجون بسرعة مع زملائهم. (Forster,2005,p: 204)

✿ خلاصة الفصل

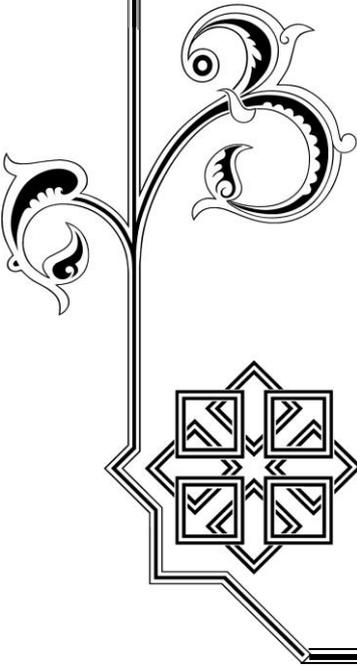
ما يمكن استخلاصه مما جاء في هذا الفصل أن العمل الجماعي يعد السمة الأبرز في منظمات العمل الحديث، الأمر الذي يفسر تزايد اهتمام المنظمات بأسلوب فرق العمل التي تؤدي عملها بمستوى عال من الفعالية والكفاءة.

وعلى الرغم من أن مواصفات فريق العمل الفعال تتعلق بمدى إدراك الأعضاء للهدف المسطر، ودرجة التعاون والانسجام بينهم من جهة وبينهم وبين المشرف أو قائد الفريق من جهة أخرى. إلا أن نجاح أي فريق عمل مرهون بتوفر ظروف غير محبطة. فوجود ثقافة التنظيمية سلبية وغير مشجعة، و نظام اتصال البيروقراطي معقد جامد، وكذا عدم وجود توفر نظام حوافز عادل ، بالإضافة إلى ضعف مستوى المهارات الفنية والإنسانية والفكرية لقائد الفريق. كل هذا من شأنه أن يشكل عائقا للانسجام داخل فريق العمل، مما ينعكس على مستوى فعاليته في تحقيقه للأهداف المنشودة.

إن المحاولات الرامية إلى التكفل بمعالجة مشكلات فريق العمل، في اعتقادي تظل محدودة في حال لم تتجح المنظمة في وضع إستراتيجية لتنمية مهارات الإشراف وإدارة فرق العمل للمشرفين على فرق العمل، فالمشرف الكفاء القادر على دفع وتوجيه مرؤوسيه نحو تحقيق الهدف من خلال العلاقات البناءة ، هو الأهم في تصوري الخاص، أو بمعنى آخر ما تحاول هذه الدراسة أن تتحقق من صحته.



البانج التطبيقى



أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافى فى فعالية





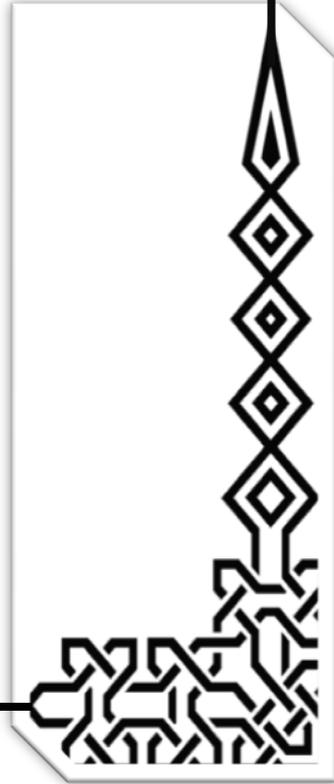
الفصل السادس

الإجراءات المنهجية للدراسة

❖ تمهيد

المنهج المستخدم	(10)
الدراسة الاستطلاعية	(11)
البرنامج التدريبي	(12)
أدوات الدراسة	(13)
حدود الدراسة الأساسية	(14)
عينة الدراسة الأساسية	(15)
إجراءات التطبيق الميداني	(16)
أساليب المعالجة الإحصائية	(17)

❖ خلاصة الفصل



❖ تهييد

تشير أدبيات منهجية البحث العلمي ، إلى أن الدراسات الميدانية . خاصة التجريبية منها. تتطلب من الباحث ضبطا دقيقا لمتغيراتها، وتوضيحا مفصلا للخطوات المنهجية المتبعة في الميدان، وعليه تأتي أهمية هذا الفصل في كونه يمكّن القارئ بعد أخذ صورة حول حيثيات مشكلة الدراسة والخلفية النظرية والدراسات السابقة، من أخذ صورة واضحة عن مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدت في الدراسة. أي معرفة المنهج المستخدم، والمعطيات الخاصة بالدراسة الاستطلاعية، وعينة البحث، وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة. كما يقدم هذا الفصل شرحا مفصلا للبرنامج التدريبي وخطوات تصميمه، وأدوات جمع البيانات، وطرق اختبارها. الأمر الذي يوضح وبشكل منظم الإطار المنهجي الذي تمت وفقه مختلف خطوات العمل التطبيقي لهذه الدراسة.

(1) المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج الركيزة الأساسية لأي دراسة علمية فهو « السبيل المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة، تسيطر على العقل، وتضبط عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة» (خالدي، وقدي، 1996، ص 21).

وقد عمد الباحث في هذه الدراسة إلى استخدام المنهج التجريبي بغية الاختبار العلمي لمدى الصدق الأمبريقي للفرضيات الموضوعية، فهو الأنسب من بين المناهج العلمية، لأنه يلائم نوع هذه الدراسة، التي تهدف إلى معرفة أثر لتنمية مهارات السلوك الإشرافي على فعالية فريق العمل. ولتعدد أساليب المنهج التجريبي، أو ما يعرف بالتصميم التجريبي، أو المخطط التجريبي، فقد تم اختيار أسلوب المجموعة الواحدة باستعمال اختبار قبلي وبعدي. تماشياً مع ظروف وطبيعة الأهداف المسطرة للدراسة.

(2) الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة نقطة البداية نحو البحث المعمق لظاهرة ما، فمن خلالها يتمكن الباحث من تحقيق العديد من الأهداف التي تخدم الدراسة الأساسية.

1.2 حدودها:

تتمثل حدود الدراسة الاستطلاعية في ما يلي:

1.1.2. الحدود الزمنية: تمت الدراسة في شهر ديسمبر 2010.

2.1.2. الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في مدينة تقرت، أين تم تنفيذ البرنامج التدريبي (مرحلة

تجريب البرنامج)

3.1.2. الحدود البشرية: أفراد مجموعة البحث، الذين قدموا طلب المشاركة في البرنامج التدريبي الذي عرض عليهم من طرف الباحث.

2.2. أهدافها :

يمكن تلخيص الأهداف المتوخاة من الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- تجريب البرنامج التدريبي للتأكد من ملائمة بعض الجوانب مثل: المادة التدريبية ومدى صلاحية الأساليب والوسائط التدريبية، ضبط مدة الحصص التدريبية.
- تدريب الباحث على ظروف تنفيذ البرنامج التدريبي.
- معرفة مدى صلاحية أدوات جمع البيانات، وذلك من حيث وضوح بنودها، وتعليماتها، ومدى قدرتها على قياس ما يراد قياسه من متغيرات. من خلال تطبيقها على مجموعة البحث ثم حساب الخصائص السيكومترية لها.

3.2. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل في مجموعة من الإطارات العاملين بمؤسسات مختلفة بمدينة تفرت، أما عن طريقة تعيين هؤلاء الأفراد بمجموعة الدراسة الاستطلاعية، فقد تم عرض المشاركة في البرنامج التدريبي بشكل كتابي على حوالي 35 إطار واستجابة للدعوة 15 إطار فقط كما هو موضح في الجدول رقم (03)

جدول رقم (03) يتضمن توزيع أفراد مجموعة للدراسة الاستطلاعية حسب جهة العمل

الرقم	طبيعة المؤسسة	عدد المشرفين
01	البلدية	02
02	مدرسة ابتدائية	01
03	مدرسة متوسطة	03
04	المديرية الفرعية للتجارة	02
05	مديرية الشؤون الدينية	01
06	ملحقة مركز التموين بالتجهيزات المدرسية	01
07	مكتب دراسات	01
08	التكوين المهني	01
09	جمعية محلية	01

4.2. إجراءات تطبيق الدراسة الاستطلاعية

بعد استكمال تصميم البرنامج التدريبي، وبناء أدوات جمع البيانات، انطلقت إجراءات تطبيق الدراسة الاستطلاعية والمنتظمة الخطوات التالية:

- إعداد دعوات المشاركة في البرنامج التدريبي، وإرساله إلى الإطارات ببعض المؤسسات العمومية والخاصة بمدينة تفرت.
- تحضير مكان تنفيذ البرنامج وهو (فيلا) لأحد الخواص بمدينة تفرت.
- ضبط قائمة المشاركين في البرنامج بعد تأكيد مشاركتهم كتابيا.
- ضبط توزيع الجدول الزمني للبرنامج بعد التنسيق مع المشاركين.
- انطلاق البرنامج بتاريخ: 20 جانفي 2011.
- اختتام البرنامج بتاريخ 29 جانفي 2011.

الملاحظات المسجلة خلال تنفيذ البرنامج:

- تسجيل انضباط مثالي للمشاركين في البرنامج، خاصة فيما يتعلق بالحضور، حيث لم

نسجل سوى مرتين غيابا لمشاركين (02) بسبب ظروف قاهرة.

- التزام المشاركين بالقيام بكل الواجبات والأنشطة التدريبية، فحتى الأنشطة التي كان الباحث

يتوقع أن تسبب إحراجا للمشاركين وترددا في انجازها مثل نشاط (لعب الدور) فقد تم

تقبلها بسهولة وأنجزت بشكل فعال.

- تم تسجيل بعض الملاحظات الخاصة بنقائص في البرنامج وطريقة تقديمه، تم أخذها بعين

الاعتبار في الدراسة الأساسية، وهو ما سوف يتم توضيحه بشكل مفصل لاحقا.

5.2. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

تضمنت نتائج الدراسة الاستطلاعية مستوى المشاركين في مهارات السلوك الإشرافي

المسجل من خلال القياسين القبلي والبعدي لهذه الدراسة.

1.5.2. مناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية:

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (04) أن نتائج مجموعة البحث للدراسة الاستطلاعية

تشير تحقيق مستويات متوسطة في الاختبار القبلي مقابل مستويات مرتفعة في الاختبار البعدي،

الأمر الذي يرفع من مستوى الثقة في البرنامج تخطيطا وتنفيذا من جهة، وفي أداة قياس مستوى

السلوك الإشرافي. في انتظار حساب الخصائص السيكومترية لهذه لأداة.

وتشير نتائج الجدول رقم (05) كذلك الى وجود فروق دالة احصائيا بين نتائج القياس القبلي

والقياس البعدي لمجموعة البحث ، إذا بلغت قيمة $t_{6,12}$ - بدرجة حرية 14 ، وعند مستوى

الدلالة 0.05 بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.12 وانحراف معياري 0.28 بالنسبة للقياس القبلي ومتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.19 في القياس البعدي.

جدول رقم (04) يتضمن نتائج الدراسة الاستطلاعية

الرقم	القياس القبلي	المستوى	القياس البعدي	المستوى
01	2.32	متوسط	2.40	مرتفع
02	2.22	متوسط	2.38	مرتفع
03	2.37	مرتفع	2.69	مرتفع
04	2.25	متوسط	2.87	مرتفع
05	1.97	متوسط	2.59	مرتفع
06	1.98	متوسط	2.50	مرتفع
07	2.17	متوسط	2.44	مرتفع
08	2.32	متوسط	2.56	مرتفع
09	2.03	متوسط	2.76	مرتفع
10	1.94	متوسط	2.91	مرتفع
11	1.88	متوسط	2.69	مرتفع
12	1.88	متوسط	2.42	مرتفع
13	1.86	متوسط	2.35	مرتفع
14	1.74	متوسط	2.79	مرتفع
15	2.89	متوسط	2.91	مرتفع

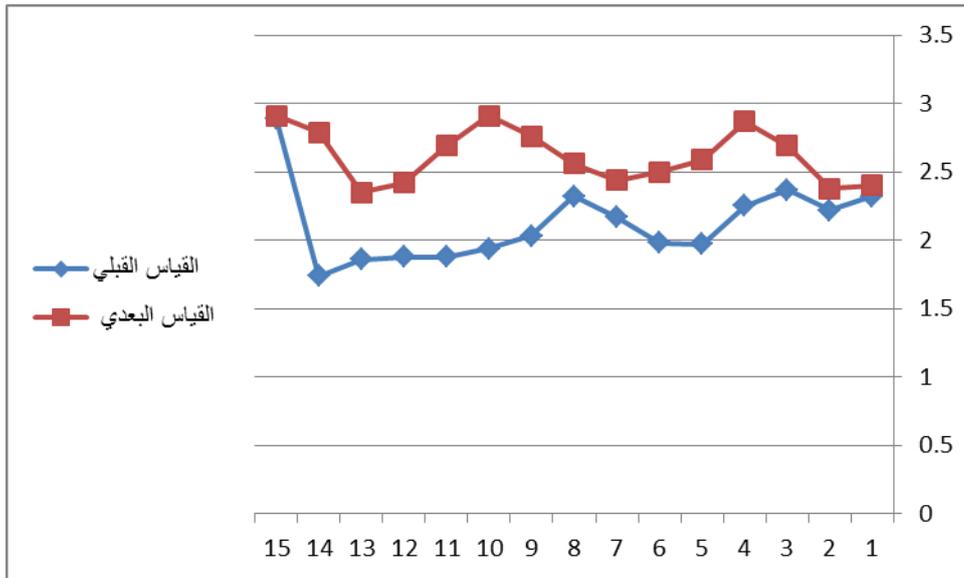
جدول رقم (05) يوضح اختبار (ت) للفروق بين نتائج الاختبار القبلي والبعدي لمجموعة البحث في

الدراسة الاستطلاعية

الدالة		قيمة ت	د. ح	ع	م	ن	البيانات الاختبار
دالة	0.00	- 6,12	14	0.28	2.12	15	قبلي
				0.19	2.61	15	بعدي

دالة عند مستوى الدلالة: 0.05

الشكل رقم (08) بين نتائج الاختبار القبلي والبعدي لمجموعة البحث في الدراسة الاستطلاعية



(3) البرنامج التدريبي:

يعد البرنامج التدريبي المحور الأساس بالنسبة للتطبيق الميداني لهذه الدراسة. بل ويمكن

القول أن تصميم برنامج تدريبي واستخدامه لتحقيق الأهداف البحثية المسطرة هو الذي حدد

الاتجاه الامبريقي لهذه الدراسة.

1.3. وصف البرنامج التدريبي

البرنامج التدريبي لهذه الدراسة هو مجموعة المعارف العلمية والخبرات والمهارات المنظمة والتي قدمت لأفراد مجموعة البحث في الدراستين الاستطلاعية والأساسية من طرف الباحث، وبمساعدة مدرب محترف، بطريقة منظمة قصد تنمية مهارات السلوك الإشرافي للمتدربين.

البرنامج مصمم في شكل دورة تدريبية، تضم عدة محاور للتعلم، تم تلخيصها فيما يعرف

بوثيقة البرنامج التدريبي والتي تتضمن العناصر التالية:

- هدف التعلم
- محتوى التدريب
- أسلوب التدريب
- الوسائط والوسائل التعليمية
- مدة التدريب
- جدول التوزيع الزمني للحصص التدريبية. (أنظر الملاحق)

2.3. خطوات تصميم البرنامج التدريبي

تم تصميم البرنامج التجريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي لمجموعة البحث

في تسعة (09) خطوات هي:

1.2.3. مرحلة ما قبل التصميم:

- الإطلاع على التراث العلمي حول لنشاط التدريب خاصة ما يتعلق بالجوانب الفنية (تصميم

نظم التدريب) (أنظر الفصل الثالث)

- الإطلاع على البرامج التدريبية الموجهة للقادة والمشرفين. التي صممت بمراكز التدريب أو

الواردة في الدراسات السابقة. (في حدود ما توصل إليه الباحث)

2.2.3 . تقييم الاحتياجات التدريبية: تمت هذه الخطوة على مرحلتين هي:

- دراسة عمل وظيفة المشرف بالمؤسسة ميدان الدراسة، باستخدام استمارة تحليل العمل

والمقابلة مع المشرفين العاملين بالمؤسسة وقيادات الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة ميدان

الدراسة. (انظر الملاحق)

- تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الفجوة التدريبية للمشرفين والأهداف التنظيمية.

3.2.3 . تصميم أولي للبرنامج وعرض على الأستاذ المشرف. وقد تضمن:

. تحديد الأهداف التدريبية وذلك في ضوء أهداف المنظمة مجتمع الدراسة، فمن خلال المقابلة مع

قيادات الإدارة العليا للمنظمة تبين أن أولويات هذه الإدارة في هذا الوقت بالنسبة لتنمية مهارات

الإشراف تتمثل في (تمكين المشرفين من معارف علمية حول الإدارة ، و مهارات الاتصال

التنظيمي، و متابعة وتوجيه سلوك المرؤوسين لوضع حد لمشكل عدم الانضباط والغياب)

. تصميم برنامج النشاط التدريبي في شكل دورة تدريبية تتكون من 16 حصة تدريبية بحجم ساعي

يقدر بـ: 1440 دقيقة بمعدل 90 دقيقة للحصة التدريبية الواحدة.

. إعداد الوسائط التدريبية وهي:

- كتيب الدورة المتكون من سبعة محاور و 115 صفحة.
- إعداد شرائح العرض التقديمي (PowerPoint) المستخدمة في العرض الإيضاحي، مع محاولة الربط بين ما جاء في كتيب الدورة والعرض من مادة علمية.
- تحضير 15 قصاصة فيديو حول موضوعات الدورة (تم تنزيلها من شبكة الانترنت)

4.2.3 . بناء اختبارات تقييم مستوى المتدربين: في معارف ومهارات السلوك الإشرافي والتي تم

استخدامها في القياس القبلي و البعدي (أنظر أدوات الدراسة)

5.2.3 . مرحلة تجريب البرنامج: على مجموعة بحث في دورة تدريبية تجريبية (أنظر الدراسة

الاستطلاعية)

6.2.3 . المراجعة العامة للبرنامج: في ضوء المعطيات التالية:

- ملاحظات الأستاذ المشرف على البرنامج قبل تنفيذ الدورة التجريبية.

- الملاحظات المسجلة من طرف المدرب المساعد خلال الدورة التجريبية.

- الملاحظات المسجلة بعد التجريب من خلال شريط الفيديو المسجل الدورة التجريبية.

- ملاحظات المتدربين المسجلة في استمارة انطباعات المتدرب.

7.2.3 . إدخال التعديلات اللازمة على محتوى البرنامج: والتي تضمن الجوانب التالية:

-مراجعة محتوى المادة التدريبية: ومن خلالها تم تصحيح الأخطاء اللغوية، إضافة عناصر

في المحتوى المادة التدريبية خاصة محور معارف حول الإدارة والإشراف في كتيب الدورة،

تقسيم محتوى التعليم إلى معارف ومهارات في وثيقة البرنامج.

- التقليل في بعض الأنشطة التدريبية بسبب مشكلة الوقت. مثل: حذف بعض عناصر

العرض الإيضاحي، وبعض أمثلة دراسة الحالة ، حذف ثلاث قصاصات الفيديو.

- تعديل بعض الجوانب الخاصة بإخراج الكتيب.

- تعديل تصميم شرائح العرض التقديمي (PowerPoint) (حجم وشكل الخط ،

الألوان... الخ)

8.2.3 . تقييم ومراجعة سلوك الباحث (المدرّب) : من خلال:

- الملاحظة المسجلة من طرف المدرّب المساعد لسلوك الباحث أثناء قيامه بالنشاط التدريبي.

-مراجعة شريط الفيديو للدورة التجريبية.

وقد لخصت الملاحظات في الآتي:

▪ التخلص من بعض العادات السلوكية (إدخال اليدين في الجيب أثناء الإلقاء ، تكرار

لازمة لفظة "جيد" بشكل كبير، تعهد الهندام من حين لآخر، الأسئلة الموجهة إلى

متدرب معين)

▪ ضرورة التحكم في الوقت.

▪ عدم الإسهاب في الشرح للعناصر البسيطة أو التركيز على الأمور البديهية .

9.2.3 . إخراجة في صورته النهائية (طباعة كتيب الدورة. ووثيقة البرنامج.(أنظر الملاحق)

4) أدوات الدراسة:

تعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي؛ فبالإضافة إلى وظيفتها

في جمع الحقائق فهي كذلك تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن

مسارته النظرية والتطبيقية. ويعمد الباحث إلى استخدام أداة ، أو مجموعة من الأدوات يتم

اختيارها تبعاً لطبيعة المعلومات المطلوبة، والظروف المتاحة للباحث، ومدى ملائمة هذه الأدوات

للمنهج المتبع، والأهداف المراد الوصول إليها. (إحسان,1986,ص:65)

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على أداتين هما:

- استبيان المهارات السلوك الإشرافي.

- استبيان فعالية فريق العمل.

1.4. استبيان المهارات السلوك الإشرافي

1.1.4. وصفه:

يهدف قياس مستوى مهارات السلوك الإشرافي لدى أفراد مجموعة البحث، تم اعتماد

الاستبيان كأداة للدراسة، تم بناؤه من طرف الباحث. ويتكون من 91 عبارة موزعة على 08 أبعاد

كما هو موضح في الجدول رقم (06)

▪ البعد الأول: معرفة الإدارة

و يركز هذا البعد على قياس مدى تمكن المشرف من معرفة الإدارة، ووظائفها، وأدواتها

ممارستها.

▪ البعد الثاني: مهام الإشراف

يشير هذا البعد إلى مدى معرفة المشرف لمهامه الإشرافية، ودوره كقائد لفريق العمل الذي

يدخل تحت نطاق إشرافه.

▪ البعد الثالث: مهارة التخطيط

يهتم هذا البعد بقياس مستوى مهارات التخطيط والتحكم في برمجة العمل على مستوى

الوحدة أو المصلحة أو القسم الذي يشرف عليه.

▪ البعد الرابع: مهارة الاتصال

ويتعلق الأمر هنا بمدى تمكن المشرف من مهارات الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.

في البيئة التشغيلية.

▪ البعد الخامس: العمل الجماعي وإدارة فريق العمل

يشير هذا البعد إلى مدى قدرة المشرف على توحيد ودمج أفراد فريق العمل، وتوجيههم

بكفاءة لتحقيق الأهداف المسطرة، باقتناع ورغبة وحماس وتكامل، وحسن اتصال.

▪ البعد السادس: متابعة وتقييم المرؤوسين

يركز هذا البعد على قياس مدى قدرة المشرف على التحكم في مهام متابعة وتقييم مرؤوسيه.

من خلال الاستخدام الجيد لسلطته الإشرافية، قبل وأثناء وبعد تنفيذ الأعمال المبرمجة.

▪ البعد السابع: تحفيز المرؤوسين

يهتم هذا البعد بقياس مستوى مهارات المشرف وقدرته على دفع مرؤوسيه نحو سلوك

أفضل باستخدام مختلف أساليب التحفيز المتاحة.

▪ البعد الثامن: إدارة الحياة المهنية

يتعلق الأمر هنا بمدى تمكن المشرف من إدارة حياته المهنية، انطلاقاً من اتجاهاته الإيجابية

نحو عمله، واستخدامه الأمثل لقدراته الذاتية من أجل النجاح في مهامه كمشرف.

جدول رقم (06) يوضح أبعاد استبيان مهارات السلوك الإشرافي

الرقم	البعد	أرقام العبارات
01	معرفة الإدارة	46-35-28-14-7-1
02	مهام الإشراف	67-64-59-52-40-29-20-15-8
03	مهارة التخطيط	68-65-60-53-48-41-36-30-21-16
04	مهارة الاتصال	61-54-49-42-37-31-22-17-9-2
05	العمل الجماعي وإدارة فريق العمل	69-61-50-32-23-18-10-3
06	متابعة وتقييم المرؤوسين	70-56-47-43-38-33-25-19-11-4
07	تحفيز المرؤوسين	71-66-57-44-39-34-26-12-5
08	إدارة الحياة المهنية	63-58-51-45-27-24-13-6

2.1.4. مفتاح تصحيحه:

يتمثل مفتاح تصحيح استبيان مهارات السلوك الإشرافي بتقدير العبارات، وذلك بإعطاء

الدرجات من 1 إلى 3 ، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (07) مفتاح استبيان مهارات السلوك الإشرافي

الدرجة	الاختيار
3	نعم
2	غير متأكد
1	لا

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي مستوى، يتم حساب طول المدى ($3-1$) = 2 ، ثم قسمة

المدى على عدد الفئات $3/2 = 0.66$) ومن خلال عمليات الجمع، نحصل على المستويات

التالية:

جدول رقم (08) درجات مستويات مهارات السلوك الإشرافي

تقديرات الدرجات	مستوى مهارات السلوك الإشرافي
1 - 1.66	منخفض
1.67 - 2.33	متوسط
2.34 - 3	مرتفع

2.4. استبيان فعالية فريق العمل

1.2.4. وصفه:

الاستبيان موجه لقياس مدى فعالية فرق العمل، التي تدخل تحت نطاق إشراف أفراد

مجموعة البحث.

يتكون الاستبيان الذي أعده الباحث من 24 عبارة موزعة على 08 أبعاد هي :

البعد الأول: الالتزام بالأهداف المسطرة

ويشير إلى مدى التزام أعضاء الفريق وأثر ذلك على مستوى إنجاز أعمال الفريق.

البعد الثاني: العلاقة بين أعضاء الفريق.

يركز هذا البعد على طبيعة العلاقة بين أعضاء الفريق من محبة وتعاون، وتقديم

المساعدة لبعضهم البعض.

البعد الثالث: جو العمل

يهتم هذا البعد بجو العمل السائد داخل فريق العمل.

البعد الرابع: إدارة الخلافات بين الأعضاء.

يشير هذا البعد إلى الكيفية التي يدير بها أعضاء الفريق خلافاتهم.

البعد الخامس: مستوى تدفق المعلومات.

يتعلق الأمر هنا بفعالية الاتصال داخل فريق العمل.

البعد السادس: مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء

يقيس هذا البعد مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء من خلال تعبير أعضاء الفريق

عن مشاعر الانتماء والولاء لفريق العمل.

البعد السابع: مستوى التحفيز

يشير البعد إلى انطباعات أعضاء الفريق نحو جهد المشرف المتعلق بالتحفيز ودفعم

نحو بذل جهد أكبر في العمل.

البعد الثامن: مستوى الابتكار

يهتم هذا البعد بمستوى الفرص التي يمنحها فريق العمل للأعضاء لتطوير أنفسهم، ومستوى التشجيع الذي يلقاه العاملون لتقديم مبادراتهم الإبداعية في مجال عملهم.

جدول رقم (09) يوضح أبعاد استبيان فعالية فريق العمل

الرقم	البعد	أرقام العبارات
01	الالتزام بالأهداف المسطرة	17-9-1
02	العلاقة بين أعضاء الفريق	18-10-2
03	جو العمل	19-11-3
04	إدارة الخلافات بين الأعضاء	20-12-4
05	مستوى تدفق المعلومات	21-13-5
06	مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء	22-14-6
07	مستوى التحفيز	23-15-7
08	مستوى الابتكار	24-16-8

2.2.4. مفتاح تصحيحه:

يتمثل مفتاح تصحيح استبيان مستوى فعالية فريق العمل بتقدير العبارات، وذلك بإعطاء

الدرجات من 1 إلى 3 ، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (10) مفتاح استبيان فعالية فريق العمل

الدرجة	الاختيار
3	نعم
2	غير متأكد
1	لا

ملاحظة: تعطى الدرجات بشكل عكسي بالنسبة للعبارات السلبية.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي مستوى، يتم حساب طول المدى ($3-1 = 2$) ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $3/2 = 0.66$ ومن خلال عمليات الجمع، نحصل على المستويات التالية:

جدول رقم (11) درجات مستويات فعالية فريق العمل

تقديرات الدرجات	مستوى فعالية فريق العمل
1.66 - 1	منخفض
2.33 - 1.67	متوسط
3 - 2.34	مرتفع

3.4. الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة:

للتأكد من قدرة أي أداة على قياس ما صممت لقياسه، والحصول على نتائج دقيقة عند استخدام هذه الأداة في دراسة ما، يعتمد الباحث إلى حساب الخصائص السيكومترية لهذه الأداة. وفي هذه الدراسة تم التأكد من خاصتي صدق وثبات أداتي الدراسة بواسطة مجموعة من الطرق على النحو التالي:

1.3.4. صدق أداتي الدراسة:

لحساب صدق أداتي الدراسة تم اختيار ثلاثة طرق هي:

1.1.3.4 . الصدق البنائي:

استمدت أداتي الدراسة صدقها البنائي من :

- العودة إلى الفكر التراث العملي المتصل بالإشراف الإداري، وأساليب القيادة وإدارة الفرق

العمل الفعالة في الفكر الإداري المعاصر.

- الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة والإشراف الإداري، وإدارة

الفرق العمل الفعالة، خاصة تلك التي استخدمت نفس الأداة.

- الإطلاع على مقاييس مهارات الإشراف، خصائص فرق العمل الفعالة، سواء تلك الواردة

في الدراسات أو مقاييس مراكز الدراسات ومعاهد التدريب والمنشورة عبر شبكة الانترنت.

- المقابلات التي أجريت مع المشرفين وإطارات المؤسسة في إطار تحليل العمل و تقييم

الاحتياجات التدريبية.

- المقابلات الشخصية التي أجريت مع قيادات إدارة المؤسسة العليا والوسطى في إطار

تحديد الاحتياجات التدريبية.

وعليه يمكن القول أن بناء أداتي الدراسة اعتمد على إطار فكري مرجعي، وتم وفق

خطوات متسلسلة ومتكاملة حققت للأداتين صدقهما البنائي.

2.1.3.4. صدق المحتوى:

بعد تطبيق استبيان مهارات السلوك الإشرافي خلال الدراسة الاستطلاعية على مجموعة

البحث المقدرة بـ: 15 مشرفاً، تم حساب مدى الاتساق الداخلي للأداة، من خلال معاملات ارتباط

كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان.

تبين نتائج الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط عالية مما يعكس صدق المحتوى للأداة

وبالتالي قابليتها للتطبيق في الدراسة الأساسية.

أما عن صدق المحتوى لاستبيان فعالية فريق العمل، فقد تم اعتماد نفس الكيفية لحساب

مدى الاتساق الداخلي لهذه الأداة ونتائج الجدول رقم (13) يوضح أن الاستبيان على درجة

مقبولة من الصدق ويمكن استخدامه في الدراسة الأساسية.

الجدول رقم (12) يبين قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان مهارات السلوك الإشرافي.

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد
**0.75	معرفة الإدارة
**0.65	مهام الإشراف
**0.55	مهارة التخطيط
**0.58	مهارة الاتصال
**0.57	العمل الجماعي وإدارة فريق العمل
**0.52	متابعة وتقييم المرؤوسين
**0.59	تحفيز المرؤوسين
**0.60	إدارة الحياة المهنية

الجدول رقم (13) يبين قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان فعالية فريق العمل

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	البعد
**0.55	الالتزام بالأهداف المسطرة
**0.67	العلاقة بين أعضاء الفريق
**0.76	جو العمل
**0.66	إدارة الخلافات بين الأعضاء
**0.53	مستوى تدفق المعلومات
**0.48	مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء
**0.63	مستوى التحفيز
**0.59	مستوى الابتكار

دال عند مستوى دلالة 0.01

3.1.3.4 . الصدق الذاتي:

عمد الباحث إلى حساب الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، على اعتبار العلاقة الوثيقة بين الصدق والثبات. وقد وجد أن معامل الصدق الذاتي لاستبيان مهارات السلوك الإشرافي يقدر بـ: 0.98 وعليه فإن الاستبيان يتمتع بالصدق. ووجد أن معامل الصدق الذاتي لاستبيان فعالية فريق العمل يقدر بـ: 0.93 أي أن الاستبيان يتمتع بالصدق هو الآخر.

2.3.4. ثبات أداتي الدراسة:

تم حساب ثبات أداتي الدراسة بالطرق التالية:

1.2.3.4 . طريقة الاختبار وإعادة الاختبار:

تم توزيع استبيان مهارات السلوك الإشرافي على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من 15 مشرفاً، وبعد أسبوعين تم إعادة توزيع نفس الأداة على نفس أفراد المجموعة، وبحساب معامل ارتباط ألفا كرونباخ بين استجابات الأفراد في المرتين الأولى والثانية، تم التأكد من ثبات الاستبيان حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.98) .

نفس الطريقة تم اعتمادها لحساب ثبات استبيان فعالية فريق العمل حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ كذلك، بين التطبيقين الأول والثاني (0.87). مما يدل على أن الأداتين تتميزان بقدر كاف من الثبات مما يؤهلها لأن تكون مقبولة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

2.2.3.4 . طريقة التجزئة النصفية:

وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج البنود الفردية ونتائج البنود الزوجية خلال التطبيق الأول لأداتي الدراسة.

بالنسبة لاستبيان مهارات السلوك الإشرافي أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية مقبول، حيث بلغت قيمته 0.67 عند مستوى الدلالة 0.01 أو وبعده تصحيح هذا المعامل باعتباره لنصف المقياس فقط، بحساب معامل ارتباط (سبيرمان براون) بلغت قيمة المعامل 0.80 الأمر الذي يحملنا على الاعتقاد بأن الاستبيان قابل للتطبيق في الدراسة الأساسية. أما استبيان فعالية فريق العمل، فعلى الرغم من أن نتائج الجدول المعالجة الاحصائية بينت أن معاملات ارتباطه أقل مقارنة مع معاملات ارتباط استبيان مهارات السلوك، إلا أنها مقبولة هي الأخرى، حيث أظهرت النتائج معامل ارتباط يقدر بـ: 0.66 وبعده تصحيحه وفق معادلة (سبيرمان براون) بلغ معامل الارتباط 0.80 ، وعليه يمكن اعتبار الأداة صالحة هي الأخرى للدراسة الأساسية.

(5) حدود الدراسة الأساسية:

تتمثل حدود الدراسة الأساسية في ما يلي:

1.5. الحدود الزمنية: تمت الدراسة الأساسية على مرحلتين:

- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي في شهر مارس 2011.
- مرحلة قياس فعالية فريق العمل من خلال المقابلات مع عينة من عمال التنفيذ. وذلك شهر جانفي 2012.

2.5. الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في مجموعة الورود لصناعة الروائح بمدينة الوادي، وفيها تم تنفيذ البرنامج التدريبي.

3.5. الحدود البشرية: أفراد مجموعة البحث، وهم الإطارات (المشرفون) العاملون بالشركة. بالإضافة إلى عمال التنفيذ بفرق العمل لهذه الشركة نفسها.

(6) مجتمع الدراسة

1.6. بيئة ومجتمع الدراسة

يقع المجمع الصناعي لمجموعة ورود في مدينة الوادي المعروفة بمدينة الألف قبة ، ويتربع على مساحة 25000 م² في المنطقة الصناعية ببلدية كوينين.

تأسست شركة "عطور ورود" سنة 1963 من طرف المرحوم الحاج سالم جديدي، حيث تعد الشركة أول مؤسسة لتصنيع العطور بالجزائر. وقد خلفه على رأس الشركة ابنه السيد محمد بشير جديدي، الرئيس المدير العام الحالي، والذي نقل "عطور ورود" الى مستوى المنافسة الدولية بفضل إقحامه للأساليب الحديثة في ا دارة الشركة. وقد ساهم النجاح الذي حققته الشركة في ظهور مجموعة صناعية تعرف بمجموعة ورود. تشمل مجموعة من الشركات الصناعية و الخدماتية أهمها شركت ورود لصناعة الروائح وشركة الوليد للتغليف والطباعة. بتأطير بشري يقدر ب : 500 عامل وموظف.

وقد تم اختيار شركة ورود لصناعة الروائح، وشركة الوليد للتغليف والطباعة، كمجتمع للدراسة، على اعتبار أهمية الشركتين في المجموعة والعلاقة الوظيفية بين الشركتين. والجدول رقم (14) يوضح التأطير البشري للشركتين.

جدول رقم (14) يتضمن أفراد مجتمع الدراسة

اسم الشركة	الاطارات	عمال
ورود لصناعة الروائح	82	103
مصنع الوليد للتغليف والطباعة	37	51

(7) عينة الدراسة الاساسية

توصف العينة بأنها تلك التي تمتاز بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي، وعندئذ يستطيع

الباحث أن يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله (بدوي، 1968)

وفي هذه الدراسة عمد الباحث إلى اختيار مجموعة الدراسة المكونة من 15 إطار مشرف

بمختلف أقسام ومصالح الشركة بطريقة قصدية، بما يتناسب وأهداف هذه الدراسة من جهة

والأهداف التنظيمية لإدارة الشركة من جهة أخرى. فقد تم استبعاد الإطارات الذين يتعذر حضورهم

للدورة التدريبية بسبب التزامات وظيفية أو ظروف شخصية. وفيما يلي وصف لأفراد مجموعة

البحث من خلال معطيات الجدول رقم (15)

كما تضم هذه الدراسة عينة لعمال التنفيذ الذين ينتمون إلى مختلف فرق العمل الموجودة

بأقسام الشركتين ميدان الدراسة. حيث تم اختيار بالطريقة العشوائية البسيطة 47 عامل من أصل

154 عاملاً أي ما يمثل نسبة 30.51 % كما هو موضح في الجدول رقم (16)

جدول رقم (15) يتضمن أفراد مجموعة البحث للدراسة الأساسية

الرقم	المصلحة	عدد الأفراد
01	مدير شركة الوليد	01
02	مديرية الموارد البشرية	02
03	المصلحة التجارية	02
04	قسم الإنتاج	04
05	مصلحة العبور	01
06	مصلحة إدارة المخزون	01
07	مصلحة التصميم	01
08	مصلحة الصيانة	01
09	مصلحة المالية والمحاسبة	02
	المجموع	15

جدول رقم (16) يتضمن اختيار عينة عمال التنفيذ

اسم الشركة	أفراد مجتمع الدراسة	أفراد العينة
ورود لصناعة الروائح	103	15
مصنع الوليد للتغليف والطباعة	51	32
المجموع	154	47

(8) إجراءات التطبيق الميداني:

بعد الفراغ من الدراسة الاستطلاعية وإدخال التعديلات الضرورية على البرنامج التدريبي،

والتأكد من صلاحية أدوات الدراسة. شرع في تنفيذ الدراسة الأساسية وفق الخطوات التالية:

- ضبط قائمة المشاركين في البرنامج التدريبي في ضوء نتائج دراسة الاحتياجات التدريبية،

ونتائج المقابلات مع مسؤولي إدارة المجموعة.

- ملء استمارات المشاركة في البرنامج التدريبي.
- تحضير مكان تنفيذ البرنامج، وهو قاعة الاجتماعات بإدارة شركة الوليد التابعة للمجموعة، وهي قاعة مجهزة بشكل جيد، وملائمة لقرنها من مكان عمل المشاركين في البرنامج. والعاملين بشركتي الورود والوليد.
- تحضير مستلزمات التدريب (كتيب الدورة، الأوراق الأفلام ..الخ)
- ضبط توزيع الجدول الزمني للبرنامج بالتنسيق مع إدارة المجموعة. أنظر الجدول رقم(17)
- شرع في تنفيذ البرنامج التدريبي بجلسة الافتتاح التي حضرها رئيس مدير عام المجموعة (PDG) السيد جديدي بشير والمشرف الأستاذ الدكتور عبدوني عبد الحميد تاريخ 2011/03/21، وقد تم في جلسة الافتتاح تقديم عرض من طرف المدرب حول أهداف البرنامج ومحاورة، كما ألقى رئيس المجموعة كلمة ترحيبية تعد بمثابة تحفيز للمتدربين وحثهم على التعاطي بجدية مع البرنامج التدريبي الذي سوف يقدم لهم طيلة عشرة أيام، كما قدم الأستاذ مداخلة موجزة وضح من خلالها أهمية عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية بالنسبة للفرد العامل والمنظمة. كما تم في هذه الجلسة، التعارف وفتح مناقشة عامة حول كفايات سير البرنامج التدريبي، لتختتم في الأخير بإجراء تقييم لمستوى مهارات السلوك الإشرافي للمتدربين وذلك بتطبيق الاستبيان المعد لهذا الغرض.
- جرى تنفيذ البرنامج كما هو مخطط خلال عشرة أيام، مع الإشارة إلى المستوى العالي من الانضباط الذي سجل من طرف المتدربين، وتفاعلهم الايجابي مع المدرب طيلة فترة التدريب الأمر الذي ساعد وشجع هذا الأخير على تقديم كل ما في وسعه لتحقيق نتائج أفضل فيما يتعلق بتعلم معارف ومهارات السلوك الإشرافي.

جدول رقم (17) يتضمن توزيع حصص البرنامج التدريبي

التاريخ	النشاط	عدد الجلسات التدريبية	الحجم الساعي
2011/03/21	جلسة الافتتاح	01	90 دقيقة
2011/03/22	معارف حول الإدارة	02	180 دقيقة
2011/03/23	معارف حول الإشراف الإداري	02	180 دقيقة
2011/03/24	مهارة التخطيط	02	180 دقيقة
2011/03/27 2011/03/28	مهارة الاتصال	04	360 دقيقة
2011/03/29 2011/03/30	متابعة وتقييم المرؤوسين	04	360 دقيقة
2011/03/31	مهارة تحفيز المرؤوسين	02	120 دقيقة
2011/03/07	جلسة الاختتام	01	60 دقيقة
المجموع			

(9) أساليب المعالجة الإحصائية :

بعد الانتهاء من تطبيق الإجراءات الميدانية للدراسات الاستطلاعية والأساسية واستكمال عملية تفريغ البيانات التي تم جمعها بواسطة أداتي الدراسة، شرع في تبويبها باستخدام الحاسب الآلي بنظام (Excel) وذلك بغرض المعالجة الإحصائية عن طريق رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS14) وذلك لمعالجة ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية والأعمدة البيانية، لوصف البيانات وتوضيح الفروق بين مختلف المعطيات.

- اختبار ت (T .Test) لقياس دلالة الفروق متوسطات استجابات المتدربين على استبيان مهارات السلوك الإشرافي بالنسبة للقياس القبلي والقياس البعدي.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب ثبات أدواتي الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أدواتي الدراسة.
- معادلة سبيرمان براون لتعديل معمل ارتباط بيرسون.

✿ خلاصة الفصل

تبين من خلال استعراض الإجراءات المنهجية في هذه الفصل، أن الطبيعة الامبريقية لهذه الدراسة، جعلت هذه الإجراءات تكتسي أهمية بالغة، ما يبرر حرص الباحث على توضيح مختلف خطوات تصميم البرنامج التدريبي وكيفية بناء أدوات الدراسة، وخطوات تطبيق الدراسة وغيرها من العناصر ذات الصلة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة. الأمر الذي سيهم بلا شك في مساعدة القارئ على فهم مختلف معطيات الفصل الموالي الذي سيتم فيه عرض لمختلف نتائج هذه الدراسة بمعنى الفصل الذي سيكون بمثابة اختبار لمدى نجاعة الخطوات المتبعة من طرف الباحث.



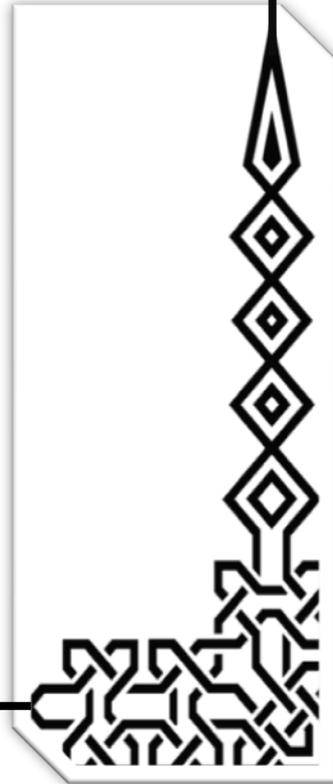
الفصل السابع

نتائج الدراسة

❁ تمهيد

- 4 عرض نتائج الدراسة
- 5 مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
- 6 خاتمة عامة

- قائمة المراجع
- الملاحق



❖ تهييد

يأتي هذا الفصل كمختبر يتم فيه فحص الفرضيات الموضوعية كإجابة مؤقتة عن تساؤلات الدراسة، من خلال مناقشة و تفسير هذه النتائج في ضوء الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة، وكذا الدراسات السابقة، ثم تقديم ملخص لنتائج الدراسة، وأخيرا عرض مجموعة من المقترحات المرتبطة بموضوع الدراسة. بمعنى آخر أنه من المتوقع أن تتم الاجابة في هذا الفصل على سؤال: إلى ماذا توصلت؟ بعد تقديم إجابة مفصلة في الفصل السابق عن سؤال كيف عملت؟

(1) عرض نتائج الدراسة:

يتضمن عرض نتائج الدراسة في البداية التذكير بالفرضيات، ثم يتم عرض نتائج مجموعة البحث في القياس القبلي والبعدي، يلي بعد ذلك النتائج الخاصة باختبار الفرضية الإجرائية الأولى، ثم عرض لمتخلف المعطيات والبيانات الخاصة الفرضية الاجرائية الثانية و المتضمنة مؤشرات أثر التدريب على مستوى فعالية فرق العمل.

1.1 التذكير بفرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

لا يوجد أثر إيجابي للبرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي لمجموعة البحث في فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها.

- الفرضيات الإجرائية:

- الفرضية الاجرائية الاولى: لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى مهارات السلوك

الإشرافي لدى المشرفين (مجموعة البحث) قبل وبعد الاستفادة من التدريب.

- الفرضية الاجرائية الثانية: نتوقع عدم وجود مؤشرات لانتقال أثر التدريب الذي تلقاه

المشرفون (مجموعة البحث) على مستوى فعالية فرق العمل.

2.1 نتائج الفرضية الجزئية الاولى

قبل التطرق إلى معالجة هذه الفرضية التي هي فرضية صفرية، لا بأس من عرض لنتائج أفراد مجموعة البحث في القياسين القبلي والبعدي.

جدول رقم (18) يتضمن نتائج مجموعة البحث في القياس القبلي والبعدي

بخصوص مهارات السلوك الاشرافي

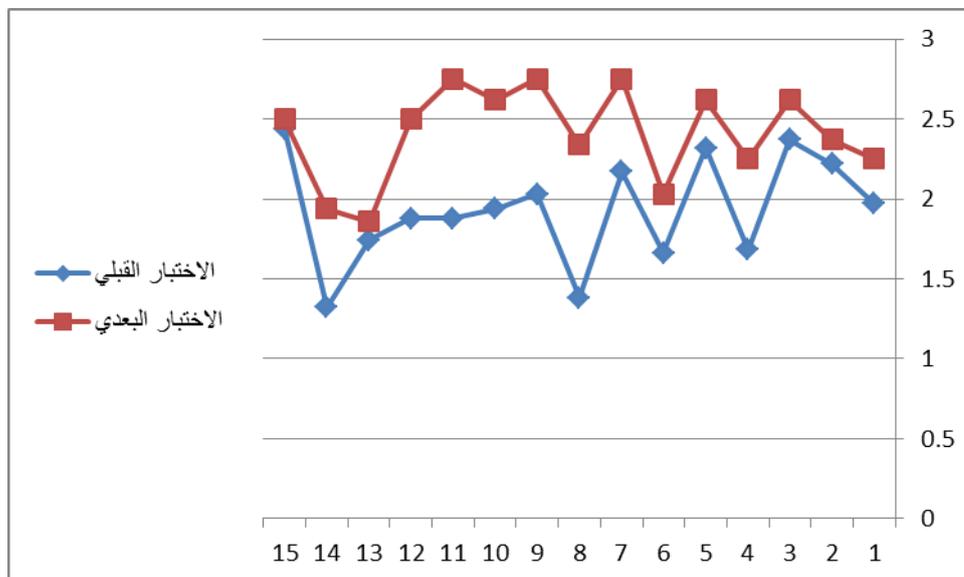
الرقم	القياس القبلي	المستوى	القياس البعدي	المستوى
01	1.97	متوسط	2.25	متوسط
02	2.22	متوسط	2.37	مرتفع
03	2.37	مرتفع	2.62	مرتفع
04	1.68	متوسط	2.25	متوسط
05	2.32	متوسط	2.62	مرتفع
06	1.66	منخفض	2.03	متوسط
07	2.17	متوسط	2.75	مرتفع
08	1.38	منخفض	2.34	مرتفع
09	2.03	متوسط	2.75	مرتفع
10	1.94	متوسط	2.62	مرتفع
11	1.88	متوسط	2.75	مرتفع
12	1.88	متوسط	2.5	متوسط
13	1.74	متوسط	1.86	متوسط
14	1.32	منخفض	1.94	متوسط
15	2.44	مرتفع	2.5	مرتفع

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (18) أن نتائج أفراد مجموعة البحث في القياس القبلي جاءت في أغلبها ضمن المستوى المتوسط ، في حين أن نتائج ثلاثة أفراد كانت منخفضة، وفردين من المجموعة بمستوى مرتفع.

من جهة أخرى جاءت نتائج القياس البعدي لمعظم أفراد مجموعة البحث مرتفعة ما يعكس اكتساب المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي بتلقيهم البرنامج التدريبي المصمم والمقدم من طرف الباحث في هذه الدراسة. وهو ما تجسده بيانات الشكل (09) الذي يوضح نتائج مجموعة البحث في القياسين القبلي البعدي لمهارات السلوك الإشرافي.

وتجدر الإشارة الى أنه بالنظر الى المستويات المحددة في مقياس مهارات السلوك الإشرافي (منخفض . متوسط . مرتفع) فقط دون التركيز على الفروق في الدرجات بين الأفراد، يمكن القول أن نتائج القياس البعدي لم تكن تختلف كثيرا عن نتائج القياس القبلي. خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار المستوى الجيد لفردين من مجموعة البحث في الاختبار القبلي.

الشكل رقم(09) يوضح نتائج مجموعة البحث في القياسين القبلي البعدي لمهارات السلوك الإشرافي



جدول رقم (19) اختبار (ت) للفروق بين نتائج الاختبار القبلي والبعدي لمجموعة البحث

الدالة		قيمة ت	د. ح	ع	م	ن	البيانات الاختبار
دالة	0.00	- 6,61	14	0.33	1.93	15	قبلي
				0.29	2.41	15	بعدي

دالة عند مستوى الدلالة: 0.05

لمعالجة هذه الفرضية تم استعمال اختبار . ت t. test لمعاينة الفروق بين نتائج القياس القبلي والبعدي لمجموعة البحث، قد أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية بواسطة S.P.S.S أنه توجد فروق دالة إحصائية بين نتائج القياس القبلي والقياس البعدي لمجموعة البحث ، إذا بلغت قيمة $t -6,61$ بدرجة حرية 14 ، وعند مستوى الدلالة 0.05 بمتوسط حسابي يقدر بـ: 1.93 وانحراف معياري 0.33 بالنسبة للقياس القبلي ومتوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.29 في القياس البعدي. و بناء على هذه النتائج يتم رفض الفرض الصفري الذي ينص على أنه : لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى مهارات السلوك الإشرافي لدى المشرفين (مجموعة البحث) قبل وبعد الاستفادة من التدريب. مما يعني وجود اختلاف بين نتائج القياس القبلي والبعدي تعزى الى البرنامج التدريبي الذي تلقاه المشرفون العاملون بمجموعة ورود لصناعة الروائح بالوادي سوف.

هذا وقد جاءت انطباعات المتدربين (مجموعة البحث) بعد إكمالهم البرنامج التدريبي مُعززة لنتائج القياس البعدي، بحيث يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (20) أن استجابات غالبية المتدربين كانت ضمن الخيارين الأعلى 5 و6 حسب سلم المستوى (من 6 الى 1)

جدول رقم (20) تقييم الدورة تبعا لانطباعات أفراد مجموعة البحث

المستوى (السلم من 6 الى 1)						مجال التقييم
1	2	3	4	5	6	
/	/	/	/	13	2	شيقة — مملة
/	1	2	2	6	4	مستوى تحقيقها لا يهدف المتدرب
/	/	2	2	8	3	مستوى التعلم
12	/	2	/	1	/	الطول — قصر البرنامج
/	/	/	/	3	12	أسلوب المدرب (شيق — غير شيق)

2.1 نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

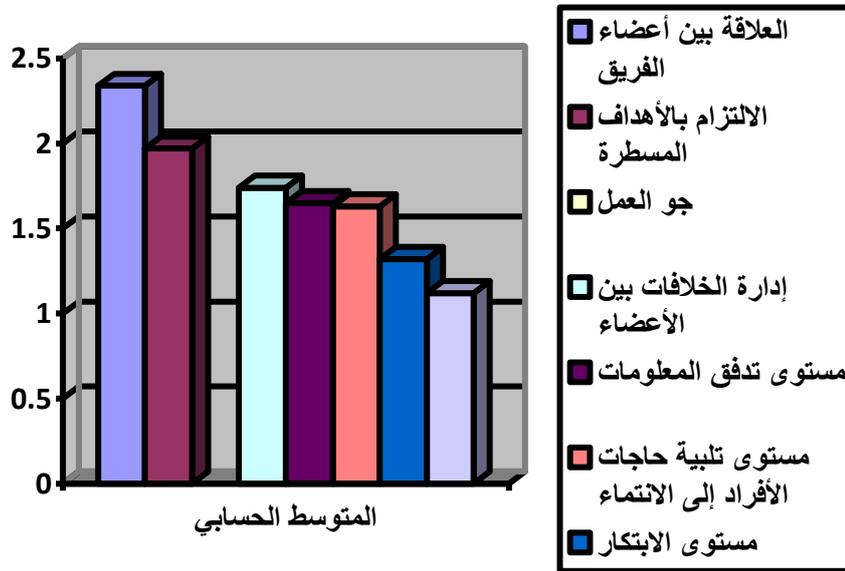
بهدف التحقق من الفرضية الإجرائية الثانية والتي تنص على: توفُّع عدم وجود مؤشرات لانتقال أثر التدريب الذي تلقاه المشرفون (مجموعة البحث) على مستوى فعالية فرق العمل. تم اعتماد نتائج استبيان فعالية فرق العمل، حيث أوضحت بيانات الجدول رقم (21) والشكل رقم (10) أن مستوى استجابات عمال التنفيذ المستجوبين كانت منخفضة في أربع مؤشرات (أبعاد) وهي: مستوى تدفق المعلومات، مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء ، مستوى الابتكار ، مستوى التحفيز) وكانت بمستوى متوسط في ثلاثة أبعاد هي: الالتزام بالأهداف المسطرة ، جو العمل ، إدارة الخلافات بين الأعضاء ، في حين جاء بعد العلاقة بين أعضاء الفريق فقط بمستوى مرتفع، ليكون متوسط استجابات أفراد العينة في كامل الأبعاد هو 1.70 ، أي بمستوى فعالية متوسط حسب المستويات المحددة لهذا القياس.

كما بينت النتائج المتعلقة بانطباعات المتدربين والواردة في الجدول رقم (22) أن غالبية أفراد مجموعة البحث (المتدربين) يتوقعون أن تكون العقبة الأهم ، والتي سوف تواجههم عن محاولة تطبيق ما تعلموه خلال الدورة هو عدم تعاون الإدارة العليا للشركة.

جدول رقم (21) استجابات أفراد العينة في مختلف أبعاد استبيان فعالية فريق العمل

مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	2.34	العلاقة بين أعضاء الفريق
متوسط	1.97	الالتزام بالأهداف المسطرة
متوسط	1.87	جو العمل
متوسط	1.74	إدارة الخلافات بين الأعضاء
منخفض	1.65	مستوى تدفق المعلومات
منخفض	1.63	مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء
منخفض	1.32	مستوى الابتكار
منخفض	1.12	مستوى التحفيز
متوسط	1.70	متوسط مجموع الاستجابات

الشكل رقم (10) يوضح مستويات أبعاد فعالية فريق



جدول رقم (22) تقييم الدورة تبعا لانطباعات أفراد مجموعة البحث

التكرار	خيارات المتدربين	مجال التقييم
14	عدم تعاون الادارة العليا	العقبات المتوقعة عند تطبيق ما تم علمته في الدورة.
1	صعوبة استجابة و تفهم المرؤوسين	
7	تطبيق قواعد الاتصال الفعال	التغيرات المتوقعة على مستوى السلوك
3	تحفيز الجيد للمرؤوسين	
5	تغيير عام في الشخصية	

ضمن نفس الاطار المتعلق بعلمية التحقق من الفرضية الاجرائية الثانية، تم مقارنة نتائج

مستوى تعلم مهارات السلوك الإشرافي، بنتائج مستوى فعالية فريق العمل حسب استجابات عمال

التنفيذ. فمن خلال بيانات الجدول رقم (23) والشكل رقم (11) يتضح أنه يوجد تباين في هذه

النتائج، حيث عكست المعطيات الخاصة بمهارات السلوك الإشرافي أنه رغم حدوث تغيير

في مستوى التعلم لدى المتدربين نتيجة تلقيهم للبرنامج التدريبي للدراسة، إلا أن النتائج الخاصة

بفعالية فرق العمل جاءت متوسطة في عمومها. مع الإشارة الى وجود أربعة مؤشرات بمستوى

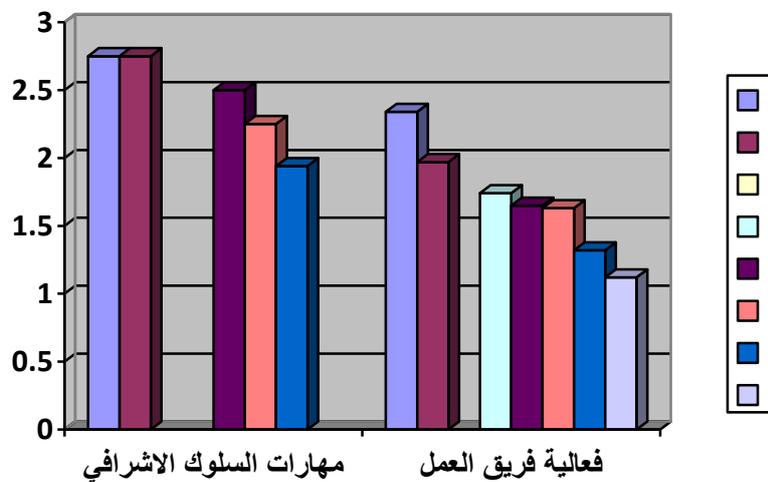
منخفض وهي: مستوى تدفق المعلومات ، ومستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء ، ومستوى

الابتكار، ومستوى التحفيز.

جدول رقم (23) مقارنة نتائج مستوى مهارات السلوك الإشرافي بمستوى فعالية فريق العمل

المستوى	م. الحسابي	فعالية فريق العمل	المستوى	م. الحسابي	مهارات السلوك الإشرافي
مرتفع	2.34	العلاقة بين أعضاء الفريق	مرتفع	2.75	معرفة الإدارة
متوسط	1.97	الالتزام بالأهداف المسطرة	مرتفع	2.75	مهارة الاتصال
متوسط	1.87	جو العمل	مرتفع	2,62	مهام الإشراف
متوسط	1.74	إدارة الخلافات بين الأعضاء	مرتفع	2,61	وإدارة فريق العمل
منخفض	1.65	مستوى تدفق المعلومات	مرتفع	2.5	تحفيز المرؤوسين
منخفض	1.63	مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء	متوسط	2.25	متابعة وتقييم المرؤوسين
منخفض	1.32	مستوى الابتكار	متوسط	1.94	إدارة حياتك المهنية
منخفض	1.12	مستوى التحفيز	متوسط	1,86	مهارة التخطيط
متوسط	1.70	م. مجموع الاستجابات	مرتفع	2.41	م. مجموع الاستجابات

شكل رقم (11) يوضح الفارق بين مستوى مهارات السلوك الإشرافي لمجموعة البحث ومستويات أبعاد فعالية فرق العمل



(2) مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

تظل نتائج الدراسة والمعروضة في بداية هذا الفصل، غير كافية ، رغم القراءة والتعليق على مختلف البيانات والمعطيات الواردة في الجداول والاشكال التوضيحية المقدمة، ذلك أن تفسير هذه النتائج ، ومناقشتها في ضوء المعطيات العلمية في مجالي التدريب والإشراف الإداري، خاصة تلك المستقاة من الدراسات الميدانية السابقة في عالم منظمات العمل الحديث. سيمكن الباحث من التحقق من الفروض العلمية من جهة، وإعطاء توضيح علمي معزز من خلال الدلائل والمقارنات للإجابات الخاصة بمختلف الإشكاليات المطروحة في البداية.

1.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

لقد أشارت النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى إلى وجود اختلاف بين نتائج القياس القبلي والبعدي تعزي الى البرنامج التدريبي الذي تلقاه المشرفون العاملون بمجموعة ورود لصناعة الروائح بالوادي. وهو ما يؤكد رفض الفرض الصفري المقدم في البداية والذي ينص على أنه : لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى مهارات السلوك الإشرافي لدى المشرفين (مجموعة البحث) قبل وبعد الاستفادة من التدريب.

وبالعودة الى بعض المعطيات الخاصة بتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، يمكن تفسير هذا النتائج الإيجابية للعملية التدريبية، ونذكر منها :

- الأهمية التي أولتها إدارة المجموعة للبرنامج التدريبي والتسهيلات المقدمة للباحث بدءاً من دراسة الاحتياجات التدريبية، الى غاية تنفيذ البرنامج، قد كان لحضور الرئيس مدير عام المجموعة (PDG) والاستاذ الدكتور عبدوني عبد الحميد المشرف على هذا العمل البحثي جلسة افتتاح الدورة التدريبية الاثر الحسن لدى المتدربين.

- التحفيز الذي تلقاه المتدربون، وذلك من خلال الوعود التي قدمت لهم بحصول المتفوقين منهم والذين يكون لديهم مستوى عال من الانضباط على هدايا خاصة. بالإضافة الى منحهم شهادات مشاركة في الدورة، مع وأخذ مشاركتهم بعين الاعتبار في ملفاتهم الإدارية. مما خلق حافزا لدي المتدربين الى الالتزام بحضور البرنامج.
- المناخ التدريبي المريح، بالإضافة الى تجاوب المتدربين مع طريقة المدرب في التدريب حيث تم التركيز على استخدام الأساليب التفاعلية في التدريب مثل استخدام الالعاب التدريبية، التدريس عن طريق الفلم، ومجموعات النشاط أين تم خلق جو تنافسي بين المجموعات الصغيرة التي شكلت خلال التدريب. الأمر الذي عكسته انطباعات المتدربين الايجابية بخصوص أسلوب المدرب، أو الاحساس بقصر مدة البرنامج. (انظر نتائج انطباعات المتدربين)
- كانت المشاركة في هذا البرنامج التدريبي تجربة أولى لغالبية المتدربين، الأمر الذي رفع من مستوى الدافعية للتعلم، وولد نوعا من الحماس الناجم عن الاكتشاف لتجربة تعليمية مغايرة للنمط المألوف في المسار الدراسي الأكاديمي لكل متدرب.
- لقد كان لتنفيذ البرنامج التدريبي في إحدى شركات المجموعة ، وتوفر كل الامكانيات والمساعدات التدريبية أثر إيجابي على سير العملية التدريبية، خاصة من حيث التحكم في الوقت، وعدم الاخلال بسير العمل بالأقسام ووحدات الشركة.
- بالإضافة الى هذه الظروف والمعطيات، فإن نموذج التدريب الحديث المرتكز على دورات تدريبية قصيرة ومركزة يعد فعالا في مجال تنمية الموارد البشرية للمنظمة، الأمر الذي ثبت من خلال هذه الدراسة ويتفق مع ما رأي سيزلاقي و ولاس (A.D. Szilagy & M.J. Wallace)

(1987) على أن بعض التجارب التي أجريت في بعض المؤسسات مثل زيروكس (zerox) أظهرت أنه "من الممكن تعليم أحد المديرين أو المشرفين مهارة جديدة في حلقات دراسية قصيرة بفعالية أكثر من تعلمها في دورات تعليمية طويلة. (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:577).

2.2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تتعلق نتائج الفرضية الجزئية الثانية بما يمكن وصفه بالمحور الرئيسي لمشكلة الدراسة، والمتضمن التساؤل التالي: هل للبرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي أثر إيجابي في فعالية فرق؟

للتحقق من الفرضية الصفرية التي تم وضعها كإجابة مؤقتة عن هذا التساؤل، وقد أظهرت النتائج عدم تسجيل انتقال لأثر التدريب، وذلك بعد عشرة أشهر من خضوع المتدربين للبرنامج التدريبي الخاص بتنمية مهارات السلوك الإشرافي، على الرغم من النتائج الإيجابية المحققة على المستويين الأول والثاني، مستوى انطباعات المتدربين، ومستوى اكتساب مجموعة البحث لمهارات السلوك الإشرافي.

وعند محاولة تفسير هذه النتيجة، يمكن القول في البداية أن عملية انتقال أثر التدريب تعتبر من بين التحديات التي لا زالت تواجه القائمين على وظيفة التدريب، وتنمية الموارد البشرية للمنظمة. والامر يكون أكثر صعوبة عندما يتعلق الأمر بمهارات إنسانية فكرية معقدة مثل: الإشراف والاتصال، والمتابعة والتقييم، كذا التحفيز. لا مهارات يدوية بسيطة.

وبالنسبة لمجموعة البحث، في هذه الدراسة فإن المعطيات المتعلقة باستجابات المتدربين على استمارة الانطباعات المتدرب أظهرت نوعاً من الخوف من عدم القدرة على تطبيق ما تم تعلمه خلال التدريب، بسبب عرقلة وعدم تعاون من طرف الإدارة العليا. وهو مبرر قابل للنقاش

حتى وإن عكس جانباً من الواقع الذي لاحظته الباحثة، واستنتجه من خلال المقابلات العديدة مع الإطارات العاملين بالمجموعة.

هذا الواقع هو ما يعتقد أنه وراء فشل المتدربين في تغيير سلوكهم الوظيفي وفق ما اكتسبوه من التدريب، أو التراجع عن ذلك التغيير الأمر الذي أنتج ما يعبر عنه (تلاشي آثار التدريب) في خضم التحديات والقيود التي تفرض على المشرفين كضغط الوقت، وتوجهات القيادة، ونمط التسيير، وصيرورة العمل. (العطية وآخرون، 1982، ص 35.34)

كـتـجـرـبـة تـعـلم أعتقد أنها كانت جد مفيدة للمتدربين، كما هو موضح في مناقشة الفرضية الجزئية الأولى، إلا أن وجود أربعة أبعاد لاستبانة فعالية فريق العمل بمستويات منخفضة جداً، وهي: مستوى تدفق المعلومات، ومستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء، ومستوى الابتكار، ومستوى التحفيز. يعد مؤشراً على فشل ظهور مؤشرات لانتقال أثر التدريب في واقع العمل، خاصة وأن الأمر ارتبط بعناصر حساسة مثل التحفيز، الابتكار، تدفق المعلومات، هذه العناصر وغيرها يبرز فيها الاختلاف بين طموحات المشرفين إلى إحداث تغييرات في سلوكهم وسلوك العاملين الذين يشرفون عليهم، وتوجهات قيادة المجموعة، ونمط التسيير الذي تتبناه، في إدارة المجموعة على اعتبار أنها مؤسسة عائلية خاصة.

من الصعب الحكم على إدارة المجموعة بأنها هي السبب في عدم ظهور مؤشرات لانتقال أثر التدريب في واقع العمل، فالأمر في اعتقادي يعود في الأساس إلى نسق عام لواقع التنظيمات عندنا، وفي نمط تفكير العنصر البشري الذي لا زال أمامه الكثير لكي يؤمن بفاعلية تغيير نفسه ثم الإرادة القوية لتغيير المحيط الذي يعمل فيه.

لا زال هناك اهتمام كبير بالشكل والصورة، الخارجية، فعندما سعت القيادة إلى وضع أسس

للحاق بركب المؤسسات العصرية من حيث التسيير ومستوى تحقيق الأهداف التنظيمية، كان

التركيز على الجوانب المادية (الهيكل و الآلات والمعدات) وعلى الشكل الخارجي دائماً، في حين

لم يكن هناك توجه نحو بناء حقيقي للتنظيم الذي يجعل من المورد البشري العنصر في التنظيم،

وهو نفس نمط التفكير الموجود لدى القيادات السياسية العربية بخصوص بناء أوطانهم.

فمن خلال الملاحظة أثناء الدراسة اتضح أن اللغة التي تخاطب بها الإدارة العليا المشرفين،

عند تقييم أو معالجة أي موقف أو مواجهة أي تحدي، هي في غالب الأمر مبنية على تصور

الحل المادي وبشكل انفرادي للأمر. الأمر الذي يرسخ سلوك الاستجابة السلبية لأي تغيير مرتقب

بشكل مبرمج أو عفوي.

من جهة أخرى فإن بعض مؤشرات ضعف الولاء لدى غالبية المشرفين والعمال على حد

سواء، بسبب الأفكار النمطية بخصوص علاقة الفرد العامل بالمؤسسة العائلية (القطاع الخاص)

من جهة وتعزيز هذه الأفكار بفعل سلوك ونمط التسيير المعتمد من قبل الإدارة العليا. قد ولد جواً

من غياب الثقة في جدية الإدارة بأن تقدم لهم التسهيلات لتطبيق ما تم تعلمه خلال البرنامج

التدريبي الذي خضعوا له.

في ذات الوقت ومن جهة أخرى نجد النتائج الخاصة بفعالية فرق العمل أظهرت وجود

تفاعل ايجابي بين أعضاء فرق العمل وهو ما عبر عنه العمال في بعد العلاقة بين أعضاء الفريق

التي جاءت بمستوى مرتفع (2.34) وهي صورة متوقعة بالنظر الى الخائص النفسية والاجتماعية

لل فرد بالوادي الذي يتسم بالاجتماعية، وروح المرح والنكته بالإضافة إلى، القابلية لاندماج

في علاقات اجتماعية، وهذه السمات ترتبط بالأساس بوجود نوع من أنا جمعي قوى، مصدره

التماثل الثقافي، ووحدة العنصر السكاني، ويلجأ الأفراد الى الالتفاف حول هوية الفريق، لمواجهة إبطات من المحيط.

نشاط التدريب بالنسبة للمشرفين كان تجربة تعلم، وفرصة لتنمية معارفهم وصقل مهاراتهم الإشراف لديهم، كان يمكن أن تتحول الى سلوك فعلى في البيئة التشغيلية، في حين كان هذا النشاط بالنسبة للإدارة، يندرج ضمن المساعدة التي تقدمها الإدارة للباحث لإنجاز دراسته، أكثر ما هو تلبية لحاجة ملحة لديها، أو تحقيقاً لأهداف تنظيمية مخططة ترمي الى إحداث تغيير حقيقي في سلوك المشرفين.

بالإضافة للاختلاف الواضح بين مستوى تعلم المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي ومستوى فعالية فرق العمل والمبين في الجدول رقم (23) والشكل رقم (11) أظهرت المقابلات التي أجريت في إطار تحليل وظيفة المشرف، والمستخدم لدراسة الاحتياجات التدريبية لمجموعة البحث، وجود مشكلات لها ارتباط بفعالية فرق العمل التي يشرفون عليها، حيث يرى 11 مشرفاً على أن فرق العمل ليست فعالة، وأن الجوانب فقط هي تلك المتعلقة بمستوى تدفق المعلومات، مستوى الابتكار، مستوى التحفيز. وهي آراء تتفق مع آراء عمال التنفيذ المستجوبين، أما الاختلاف فكان فقط فيما يتعلق ببعد الالتزام بالأهداف المسطرة. (أنظر الجدول رقم 21).

عند مقارنة نتائج الدراسة بما توصلت إليه بعض الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والتنمية، نجد اتفاقاً مع بعضها بخصوص الشق الأول والخاص بوجود أثر للبرنامج التدريبي في اكتساب وتعلم مجموعة البحث لمهارات السلوك الإشرافي، ومن ذلك دراسة دونالد كير باتريك 1957 Donald L. Kirkpatrick ، بعنوان "تقييم التدريب" وقد هدفت إلى حث المهتمين بالتدريب على النظر بتمعن إلى التقويم ، كون مستقبل برامجهم التدريبية يعتمد إلى حد كبير

على استخدام نتائج التقييم كهدف إلى توضيح معنى التقييم، ويكون ذلك من خلال تحليله إلى رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج، بحيث يمكن لمديري التدريب أن يتقدموا تدريجيا نحو استخدام استمارة رد الفعل الذاتي البسيط إلى قياس النتائج الملموسة. وقد اهتمت الدراسة بالتغيرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة التدريب، وعلى النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تحقيق التكلفة وتحسين النوعية والإنتاجية.

كما جاءت الدراسة التي قام بها كل من قرين ونوفاك G.Graen & M. A. 1982 و Novack والتي أوضحت أن تدريب تشكيل السلوك قد ساعد المشرفين في تحسين مهاراتهم، مما ساعدهم على تحسين مستوى جودة العلاقة مع رؤوسهم (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:583). لتؤكد و توضح مدى أهمية النشاط التدريبي في تنمية مهارات السلوك الاشرافي، وتطوير قدرات الموارد والطاقات البشرية للمنظمة بوجه عام.

أما بخصوص المستوى الرابع لتقييم التدريب حسب دونالد كير باتريك (1957) والمتضمن انتقال أثر التدريب الى النتائج في العمل، فإن نتائج هذه الدراسة للأسف جاءت مغايرة للنتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تدريب المشرفين والمدراء وأثر ذلك في تغير سلوكهم ، أو على مستوى الأداء العام بالمنظمة.

فوجد دراسة سورنسن (Sorensen1958,) بعنوان "تقويم مدى فعالية برنامج تدريبي عن طريق قياس السلوك الوظيفي" والتي أجراها على برنامج كروتونفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي سميت بدراسة " بحث المتغيرات الملاحظة" وكان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: هل لوحظ تغيير في أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرين الذين اشتركوا في برنامج الإدارة المتقدمة لشركة جنرال اليكتريك. وكانت نتائج هذه

الدراسة تشير إلى أن هناك أثرا ايجابيا لتنفيذ برنامج التدريب في سلوك المشاركين نتيجة التحليل الذي أجري على أوجه التشابه والاختلاف في التغييرات الملاحظة على المشاركين بمقارنتهم مع غير المشاركين في البرنامج.

وفي دراسات ميدانية أخرى قام بها كل من : أبردسون و بوراس J.I. porras & 1981 B.abderson أوضحت أن البرامج التدريبية في مجال تشكيل السلوك لمشرفي المستوى الأول في إحدى شركات المنتجات الخشبية ، قد أدى إلى زيادة في الإنتاج وكفاءة التنظيم. كما بينت دراسة سورشار وسبانس M. Sorcher & R. Spence 1982. أنه تم التوصل إلى تحقيق علاقة متطورة بين المشرفين البيض والعمال السود نتيجة لجهود برنامج تشكيل السلوك. (سيزلاقي و ولاس، 1987 ص:583).

من خلال عرض هذه الدراسات، تطفو الى السطح بعض العوامل التي تفسر واقع التدريب والتنمية ومخرجاته في مؤسساتنا، أو بصيغة أخرى الاجابة على السؤال التالي: لماذا لم يسجل الباحث وجود أثر إيجابي واضح لتنمية مهارات السلوك الاشرافي لدى إطارات مجموعة ورود لصناعة الروائح؟

لقد سبقت الإشارة في الفصل الثاني من هذه الدراسة إلى أن نجاح النشاط التدريبي بالمؤسسة يرتبط بشكل أساسي بنمط تفكير قيادة المؤسسة، وتطبيقها لمعايير الجودة الشاملة في إدارة وتنمية مواردها البشرية، على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي بمثابة النواة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة. وهذا انطلاقا من أن العنصر الأساسي في تطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة كما أشار الى ذلك الخطيب(2001) هو العنصر البشري، و أن المؤسسات التي حققت نتائج إيجابية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد قامت بأنشطة تدريب عديدة لتنمية وتطوير

مواردها البشرية. (فريدة، 2002، ص 30) وبالنسبة لمجموعة ورود لصناعة الروائح فإنه رغم تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة، في مجال تنمية الموارد البشرية إلا أن التدريب والتكوين تركز على التدريب حول الجوانب الفنية للعمل، في حين لم يكن هناك اهتمام بالتدريب والتطوير الإداري، للموارد البشرية للمنظمة، لأن هذا قد يحدث نوعاً من تعارض مع نمط التسيير الفعلي المعتمد في المنظمة من طرف القيادة، هذا النمط من التسيير، لا يزال في حقيقة الأمر لا يستجيب لمتطلبات التسيير للإدارة الحديثة، التي تعتمد أساساً على مبدأ تقسيم المهام، التخصص، وتوزيع الأدوار، تفويض السلطة، هذا من جهة ومن جهة أخرى، الطريقة التي يفكر بها رب العمل للمجموعة لا تخرج عن إطار طريقة تفكير الكثير من أرباب العمل الذين ينظرون إلى التدريب خاصة التدريب على العلاقات مع الآخرين وحل المشكلات والذي يهدف إلى تحسين العلاقات داخل المنظمة، مثل التدريب على التواصل والمهارات الإدارية و الإشرافية ومهارات إدارة الصراع. فن التحفيز. كنوع من الانفاق، الذي يجب أن يكون في آخر اهتمامات أرباب العمل. هذه ال نظرة السلبية للتدريب، يرى ج. وليام (Wiliam.J,2005, p 09) أن مردها قصور في الرؤية لدى بعض أرباب العمل والمدراء. وعليه يلجئون عند محاولة تخفيض النفقات إلى حذف أو محاربة برامج الإدارات الفرعية للتدريب.

في المقابل فإن النتائج الإيجابية التي توصلت إليه الدراسات التي أشرنا إليها قد ترتبط بوجود تحول نظرة قيادات هذه المنظمات وغيرها، إلى التدريب من مجرد إنفاق إلى استثمار يرمي إلى العناية بالموارد البشرية باعتباره رأس مال للمنظمة.

(3) خاتمة عامة:

يأتي هذا البحث العلمي كمحاولة لدراسة مشكلة ذات بعدين، وتجمع بين تخصصين للمعرفة، بالوقوف عند عنوان هذا البحث والموسوم بـ: أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل. نجد أن هذا العنوان تضمن بعد الإشراف كأحد موضوعات السلوك التنظيمي، وبعد تنمية الموارد البشرية للتدريب باعتبارها أحد موضوعات ميدان إدارة تسيير الموارد البشرية، وهو الأمر الذي يكشف عن مدى الأهمية العلمية والعملية لهذا الموضوع.

من زاوية أخرى فإن المنحى الأمريقي لهذه الدراسة، والذي فرضته الأهداف المحددة من طرف الباحث، الرامية إلى دراسة الأثر الذي يتركه خضوع مجموعة من المشرفين (الاطارات) بمجموعة ورود لصناعة الروائح لبرنامج تدريب إنما هو مصمم لتنمية مهارات السلوك الإشرافي.

رغم الصعوبات التي واجهت الباحث في مختلف مراحل الدراسة، دراسة الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج، إعداد أدوات الدراسة، الدراسة الاستطلاعية. فإن النتائج التي تم التوصل إليها، توضح مستوى تجاوز الباحث لهذه الصعوبات، وأنها لم تكن سوى أحداث وظروف عادية ومبررة قد يواجهها أي باحث في مثل هذه البيئة الثقافية الاجتماعية للمجتمع الجزائري الذي لا زال للأسف لم يمتلك بعد الثقافة التشجيعية التي تهيبّ المناخ المحفز للدراسات الميدانية في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية.

لقد استطاعت هذه الدراسة، بالإضافة إلى المعطيات النظرية والمعارف المختلفة حول

موضوعات تنمية الموارد البشرية، نشاط التدريب والجوانب الفنية الخاصة بتصميم البرامج

التدريبية، والإشراف، وفرق العمل الفعالة، أن تجيب على التساؤلات المطروحة في الفصل الأول،

حيث تم من خلال حيثيات المنهج التجريبي ، التحقق من القرصيات الموضوعية. والوصول الى نتائج علمية كما هو موضح في لعنصر الموالي.

ولأن البحث العلمي غير محدود الافق فقد وجد الباحث أن العديد من الإشكالات التي بقيت عالقة، وتلك التي طفت على السطح لا زالت جميعها بحاجة الى إجابات، من خلال بجوث ودراسات يتم من خلالها العديد من الموضوعات مثل:

- الاتجاهات السلبية للإدارة العليا والوسطى نحو الوظيفة الفرعية للتدريب وسبل تعديلها.
- غياب التحفيز ودوره في تلاشي أثر التدريب.
- معوقات انتقال أثر التدريب (دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص).
- أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الصناعية على اتجاهات العاملين نحو نشاط التدريب.

1.3 خلاصة نتائج الدراسة :

توصل الباحث في هذه الدراسة التي مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

- أن تصميم البرنامج التدريبي فعال لتنمية مهارات السلوك الاشرافي يكون بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل وظيفة عمل المشرف بالمؤسسة ميدان الدراسة.
- يستجيب المتدربون بشكل أفضل للنشاط التدريبي كلما عمد المدرب الى استخدام الاساليب التفاعلية في التدريب مثل استخدام الألعاب التدريبية، التدريس عن طريق الفلم، ومجموعات النشاط، أين تم خلق جو تنافسي بين المجموعات الصغيرة التي شكلت خلال التدريب.

- أكتسب المتدربون مهارات السلوك الإشرافي، بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي المصمم في هذه الدراسة، وقد تم تأكيد ذلك من خلال نفي الصفرية الموضوعة وإثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي لمستوى مهارات السلوك الإشرافي.
- سجل عدم انتقال أثر التدريب على مستوى أبعاد فعالية فرق العمل، وذلك بناء على استجابات عمال التنفيذ، التي جاءت مطابقة لآراء المشرفين المعبر عنها خلال مقابلات تحليل وظيفة المشرف.
- جاءت أربعة أبعاد لفعالية فريق العمل بمستوى منخفض وهي: مستوى تدفق المعلومات، مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء، مستوى الابتكار، مستوى التحفيز ، في حين جاءت ثلاثة بمستوى متوسط في ثلاثة أبعاد هي: الإلتزام بالأهداف المسطرة، جو العمل، إدارة الخلافات بين الأعضاء، وبعد العلاقة بين أعضاء الفريق بمستوى مرتفع.
- تلاشي آثار التدريب المعبر عنه بتراجع عن التغيير وفق ما اكتسبوه خلال التدريب، وذلك في خضم التحديات والقيود التي تفرض على المشرفين مثل: ضغط الوقت، توجهات القيادة، ونمط التسيير، صيرورة العمل.
- وجود اختلاف بين مستوى تعلم المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي ومستوى فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها.
- رغم تطبيق المؤسسة ميدان الدراسة لمعايير الجودة الشاملة، فقد سجل، إهمالها لتدريب والتطوير الإداري، في مجال العلاقات مع الآخرين وحل المشكلات ، مثل التدريب على التواصل والمهارات الإدارية و الإشرافية، ومهارات إدارة الصراع، وفن التحفيز.

2.3.3 الاقتراحات :

قصد تثمين نتائج هذه الدراسة، لا بأس من تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تستفيد إدارة المؤسسة (ميدان الدراسة) وباقي التنظيمات المحلية والوطنية، في مجال تنمية مهارات المزارد البشرية العاملين بالمنظمة.

1,2,3 اقتراحات خاصة بمجموعة "ورود" لصناعة الروائح:

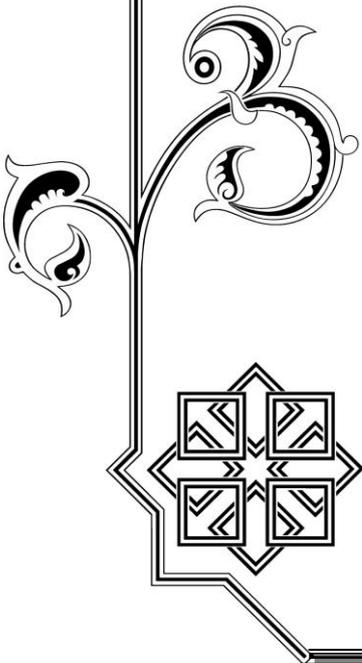
- انطلاقا من انطباعات المتدربين خلال الدورة، يقترح تنظيم دورات تدريبية أخرى مكملة في مهارات، الاتصال، التخطيط، إدارة فرق العمل.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والأخذ بعين الاعتبار تخصيص إدارة فرعية للتدريب والتنمية، وأن لا تكون وظيفة شكلية ملحقة ضمنا في مصلحة المستخدمين. الامن الصناعي، التسويق. كما يجب أن توكل الى عناصر تتحلّى بالكفاءة العالية.
- إعطاء عناية أكثر بنشاط التدريب، وذلك من خلال تشجيع الافراد العاملين على المشاركة فيه بفعالية، ومساعدتهم على تطبيق ما اكتسبوه خلال البرنامج التدريبي.
- ضرورة تبني الدورات الاجبارية في بعض الحالات، خاصة في إطار أهداف الترقية لوظائف أعلى.
- يجب على إدارة المجموعة إنشاء بنك للمعلومات ، قصد توفير المعلومات الفنية والبرامج وأساليب التدريب والإحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة . يكون بمثابة قاعدة انطلاق لنشاط الإدارة الفرعية للتدريب.

2.2.3 اقتراحات عامة:

- ضرورة تغيير النظرة إلى التدريب من مجرد إنفاق إلى استثمار يرمي إلى العناية بالموارد البشرية باعتباره رأس مال للمنظمة.
- يجب على مؤسسات العمل الحديث تخصيص ميزاني معتبرة وكافية لنشاط التدريب وتنمية الموارد البشرية على غرار المؤسسات الناجحة.
- السعي الى إحداث شراكة بين المؤسسة الجامعية ومراكز الدراسات الهدف منها تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتنمية للموارد البشرية لهذه المؤسسات.
- السعي الى تنفيذ برامج لتعديل الاتجاهات سلبية لدى العاملين والإدارة على حد سواء نحو التدريب في مؤسساتنا الوطنية.



قائمة المراجع



أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية



1) المراجع العربية

1.1. المصادر: القرآن الكريم

2.1. الكتب

- 01 ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم (2000) لسان العرب، المجلد الأول دار صادر للطباعة والنشر، بيروت.
- 02 إحسان محمد الحسن، (1986) الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط2، بيروت.
- 03 أكرم رضا (2003) برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، الطبعة الأولى القاهرة، مصر.
- 04 البرعي، محمد عبد الله و تويجري، محمد بن إبراهيم (1993) معجم مصطلحات الإدارة (انجليزي . عربي) مكتبة العبيكان، الرياض
- 05 الحلو، ماجد راغب(2007) علم الإدارة العامة، ط1، دار المعارف. القاهرة
- 06 الخطيب، محمود أحمد (2001) إدارة الموارد البشرية، إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 07 الخضراء، بشير ، مروة، أحمد، أبوهنطش، أحمد، الظاهر، حنان (2010) السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للنشر والتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 08 الدرة، عبد الباري إبراهيم و الصباغ زهير نعيم (2008) إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.
- 09 السلمي، علي (1995) السياسات الإدارية في عصر العولمة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

- 10 الشرفاوي، علي (2002) العملية الإدارية وظائف المديرين . دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 11 القبلان، يوسف بن محمد (1995) أسس التدريب الإداري، عالم الكتب للطبع والنشر، الرياض.
- 12 القريوتي، محمد القاسم (2000) السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال) دار وائل، عمان، الأردن .
- 13 المليجي، إبراهيم عبد الهادي (2005) الإدارة . مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، مصر .
- 14 النعيمي، محمد محسن محمد (2001) السلوك البشري وإدارة الإصلاح الإداري، ط1، دار السلام للطباعة والنشر، الرباط .
- 15 الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2005) إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن.
- 16 بدوي، عبد الرحمان 1968 مناهج البحث العلمي، القاهرة، دار النهضة.
- 17 برود ، ماري وجون نيوستروم (1997) تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- 18 بلوط، حسين إبراهيم (2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- 19 برعي، محمد جمال(1968) التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر.
- 20 بن نعمان، أحمد (1988) سمات الشخصية الجزائرية من منظور الانثروبولوجيا النفسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .
- 21 توفيق، عبد الرحمان (1998) تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
- 22 توفيق، عبد الرحمن (2005) مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
- 23 توفيق، عبد الرحمان (2007) تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك،

- القاهرة.
- 24 جري، جيري. ل (1988) الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، المكتبة العربية السورية، دمشق.
- 25 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي (2000) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان
- 26 خديجة عمر ناصر (1998) تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي، مركز الدراسات العربي الأوروبي، بيروت.
- 27 درويش عبد الكريم وليمي تكلا (1980) أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 28 دياب، طلعت (1994) الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء اقتصادياتها، ج1، منظمة العمل العربية، القاهرة.
- 29 ديرسال، وليام قان (1963) قياس الإشراف في المؤسسات الحكومية والخاصة،
- 30 روبرت ماتيبس وجون جاكسون (2009) إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، ط 1، شعاع للنشر والعلوم، حلب سورية.
- 31 ستيفن أكرويد، وبول طومبسون، (2002) سوء السلوك التنظيمي، حقل المعرفي جديد، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة.
- 32 سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي (2007) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة، ط3، عمان، الأردن.
- 33 سيد مصطفى، أحمد (1999) المدير في عالم متغير، دار الكتاب، الطبعة الثانية، مصر.
- 34 سيزلاقي أندوود و مارك.ج. ولاس (1991) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة قاسم الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 35 شاويش، مصطفى نجيب (2007) إدارة المواد البشرية . إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

- 36 عايدة سيد خطاب (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة..
- 37 عباس، صلاح (2007) تنمية مهارات مسؤولي الإشراف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 38 عبوي، زيد منير (2007) معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- 39 عثمان محمد إسماعيل، والمعاذ حمدي محمد (1990) المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 40 عدون، ناصر دادى (2004) إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 41 عقيلي عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب.
- 42 عشوي، مصطفى ، لوصيف السعيد(1984) أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي ، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 43 عنصر، يوسف(2007) الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 44 فهمي، أمين (1977) القيادة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، دراسة ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 45 ليسلي راي (2001) كيفية قياس فعالية التدريب، ترجمة سر الختم حمزة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 46 ماجدة، كمال علام (1990) طريقة العمل مع الجماعات مدخل التكيف . التنمية. التقويم والإشراف، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
- 47 ماري برود و تيوستروم (1997) تحويل التدريب: استراتيجيات تقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- 48 محمد عبد الغني حسين هلال (2000) مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

- 49 محمد مسلم (2007) مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة، المحمدية، الجزائر
- 50 محمود أحمد الخطيب (2001) إدارة الموارد البشرية، إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 51 مصطفى أحمد السيد (2000) إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة بنها، مصر.
- 52 نواف كنعان (2009) القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3 عمان الأردن.
- 53 هشام محمد توفيق (2008) المسؤولية الإشرافية بين الفاعلية والضمان، دار الفكر الجامعي، ط 1 ،الإسكندرية.
- 54 هاشم، زكي محمود. (1996). إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل. الكويت.
- 55 هيل، بيني (2008) إدارة الأداء، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية،مصر.
- 56 وليم. ر. تريسي (1990) تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 57 ياغي، محمد عبد الفتاح (1993) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

3.1. الرسائل الجامعية

- 01 الزعبي، دلال (1991) الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- 02 العطوي، صالح (2007) أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- 03 العصيمي، عايد (2003) "اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

- 04 القحطاني، سالم بن سعيد (2004) مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية، دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض، دراسة غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- 05 المساد، محمود أحمد (1983) خصائص السلوك الإشرافي ، وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو الإشراف ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد. الأردن.
- 06 بن حامد عبد الغني (2006) أثر تنمية الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- 07 جهاد صالح الدحيات (1999) تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفروق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- 08 حسين ير قي (2008) إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسرة سونا طراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 09 حنان حسن حسين (2002) اقتصاديات العملية التدريبية دراسة ميدانية لتحليل الكلفة والعائد في شركة المقاولون العرب، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- 10 سامية خميس، أبو ندا(2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة
- 11 شذى عبيدات (2003) واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 12 قطب، سمير محمود (1997) حدود السلطة والمسؤولية الإشرافية مع التطبيق على الشرطة، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة.
- 13 مصلح، عدنان(1976) أوضاع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية في الأردن، رسالة

ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- 14 مفتاح، أحمد مفتاح (1996) الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن
- 15 يرقي، حسين (2008) إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

4.1.1. المجلات

- 01 الداوي، الشيخ (2010) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر.
- 02 الدرة عبد البارئ إبراهيم (1981) تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على نظرية القيم، المجلة العربية للإدارة، العدد 1، مجلد (5) حزيران.
- 03 الصباغ، حمدي عبد العزيز (1994) تدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة.
- 04 الفضلي، فضل صباح (1997) علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، 11 ماي.
- 05 المنظمة العربية للتنمية الإدارية (1997) أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان.
- 06 اليامي، احمد مداوس (2002) العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس- المرؤوس والرضا الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد (1).
- 07 حربي، محمد وآخرون (1990) المخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول.
- 08 حسنين، محمد حامد (1987) تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- 09 خالد محمد طلال بن حمدان (2003) تحليل مطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد

- والعلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم الأهلية، عمان.
- 10 درة، عبد الهادي (1991) التدريب مفهومه ومخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني.
- 11 دونالد كير باتريك(2001). تقييم التدريب .ترجمة فارس حلمي،المجلة العربية للتدريب،دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية،الرياض.
- 12 رداح الخطيب(1995) تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد 26 جوان، مصر.
- 13 شيبان، امة اللطيف بنت شرف(1990). منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان،مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد40.
- 14 عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ(1990) الإطار العام لتنمية القيادات الإدارية من منظور علمي،"الإداري" بمسقط ، معهد الإدارة العامة،السنة 12،العدد 43
- 15 فريدة زين الدين (2002) كيف تزود فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة،مجلة إدارة الأعمال،جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 98، القاهرة.
- 16 نصير، نعيم و عباينه، رائد. (1998). "بناء فرق العمل: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل فريق في الأجهزة الحكومية في محافظات شمال الأردن". مجلة الإدارة العامة، مجلد 38، العدد(2).

5.1. الانترنت

- 01 أحمد عبده، عبد الغني(2011) إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، تم الإطلاع في 06 جويلية 2011
<http://www.hrdiscussion.com>
- 02 حامد، سعيد شعبان(2011) اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الأزهر، تم الإطلاع في: 10 أوت 2011.
http://www.faculty.ksu.edu.sa/72461/F_Publications

03 فرحات، أحمد نبيل (2011) فرق العمل المفهوم والأهمية،

تم الإطلاع في 15 جويلية 2011.

<http://www.hrdiscussion.com/hrdiscussion19.html>

04 كردي، أحمد السيد (2010) الفرق بين الفعالية والكفاءة في الأداء الوظيفي

تم الإطلاع في 14 أوت 2011

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/76195/posts/194069>

(2) المراجع الاجنبية :

1.1 BOOKS:

- 01 Aiken, L.R (2000) Psychological testing and Assessment, 10th Edition, MA, Boston
- 02 Bernard Martozy et Daniel Crozet (1988) Gestion des ressources humaines 3^{eme} ed , Nthar. Paris.
- 03 Claire B. Halverson and S. Aqeel Tirmizi (2008) Effective Multicultural Teams: Theory and Practice, Springer, New York.
- 04 Curle. Adam (1963) Educational Strategy for developing Societies, Tavistock Publication limited, London.
- 05 Daniel Goleman and Richard Boyatzis and Annie McKee (2002) L'intelligence émotionnelle au travail , Traduit par Emily Borgeaud, Nouveaux Horizons , ARS, paris.
- 06 Deborah Harrington-Mackin (2007) The Team-Building Tool Kit: Tips and Tactics for Effective Workplace Teams AMACOM New York
- 07 Dilauro. T (1994) Training mods assesement, Curent practice and new direction, public personnel management Nov.DEC.
- 08 Donald .L. Kirkpatrick, and James .D. Kirkpatrick (2006) Evaluation Training programs (B.K) Berret Koehler Publishers, INC, third Edition San Francisco.
- 09 Dyer, William G. (1995). Team Building: Current issues and New Alternatives. 3rd addition, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company.
- 10 Forster, Nick (2005) MAXIMUM PERFORMANCE A practical guide to leading and managing people at work, Edward Elgar Cheltenham, UK • Northampton, MA, USA.



- 11 Fuller jim and Farrington jeame (1999) From traning to performance improvement, jossy basse pfieiffer,san francisco.
- 12 Gardner Neel (1974) Action Training and Research, Something old and Something new ,Public Administration Review N^o 2
- 13 Gomez. Mejia.L.R, Balkin.D.B ,Cardy,R.L (2001) Managing Human Resources,3rd ed New jersey.
- 14 Gorouitz Elizabeth(1993) Employee Taining, curent Trends Future challenges,Training and Development Journal,Aout.
- 16 Hawkins, Peter and Shohet , Robin(2006) Supervision in the helping Professions, Open Univrsity Press, Firt Published, England.
- 17 INSTITUTE OF LEADERSHIP & MANAGEMENT(2003) Leading Your Team, Fourth edition, Pergamon Flexible Learning, NEWYORK.
- 18 J.D.Dunn,and C.Stephens Elvis (1972) Management of Personnel,Manpower management and Organizational Behavior (new york, Mc Graw,Hill Book,Company.
- 19 Jubrand, Milan and Joseph prokopenko (1989) Diagnosing Management Traning and Development Needs: Concepts and techniques, Gemeva International labour offis.
- 20 Kirkpatrick, Donald, (1978),« Evaluation of training », in Craig Robert, Training development Handbook, 2nd ed, Mc Graw hill Book co.
- 21 Koye thorm and David Mackey , 2007,Every thing training 4th edition,london.
- 22 . Laird Dugan (1985) Approaches to training and Developement ,2end ed ,Reading MA, Addison- Wesley.
- 23 Le Boterf, G. (1991) Comment investir en formation, Les Conditions d'Organisation, Paris.
- 24 Lesley Partridge (2007) Teams, Learning Made Simple, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevie , NEW YORK
- 25 Loic Cadin, froncois Guerin et Friderique Pigeyre (1997) gestion des ressources humaines: Pratique et élément de théorie, Dunod, Paris.
- 26 McCoy, Janetta M. (2000). The Creative Work Environment: The Relationship of Work Environment and Creative Teamwork at a State Agency. The University of Wisconsin, Wisconsin.
- 27 Nadler Leonard and Gerland D. wiggs,(1986) Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, San Francisco.
- 28 Nadler Leonard,(1979) Developing Human Resource Larning , Concepts Austim, 2 ed .





- 29 Nadler, Leonard. (1980) Corporate Human Resources Development, American Society training and development, Madison.
- 30 Nadler Leonard,(1984) The Hamdbok of Human Resource Development (Glossary) Jolmwiley & sons, New york .
- 31 Patricia,G. Henderson(2009) The New Handbook of Administrative Supervisor in conseling, First Published by Routledge, New york.
- 32 Peter B. Stark and Jane Flaherty(1999) The Manager's Pocket Guide to Leadership Skills, HRD Press, Inc. Canada
- 33 Phillips Jack (1983) Hand book of training evaluation and Measurement Methods, Houston: Gulf publishing co.
- 34 Sandra J. Hartman and Jeff. O Harris, (2002) Organizational Behavior, Best Business Books, New York.
- 35 Schermerhorn, John R., Jr. (1996). Organizational Behavior Essentials. John Wiley & Sons, New York, N.Y.
- 36 Sorensen, Olav(1958).The Observed Changes Enquiry, General Electric Company, Manager Development Consulting Service, Grotonville, New York.
- 37 Stephen E. Kohn and Vincent D. O'Connell(2007) 6 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE TEAMS, The Career Press, Franklin Lakes, NJ
- 38 Tobin,R, Deniel& Pettingell, S, Margaret,2008, the AMA ,Guide to Management Développent , New York.
- 39 Wiliam.J Roth.Well (2005) American Management Association New York.

1.2 THESIS

- 01 Parrish, Ph, W(1986).An Assessment Of The Management Development Learning Needs Of Managers,(Doctoral Dissertation, The George Washington University,1986), Dissertation Abstracts International, 47585A.
- 02 Whittaker, B.J.B(1988).Identification Of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry,(Doctoral Dissertation, Indiana University,1987), Dissertation Abstracts International, 48,2224A.

1.3 REVEWS:

- 01 Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri (2001) Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, ,
- 02 Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis (2002) Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue





- 8.
- 03 Daniels, Sharon (2003) “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5.
- 04 Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes (2004) “The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5.
- 05 Jagues, E. (2001) : Diagnosing Sources of Managerial Leadership. Problems for Research and Treatment. Consulting Psycltology, Practice & Resarch. V. 53,(N:1).
- 06 Brollier, C. (1985) : Managerial leadership and Staff OTR Job Satisfaction .Occupational Therary Journal of contd As 6313. 423, Vol. 22 (1) , 2.
- 07 Wayne, Sandy, J. et al (1997) Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, Academy of Management Journal, Vol. 40, NO.1, 1997.
- 08 Ashkanansy, Neal, M. and Christine O'Connor (1997) Value Congruence in Leader-Member Exchange, The Journal of Social Psychology, Vol. 137, No. 5, 1997.
- 09 Wayne, Sandy, J. et al (1993) The Effect of Leader Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Behavior, Human Relations, (Vol. 46, No. 12, 1993), PP. 1431-1440.
- 10 Liebowits, S. Jay, and De Meuse, Kenneth (1994). "The Application of Team Building", Human Relations, Vol. 35, No. 1.
- Whiting , John, (1994) «Reengineering the corporation : A historical perspective and critique», industrialmanagement , Vol 36, N° 6.
- 11 K. Kelly and P. Burrows (1994) Motorola Training for the millennium, Business week, 28 March.
- 12 Marianne Kolbosuka (1996), Training : Not just Kid stuff, Mc Gee information week, N° 562, 15 Jan.
- 14 Whiting , John, (1994) «Reengineering the corporation : A historical perspective and critique», industrial management , Vol 36, N° 6.
- 15 Korb Darid (1965) How to measure the results of supervisory training, Personnel, N° 5
- 16 Mooughrabi F.M(1978) The Arabo basic personality:A critical survey





of the literature, International journal of Middle East studies, London, 9,N°1

ILLAFTrain,(2006) I.S.D , ILLAFTrain certified Training program (I.C.T)

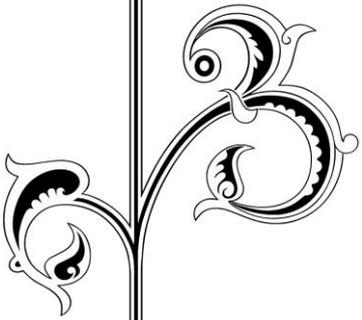
1.4 WEB SITES:

- 01 Bob Mitchel (2011) Supervisory Skills for New managers, Integated Management Group. Retrieved December,01, from: <http://www.effectiveleadershipnow.com/>
- 02 Duncan, Brodie (2011) Effectiveness of the team - how to take advantage of various points of view
Retrieved November 15, 2011,from:
<http://www.goalsandachievements.co.uk>
- 03 Flanagan ,Neil (2011) Products Teamwork
Retrieved November 15, 2011,from:
<http://www.management2go.com/products/Teamwork.html>
- 04 <http://www.mcrel.org/product/lerning/meta.asp>
- 05 <http://www.mcrel.org/product/lerning/meta.pdf>
- 06 James,Gehrke(2011)Six Steps to more effective teams
Retrieved November 15, 2011,from:
<http://www.magnifyleadership.co>
- 07 James, Taggart (2011) Effective functioning of the team building work
Retrieved November 15, 2011,from:
http://EzineArticles.com/?expert=James_Taggart
- 08 Lynn, Ferguson(2011)Team to improve problem-solving - Top 10 factors
Retrieved November 15, 2011,from:
<http://www.conundrumadventures.com/blog>
- 09 Steve,Wickham ((2011)Principles of the High Performance teams
Retrieved November 15, 2011,from:
<http://EzineArticles.com/?expert=Steve,Wickham>
- 10 Todd, Dewett (2011) THE DEFINING CHARACTERISTICS OF HIGH PERFORMING TEAMS .
Retrieved November 15, 2011,from:
<http://www.drdewett.com/articles/high-performing-teams/>





الملاحق



أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية





الملاحق

برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي	رقم
استمارة تحليل وظيفة المشرف	رقم
استمارة التسجيل في البرنامج التدريبي	رقم
استمارة انطباعات المتدرب	رقم
استبيان مهارات السلوك الإشرافي	رقم
استبيان فعالية فريق العمل	رقم
بطاقة المتدرب	رقم
كتيب الدورة	رقم
نماذج من شرائح العرض الإيضاحي	رقم 09
شهادة المشاركة في البرنامج التدريبي	رقم 10





برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي

رقم 01



جامعة الحاج لخضر - باتنة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية

برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي

إشراف: الأستاذ الدكتور عبدوني عبد الحميد

إعداد: بوبكر منصور

2011

مدخل لدراسة إدارة الأعمال
Introduction to Management

الإشراف الإداري
Administrative Supervision

مهارة التخطيط
Planning Skills

مهارة الاتصال
Communication Skills

متابعة وتقييم المرؤوسين
Monitoring and Evaluation of
Subordinates

تحفيز مرؤوسيك
Motivating Your Employees



برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي لرؤساء المصالح والأقسام بالتنظيمات الإدارية والصناعية، برنامج متكامل يهدف إلى تنمية مهارات الإشراف الإداري وقد تم تصميم هذا البرنامج وفق الطرق العلمية الحديثة ليستجيب إلى الحاجات التدريبية للأفراد المعنيين.

يتكون البرنامج من مجموعة من الجلسات التدريبية يتلقى فيها المتدربون مادة تدريبية غنية بالمعارف والمهارات التي تنقل لهم من خلال أساليب ووسائط تدريبية حديثة ومتنوعة.

يستفيد المتدرب من تقييم قبلي (قبل التدريب) وآخر بعدي (بعد التدريب) لتحديد مدى التقدم في مستوى مهارات الإشراف الإداري.

بنهاية الدورة التدريبية نتوقع أن يكون المتدرب قادراً على

- الاستفادة من المعارف المتعلقة بالإدارة.
- القيام بالمهام الإشرافية بشكل فعال.
- تحقيق فعالية أكبر في المهام الإشرافية من خلال التنظيم والتخطيط الجيد للعمل .
- الاتصال الفعال مع مختلف الأطراف في البيئة التشغيلية
- الإدارة الجدية لفرق العمل بهدف تحقيق الفعالية المطلوبة
- تعلم مهارات توجيه وتقييم المرؤوسين
- دفع المرؤوسين نحو سلوك أفضل باستخدام مختلف أساليب التحفيز.

الافتتاح

هدف التعلم

- هدف التعلم في هذه الجلسة الافتتاحية هو :
- تحضير المشاركين لبدء تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال تزويدهم بمعلومات حول هذا البرنامج.
 - تقييم مستوى المشاركين في مهارات الإشراف الإداري

محتوي التدريب

- يتضمن التدريب في هذه الجلسة المادة التالية :
- الترحيب بالمشاركين والتعارف
 - الأهداف العامة للدورة
 - متطلبات الدورة.
 - خبرات المتدربين وتوقعاتهم (القياس القبلي لمستوى المتدربين)

هدف التعلم

هدف التعلم هو تزويد المشاركين بمعارف علمية
حول الإدارة الحديثة، التي تمكنهم من مسيرة
التطورات المختلفة في البيئة التنظيمية

محتوي التدريب

يتضمن التدريب في هذه الجلسة المادة التالية:

- تعريف الإدارة.
- وظائف الإدارة.
- وظائف المؤسسة
- المهارات اللازمة لممارسة العملية الإدارية
- التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

• أسلوب التدريب:

— المحاضرة

— العرض الإيضاحي

• الوسائط والمواد التعليمية:

— Data show

— كتيب المتدرب

— مطبوعات

— تكاليفات

• مدة التدريب:

— 120 دقيقة

الإشراف الإداري

هدف التعلم

هدف التعلم هو تزويد المشاركين بمعارف علمية حول الإشراف الإداري، التي تمكنهم من التحكم الجيد في ممارسة المهام الإشرافية

محتوي التدريب

يتضمن التدريب في هذه الجلسة المادة التالية:

- ما هو الإشراف؟
- مستويات الإشراف
- نطاق الإشراف
- مسؤوليات المشرف
- واجبات المشرف
- صفات المشرف

- أسلوب التدريب:
 - المحاضرة
 - العرض الإيضاحي
 - باستخدام الفيلم
 - مجموعات المناقشة
 - ألعاب تدريبية
- الوسائط والمواد التعليمية:
 - Data show
 - كتيب المتدرب
- مدة التدريب:
 - 120 دقيقة

التخطيط

هدف التعلم

هدف التعلم في هذه الجلسة هو تعريف المشاركين بخطوات ومتطلبات التخطيط الجيد للعمل، والمتضمنة عمليات تحليل الوضع الحالي. تحديد الأهداف. تصميم الأعمال.

محتوي التدريب

يتضمن التدريب في هذه الجلسة المادة التالية:

- تعريف التخطيط
- أهمية التخطيط
- عناصر التخطيط
- أنواع التخطيط
- مقومات التخطيط
- مراحل التخطيط
- العقبات

- أسلوب التدريب:
 - المحاضرة
 - عرض إيضاحي
 - دراسة الحالة
- الوسائط والمواد التعليمية:
 - Data show
 - كتيب المتدرب
 - مطبوعات
 - تكاليفات
- مدة التدريب:
 - 120 دقيقة

الاتصال

هدف التعلم

هدف التعلم هو تنمية مهارات المشاركين في الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين في البيئة التشغيلية من خلال تزويدهم بالمفاهيم العملية حول الاتصال الفعال والإدارة الجدية لفرق العمل بهدف تحقيق الفعالية المطلوبة

محتوي التدريب

يتضمن التدريب في هذه الجلسة المادة التالية :

- مفهوم الاتصال
- عناصر الاتصال
- معوقات الاتصال
- الاتصال داخل جماعة العمل
- مهارة الإصغاء
- مهارة تحسين العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين

• أسلوب التدريب:

- المحاضرة
- العرض الإيضاحي
- باستخدام الفيلم

• الوسائط والمواد التعليمية:

- Data show
- كتيب المتدرب
- مطبوعات

• مدة التدريب:

- 120 دقيقة

متابعة وتقييم المرؤوسين

هدف التعلم

- هدف التعلم في هذه الجلسة هو تمكين المشاركين من :
 - مهارات متابعة وتقييم مرؤوسيك
 - الأسلوب الفعال لإدارة فريق عملك؟

محتوي التدريب

◀ يتضمن التدريب في هذه الجلسة المادة التالية :

- العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه
 - قبل التنفيذ (المدخلات)
 - أثناء التنفيذ (المعالجات)
 - بعد التنفيذ (المخرجات)
- معايير التقييم
- إدارة فرق العمل

- أسلوب التدريب :
 - المحاضرة
 - العرض الإيضاحي
 - باستخدام الفيلم
 - جلسات المناقشة
- الوسائط والمواد التعليمية :
 - Data show
 - كتيب المتدرب
- مدة التدريب :
 - 120 دقيقة

التحفيز

هدف التعلم

هدف التعلم هو تمكين المشاركين من تعلم مهارة التحفيز حيث يصبح كل متدرب قادرا على:

- دفع المرؤوسين نحو سلوك أفضل باستخدام مختلف أساليب التحفيز المتاحة.

محتوي التدريب

✦ يتضمن التدريب في هذه الجلسة المادة التالية:

- مفهوم الحوافز
- مبررات الحاجة للتحفيز.
- فوائد التحفيز.
- أنواع الحوافز.
- الاعتبارات الرئيسية عند تصميم نظام الحوافز.
- كيف تحفز مرؤوسيك؟
- العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز.
- عوامل ضعف التحفيز.

- أسلوب التدريب:
 - المحاضرة
 - العرض الإيضاحي
 - استخدام الفيلم
 - مجموعات المناقشة
- الوسائط والمواد التعليمية:
 - Data show
 - كتيب المتدرب
 - مطبوعات
- مدة التدريب:
 - 120 دقيقة

1. التوزيع الزمني للبرنامج

- مدة الدورة 10 أيام.
- عدد الحصص التدريبية 14 حصة
- مدة كل حصة ساعة ونصف.
- أوقات التدريب من الساعة/ 15:00 إلى الساعة 18:00
- تتخللها فترة استراحة .

2. مكان التدريب

- داخل مؤسسة العمل.

3. للتسجيل:

- ملئ استمارة التسجيل

4. الشهادة:

- يحصل المتدرب على شهادة مشاركة في الدورة
- تحفظ الشهادة في ملف المعني وتؤخذ بعين الاعتبار في مساره المهني

▪ المدرب:

- الاسم واللقب بوبكر منصور
- مواليد: 16 مارس 1967 تقرت.
- الوظيفة أستاذ بالمركز الجامعي بالوادي
- التخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
- الخبرة المهنية في مجال الإدارة 16 سنة بالإدارة العمومية (قطاعات التربية، الشباب والرياضة، الثقافة)

◀ الخدمات

- شاي/قهوة/عصير
- خلال الاستراحة.

استمارة تحليل وظيفة

رقم 02



استمارة تحليل وظيفة

الاسم واللقب:

الوظيفة:

الخبرة في الوظيفة:

اسم المسئول المباشر:

الواجبات التي تقوم بها:

ما هي الواجبات والأعمال التي تقوم بها كل يوم بشكل شخصي؟

.....

.....

.....

.....

.....

ما هي الواجبات التي تقوم بها بشكل دوي؟ أسبوعيا / نصف شهريا / شهريا/

.....

.....

.....

ما هي الواجبات والتدخلات التي تقوم بها بصفة غير منتظمة (طارئة)؟

.....

.....

.....



الإشراف على الآخرين:

على كم مستخدم تشرف بشكل مباشر؟ أذكر عددهم وأسماء وظائفهم

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ما هي سلطتك على من تشرف عليهم؟

- توزيع العمل عليهم
- تصحيح أخطائهم
- توصي بمعاقبتهم أو مكافأتهم
- تقوم بفصلهم أو ترقيةهم
- تعالج تظلماتهم وشكواهم

هل أنت فقط من يصدر التعليمات ويقوم بتنسيق نشاطاتهم؟

نعم لا

ما هي القرارات التي تتخذها دون الرجوع إلى رئيسك المباشر؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....



المسؤولية:

صف طبيعة مسؤوليتك فيما يتعلق بـ:

■ الأموال:

.....

■ الآلات:

.....

■ المواد (الإنتاج، المادة الأولية):

.....

■ الأفراد:

.....

■ التقارير والوثائق

.....

العلاقة بالوظائف الأخرى:

ما هي الإدارة / المصلحة / الورشة / التي تتعامل معها بشكل دائم؟

.....

.....

.....

حاول أن تصف طبيعة هذه العلاقة؟

.....

.....

.....

من هم الأشخاص الذين تتصل بهم بشكل دوي لانجاز عملك؟





الأفراد المتصل بهم	مستوى الاتصال
	دائما
	أحيانا
	نادرا

ما هو الأسلوب المعتمد في الاتصال الوظيفي بالآخرين؟
(شفويا/كتابيا في شكل تعليمات أو تقارير)

.....

.....

السجلات والتقارير:

ما هي التقارير والسجلات التي تقوم لها شخصيا؟

.....

.....

ما هو مصدر المعلومات؟ (الجهات التي تزودك بالمعلومات)

.....

.....

مراجعة عملك:

كيف تتم مراقبة عملك؟

.....





من يقوم بذلك؟

.....

ما رأيك في ذلك؟

.....

متطلبات الأداء:

كمشرف هل هناك مهارات خاصة تتطلبها وظيفتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

إذا كان الجواب نعم ما هي؟

ما هي مستوى الجهد الذهني الذي تبذله للقيام بالعمل:

- مستوى منخفض
- مستوى متوسط
- مستوى عالي

الأخطار/الصعوبات/المواقف الحرجة:

ما هي الصعوبات التي تواجهك كمشرف

.....

.....

.....

.....



ما طبيعة المشكلات التي تواجهك أثناء أدائك لعملك؟ (حاول ترتيبها حسب الأهمية)

- مشكلات
- مشكلات التعامل مع المرؤوسين
- مشكلات التعامل مع الرئيس المباشر
- مشكلات مع الزملاء في المصالح الأخرى
- مشكلات مع المتعاملين مع الشركة

هل لديك تصور للتخفيف من هذه الصعوبات؟

.....

.....

.....

ما هي المواقف الحرجة التي واجهها أثناء أدائك لمهامك مشرف؟ حدد طبيعتها ومستوى تكرارها

.....

.....

.....

ظروف العمل:

ما هي الظروف التي تعتبرها غير مريحة في عمل (رتبها حسب الأهمية)

- ظروف فيزيقية غير مريحة
- ظروف تنظيمية تتعلق بالتسيير (التنسيق مع المصالح الأخرى)
- ظروف العلاقات المتوترة مع المرؤوسين
- ظروف تتعلق بالعلاقة مع العملاء (الزبائن أو الموردين)
- ظروف العلاقات المتوترة مع الزملاء
- ظروف شخصية لا علاقة لها بالعمل

هل تعتقد أن فريق العمل الذي تشرف عليه يمكن وصفه بأنه فريق عمل فعال؟

لا

نعم

إذا كان الجواب لا فما هي جوانب الخلل فيه؟

	إدارة الخلافات بين الأعضاء
	مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء
	مستوى التحفيز
	العلاقة بين أعضاء الفريق
	مستوى الابتكار
	الالتزام بالأهداف المسطرة
	مستوى تدفق المعلومات
	جو العمل

التعليم/الخبرة/التدريب:

ما هو الحد الأدنى من المستوى التعليمي المطلوب للقيام بهذه الوظيفة؟

.....

ما هي الخبرة العملية السابقة والضرورية كحد أدنى لشغل هذه الوظيفة؟

.....

هل تعتقد بضرورة التدريب لتحسين مستوى الأداء بهذه الوظيفة؟

.....



حاول ترتيب احتياجاتك التدريبية ؟

(يمكنك أن تشطب المهارة التي تعتقد أن لست في حاجة للتدريب عليها)

	مهارات حل المشكلات الطارئة في البيئة التشغيلية
	مهارات التعامل مع المرؤوسين
	مهارات التفويض
	مهارة التوجيه ومساعدة المرؤوسين على التعلم
	مهارات اتخاذ القرارات
	مهارات إدارة ضغوط العمل
	مهارات الاتصال الفعال بالآخرين
	مهارات تحفيز المرؤوسين
	مهارات الرقابة على سلوك المرؤوسين
	مهارات إدارة الوقت
	مهارة متابعة وتقييم المرؤوسين
	مهارة إدارة فريق العمل

معلومات إضافية

ما هي الأمور التي تريد إضافتها التي تخص عملك كمشرف إلى هذه البطاقة الوصفية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





استمارة التسجيل في البرنامج التدريبي

رقم 03



للتسجيل والمشاركة**استمارة التسجيل**

الاسم واللقب:

الوظيفة:

مؤسسة العمل:

العنوان:

الهاتف:

البريد الإلكتروني:

الفاكس:

خاص بالإدارة (مؤسسة العمل)

المؤسسة:

المدير:

توقيع وختم المؤسسة:



استمارة انطباعات المتدرب

رقم 04



استمارة انطباعات المتدرب حول الدورة

من أجل معرفة مدى إيفاء الدورة باحتياجاتك التدريبية، الرجاء الإجابة على العبارات التالية بأكبر قدر ممكن من الوضوح. بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة على السلم من (6 إلى 1)

- أعتقد أن الدورة كانت شيقة أعتقد أن الدورة كانت مملة

- لقد حققت الدورة أهدافي لم تحقق الدورة أهدافي

- لقد تعلمت الكثير في هذه الدورة ما تعلمته قليل جدا في هذه الدورة

- إذا كان اختيارك للتقدير 1-2-3 فالرجاء وضح سبب ذلك.

- و إذا كان اختيارك للتقدير 4-5-6 فالرجاء توضيح الجوانب التي تعلمتها وماذا تنوي أن تفعل بعد عودتك إلى العمل. (أجب في الجهة الخلفية للورقة)

- الدورة طويلة جدا الدورة قصيرة جدا

- أسلوب المدرب شيق أسلوب المدرب غير شيق تماما

- المحاور التي ترى أنه يجب حذفها من برنامج هذه الدورة هي:

.....
.....

- أمور تأسف لعدم وجودها في برنامج هذه الدورة هي:

.....
.....

- ما هي العقبات التي تتوقعها ويمكنها عرقلتك في تطبيق ما تعلمته في هذه الدورة.

.....
.....

- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك كنتيجة لما تعلمته في هذه الدورة.

استبيان مهارات السلوك الاشرافي

رقم 05

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

أخي الإطار ...

بهدف التعرف على مستوى مهاراتك الإشرافية. يرجى منك أن تقرأ جميع العبارات جيدا، ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، والتي ترى أنها تعكس رأيك. مع عدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

هذا المقياس وضع لغرض البحث العلمي فقط. وعليه فأنت جديتك و أجابتك الموضوعية هي السبيل للتحقيق أفضل النتائج.

▪ مثال توضيحي لكيفية الإجابة:

الرقم	العبارات	نعم	غير متأكد	لا
01	وظيفة المشرف تتمثل في المحافظة على انضباط العمال			

- إذا كنت توافق على هذه العبارة اختر (نعم)
- إذا كنت غير موافق على هذه العبارة اختر (لا)
- إذا كنت غير متأكد من الإجابة الصحيحة اختر (غير متأكد)

- البيانات الشخصية:

◀ الاسم واللقب:

◀ الوظيفة:

◀ المؤسسة:

الرقم	العبارات	نعم	غير متأكد	لا
01	لديك معارف كافية حول طبيعة العمل الإداري			
02	لديك القدرة على إقناع العاملين بإنجاز كل ما تطلبه منهم حتى بعد نهاية الدوام.			
03	تسعى دوماً إلى بث روح التعاون بين العمال لانجاز العمل			
04	تتحقق من الأسباب بخصوص أي مشكل قبل إصدار الحكم على الأفراد.			
05	تسعى دوماً إلى التجديد والإبداع في العمل وتشجع العاملين على ذلك.			
06	تعتقد أن شخصيتك مناسبة جداً لتولي مسؤولية إشرافية .			
07	العمل الإداري هو عمل روتيني.			
08	تفضل تطوير ما لديك من العمال بدل تعيين المزيد من الموظفين الجدد.			
09	تتواصل بشكل جيد مع جميع المستويات التنظيمية.			
10	تعتقد أنك تمتلك مشاعر قوية تجاه فريق عملك.			
11	تتعامل بشدة مع مرؤوسيك عند ارتكاب الأخطاء			
12	تشجع المبادرة وتسمح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم الخاصة بتحسين العمل.			
13	لديك طموح كبير لتحقيق النجاح كمشرف وبلوغ وظائف أعلى في المؤسسة.			
14	أنت على دراية بمختلف المهارات اللازمة لممارسة مهامك كمشرف.			
15	يتوقف توسيع نطاق الإشراف على درجة تشتت المرؤوسين حول مواقع العمل فقط.			
16	ترى أنه ليس من الضروري أن يعرف العامل الكثير عن أهداف المؤسسة.			
17	تعتقد أن الابتساماة أو المرح مع العمال تفقد المسئول هيئته أمام العمال.			
18	علاقتك بالمرؤوسين جد طيبة.			
19	لديك القدرة على التصرف بحكمة في المواقف الضاغطة.			
20	يرتكز دور المشرف على رقابة مستوى انجاز العمل الذي يقوم به العمال.			
21	تسعى دوماً إلى إعطاء الأولوية للأمور المستعجلة في العمل حتى وإن لم تكن ضمن الأهداف المسطرة.			
22	تجد صعوبة في التحدث أمام الآخرين والتعبير عن رأيك بسهولة			
23	يجب معاملة جميع العاملين بنفس الأسلوب لتحقيق المساواة بينهم.			

الرقم	العبارات	نعم	غير متأكد	لا
24	تفضل أن يكون لمرؤوسيك مساحة من تحمل مسؤولية نتائج أفعالهم.			
25	عندما يواجه أحد مرؤوسيك مشكلة ما في العمل تقوم بتعليمه الطريقة الصحيحة للعمل.			
26	لا تجد حرجا في تحمل جزء من المسؤولية في ما يخص الأخطاء التي يرتكبها العاملون في المصلحة التي تشرف عليها.			
27	سرعان ما تشعر بالإحباط عندما لا تسير الأمور كما خططت لها في البداية			
28	تعتقد أنه يكفي أن يمتلك المشرف مهارات فنية في مجال عمله للنجاح في وظيفته كمشرف .			
29	تتجنب التدخل لمعالجة الخلافات بين العمال لأنك تعتقد أنها من صلاحيات المسئول الأعلى			
30	تحرص على المواظبة لمعرفة ما يحصل يوم بيوم للتعرف ما على تم إنجازه و ما لم يتم.			
31	تشارك مرؤوسيك المعلومات الفنية المتعلقة بالعمل.			
32	ما يهملك هو انجاز العاملين لما تطلبه منهم بغض النظر عن العلاقة معهم (حسنة أم لا).			
33	ترى أن أسلوب الإشراف اللصيق على مرؤوسيك أثناء أدائهم لواجباتهم ضروري لسير العمل بشكل جيد.			
34	تقوم بتشجيع الأداء المتميز باستمرار.			
35	تعتقد أن الخبرة المهنية الطويلة كافية لتولي أي عامل وظيفة إشرافية.			
36	إذا حصلت على القليل مقابل جهد كبير تقوم بمراجعة خطواتك وتقرر أي جزء من الخطة يجب تعديله بشكل جذري.			
37	تحرص على التحدث إلى العمال كل يوم لضمان السير الحسن للعمل.			
38	عندما يواجه أحد مرؤوسيك مشكلة ما في العمل تقوم بالتدخل وحل المشكل بإنجاز العمل بنفسك (ربحا للوقت)			

الرقم	العبارات	نعم	غير متأكد	لا
39	تهتم كثيرا بالتعبير عن امتنانك وشكرك للعاملين عندما يقومون بإنجاز ما تطلبه منهم على أكمل وجه.			
40	ترى أن العمال الجدد يتسببون في تعطيلك عن مهامك بسبب الوقت الذي تمضيه معهم لتدريبهم على عملهم الجديد			
41	تضع مواعيد محددة وتلتزم بها			
42	تصغي بشكل جيد لما يقوله العاملون لك.			
43	عندما يواجه أحد مرؤوسيك مشكلة ما في العمل تقوم بترك العامل يجري محاولات لإيجاد الحل بمفرده.			
44	الحوافز المادية هي فقط من يدفع المرؤوسين نحو تحسين مستوى أداءهم.			
45	تتخذ القرارات المناسبة التي تجعل من حياتك المهنية أفضل			
46	ليس من الضروري وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة.			
47	تولي أهمية قصوى للالتزام بالتطبيق الصارم للوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل			
48	تقوم بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل وتستخدمها في إدخال التحسينات اللازمة.			
49	لديك القدرة على إيصال أفكارك بسهولة إلى الآخرين.			
50	تحرص على أن تكون علاقتك جيدة مع مرؤوسيك حتى لو كان ذلك على حساب العمل.			
51	تجري تقييم مستمر لنفسك في ضوء ملاحظات وتوقعات الآخرين.			
52	تفضل إرسال العامل إلى المسئول الأعلى ليشرح له كيف ولماذا أخطأ حتى يتحمل مسؤولية ما فعل؟			
53	غالبا ما تطرح أسئلة حول مستوى التقدم نحو الأهداف على مستوى المصلحة التي تشرف عليها.			
54	تستطيع أن تتفهم حاجات من يعمل معك حتى وإن لم تعبر عن ذلك بالكلام.			



الرقم	العبارات	نعم	غير متأكد	لا
55	وضع قواعد صارمة للعمل يعد كافي لضمان الفعالية لفريق العمل.			
56	لديك دراية كافية بخصوص تقييم المرؤوسين وتصحيح أخطائهم.			
57	يجب الأخذ بعين الاعتبار اختلافات في دوافع العاملين عند وضع أي نظام تحفيز.			
58	جزء من سعادتك تستمده من وظيفتك كمشرف.			
59	تعتبر نفسك جزء من إدارة المؤسسة.			
60	تقوم بتبسيط أي خطة عمل للمرؤوسين.			
61	التعليمات التي تعطيها للمرؤوسين تتسم بالوضوح إلى درجة لا تحتل التأويل.			
62	تعتقد أن انتقادات المرؤوسين لك تقلل من هيبتك كمسؤول.			
63	لديك الاستعداد لأحداث تغييرات الضرورية للتقدم والنجاح في عملك كمشرف.			
64	تلتزم بقرارات الإدارة العليا وتحرص على أن تنعكس في سلوك المرؤوسين.			
65	تحاول دوما البحث عن طرق أفضل للعمل وتشجع المرؤوسين على ذلك.			
66	تعلن بانتظام عما يتم إحرازه من تقدم في الأداء.			
67	يتوقف دورك كمشرف على مقدار السلطة الممنوحة لك، لا على المهارات التي تمتلكها.			
68	لديك استعداد لتغيير رأيك حسب ظروف والتغييرات الطارئة في البيئة التشغيلية.			
69	العلاقات داخل المؤسسة هي علاقات رسمية تحكمها تشريعات العمل فقط.			
70	تحرص على متابعة كل الأمور عن قرب لأنك لا تثق في المرؤوسين.			
71	عادة ما تقوم بتأجيل مناقشة مشاغل المرؤوسين لأنها لا تنتهي أبدا.			



استبيان فعالية فريق العمل

رقم 06



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

- التعليمات:

أخي العامل ...

بهدف التعرف على مستوى فعالية فريق العمل الذي تنتمي إليه. يرجى منك أن تقرأ جميع العبارات جيدا، ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، والتي ترى أنها تعكس رأيك. مع عدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

هذا الاستبيان وضع لغرض البحث العلمي فقط. وعليه فإن جديتك و أجابتك الموضوعية والصريحة هي السبيل للتحقيق أفضل النتائج.

▪ مثال توضيحي لكيفية الإجابة:

الرقم	العبارات	نعم	غير متأكد	لا
01	بإمكاني التحدث مع رئيسي المباشر في أي وقت خلال ساعات العمل.			

- إذا كنت توافق على هذه العبارة اختر (نعم)
- إذا كنت غير موافق على هذه العبارة اختر (لا)
- إذا كنت غير متأكد من الإجابة الصحيحة اختر (غير متأكد)

- البيانات الشخصية:

◀ اسم واللقب:

◀ الوظيفة:

◀ المؤسسة:

الرقم	العبارات	نعم	غير متأكد	لا
01	لا يوجد أي تغيير إيجابي في مستوى الانجاز بسبب الطريقة الخاطئة التي يتبعها المشرف في تسيير العمل.			
02	يساعد أعضاء الفريق بعضهم البعض. خلال انجازهم للعمل.			
03	يفتقد الفريق إلى روح التعاون بسبب أسلوب المشرف في إدارته للفريق والمبني على الشك.			
04	ينجح المشرف في إيقاف الشجار الذي يحدث بين العمال، بسبب أسلوبه الجيد في الحوار.			
05	مازلت لا أحصل على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب .			
06	لا أشعر بالانتماء إلى فريق العمل بسبب إصرار المشرف على تجاهل المشاكل التي أواجهها في العمل.			
07	رغم الصعوبات التي نواجهها، إلا أن المشرف غالبا ما ينجح في تحفيزنا على بذل المزيد من الجهد في العمل.			
08	وجودي في فريق يمنحني فرصة لتطوير نفسي نحو الأحسن .			
09	يدرك كل فرد في الفريق ما عليه فعله من واجبات لتحقيق الأهداف المسطرة.			
10	تتميز العلاقات بين أعضاء الفريق بالمحبة والصدق.			
11	يتجنب الأعضاء تقديم المساعدة لزملائهم ويتعاملون بمنطق. (هذه خدمتك... ودبر راسك)			
12	الخلافاً التي تحدث بين أعضاء فريق العمل مقبولة لأنها تتعلق باختلاف وجهات النظر حول العمل.			
13	تعتقد أن المعلومات المتوفرة في فريق عملك ناقصة.			
14	أعتقد أن فريق العمل يمثل بالنسبة لي أسرتي الثانية.			
15	أعتقد أن لدينا طاقة أكبر مما نبذله حالياً في العمل لكن المشرف لا يعرف كيف يحفزنا على المثابرة.			
16	يتم تشجيع أعضاء الفريق على الإبداع وتقديرهم عليه.			

الرقم	العبارات	نعم	غير متأكد	لا
17	يسجل فريق عملي تحسنا في مستوى الانجاز بسبب ما يبذله المشرف من جهد في دفعنا إلى الالتزام بالأهداف المسطرة.			
18	أشعر أن هناك تحسن في أسلوب معاملة المشرف لأعضاء فريق العمل.			
19	أشعر أن جو العمل بالفريق لا زال قائم على التهديد والتخويف الذي يمارسه المشرف.			
20	الحوار الهادئ والبناء هو الأسلوب المتبع في حل خلافاتنا داخل فريق العمل			
21	أعتقد أن المعلومات غير متوفرة بشكل متساوي داخل فريق العمل الذي أنتمي إليه.			
22	المعاملة العادلة التي نلقاها من طرف المشرف، لها أثر إيجابي على حبنا للعمل في الفريق.			
23	أشعر بالحماس لبذل مزيد من الجهد بسبب الدعم والمساندة، التي أحض بها من طرف رئيسي في العمل.			
24	أعتقد أن الأمور تسير نحو الأحسن فيما يخص اهتمام المشرف بالاستماع إلى آرائنا ومقترحاتنا الخاصة بالعمل.			



بطاقة متدرب

رقم 07



بطاقة المتدرب

<p>تم المتدرب</p> 	الاسم:														
	اللقب:														
<p>الصورة</p> 	تاريخ ومكان الميلاد:														
	المستوى التعليمي:														
	رقم الهاتف:														
	البريد الإلكتروني:														
	العنوان:														
الوظيفة:															
مؤسسة العمل:															
الإدارة/القسم/المصلحة/الورشنة:															
عدد المستخدمين الذين تشرف عليهم بشكل مباشر:															
حضور الجلسات التدريبية:															
<table border="1"> <tr> <td>14</td><td>13</td><td>12</td><td>11</td><td>10</td><td>09</td><td>08</td><td>07</td><td>06</td><td>05</td><td>04</td><td>03</td><td>02</td><td>01</td> </tr> </table>		14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01		
المستوى العام لمهارات السلوك الإشرافي:															
	قبل التدريب:														
	بعد التدريب:														



كتيب الدورة

رقم 08



مهارات السلوك الإشرافي



كتيب دورة

إشراف : أ.د. عبد الحميد عبدوني

إعداد : بوبكر منصور

مناذج من شرائح العرض الايضاحي للدورة

رقم 09

يتضمن التدريب في هذه الجلسة المادة التالية :

- الترحيب بالمشاركين والتعارف
- محتوى الدورة
- الأهداف العامة للدورة
- متطلبات الدورة.
- خبرات المتدربين وتوقعاتهم (القياس القبلي لمستوى المتدربين)

المدخل لدراسة إدارة الأعمال

Introduction to Management

يتضمن التدريب في هذه الجلسة المادة التالية :

- تعريف الإدارة.
- وظائف الإدارة.
- وظائف المؤسسة
- المهارات اللازمة لممارسة العملية الإدارية
- التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة

مهارة الاتصال الفعال :

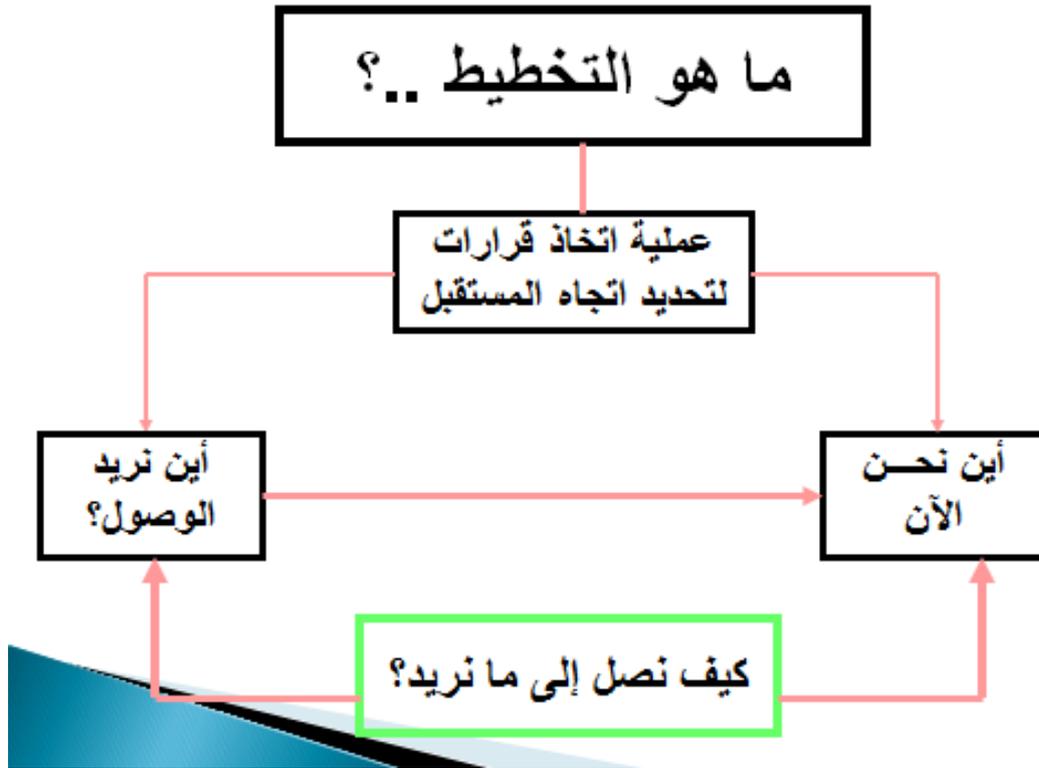
يتحقق الاتصال الفعال إذا كان
المعني الذي في ذهن
(المرسل) هو نفس المعنى
الذي في ذهن (المستقبل)



تحقق الهدف من الاتصال

متابعة وتقييم الصرّوّهين Monitoring and Evaluation of Subordinates





• مبررات الحاجة للتحفيز.
هناك حاجة ملحة لتحفيز العاملين الذين يعملون تحت إشرافك.

- الهبوط في المعنويات
- ردات الفعل السلبية
- الأداء السيئ



شهادة المشاركة في الدورة

رقم 10



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مجموعة ورود



شهادة مشاركة

يشهد السيد رئيس مدير عام مجموعة الورود و الأستاذ الباحث بوبكر منصور أستاذ بالمركز الجامعي بالوادي.

بأن السيد / **محمد غانم بالي**

قد أتم برنامجا تدريبيا يستجيب للمعايير والمقاييس العلمية في مجال

مهارات السلوك الإشرافي

وعليه فان حامل هذه الشهادة قد تدرب على يد أستاذ باحث مختص في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، وقد استجاب للمعايير المطلوبة لحمل هذه الشهادة.

الوادي في: 2011/10/24

المدرّب

الرئيس مدير عام المجموعة