

تحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية المهارات الإشرافية

لدى مشرفي مؤسسة صناعية (دراسة استكشافية)

Determining training needs in developing supervisory skills

For supervisors of an industrial establishment (exploratory study)

أحمد طهراوي^{1*}، فاتح الدين شنين²

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، tahraoui.ahmed@univ-ouargla.dz

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، fatehchenine@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/01/30؛ تاريخ المراجعة: 2022/03/13؛ تاريخ القبول: 2022/04/16

ملخص:

يشهد الواقع الإشرافي اليوم كثير من الغموض سواء من الجانب التطبيقي العملي أو النظري المعرفي، وخاصة في المؤسسات الصناعية، نتج عنها تحديات عديدة وخاصة في مجال العمل، ولكي نتخطى هذه التحديات لابد من التركيز على المشرف الذي يسير ويوجه عمل المرؤوسين وينسق جهودهم مراعيًا حاجاتهم، إن القيام بهذه الوظائف يتطلب برنامج تدريبي لتنمية للمهارات الإشرافية الخاصة باحتياجات المشرف، كـمعرفة أنماط الأفراد ومتطلبات العمل وتنمية القدرات و المهارات التواصل..... الخ، ولإنجاح هذا البرنامج التدريبي في المؤسسة نقترح تحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية المهارات الإشرافية للمشرف.

الكلمات المفتاح : الاحتياجات التدريبية ؛ المهارات الإشرافية ؛

Abstract:

The supervisory reality today is witnessing a lot of ambiguity, whether from the practical, practical or theoretical cognitive side, especially in industrial establishments, which resulted in many challenges, especially in the field of work. Doing these functions requires a training program for the development of supervisory skills related to the supervisor's needs, such as knowing the types of individuals, work requirements, capacity development and communication skills ...etc. For the success of this training program in the institution, we suggest identifying training needs in developing supervisory skills for the supervisor.

Keywords : training needs; Supervisory skills.

I- تمهيد :

تعتبر العملية الإشرافية من أهم المواضيع، التي لها اهتمام كبير في مجال المؤسسات، وهذا راجع إلى أهمية و مكانة منصب المشرف، الذي يعتبر حلقة وصل بين أرباب العمل والمرؤوسين، وتشير عدة دراسات خاصة في المؤسسات الصناعية أن العملية الإشرافية تعتبر من أبرز العمليات التي تحرص كل الحرص على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء للوصول إلى أعلى درجة من الكفاية الإنتاجية، و لها علاقة بتحقيق الأهداف و رضا العمال، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الإشراف الناجح الذي يقوم به المشرف.

كما يعرف الدكتور محمود فهمي العطرزي في كتابه: المشرف على أنه "أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف"

(العطرزي، 1969، ص276)

أن المشرف يمارس سلطته الإشرافية، من خلال مهام متابعة وتوجيه مرؤوسيه و إصدار التعليمات و الأوامر لهم، كما يقوم بمراجعة أعمالهم، ويحل التعديلات اللازمة عليها عند الضرورة لذلك.

(هشام، 2008، ص10)

يرى مارغريت و وليامز Margaret Willames أن الإشراف هو "عملية تفاعلية، بها يقدم المشرف مساعدته للأفراد الذين يعملون معه لتنفيذ الخطط و البرامج الموضوعة على أحسن وجه ممكن"

(ماجدة، 1990، ص179)

وللقيام المشرف بهذا الدور الإشرافي الصعب الذي يتمثل في عملية المتابعة والمساعدة و توجيه مرؤوسيه، وتطبيق الخطط و برامج السلطة العليا لأجل إرضاء العمال وتحقيق أهداف المؤسسة، لابد أن يواجه المشرف عدة تحديات وصعوبات وضغوط ومشاكل وخاصة في المؤسسات الصناعية.

فقد أشار أيضا من الباحثين نوافك وقرين(1982)، إلى أن كثير من أسباب عدم رضا العاملين، يرجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم مثل: نقص في القوة الفنية للمشرف، و إهمال مطالبهم، والرد على استفسارهم، وعدم استماع إلى شكواهم، أو دراسة مقترحاتهم، والتقصير في تمثيلهم أمام الإدارة، وعدم تدريبهم، ومعالجة مشاكلهم التي يواجهونها،

(سيزلاقي و ولاس، 1987، ص577)

وحسب دراسة جاكوس (2001)، تناولت هذه الدراسة عن بحث وتشخيص الإشراف الإداري لدى المؤسسات الصناعية، من حيث المشكلات المرتبطة بالعمل، والنمو المهني، وطرق علاجها، وقد عرض جاكوس النظريات المختلفة لنظم الإدارية و المشكلات والضغوط التي يتعرض لها العمال وأثر ذلك على النمو المهني لهم ، والأهداف و الاستراتيجيات المراد تحقيقها .

(Jagues, 2001, p67)

من هذه المعطيات نلاحظ عن وجود نقص في العملية الإشرافية و تتمثل في المهارات المشرف، التي قام الباحثين باستخلاصها من خلال عدة دراسات سابقة مثل: (دراسة أ.د منصور بن زاهي(2015)، البناء العاملي لمقياس المهارات، ومذكرة د.بوبر

منصور(2013/2012)، اثر برنامج تنمية السلوك الإشرافي، أطروحة د.مُجد بشير(20205/2019)، المهارات السلوكية لدى القائد.....الخ)، التي تتفاعل و تتمحور بالجوانب الإنسانية والفكرية و الفنية في المهارات الإشرافية للمشرف وهي:

1- مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين

2- مهارة تحفيز المرؤوسين

3- مهارة العلاقات و التعامل مع المرؤوسين

4- مهارة توجيه ومساعدة المرؤوسين على التعلم

5- مهارة المشاركة و اتخاذ القرارات

6- مهارة إدارة الصراع (حل مشكلات ضغوط العمل و التفاوض)

7- مهارة التغيير و الابتكار

8- مهارة التخطيط إدارة الوقت

9- مهارة متابعة و تقييم المرؤوسين

ينتج عليها هذه المهارات، ضغوط ومشكلات وتحديات داخل المؤسسات، وفي هذا المجال نجد الكثير من الدراسات اهتمت بتنمية المهارات الإشرافية، باعتبارها النقطة الحساسة و المهمة في تطوير المؤسسات الصناعية،

وهذا عن طريق البرامج التدريبية للمشرف لأجل تحسين وتطوير القدرات والمهارات المذكورة سالفاً .

تشير دراسة الباحثين نوافك وقرين(1982)، قد أوضحت أن تدريب ساعد المشرفين في تحسين مهاراتهم، مما ساعدهم على تحسين جودة العلاقة مع مرؤوسيهم.

(سيزلافي و ولاس، 1987، ص583)

كما هدفت دراسة: هالة مويسي (2014/2015) دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة إلى:

- التدريب عملية ضرورية وحتمية لاغني عنها وهي استثمار حقيقي في المورد البشري لإكسابه مهارات.

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم .

- معرفة مدى تأثير التدريب على المهارات والمعارف .

- تكثيف الدورات التدريبية وتنويع الأساليب المستخدمة وعم التركيز على الأساليب التقليدية

- السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات، بهدف تنويع المهارات والخبرات

فوظيفة التدريب تتزايد أهميتها في نجاح الموظف والمؤسسة بالتغير الذي يحصل لطبيعة المنظمات والوظائف وتحولها إلى المهنية، وهذه

الأهمية غير مقتصرة على نوع معين من الصناعات أو على حجم منظمة معينة، فالتغير في الاقتصاد قد يخلق أنواع مختلفة من الاحتياجات التدريبية .
(McConnell,2006, p.4)

يرى الباحثين لإنجاح البرامج التدريبية لتنمية المهارات الإشرافية، وهذا لأجل تطوير المشرف وتحقيق أهداف المؤسسة و استمرارها،

يفرض علينا أولاً عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي هي أساس يقوم عليه أي نشاط تدريبي، الذي يوجه التدريب إلى الطريق الصحيح

لأجل استغلال الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم ، وكما عرفت تحديد الاحتياجات التدريبية عند الباحثين أو الدراسات، أن لها خصائص وأهمية و أصناف وطرق وخطوات وهي كالآتي:

أولاً: تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية:

بأنها الفرق بين المستوى المعرفي و المهاري الواجب توافره لدى الأفراد لأداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلاً (هديب، 2014، ص 16)

تعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية الهدف الأساسي من عملية التدريب لأنها، تركز على حصر عدد و نوعية العاملين الذين سيشملهم عملية التدريب، ولذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة

(الهيتي، 2003، ص232)

أي مستوى الأداء الحالي للمتدرب وبين مستوى المتوقع أو الذي يؤهل أن يكون عليه أداء المتدربين، من حيث المعارف عبارة عن الفرق بين الواقع و المهارات و القدرات و القيم و الاتجاهات للقيام بمهام أو وظائف بأقصى ما تستطيع قدراتهم، ويعبر عن الحاجة إما بالنقص أو الضعف أو التديني في المعرفة أو القدرة أو المهارة في مجال محدد. (شاهين، 1999، ص127)

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطورها و رفعها لدى الموظف و إدارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه قد تم تدريبه .

(Bernard Gillet، 1973، p88)

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب أدائها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج (السيد علوة، 2001، ص21)

يمكن القول أن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء القصور

أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب أو المستهدف - الأداء الفعلي

(احمد ماهر، 2004، ص330)

من هذه التعريفات تحديد الاحتياجات التدريبية، التي هي أساس أي عملية تدريبية، نستنتج هو التحديد الدقيق و العميق من عدة مستويات مثل: نقص في المعارف أو القدرات أو المهارات الإشرافية وينتج عنها مشكلات و نقص في المردود أو الإنتاج، وهذا من الجوانب التنظيمية أو الفنية أو الإنسانية أو الفكرية.

ثانياً: خصائص تحديد الاحتياجات التدريبية:

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات خصائص أربعة هي : (أبو شيخه، 2001، ص 269- 270)

1- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة و غير منظمة ولا تمت إلى احتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات و بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكما تسمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية .

2- اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الفروق الفعلية التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

3- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة.

وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولابد أن يتسم بقدر من المرونة الاستيعاب التعديلات المحتملة

4- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف التدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

أ- أهداف عادية : وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة و عقد البرامج تنشيطية.

ب- أهداف حل المشاكل: وتعنى أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل .

ج- أهداف ابتكارية: وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم من المنظمات الأخرى المنافسة .

من هذه الخصائص نستخلص انه يختلف تحديد الاحتياج التدريبي من مؤسسة إلى أخرى، ولها صعوبة في حصر الاحتياجات الحالية و المستقبلية في ضل التغيرات المتسارعة داخل المؤسسات، أي أن التحديد يتسم بالتعديل و المرونة، مع صياغة الاحتياج التدريبي على شكل أهداف لأجل الواضح.

ثالثاً: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تؤدي تحديد الحاجات التدريبية أهمية كبرى ، في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها، وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية:

(السكارنه، 2011، ص92 ص93)

- كونها العامل الحقيقي في الموظفين وتأدية الأعمال المسندة إليهم.

- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.

- تعد الأساس الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.

- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح .

- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي إلى ضياع الجهد والمال و الوقت المبذول في التدريب.

- معرفة الاحتياجات التدريبية تسبق أي نشاط تدريبي مهني وتأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.

تتمثل أهمية تحديد الحاجات التدريبية في :

1- التدريب مكلف وبالتالي فإنه لابد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب .

- 2- إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بما يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به
- 3- المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.
- (زويلف، 2003، ص 117)

رابعاً: أصناف تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها :

1- حسب الهدف : يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب الهدف إلى الأصناف التالية :

أ- احتياجات عادية : لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعيّنين حديثاً في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.

ب- احتياجات تشغيلية: لرفع كفاءة العمل، مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.

ت- احتياجات تطويرية: لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلاً في المنظمة أو العاملين حالياً بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلاً حسب خطة الاحتياجات من الكوادر.

2- حسب الفترة الزمنية : أي تصنيفها إلى :

أ- احتياجات عاجلة (آنية - غير مخططة).

ب- احتياجات قريبة المدى (مخططة).

ج- احتياجات مستقبلية (تطويرية خطة بعيدة المدى).

3- حسب حجم التدريب أو كثافته : أي تصنيفها إلى :

أ- احتياجات فردية.

ب- ب- احتياجات جماعية.

4- حسب كيفية التدريب أو أسلوبه: أي تصنيفها إلى :

أ- احتياجات لتدريب عملي في الموقع / تطبيقي.

ب- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات / انظري.

5- حسب مكان التدريب أو جهته: أي تصنيفها إلى:-

أ- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماد على الخبرات الداخلية.

ب- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.

(عصام حيدر، 2020، ص 79-80)

تصنيف تحديد الاحتياجات التدريبية تتضمن عدة اعتبارات، وتتمثل في : حسب الهدف و الفترة الزمنية المحددة وحجم التدريب و أسلوب ومكان التدريب، وهذه المعطيات تساعد في تحديد الإمكانيات المتاحة للتدريب.

خامسا: خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تجري عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في أربعة خطوات هي:

1- الخطوة الأولى: تحديد فجوة التدريب.

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

إلى مرحلتين:

أ- وتشمل تقييم الوضع الحالي الخاص بمستوى المعارف والمهارات، كما تتضمن قصص أهداف المنظمة المناخ التنظيمي والقيود الداخلية والخارجية المفروضة.

ب- وفيها يتم تحديد ما هو الوضع المطلوب أي الشروط من خلال المستوى المطلوب لأداء الأفراد.

2- 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.

3- 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.

4- 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، p63)

تعتبر خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية، النقطة المهمة في الاحتياجات وتنطلق بتحديد فجوة التدريب مع التركيز على أسباب مشاكل الأداء والإنتاج داخل المؤسسة، مع ترتيب الحلول حسب أهمية و أولويات التدريب.

سادسا: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

تنبؤ المعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بحسبان أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، ومن الذي يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمقابلة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وتحديد أهدافها، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي :

1 المقابلة:

تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين ، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها ، و أن يستمع المقابل بعناية للمتدربين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات. ومن مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات أما من عيوب المقابلة نذكر أنها تتطلب وقتاً طويلاً، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدى بعض المتدربين بالخرج، و أنهم في مآزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

2- الاستبيان:

يمثل استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، هناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان، منها أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة، كلما أمكن ذلك على هيئة إشارات، يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعه بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من أجله.

من مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة

وواضحة

أما عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة .

3- الاختبارات:

قد تكون الاختبارات شفهية وقد تكون كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية .

4- تحليل المشكلات:

تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها.

من مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة

5- تقييم الأداء:

يعطي تقييم الأداء مؤشر واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين في التدريب.

إن تقييم الأداء وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه ، فإنه يستنفذ وقتاً طويلاً

كما تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه تقييم الأداء، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات.

6- دراسة التقارير والسجلات:

تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية .

يرى الباحث أن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، تمثل أهم عنصر من العناصر السابقة لأنها مرحلة عملية تتمثل في جمع المعلومات عن طريق خبير تدريب بهدف تحديد الاحتياج التدريبي ، وهذا عن طريق المقابلة و الاستبيان والاختبارات وتحليل المشكلات مع تقييم الأداء و دراسة التقارير والسجلات.

وهذا ما توصلت إليه دراستنا الميدانية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية للمشرفين في مؤسسة علال لصناعة بمدينة الوادي، من خلال بتعمير استمارة مقابلة في (ملحق 1،2،3)، مع المستويات الثلاثة السلطة العليا والمشرفين والمرؤوسين عن طريق العصف الذهني مع المرؤوسين في الورشات، والمقابلة والملاحظة مع المشرفين وسبعة مسئولين من السلطة العليا، وكل الأجوبة تحولت إلى تكرارات ونسب مئوية كما موضح في جدول الأتي:

- جدول التكرارات والنسب المئوية لتحديد الاحتياج التدريبي للمشرفين من طرف 07 مسئولين في السلطة العليا و 16 مشرف و 16 مرؤوس

الرقم	المهارات الإشرافية للمشرف	عدد التكرارات للمرؤوسين	النسب المئوية للمرؤوسين	عدد التكرارات للمشرفين	النسب المئوية للمشرفين	عدد التكرارات للسلطة العليا	النسب المئوية للسلطة العليا
01	مهارة التحفيز المرؤوسين	13	81 %	15	93 %	6	85 %
02	مهارة التخطيط إدارة الوقت	12	75 %	15	93 %	6	85 %
03	مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين	13	81 %	14	87 %	6	85 %
04	مهارة العلاقات و التعامل مع المرؤوسين	9	56 %	11	68 %	3	42 %
05	مهارة المشاركة و اتخاذ القرارات	6	37 %	8	50 %	3	42 %
06	مهارة إدارة الصراع (حل مشكلات ضغوط العمل و التفاوض)	3	18 %	8	50 %	1	14 %
07	مهارة متابعة و وتقييم المرؤوسين	1	6 %	6	37 %	1	14 %
08	مهارة توجيه ومساعدة المرؤوسين على التعلم	3	18 %	4	25 %	1	14 %
09	مهارة التغيير و الابتكار	1	6 %	1	6 %	1	14 %

نلاحظ من خلال جدول التكرارات والنسب المئوية لتحديد الاحتياج التدريبي للمشرفين، أن المهارات الإشرافية الثلاثة الأولى حسب الترتيب، مهارة التحفيز ومهارة التخطيط إدارة الوقت و مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين كان الاحتياج التدريبي بنسبة مئوية عالية تمثل 75 % ما فوق من خلال المستويات الثلاثة السلطة العليا والمشرفين والمرؤوسين، أما مهارة العلاقات و التعامل مع المرؤوسين تفوق 50 % من خلال مستويين المشرفين والمرؤوسين أما من خلال السلطة العليا تحت 50 %، ونلاحظ أيضا أن مهارة المشاركة و اتخاذ القرارات و مهارة إدارة الصراع تساوي 50 % من خلال مستوى المشرفين وقل من 50 % من خلال مستويين السلطة العليا و المرؤوسين، أما باقي المهارات اقل 50 % من خلال المستويات الثلاثة.

ومن هذه المعطيات نستنتج، أن تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية للمشرفين في مؤسسة علال لصناعة بمدينة الوادي، هي المهارات الإشرافية الثلاثة الأولى حسب الترتيب في جدول، مهارة التحفيز ومهارة التخطيط إدارة الوقت و مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين، هذا راجع إلى تركز المهارات بنسبة عالية جدا من خلال المستويات الثلاثة السلطة العليا والمشرفين والمرؤوسين، ويأتي بعدها مهارة العلاقات و التعامل مع المرؤوسين بنسبة متوسطة لأنها من جانب مستوى السلطة العليا لم تصل إلى 50 % .

أما مهارة المشاركة و اتخاذ القرارات و مهارة إدارة الصراع لا تكون احتياج تدريبي لأنها نسبة دون المتوسطة من خلال مستويين السلطة العليا و المرؤوسين لم تصل إلى 50 %، مع المهارات الأخرى المتبقية كانت نسبة ضعيفة جدا تحت 50 % في المستويات الثلاثة السلطة العليا والمشرفين والمرؤوسين.

الخلاصة:

من هذه المعطيات النظرية والميدانية عن تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية، نستطيع أن نقول عندما تكون الخطوات مدروسة جيدة وبطريقة سليمة ومنهجية، هي التي تؤدي إلى تحديد المهارات الإشرافية وترتيبها حسب الأولوية في التدريب، كما قمنا بتحديداتها وترتيبها في دراستنا، وهذا ينتج عليه استغلال الإمكانيات بشكل جيد وبرنامج تدريبي ناجح، الذي يؤثر بالأداء الجيد من طرف المشرفين، وينعكس إيجابيا على إنتاج وفير من خلال المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة الصناعية.

- المراجع :

- 1- أحمد ماهر، (2004)، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعية.
- 2- الهبتي خالد، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر.
- 3- السيد علوة، (2001)، تحديد الاحتياجات التدريبية، مصر، اترك للنشر و التوزيع.
- 4- بلال خلف السكارنة، (2011)، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 5- شاهين محمد، (1999)، التفريق بين الحاجة و الهدف والنشاط في المجال التربوي، عمان، منشورات معهد التربية الاونروا، اليونسكو.
- 6- عصام حيد، (2020)، التدريب والتطوير، سورية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 7- مهدي حسن زويلف، (2003)، إدارة الأفراد، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر.
- 8- نادر أحمد أبو شيخه، (2001)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 9- هديب إبراهيم عودة، (2014)، الإستراتيجية التطورية للموارد البشرية، عمان، الأردن، دار امجد للنشر والتوزيع.
- 10- بويكر منصور، (2013/2012)، اثر برنامج تنمية السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل، دراسة ميدانية بمجموعة الورود لصناعة الروائح بمدينة الوادي، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر.
- 11- محمد بشير، (2020/2019)، المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعة العمل دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر.
- 12- هالة مويسي، (2014/2015) دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد أو الحاج، البويرة، الجزائر.
- 13- منصور بن زاهي، (2015) البناء العملي لمقياس المهارات القيادية للطلاب الجامعي كأحد نواتج التعلم دراسة على عينة من طلبة جامعة ورقلة الجزائر، منشور في كتاب مؤتمر القياس (قياس نواتج التعلم)، الرياض السعودية.

14- Bernard Gillet amelioration de formation professionnelle par l'etude de travail paris, E73 P88.

15- Claire B. Halverson and S. Aqeel Tirmizi (2008) Effective Multicultural Teams: Theory and Practice, Springer, New York.

16 - Jagues, E.(2001), Diagnosing Sources of Managerial Leadership, Problems for R

17- Laird Dugan (1986) Approaches to training and Developement ,2end ed,Reading MA, Addison- Wesley.

18 - McConnell, John (2006), "How to Identify your Organization's Training Needs", American Management Association.

- ملاحق :

ملحق (1) : استمارة مقابلة تحديد الاحتياج التدريبي للمهارات الإشرافية للمشرفين من وجهة نظر السلطة العليا

استمارة مقابلة تحديد الاحتياج التدريبي للمهارات الإشرافية للمشرفين من وجهة نظر السلطة العليا

الاسم: اللقب: العمر:

المهنة: الخبرة:

- بصفتك مسئول في الإدارة العليا ضع علامة X أمام المهارات الإشرافية التي فيها نقص من طرف المشرفين بمؤسستكم .

الرقم	المهارات الإشرافية	المهارات التي فيه نقص من طرف المشرفين
01	مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين	
02	مهارة تحفيز المرؤوسين	
03	مهارة العلاقات و التعامل مع المرؤوسين	
04	مهارة توجيه ومساعدة المرؤوسين على التعلم	
05	مهارة المشاركة و اتخاذ القرارات	
06	مهارة إدارة الصراع (حل مشكلات ضغوط العمل و التفاوض)	
07	مهارة التغيير و الابتكار	
08	مهارة التخطيط إدارة الوقت	
09	مهارة متابعة و تقييم المرؤوسين	

معلومات إضافية :

- ما هي المقترحات أو النصائح التي تريد إضافتها للبرنامج التدريبي الخاص بتنمية المهارات الإشرافية في مؤسساتكم ؟

المرجع: (من إعداد الباحثين)

ملحق (2) : استمارة مقابلة تحديد الاحتياج التدريبي للمهارات الإشرافية للمشرفين من وجهة نظر المشرفين

استمارة مقابلة تحديد الاحتياج التدريبي للمهارات الإشرافية للمشرفين من وجهة نظر المشرفين

الاسم: اللقب: العمر:

المهنة: الخبرة:

تحدد الاحتياجات التدريبية في تنمية المهارات الإشرافية لدى مشرفي مؤسسة صناعية (دراسة استكشافية)

- بصفتك مشرف ضع علامة x أمام المهارة التي تعتقد أنك في حاجة للتدريب عليها مع ترتيب حسب الاحتياج.

الرقم	المهارات الإشرافية	المهارات التي انت بحاجة إليها	ترتيب حسب الاحتياج
01	مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين		
02	مهارة تحفيز المرؤوسين		
03	مهارة العلاقات و التعامل مع المرؤوسين		
04	مهارة توجيه ومساعدة المرؤوسين على التعلم		
05	مهارة المشاركة و اتخاذ القرارات		
06	مهارة إدارة الصراع (حل مشكلات ضغوط العمل و التفاوض)		
07	مهارة التغيير و الابتكار		
08	مهارة التخطيط إدارة الوقت		
09	مهارة متابعة و تقييم المرؤوسين		

معلومات إضافية :

- ما هي المقترحات التي تريد إضافتها التي تخص عملك كمشرق إلى هذه البرنامج التدريبي الخاص بتنمية المهارات التدريبية ؟

.....

.....

.....

المرجع: (من إعداد الباحثين)

ملحق (3) : استمارة مقابلة تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية للمشرفين من وجهة نظر المرؤوسين

استمارة مقابلة تحديد الاحتياج التدريبي للمهارات الإشرافية للمشرفين من وجهة نظر المرؤوسين

الاسم: اللقب: العمر:

الورشة: الخيرة:

- بصفتك مرموس ضع علامة x أمام المهارات الإشرافية التي فيها صعوبات مع المشرف المباشر بمؤسستكم .

الرقم	المهارات الإشرافية	المهارات التي فيها صعوبات مع المشرف المباشر
01	مهارة الاتصال الفعال بالمرموسين	
02	مهارة تحفيز المرموسين	
03	مهارة العلاقات و التعامل مع المرموسين	
04	مهارة توجيه ومساعدة المرموسين على التعلم	
05	مهارة المشاركة و اتخاذ القرارات	
06	مهارة إدارة الصراع (حل مشكلات ضغوط العمل و التفاوض)	
07	مهارة التغيير و الابتكار	
08	مهارة التخطيط إدارة الوقت	
09	مهارة متابعة و تقييم المرموسين	

معلومات إضافية :

- ما هي المقترحات أو النصائح التي تريد إضافتها للبرنامج التدريبي الخاص بتنمية المهارات الإشرافية في مؤسستكم ؟

.....

.....

.....

المرجع: (من إعداد الباحثين)