



جامعة الملك سعود
كلية العلوم الإدارية
مركز البحوث

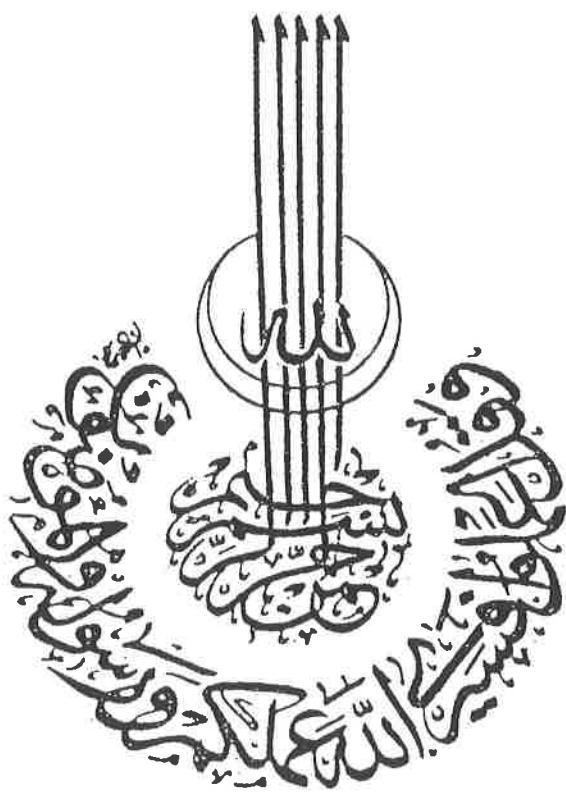
نموذج مقترن لترشيد الاحتياجات التدريبية لمشرفين الانتاج المباشرين بالشركات الصناعية السعودية

(دراسة ميدانية)

دكتور إبراهيم إبراهيم بسيونى
أستاذ إدارة الأعمال والموارد البشرية
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

دكتور رمضان عبدالعزيز جاد
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

١٤١٥ هـ - ١٩٩٥ مـ



جامعة الملك سعود
كلية العلوم الإدارية
مركز البحوث



نموذج مقترن لترشيد الاحتياجات التدريبية لمشرفين الانتاج المباشرين بالشركات الصناعية السعودية

(دراسة ميدانية)

دكتور رمضان عبد العظيم جاد	دكتور إبراهيم إبراهيم بسيونى
أستاذ إدارة الأعمال والموارد البشرية	أستاذ إدارة الأعمال المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود	كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

١٤١٥ هـ - ١٩٩٥ مـ

جامعة الملك سعود، ١٤١٥هـ (٢)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية
جاد، رمضان عبدالعزيز

نموذج مقترن لترشيد الاحتياجات التدريبية لمشرفين في الإنتاج المباشرين
بالشركات الصناعية السعودية: دراسة ميدانية / رمضان عبدالعزيز جاد،
إبراهيم إبراهيم بسيوني.

ص: ... سم (إصدارات مركز البحث - كلية العلوم الإدارية)

ردمك: ٩٩٦٠ - ٠٥ - ٢٣٧ - ٠

ردمد: ١٣١٩ - ٢٩٠٦ -

١ - السعودية - التدريب الإداري ١ - بسيوني، إبراهيم إبراهيم (م. مشارك)

ب - العنوان ج - السلسلة

ديوبي: ٣٥٠، ١٥٥٣١

١٥/٣٧٢٥

رقم الإيداع: ١٥/٣٧٢٥

ردمك: ٩٩٦٠ - ٠٥ - ٢٣٧ - ٠

ردمد: ١٣١٩ - ٢٩٠٦ -

مطابع جامعة الملك سعود ١٤١٦هـ



فهرس المحتويات

ملخص البحث

١

الممهيد للبحث:

أولاً : مشكلة البحث .

ثانياً : أهداف البحث .

ثالثاً : أهمية البحث .

٢

٢

٥

٥

٧

٧

٨

٩

١٠

١٤

الاطار النظري للبحث.

أولاً : أهداف التدريب الاشرافي .

ثانياً : أهمية وأهداف الاحتياجات التربوية الاشرافية .

ثالثاً : تصنيف الاحتياجات التربوية الاشرافية .

رابعاً: نظام تحديد الاحتياجات التربوية الاشرافية .

المدخل المناسب لتحديد الاحتياجات التربوية الاشرافية (نموذج مقترح) .

١٦

١٦

١٦

١٨

٢٢

٢٢

* المستوى الأول : تحليل المنظمة .

أولاً : فحص أهداف المنظمة .

ثانياً : فحص الاهداف التشفيلية للوحدات التنظيمية .

ثالثاً : تحليل مشكلات الأداء .

رابعاً : تحليل حركةقوى العاملة .

خامساً: تحليل التغيرات في متطلبات العمل .

٢٢

٢٣

٢٣

٢٣

٢٤

* المستوى الثاني : تحليل العمليات أو الوظائف :

أولاً : تحديد المهام الوظيفية .

ثانياً : تحديد المهام الحيوية .

ثالثاً : تحديد المعارف والمهارات .

رابعاً : تحديد ظروف اداء المهمة

٢٤	* المستوى الثالث: تحليل الأفراد :
٢٤	أولاً : مدى حاجة الأفراد للتدريب.
٢٥	ثانياً : التعامل مع الاحتياجات التدريبية.
٢٦	منهجية البحث:
٢٦	أولاً : فروض البحث .
٢٧	ثانياً : منهج البحث وأساليبه .
٢٩	ثالثاً : قائمة الاستقصاء .
٣٠	رابعاً : عينة البحث .
٣١	خامساً: معالجة وتحليل البيانات الميدانية.
٣٣	عرض وتحليل النتائج:
٣٣	أولاً : خصائص عينة البحث .
٣٨	ثانياً : تحليل النتائج الاحصائية .
٣٨	أ) التخطيط للتدريب الاشرافي.
٤١	ب) اعداد برامج التدريب الاشرافي.
٤٣	ج) آثار التدريب الاشرافي.
٤٩	(أهم النتائج والتوصيات:
٤٩	أولاً : أهم النتائج .
٤٩	أ) النتائج العامة .
٥١	ب) نتائج اختبار الفروض .
٥٢	ثانياً : التوصيات .
٥٦	المراجع العلمية.
٥٩	الملاحق:
٥٩	أولاً : نموذج قائمة الاستقصاء.
٦٤	ثانياً : قائمة بأسماء شركات العينة.

فهرس الجداول والاسكال

أولاً: الجداول :

- جدول (١-١٢) توزيع مفردات العينة من المسئولية حسب القطاعات الصناعية. ٢٤
جدول (٢-١٣) توزيع مفردات العينة من المسئولية حسب حجم المنظمة. ٢٥
جدول (٣-١٢) توزيع مفردات العينة من المسئولية حسب الفئات الوظيفية. ٢٥
جدول (٤-١٣) توزيع مفردات العينة من المسئولية حسب الجنسية والعرق. ٢٥
جدول (٥-١٣) توزيع مفردات العينة من المسئولية حسب المستوى التعليمي. ٣٦
جدول (٦-١٢) توزيع مفردات العينة من المسئولية حسب الفرق العمرية. ٣٦
جدول (٧-١٣) توزيع مفردات العينة من المسئولية حسب الخبرة السابقة. ٣٦
جدول (٨-١٣) توزيع مفردات العينة من المسئولية حسب المستوى التدريبي. ٣٧
جدول (٩-١٣) توزيع مفردات العينة من المسئولية حسب الميلول التدريبية. ٣٧
جدول (١٠-١) النتائج الاحصائية لعناصر ومكونات الاحتياجات التدريبية لشريفي الانتاج المباشرين. ٤٥
جدول (١١-٢) النتائج الاحصائية لعناصر ومكونات اعداد برامج التدريب الاشرافي. ٤٦
جدول (١٢-٣) النتائج الاحصائية لتقدير اثار التدريب الاشرافي. ٤٨

ثانياً: الاسكال :

- شكل رقم (١-٢) نظام تحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية ١٢
شكل رقم (٢-١) نموذج مقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية ١٧

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تقويم امكانيات وحدود النموذج المقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية لشاغل الإنتاج المباشرين . وتقتنص دراستنا هذه القاء الضوء على الجدل الفكري بين الكتاب والباحثين حول النظم والمداخل المختلفة لتحديد هذه الاحتياجات التدريبية والتعرف على الاتجاهات الحديثة في هذا المجال .

وقد يساعد ذلك على تأكيد مدى فاعلية النموذج المقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية لشاغل الإنتاج المباشرين من خلال التطبيق في الصناعة السعودية من جانب المديرين المسؤولين عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية الإشرافية في بعض الشركات الصناعية بمنطقة الرياض . وذلك لاختبار مدى نجاح النموذج المقترن في ترشيد الاحتياجات التدريبية لشاغل الإنتاج المباشرين .

وقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك اهتمام متزايد بين المسؤولين بهذه المنظمات الصناعية لترشيد الاحتياجات التدريبية الإشرافية . فقد تركز اهتمامهم حول أغلب عناصر مستويات التحليل الالزمة للتخطيط للتدريب الإشرافي . كما أن هذه الدراسة تساعد مديرى الأفراد والإنتاج ومسئولي التدريب في المنظمات الصناعية على ترشيد الاحتياجات التدريبية الإشرافية ، وإعداد برامج التدريب الإشرافي الفعالة ، وعدم إهدار الاستثمار التدريسي .

التمهيد للبحث

أولاً : مشكلة البحث :

إن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفين الإنتاج المباشرين Direct Factory Supervisors ترجع إلى خطورة وصعوبة دور هؤلاء المشرفين في مراكز الإنتاج المختلفة بالمنظمات الصناعية . ويعزى بيتل « Bittle » [١ : ص ٥٩٩] ذلك إلى اعتبار أنهم القوة التي تملك أن تتحقق أو تفسد إنتاجية المنظمة . كما يرى ليستر Lester « [٢ : ص ٣١] أنهم المديرون التنفيذيون في خط الدفاع الأول من المعركة المستمرة من أجل الاستخدام الاقتصادي للوسائل المتاحة . وبالتالي يرى السباعي [٣ : ص ٧٧] بأنهم المسؤولين عن تشغيل ومراقبة مراكز التكلفة . ويؤكد ذلك أيضاً الجبالي [٤ : ص ١١] بأنهم حجر الزاوية في البناء التنظيمي ، حيث يعمل المشرفون كحلقة وصل بين الإدارة الوسطى والعليا وبين العمال التنفيذيين ، فهم يقومون بنقل الأوامر والتعليمات من أعلى ، ويستوعبون الصدمات والازعاج من أسفل ، وعليهم يقع عبء تحريك مرؤوسهم لتحقيق أهداف المنظمة .

بناء على ذلك ، فقد تركز إهتمام الكثير من الكتاب والباحثين حول التدريب الإشرافي . فقد تناول بسيوني [٥ : ص ٥٩٥] في دراسة ميدانية عن التدريب الإشرافي المبدئي Pre - Supervisory Training كأساس لترشيد عملية اختيار مشرفين الإنتاج المباشرين . كما قام ستيفوارت « Stewart » [٦ : ص ١٢ - ١٩] بتحديد درجة أهمية المهارات الإشرافية كأساس لدرجتها في برامج التدريب الإشرافي . وقد استعرض أيضاً الجبالي [٤ : ص ٢٠] في دراسته الميدانية مجموعات متناسبة من المهارات الإشرافية ، مرتبة حسب أولوية التدريب عليها في برامج التدريب الإشرافي . كما عنيت بعض الدراسات باختيار وتدريب المشرفين معاً ، حيث تناول بيتل ورامزي « Bittle & Ramsey » [٧] بالتحليل الفروق الجوهرية بين أربع

مجموعات من المشرفين هم ، المشرف الصناعي المباشر ، والمشرف الصناعي غير المباشر ، والمشرف الكتابي ، والمشرف الإداري ، وذلك في ضوء المتغيرات الديموغرافية ومدى الثقة في قدراتهم الإشرافية عند التعامل في ثمانية عشر نشاطاً وظيفياً . وهذا ما يؤكد تزايد الاهتمام بالتدريب الإشرافي ، حيث كثرت البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال الحيوي .

وبالرغم من ذلك ، فإن عدداً قليلاً من الدراسات الميدانية هو الذي تناول تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها في ترشيد التدريب وزيادة فاعليته ، فإن معظم المعلومات المتاحة في هذا المجال ما زالت تعتمد أساساً على النظريات المجردة والأراء المختلفة . فقد قام أولشكاك « Ulschak » [٨] باستعراض نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية ، وحصر الطرق المختلفة لجمع البيانات الازمة : الطرق العامة أو التقليدية كالملاحظة والمقابلة والاستبيان ، والطرق المركبة كمراكز التقويم والأحداث الحرجية ، والطرق التحليلية كالتطوير الوظيفي وتقويم الأداء . كما قام نيوستورم وليليكيوبيست « Newstorm & Lilyquist » [٩] [٥٢] باستعراض طريقة لتحديد الاحتياجات التدريبية مثل مدى مشاركة الموظف والإدارة والوقت المطلوب والتكلفة ومدى الحصول على بيانات كمية .

وقد قام أيضاً تريسي « Tracy » [١٠] [٥٤] باستعراض ٢٢ طريقة لتحديد الاحتياجات التدريبية . وعلى نفس النسق قدم السلمي ورسلان [١١] [٢١] أسلوبياً لتحديد الاحتياجات التدريبية . وأغلب هذه الدراسات النظرية قد خلط بين مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية وبين الأساليب المستخدمة .

وفي دراسات أخرى متخصصة قدم ماجهي وثاير « Mc Gehee & Thayer » [١٢] إطاراً شاملاً لتحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث ركزا على مستويات التحليل للمنظمة والوظائف والأفراد ، لعلاج مشكلات الأداء الحالية . كما ركزت أيضاً ماجير وباب « Mager & Pipe » [١٢] على تحديد نوعية المشكلات التي يمكن حلها

بالتدريب والتي يمكن حلها بالتدخل الإداري ، عند معالجة مشكلات الأداء القائمة بالمنظمة من خلال نموذجها المقترن . ويضيف إلى ذلك سالم « Salem [١٤] » ضرورة التأكد من استخدام التدريب كبديل مناسب لحل مشكلة الأداء بالشكل المطلوب . وتعاني هذه الدراسات من القصور ، حيث ركزت كل اهتمامها على حل المشكلات القائمة بالمنظمة ، دون أي محاولة لتجنب مشكلات الأداء المتوقعة عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية الناجمة عن التغيرات المستقبلية ، كما هي الحال في التدريب الإشرافي المبدئي لمشرفين الإنتاج المباشرين . وبالتالي فإن غياب التركيز على علاج المشكلات المتوقعة للأداء ، يؤدي إلى قصور التدريب على الجانب العلاجي دون الوقائي ، ومن ثم إهدار موارد المنظمة ويحد من فاعليتها . وقد حاول الجبالي [٤] تلافي هذا القصور من خلال نموذج مقترن للاحتياجات التدريبية ، إلا أنه غالب عليه الطابع النظري ، حيث لم يتم اختباره في الواقع العملي .

ورغم وجود بعض الدراسات الميدانية الأجنبية في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية ، إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها كلياً وبصورة مباشرة ، لعدم توافقها مع متطلبات وظروف البيئة العربية . هذا بالإضافة إلى ندرة الدراسات الميدانية العربية الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفين الإنتاج المشرفين على وجه الخصوص ، مما يجعل هذه الدراسة ذات طابع متميز وفريد ، وذلك نظراً للحاجة الملحة إلى ضرورة وجود بيانات صادقة يعول عليها ومستمدة من الواقع المحلي . وبالتالي فإن دراستنا الراهنة سوف تتعرض بالتحليل الدقيق للنموذج المقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لمشرفين الإنتاج المباشرين في الشركات الصناعية السعودية ، وذلك من أجل ترشيد هذه الاحتياجات عند تخطيط وإعداد برامج التدريب الإشرافي المبدئي لهم .

ثانياً : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث من خلال تحديد أبعاد النموذج المقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإنتاج المباشرين إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تحديد عناصر ومكونات ومستويات النموذج المقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإنتاج المباشرين .
- ٢- تحديد أهمية هذه العناصر والمكونات وأولويتها عند إعداد وتصميم البرامج التدريبية لهؤلاء المشرفين .
- ٣- تقييم مدى فعالية النموذج المقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المشرفين في الواقع العملي .
- ٤- امداد هؤلاء الممارسين المسئولين عن تخطيط التدريب الإشرافي لمشرفي الإنتاج المباشرين ، ببيانات دقيقة وموثقة ومستمدة من دراسات ميدانية في البيئة العربية السعودية ، تساعد على زيادة الدقة وال موضوعية حتى يتسعى ترشيد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المشرفين ، وزيادة فعالية برامج التدريب الإشرافي لهم .

ثالثاً : أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من خلال مجموعة الإضافات المتوقعة ، والتي يمكن أن يقدمها للباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي بالمنظمات الصناعية المختلفة .

أ-على المستوى العلمي أو الأكاديمي :

حيث يتم تطوير الجانب العلمي من خلال المساهمات المتوقعة لنتائج البحث ، والتي قد تفيد في تطوير التخطيط للتدريب الإشرافي ، وخاصة في النواحي التالية :

- ١- دراسة وتحليل نموذج مقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية بعناصره ومكوناته ومستوياته المختلفة .
- ٢- تحديد أهمية وأولوية مكونات ومستويات هذا النموذج ، للإسهام في إعداد برامج التدريب الإشرافي لهذه الفئة المهمة .
- ٣- تحديد مدى فعالية هذا النموذج عملياً ، وتقدير مدى مساهمته في ترشيد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإنتاج المباشرين ، ومن ثم إمكان رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية من خلال التدريب الإشرافي .

بــ على المستوى العملي أو التطبيقي :

- حيث يتوقع أن تفيد نتائج البحث في عدة نواحي تطبيقية تهم مديرى الإنتاج والأفراد والتدريب في المنظمات الصناعية السعودية ، وذلك على النحو التالي :
- ١- إن تطور الفكر الأكاديمي في هذا المجال سوف يساعد على تطوير مفاهيم الممارسين المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية ، وينمي قدراتهم عند تخطيط وإعداد برامج التدريب الإشرافي لجماعة مشرفي الإنتاج المباشرين .
 - ٢- إمدادهم ببيانات دقيقة وموثقة ومستمدة من دراسات ميدانية في البيئة العربية السعودية ، تمكنهم من ترشيد هذه الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي أكثر شمولاً و موضوعية .

الاطار النظري للبحث

أولاً : أهداف التدريب الإشرافي :

لا يمكن أداء المهام الوظيفية الإشرافية بمجرد اختيار وتعيين مشرف في إنتاج مباشرينجدد من بين أفضل عناصر العمالة الفنية . ويطلب أداء هذه الأدوار الحيوية ضرورة توافر عنصري القدرة على أداء الأعمال الإشرافية والرغبة في أدائها لدى هؤلاء المشرفين . ولا يمكن أن تتحقق القدرة والرغبة معاً إلا من خلال التعامل المباشر مع هذا الدور ، والتفاعل مع الأطراف ذات العلاقة بانجازه {١٥ : ص ٧٣}.

وتعتبر الممارسة الفعلية للأدوار مشرف في الإنتاج المباشرين المعيار الحقيقي لدى تطابق توقعات كل من الإدارة والمشرف السابقة لهذه الوظيفة . ويرتبط ذلك بضرورة تنمية القدرات الإشرافية لدى هؤلاء المشرفين من خلال التدريب الإشرافي ، حتى تستجيب لمستلزمات أداء الأدوار المتوقعة منهم . كما تضطر إدارة الإنتاج إلى تدريب قدامى مشرف في الإنتاج عندما تظهر الحاجة إلى إجراء تغييرات في هذه الأدوار الوظيفية . فالتدريب أداة رئيسية لتنمية وتطوير الأفراد لأداء الأدوار الوظيفية ، لإنجاز المهام وادراك المسؤوليات في إطار الانتماء التنظيمي ، حيث تهدف كل أنواع التدريب إلى تغيير معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات الأفراد {١٦ : ص ١١٦}.

بناء على ذلك فإنه يمكن تحديد أهداف التدريب لمشرف في الإنتاج المباشرين على النحو التالي :

- ١- تحسين مستوى كفاءة وحدات إدارة الإنتاج وتطويرها ، بهدف زيادة فعالية المنظمة في استجابتها للظروف البيئية المتغيرة .

٢- تحسين مستوى كفاءة التشغيل بالأقسام والمراكم الإنتاجية المختلفة ، وذلك بتطوير الأنشطة والعمليات الإنتاجية للوصول إلى الاستخدام الأمثل أو الممكن لعناصر الإنتاج المتاحة .

٣- تحسين مستوى أداء مشرفي الإنتاج المباشرين للمهام الوظيفية الإشرافية ، وذلك من خلال :

- * زيادة المعارف التخصصية لدى مشرفي الإنتاج المباشرين .
- * تنمية المهارات الإشرافية المباشرة والمساندة لأداء المهام المتوقعة منهم .
- * إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات وسلوكيات هؤلاء المشرفين .

ثانياً : أهمية وأهداف الاحتياجات التدريبية الإشرافية :

تبعد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإنتاج المباشرين من كونها العنصر الأساسي في تحديد مخرجات نظام التدريب الإشرافي المتمثل في أهدافه المنشودة . كما تتأثر هذه الاحتياجات بنوعية وطبيعة مشكلات الإشراف التي تعاني منها وحدات إدارة الإنتاج . وبالتالي فإن في ضوء التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يمكن زيادة فعالية نشاط التدريب الإشرافي ، من خلال رسم السياسات التدريبية لهؤلاء المشرفين ، وإعداد تصميم البرامج التدريبية الإشرافية لهم . كما يساعد تنفيذ وتقديم هذه البرامج على الخروج بمعايير جديدة للأهداف التدريبية الإشرافية ، والتي تعتبر الأساس في ظهور احتياجات تدريبية أخرى جديدة .

ويمكن صياغة وتحديد أهداف الاحتياجات التدريبية الإشرافية كما يلي :

١- تحسين مستوى كفاءة النشاط التدريبي الإشرافي للمساهمة في زيادة فعالية إدارة الإنتاج والمنظمة ككل .

٢- تعين الأقسام والمراكم الإنتاجية التي تتحقق في تحقيق الأهداف التشغيلية المطلوبة من إدارة الإنتاج وتحدد من كفاءتها .

- ٣- تعين مجالات النشاط التدريبي من خلال تحديد محتوى برامج التدريب الإشرافي لمؤلاء المشرفين ، وذلك بالتركيز على العمليات أو الوظائف التي يتوازي فيها الأداء الفعلي عن المتوقع .
- ٤- التحديد الدقيق لشرفي الإنتاج المباشرين المطلوب تدريبهم ، لوجود قصور أو نقص لديهم في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات .

ثالثاً : تصنيف الاحتياجات التدريبية الإشرافية :

أختلف الكتاب والباحثون حول الأسس التي يمكن بها تصنيف هذه الاحتياجات التدريبية . ورغم ذلك فإن لكل منها استخداماتها وأهميتها الخاصة عند تخطيط النشاط التدريبي لشرفي الإنتاج المباشرين . ويمكن استعراض أنواع هذه الاحتياجات من خلال الأسس التالية [١٥ : ص ٧٧] :

أ - الأهداف التدريبية :

- ١- احتياجات تطويرية لزيادة فاعلية ، إدارة الإنتاج والمنظمة .
- ٢- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة الأنشطة والعمليات بالمراكم الإنتاجية .
- ٣- احتياجات عادبة لتحسين مستوى أداء مشرفي الإنتاج المباشرين .

ب- حجم و كثافة التدريب:

- ١- احتياجات فردية .
- ٢- احتياجات جماعية .

ج- الفترة الزمنية :

- ١- احتياجات فورية أو عاجلة .
- ٢- احتياجات مستقبلية قصيرة الأجل .
- ٣- احتياجات مستقبلية طويلة الأجل .

د- مكان وجهة التدريب :

- ١- احتياجات تدريبية على رأس العمل .
- ٢- احتياجات تدريبية خارج العمل بمراكز التدريب الداخلية والخارجية .

هـ- طرق وأساليب التدريب :

- ١- احتياجات التدريب النظري لاكتساب المعارف التخصصية .
- ٢- احتياجات التدريب العملي لاكتساب المهارات والسلوكيات المطلوبة .

رابعاً : نظام تحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية :

يساعد مدخل النظم في دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية لمشرفين في الإنتاج المباشرين ، وذلك كنظام فرعي من نشاط التخطيط للتدريب الإشرافي . وبالتالي فهو نظام مستمر من الأنشطة المتميزة والمتناصفة لجزأه ، والتي تستخدم موارد بشرية ومادية . ويمكن استعراض عناصر ومكونات نظام تحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية على النحو التالي :

أ- مدخلات النظام :

وتشمل الموارد الأساسية والمتغيرات المؤثرة على هذا النظام الفرعى ، والتي يمكن تضمينها من خلال الأنواع التالية :

- ١- مدخلات أساسية : وتتضمن المعلومات المتوفرة عن المشكلات الإشرافية التي تعاني منها إدارة الإنتاج وتحدد من كفاءتها في تحقيق أهدافها المأمولة . هذا إلى جانب ضرورة وجود مجموعة من الخبراء المتخصصين في دراسة وتحليل هذه المشكلات .
- ٢- مدخلات احالية : وتشمل مستلزمات التدريب الإشرافي من المواد والعناصر القابلة للاستهلاك والاستبدال أثناء العملية التدريبية مثل أدوات ووسائل التدريب .

٢- **مدخلات بيئية** : وهي تمثل المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية والتي لتدخل مباشرة في عمل النظام ، مثل مكان التدريب والميزانيات المخصصة له ، ونظم الأجر والحوافز والترقي ، وظروف سوق العمل الداخلي والخارجي .

ب- عمليات النظام :

وهي تمثل أنشطة النظم الفرعية لتحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية ، والتي يمكن تناولها على النحو التالي :

١- **عمليات التحويل** : ويشمل ذلك كل العمليات التي تهدف إلى تغيير وتطوير مستوى أداء مشرف الإنتاج المباشرين من خلال عملية التدريب الإشرافي عن طريق التحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية . ويتضمن ذلك تحديد الجوانب التالية :

- مستويات تحليل الاحتياجات ، ونقطة الانطلاق في التحليل كالبدء بتحليل المنظمة أو تحليل الأفراد .

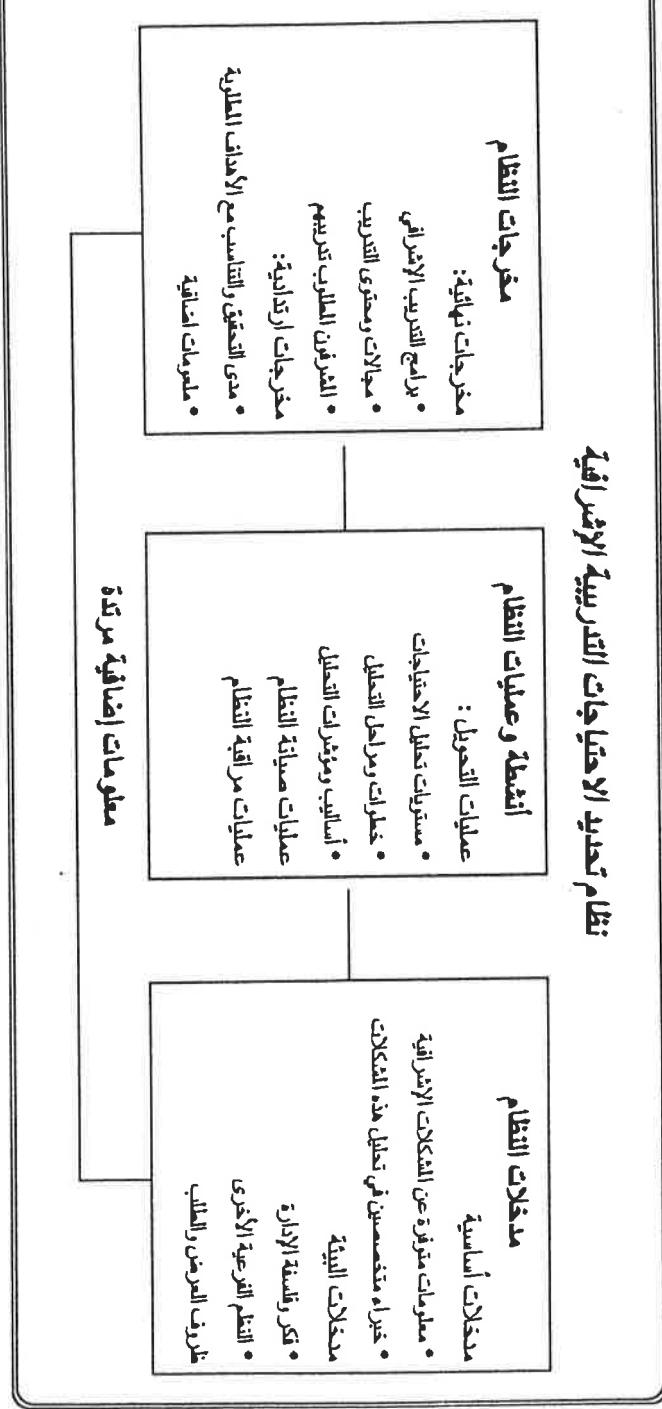
- خطوات ومراحل تحليل الاحتياجات التدريبية الإشرافية .

- أساليب ومؤشرات تحليل الاحتياجات التي يجب استخدامها ،

٢- **عمليات الصيانة** : وهي تمثل العمليات التي تحافظ على نظام التدريب الإشرافي نشيطاً سليماً ، وذلك بالاهتمام بتوفير المدربين المناسبين والمادة التدريبية الملائمة والوسائل التدريبية اللازمة .

٣- **عمليات المراقبة** : وتشمل عمليات الرقابة والضبط الداخلي للتأكد من عدم الانحراف أو الابتعاد عن تحقيق أهداف التدريب الإشرافي ، لضمان مسيرة النظام التلقائية .

نظام تحديد الاتجاهات التدريسي



شكل (١-٦)

ج- مخرجات النظام :

وهي تمثل المحصلة النهائية أو نواتج النظام التي يمكن تحقيقها من خلال القيام بالعمليات والأنشطة المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية . ويتضمن ذلك المخرجات التالية :

١- **مخرجات نهائية** : ويتم ذلك بإمداد إدارة الإنتاج والمنظمة بكل الآتي :

- برامج تدريب إشرافي فعالة
- المجالات التدريبية ومحنوى المواد التدريبية .
- المشرفون المطلوب تدريبهم .

٢- **مخرجات ارتدادية** : ويتم ذلك بتوفير معلومات إضافية مرتجدة ، تساعد على إعادة تشكيل مدخلات النظام من جديد .

د- التغذية المرتجدة :

ويتم فيها الحكم على مدى تحقيق أهداف التدريب الإشرافي من خلال مقارنة الأهداف بالخرجات ، للتأكد من مدى قبول وتناسب هذه المخرجات مع أهداف النظام المرتقبة . ويستلزم ذلك الآتي :

- ١- جمع معلومات ومؤشرات عن المخرجات مع اعطاء وصف حقيقي وواقعي عنها .
- ٢- التعرف على مدى التوافق والتناسب بين المخرجات والأهداف .
- ٣- اقتراح البديل واختيار أفضلها لتعديل بعض أو كل جوانب النظام .

هـ- البيئة المحيطة بالنظام :

يتأثر هذا النظام بالظروف البيئية المحيطة والتي قد تزيد أو تحد من فعاليته . وفي مقدمة هذه العوامل **البيئية فكر وفلسفة الإدارة** الخاص بالتدريب الإشرافي، ومدى وضوح وواقعية وتناسب أهداف المنظمة . هذا بالإضافة إلى تأثر النظام بمدى كفادة الأنظمة الفرعية الأخرى كنظم الأجر والحوافز والترقي وتقويم الأداء ، ومدى التوازن بين العرض والطلب على مشرفي الإنتاج المتخصصين .

المدخل المناسب

لتحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية

يعتبر تدريب المشرفين المتخصصين من أهم مجالات التدريب الإشرافي ، حيث يحتاج إلى جهود مضنية لمدة طويلة وتکبد نفقات باهظة . ففي الولايات المتحدة الأمريكية وصلت تكاليف إعداد وتنفيذ برامج التدريب الإشرافي السنوية لتطوير العمالة الفنية حوالي ١٠٠ مليون دولار ، ذهب معظمها في اختيار المدربين وأجورهم وإعداد المادة التدريبية والتنقلات والوسائل التدريبية [١٧] . وبالتالي فإن استخدام التدريب الإشرافي كأداة لتحسين مستوى كفاءة المشرفين أسلوب عقديم إذا لم يتم تدريب المشرفين المناسبين في الوقت المناسب وفي الموقع التنظيمي المناسب . حيث يهدف هذا التدريب أساساً إلى تقليل الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والمتوقع من هؤلاء المشرفين .

ويتفق الكثير من الكتاب والباحثين في مجال التدريب على ضرورة القيام بتحليل المنظمة وتحليل العمليات وتحليل الأفراد لتحديد الاحتياجات التدريبية [١٨ ، ١٩] . ولكن الاختلاف بين الكثير من الباحثين يتركز حول المدخل المناسب للقيام بهذا النوع من التحليل . فقد يفضل البعض الاعتماد على مدخل «من القاعدة إلى القمة» A Bottom - Up Approach والذي يبدأ بالتعرف على مستوى أداء كل فرد في كل وظيفة في كل مستوى تنظيمي ، اعتماداً على نظام المعلومات بإدارة الأفراد [٢٠] . ص ٩٥٢ .

وعلى العكس من ذلك فهناك مدخل آخر «من القمة إلى القاعدة» A Top - Down Approach ، حيث يتم البدء بالتعرف على الجزء أو الموقع التنظيمي غير الفعال

والذي أخفق في تحقيق الأهداف المتوقعة منه ، ويؤثر في مستوى فعالية المنظمة ككل ، حتى يمكن معرفة نوعية البرامج التدريبية المناسبة . يلي ذلك تحديد العمليات أو الوظائف التي لاتتم ممارستها بالصورة المتوقعة وأثرت على كفاءة هذه الوحدة التنظيمية ، حتى يمكن تحديد المحتوى التدريبي اللازم . وأخيراً تحديد الأفراد الذين لديهم نقص في المعارف والمهارات والسلوك وكانت سبباً في انخفاض مستوى أدائهم بهذه الوظائف في هذه الوحدات التنظيمية (٢١ : من ٣٦} ويتميز هذا المدخل عن سابقة بالخصائص والمميزات التالية :

* الدинاميكية أو المرونة حيث يستجيب للدلائل التدريبية لأي تغيير في أهداف المنظمة . ومن ثم تحقيق الترابط العضوي بين كل من الأهداف التدريبية وأهداف المنظمة .

* الشمول والعمومية حيث يضم جميع عناصر ومكونات الاحتياجات التدريبية . كما يتضمن علاج مشكلات الأداء الحالية والمستقبلية .

* التحديد الدقيق لمسار خطوات أو مراحل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث يوضح مجريها من القمة إلى القاعدة .

* تجنب الخلط بين مستويات التحليل وبين أساليب جمع البيانات المؤشرات المستخدمة في كل مستوى تحليلي .

ويمكن استعراض دعائم المدخل المناسب لتحديد الاحتياجات التدريبية الاشرافية من خلال النموذج المقترن ، والذي تناول مستويات التحليل المختلفة ، والخطوات أو المراحل التي يجب القيام بها ، مع بيان الأساليب والمؤشرات المساعدة في هذا الصدد .

المستوى الأول : تحليل المنظمة

يعتبر تحليل المنظمة نقطة الإنطلاق لتحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية، حيث يتم فحص المنظمة بهدف تعين الوحدات الإدارية من إدارات أو أقسام أو مراكز ، والتي تبرز فيها الحاجة إلى التدريب . ويتم ذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة ووحداتها التنظيمية المختلفة . ويرجع ذلك إلى ضرورة ترشيد هذه الاحتياجات التدريبية ، من خلال تركيز الاستثمار في التدريب على أنشطة هذه الإدارات أو أقسامها التي تعاني من مشكلات أداء حالية أو مستقبلية .

ويمكن تحقيق تحليل المنظمة من خلال القيام بالخطوات الرئيسية التالية :

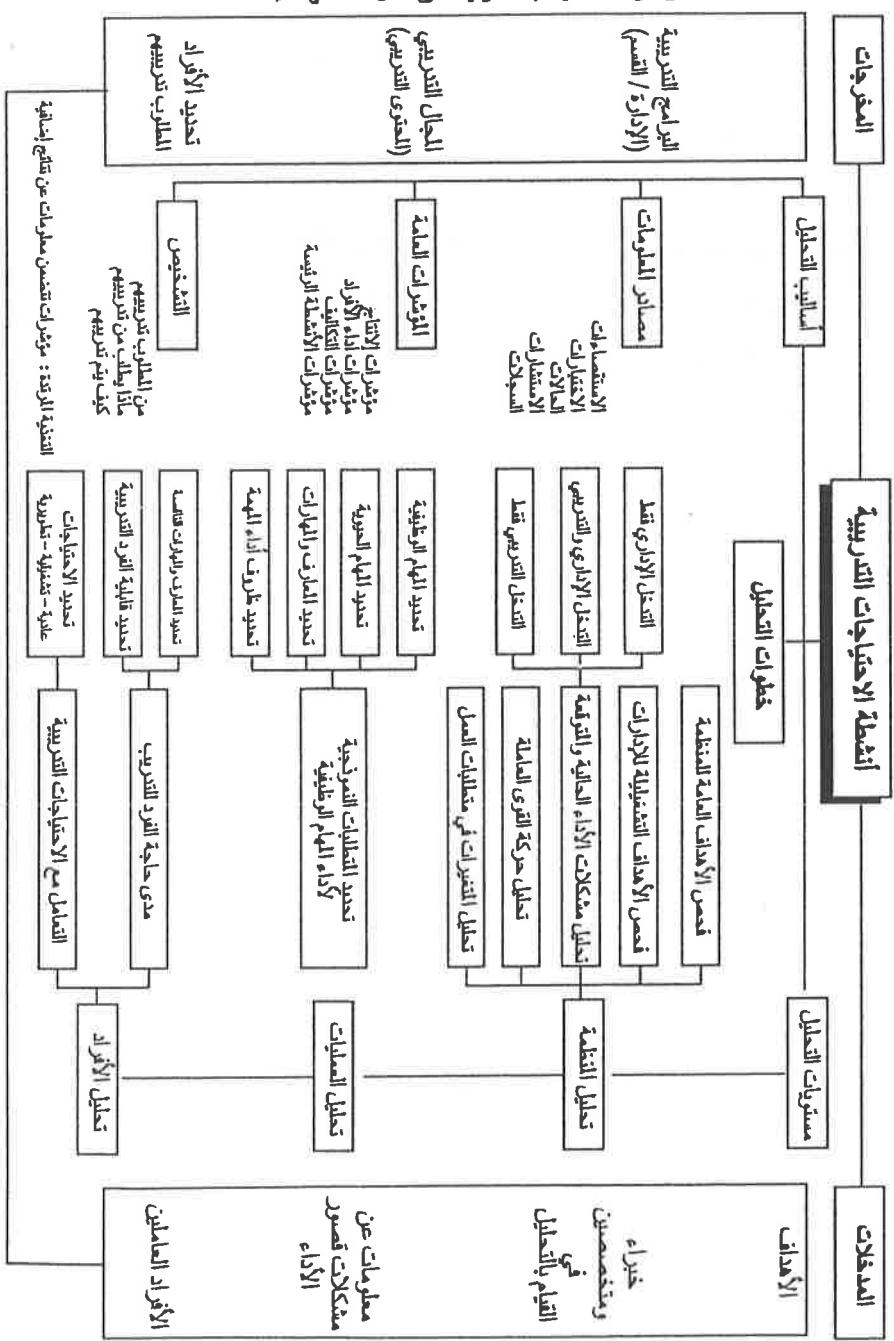
أولاً: فحص أهداف المنظمة :

يفضل عند القيام بالتحليل على مستوى المنظمة البدء بفحص أهدافها ، حتى يمكن التعرف على ما تحاول المنظمة تحقيقه . فالآهداف تعتبر القاعدة الأساسية لوضع الخطط ورسم السياسات وبناء الهيكل التنظيمية وما تتضمنه من مهام وأدوار وظيفية (١٥ : ص ٨٦) . ونظرًا لأن أهداف المنظمة في حالة تغيير مستمر ، فإن ذلك يتطلب ضرورة فحصها دورياً ، حيث يؤدي ذلك إلى حدوث تغيرات محتملة في الأنشطة وال العلاقات والهيكل التنظيمية مما يؤثر على المتطلبات الوظيفية وخصائص العمالة الإشرافية والفنية .

ثانياً: فحص الأهداف التشغيلية للوحدات التنظيمية :

ويتم فحص هذه الأهداف التشغيلية للإدارات والأقسام في ضوء الأهداف العامة للمنظمة ، وفي إطار الفترات الزمنية قصيرة كانت أم طويلة الأجل . وذلك من أجل التعرف على نوعية وطبيعة الأهداف الفرعية والمعايير المحددة لكل وحدة تنظيمية ، ومدى مشاركة والتزام العاملين بها . ويساعد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على توفير بيانات ومعلومات مناسبة في هذا الصدد .

نہیں ہے پتھر ۲۰۱۷ء مددی لا اپنی بھائی / ایڈیشن



ثالثاً : تحليل مشكلات الأداء :

قد تعاني بعض الوحدات التنظيمية حالياً كإدارة الإنتاج من مشكلات الأداء ، والتي تمثل حالات الفشل في تحقيق أهدافها المطلوبة لانخفاض مستويات الأداء الحالية عن معدلات الأداء النموذجية . كما قد تكون هذه المشكلات غير قائمة حالياً ، ولكن يتوقع حدوثها مستقبلاً طبقاً للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة . ويهدف تحليل مشكلات الأداء أساساً إلى التعرف على تحديد امكانيات حلها بالتدخل الإداري أو بالتدريب أو بكليهما معاً ، حتى يمكن ترشيد الاستثمار في التدريب . ويمكن تحليل مشكلات الأداء بأسلوب علمي ومنهجي ، باتباع الخطوات واستخدام المؤشرات التالية :

أ-تعريف وتحديد المشكلات :

وذلك عن طريق التعرف على مظاهر المشكلة وتجميع وتحليل الحقائق المتاحة ، حتى يمكن تحديد جوهر مشكلة الأداء الرئيسية والمشكلات الفرعية المرتبطة بها ، مع مراعاة عوامل الموقف والتكلفة والتوقيت المناسب . وحتى يمكن القيام بالتحديد الدقيق لجوانب المشكلة ، فإنه لابد من تعين مصادر الحصول على المعلومات والمؤشرات المناسبة .

١-مصادر جمع المعلومات :

يتوقف اختيار مصادر المعلومات المناسبة على طبيعة ونوعية مشكلة الأداء حالية كانت أم متوقعة ، عامة كانت أم تشغيلية على مستوى الوحدات التنظيمية . وأهم هذه المصادر مايلي : {١١ ، ١٥} :

* قوائم الاستقصاء : وهي استثمارات تتضمن أسئلة مفتوحة أو مغلقة لجمع المعلومات المطلوبة وتشمل :

- قوائم الاحتياجات التدريبية (في حالة عدم تخطيطقوى العاملة) .

- قوائم الانتقاء (وهي جداول أو ملخصات لمسار تدفق العمليات والأنشطة) .

- البطاقات المصنفة (مثل بطاقة الحاجة التدريبية ، وبطاقات الجرد) .

* الاختبارات : وهي أداة لقياس وتقدير معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بكل وظيفة مثل :

- اختبارات الاختيار والتعيين والترقية والترشيح للتدريب .

- تقدير أداء العاملين (ويعتمد على التقارير الدورية وتقارير الانجاز) .

- المناقشة والحوار الهادف لتقديم مقترنات لحل المشكلات .

* الحالات :

- تحفيز استجابات مجموعة من العاملين لتساولات معينة .

- تخصيص مجموعة من العاملين لمعالجة مشكلة معينة .

- تكليف مجموعة من المتخصصين لإنجاز مهمة معينة .

* الاستشارات : وهي الاعتماد على آراء ومقترنات الخبراء والمتخصصين وتشمل :

- استشارات خارجية .

- تكوين لجان متخصصة .

- حضور أو عقد مؤتمرات .

- اختصائيو التدريب .

* السجلات والوثائق : وهي تتضمن البيانات والمعلومات المطلوبة عن المتطلبات الوظيفية ومواصفات شاغليها وتشمل :

- دليل القوى العاملة .

- دليل تحليل وتوسيع الوظائف .

- تقارير الأداء الدورية .

- الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل .

- الهياكل التنظيمية والوظيفية .

٢-المؤشرات المناسبة :

ويمكن الاستعانة في هذا الصدد ببعض المؤشرات التي تساعد على تحديد مشكلات الأداء ، عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء الفعلي بالمتوقع . ومن أهم هذه المؤشرات المساعدة في تحليل وتحديد مشكلات الأداء الآتي {٢١} :

* **مؤشرات التكاليف** : وتشمل تكلفة العمل المباشر للوحدة أو الخدمة - تكلفة المواد المباشرة للوحدة - التكاليف الغير مباشرة للوحدة - التكاليف الإجمالية للوحدة .

* **مؤشرات كفاءة الإنتاج** : وهذه للتعرف على مدى تحقيق معدلات الإنتاج ، وتتضمن كفاءة استخدام الآلات والمعدات في الإنتاج ، ونسبة الأعطال وتكاليف الصيانة ، ونسبة الفاقد والتالف من المواد ، وجودة الإنتاج ، ونسبة الطاقة المستغلة .

* **مؤشرات أداء الوحدة** : وتنتمي هذه بمقارنة مؤشرات الأداء الفعلي بمجموعة من المؤشرات ، منها مؤشرات الأداء النموذجية للقسم ، مؤشرات الأداء للأقسام الأخرى المماثلة في نفس الإدارة بالمنظمة ، مؤشرات الأداء للأقسام المماثلة بالمنظمات الأخرى ، مؤشرات الأداء الفعلي لنفس القسم على مدى الفترات الزمنية السابقة .

* **مؤشرات أداء الأفراد** : وتتضمن معدلات الانجاز الفردي والجماعي ، ساعات العمل ، الغياب والتمارض ، اصابات العمل ، العقوبات ، الشكاوى ، معدلات دوران العمل .

* **نسبة المخرجات النهائية إلى المدخلات الأساسية** : وهي من أفضل المؤشرات ، إذا تم ترجمتها في صورة وحدات تتناسب مع دورة العمل .

بـ-تحديد الأهمية الاقتصادية للمشكلة :

ويهدف ذلك إلى تزويد القائم بالتحليل ببيانات موضوعية تساعد على تحديد مدى أهمية المشكلة اقتصادياً . وبالتالي إمكان تركيزه على حل المشكلات ذات الأهمية ، والتي يتعاظم فيها تكلفة انحراف الأداء الفعلي عن المتوقع . هذا إلى جانب اعطائه مؤشراً عن حجم الخصصات التي يمكن انفاقها في حل المشكلة المطروحة .

جـ-تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة :

ويقتضي ذلك ضرورة حصر وتصنيف كل الأسباب التي أدت إلى وجود مشكلة الأداء المطروحة ، وذلك بهدف التعرف على مدى أثر النقص في كفاءة الأفراد . فقد تكون هناك أسباب تؤثر على مستوى ادائهم رغم توفر الكفاءة المطلوبة لديهم . ومن بين هذه الأسباب المحتملة ما يلي :

- ١- انخفاض الروح المعنوية للعاملين نتيجة المعاملة غير الإنسانية .
- ٢- ضعف نظم الأجر والحوافز والترقية بالمنظمة .
- ٣- عدم وجود نظام معلومات مرئية تشخيصي للعاملين عن نتائج عملهم .
- ٤- أسباب ناتجة عن عوامل البيئة الخارجية كالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

هـ-تحديد الأسباب العقيقة للمشكلة :

ويتم ذلك بجمع وتحليل البيانات والمعلومات عن كل الأسباب المحتملة ، وذلك من أجل تحديد الأسباب الجوهرية والثانوية التي أدت إلى وجود هذه المشكلة . ويمكن الاستعانة في هذا الصدد بمصادر المعلومات السابق الاشارة إليها .

وـ-اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

ويمكن تصنيف المقترنات أو البدائل المتاحة لحل المشكلة طبقاً للأسباب الحقيقة ، إلى المجموعات التالية :

- ١- تدخلات إدارية فقط .
- ٢- تدخلات إدارية وتدريبية معا .
- ٣- تدخلات تدريبية فقط .

رابعاً : تحليل حركة القوى العاملة :

وتهدف هذه الخطوة إلى تجنب حدوث مشكلات أداء مستقبلية ، وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية الناجمة عن التغير في حركة القوى العاملة ، إلى جانب التغير في متطلبات العمل . ويتم ذلك بتحديد عدد الأفراد المطلوب تدريبيهم نتيجة التوسيع ، ولتعويض الفاقد في العمالة للتقاعد ، وترك العمل ، والنقل والترقية . وذلك من أجل تقديم التدريب المطلوب في الوقت المناسب .

خامساً : تحليل التغييرات في متطلبات العمل :

قد تقوم بعض المنظمات بتحسين اجراءات العمل ، أو إدخال تكنولوجيا حديثة ، أو توسيع منتجاتها بإضافة خطوط إنتاج ونظم تشغيل جديدة . وذلك من أجل رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية تدعيمًا لمركزها التنافسي وزيادة نصيبها السوقي . وبالتالي فإن على القائم بالتحليل القيام بحصر الوحدات التنظيمية والأفراد الذين تتأثر وظائفهم بهذه التغييرات المستهدفة . ومن ثم يمكن استخدام التدريب بفعالية في مواجهة هذه التغييرات المطلوبة .

المستوى الثاني : تحليل العمليات أو الوظائف :

يهتم تحليل العمليات أو الوظائف لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية بعملية جمع وتبسيب وتحليل البيانات الخاصة بالوظائف الحالية المتوقعة بقصد التوصل إلى متطلبات الأداء النموذجي للوظائف المختارة {٢١ ، ص ٥١} . وبالتالي

يركز هذا المستوى من التحليل على معالجة الإجراءات التفصيلية لكيفية أداء المهام وتنفيذ الواجبات المحددة للأدوار الوظيفية والظروف المحيطة بأدائها ومعايير المقبولة في أدائها [١٥ ، ص ٨٤].

وبناءً على ذلك فإن تحليل العمليات يساعد على الوصول إلى تصور شامل ومتكملاً عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء المتوقع والفعلي . حيث تكشف المقارنة أسباب الانحراف في مستوى الإنجاز ومن ثم تقرير سبل معالجتها : إما عن طريق سد النقص في المؤهلات ، أو تغيير تقنيات الأداء ، أو تحسين ظروفه ، أو تغيير العمل ، أو تغيير معايير الأداء ذاتها . ويمكن استعراض خطوات عملية تحليل العمليات أو الوظائف على النحو التالي :

أولاً : تحديد المهام الوظيفية :

ويستلزم ذلك ضرورة التركيز على التصرفات والأفعال والخطوات والعناصر الالزمة لتحقيق الهدف أو الأهداف الوظيفية المتميزة .

ثانياً : تحديد المهام الحيوية :

ويتطلب ذلك تركيز المثل على المهام ذات الأهمية البالغة التي يتربّط على عدم أدائها نتائج خطيرة . كما يركز أيضاً على المهام ذات الصعوبة أي المعقّدة التي يصعب على شاغل الوظيفة تعلمها بنفسه .

ثالثاً : تحديد المعارف والمهارات الالزمة :

ويحتم ذلك ضرورة تحديد المعارف والمهارات المباشرة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأداء المهام الحيوية . هذا إلى جانب الاهتمام بتحديد المعارف والمهارات المساعدة التي لا يمكن بدونها أداء المهام المباشرة .

رابعاً : تحديد ظروف أداء المهمة :

ويتم ذلك عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على مستوى أداء المهمة مثل توفير الخامات وصيانة الآلات والمعدات والاشراف المناسب ، إلى جانب توفير الظروف المادية الأخرى كالإضاءة والتهوية ... إلخ .

المستوى الثالث : تحليل الأفراد :

ويهدف هذا التحليل إلى معرفة مدى حاجة الأفراد إلى التدريب في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء المهام الوظيفية الحيوية ، وكيفية التعامل مع هذه الاحتياجات التدريبية . ويمكن تناول خطوات تحليل الأفراد كما يلي :

أولاً : مدى حاجة الأفراد للتدريب :

أ- تحديد المعرفات والمهارات الناقصة :

ويمكن تحديد هذه من خلال إجراء المقارنة بين المعرفات والمهارات الحالية والمتوقعة للأفراد شاغلي الوظائف . ويتم ذلك بالاعتماد على دليل وصف الوظائف ودليلقوى العاملة ، حيث يقوم هذا التحليل على تقديم مؤشرات دقيقة عن البنية الفرعية لهيكل العمالة مقارنة بهيكل الوظائف [١١] .

ب- تحديد قابلية الفرد التدريبية :

ويمكن استخدام الاختبارات كمؤشر للتنبؤ بمدى قابلية الفرد لتعلم متطلبات المهام الوظيفية الحيوية . ومن أهم هذه الاختبارات [٥] :

١- اختبارات القابلية Aptitude Tests : وهي تهتم بقياس مدى توفر القابليات المطلوبة لدى الفرد لتعلم المهام الحيوية للوظيفة .

٢- اختبارات عينة العمل Work Sample Tests : وهي تركز على قياس أداء الفرد في عينة مماثلة لمتطلبات المهام الوظيفية الحيوية كمؤشر للتنبؤ بقابليته للتعلم .

٣- اختبارات القابلية للتدريب : Trainability Tests : ويتم ذلك باعطاء الفرد تدريباً محدوداً على بعض المهام الوظيفية الحيوية وملحوظة هذا الأداء وتقويمه بدقة .

ثانياً : التعامل مع الاحتياجات التدريبية :

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً ، فإنه يجب تبويب هذه الاحتياجات إلى احتياجات تدريبية فردية وجماعية ، حتى يمكن إعداد البرنامج التدريبي المناسب بفاعلية أكبر . كما يمكن تبويب هذه الاحتياجات وفقاً لأهدافها المنشودة على النحو التالي [١٥] :

أ- الاحتياجات العاربة لتحسين الأداء :

وهي تهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد لتحسين قدراتهم على أداء العمل أو المهام المحتملة مستقبلاً مثل تدريب المرشحين الجدد أو الترقية لوظيفة أعلى أو لاستخدام تقنيات حديثة .

ب- الاحتياجات التشغيلية لتحسين الكفاءة :

وهي ترتبط بالمشكلات والصاعب التي تواجه المنظمة ، حيث تظهر الحاجة إلى تنمية المعرف والمهارات الحالية ، مثل تقليل الفاقد في العمل ، وزيادة الانتاجية .

ج- الاحتياجات التطويرية لتحسين الفعالية :

وهي تركز على الأهداف الابتكارية بغية السيطرة على عوامل الخلل المتوقع حدوثها في التوازن الحركي النسبي للمنظمة ، مثل تطوير المعرف والمهارات لمواجهة مشكلة محتملة ، وتحسين البناء المهاري من خلال تنمية الموارد البشرية .

منهجية البحث

أولاً : فروض البحث :

بعد التعرف على مظاهر المشكلة تحت الدراسة وتحديد جوانبها ، وفي ضوء أهداف البحث السابقة ، فإنه يمكن صياغة الفرض الأساسي والفرض الفرعية التالية تمهيدا لاختبارها احصائيا .

أ-الفرض الأساسي :

«من المتوقع أن يكون هناك اختلاف جوهري بين فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإنتاج المباشرين بالشركات الصناعية بالعينة ، حول عناصر ومكونات التخطيط للتدريب ، مما يؤدي إلى عدم ترشيد هذه الاحتياجات ، وأضعاف فاعلية البرامج التدريبية ، وإهار الاستثمار التدريبي» .

بـ-الفرض الفرعية :

ويتفرع عن هذا الفرض الأساسي عدة فروض فرعية يمكن صياغتها على النحو التالي :

١- هناك اختلاف جوهري بين تقديرات فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإنتاج المباشرين بشركات العينة حول أهمية عناصر ومكونات تحليل المنظمة ، مما يؤدي إلى عدم إعداد البرنامج التدريبي المناسب لهم .

٢- هناك اختلاف معنوي بين تقديرات فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإنتاج المباشرين بهذه الشركات حول أهمية عناصر ومكونات تحليل العمليات ، مما يقضي على فاعلية المحتوى التدريبي لهذه البرامج المتخصصة .

٣- هناك فروق نسبية بين تقديرات فئات المسؤولين بهذه الشركات عن تحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المشرفين حول أهمية عناصر وتكوينات تحليل الأفراد ، مما يؤدي إلى عدم دقة اختيار الأفراد المرشحين للتدريب الإشرافي .

٤- هناك اختلاف جوهري بين تقديرات فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية حول كيفية إعداد برامج التدريب الإشرافي خاصة بالنسبة لاختيار أساليب ومكان التدريب ونوعية المدربين والخصائص التدريبية الازمة .

٥- هناك فروق معنوية بين تقديرات فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية حول الآثار المتوقعة لبرامج التدريب الإشرافي .

ثانياً : منهج البحث وأساليبه :

أ- منهج البحث :

يعتمد هذا البحث على منهج تحليل النظم . ويقصد به عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له ، وربط هذه الأجزاء بعضها ببعض وبالكل . وهو نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناصفة لاجزائه ومكوناته والتي تستخدم مجموعة من الموارد البشرية والمادية . وهو نظام فريد لحل المشكلات ، حيث يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلاً مع غيره من النظم في البيئة المحيطة ، وقد ينتج عن بعض أجزائه بيانات كمية تمثل حقائق مؤكدة ، وعن بعضها الآخر بيانات وصفية {٢٢ ، ص ١٨٣} .

ويستلزم استخدام هذا المنهج تطبيق الخطوات التالية {٢٣ ، ص ٢٧} :

١- تعريف وتحديد المشكلة تحت الدراسة في صورة تساؤلات للتعرف على الأفراد الذين هم في حاجة إلى تدريب .

- ٢- تحليل نظام تدريب العاملين الحالي للتعرف على مدخلاته وعملياته ومخرجاته الحالية في إطار البيئة المحيطة حتى يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الازمة .
- ٣- تحديد أهداف النظام ، وذلك من خلال تعريف نوعية المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات التي يجب تنميتها مستقبلا .
- ٤- وضع الإجراءات البديلة ، وذلك بإعداد تصور للإجراءات الازمة لتحقيق هذه الأهداف السابقة . ويتم ذلك من خلال تحديد نوعية ومكان التدريب .
- ٥- اختيار البديل ووضع النظام الجديد ، وذلك من خلال إجراء المفاصلات السابقة والأكثر مناسبة وقدرة لتحقيق الأهداف التدريبية .
- ٦- تنفيذ ومتابعة النظام ، وذلك بتقويم النظام أثناء التنفيذ لمعرفة مدى كفاءة عملياته ومشكلاته ، تمهدًا لاتخاذ اللازم نحو تعديل المسار عند الضرورة .

بـ-أساليب البحث :

١-الأسلوب المكتبي :

ويعتمد هذا الأسلوب على القيام بمراجعة ودراسة الكتب والبحوث المرتبطة ب موضوع البحث . وذلك بهدف تحديد الإطار النظري للبحث وإعداد قائمة الاستقصاء المستخدمة في جمع البيانات الميدانية الازمة .

٢-الأسلوب الميداني :

وهو يعتمد على جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة المختارين عشوائيا عن طريق قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض .

ثالثاً : قائمة الاستقصاء :

تحتوي قائمة الاستقصاء على ٥ سؤالاً . وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الاجابة ، حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة ، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات احصائياً .

وتنقسم أسئلة قائمة الاستقصاء إلى قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : ويضم مجموعة أسئلة البيانات الأولية وعددتها (٩) أسئلة . وهي تمثل أسئلة التصنيف الأساسية للتعرف على خصائص العينة .

القسم الثاني : ويشمل مجموعة أسئلة البيانات التخصصية وعددتها (٤١) سؤالاً وهي صلب وجوهر القائمة . وقد تم عرض هذه الأسئلة في شكل مجموعات متجانسة تمثل المتغيرات الأساسية بالبحث .

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من الزملاء الأساتذة المتخصصين بقسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود بالرياض، ومجموعة من المسؤولين عن التدريب الإشرافي ببعض الشركات الصناعية السعودية . وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها ، بالإضافة إلى شموليتها وصلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي السليم .

وقد تم استخدام مقياس «ليكرت» الخماسي بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح بين (٠ - ٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات . وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس ، حيث يعني (٠) عدم الأهمية أو الحدوث على الإطلاق ، بينما (٥) تعني أن الأهمية بالغة أو الحدوث مؤكدة . وبالتالي يضم المقياس أبعاداً متصلة ومتزاوية ، حتى يمكن معالجة وتحليل البيانات في صورة كمية «Parametric» وبصورة أكثر دقة باستخدام أدوات التحليل الاحصائي الكمي [٢٤ ، ص ١٢] .

ومرفق ضمن ملحق البحث صورة من قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها لجمع وتحليل البيانات الخاصة بهذا البحث .

رابعاً : عينة البحث :

تم تحديد إطار مجتمع البحث عن طريق حصر الشركات الصناعية في منطقة الرياض ، التي يتركز فيها معظم النشاط الصناعي بالمملكة ، وذلك توفيراً للوقت والجهد أثناء عملية جمع البيانات وتقليل درجة التحيز في اختيار العينة . ويبلغ عدد الشركات الصناعية ٥٠٠ شركة مقسمة إلى ١٢ قطاع صناعي . وبعد ذلك تم سحب عينة عشوائية قطاعية مكونة من ٦٠ شركة صناعية ، بحيث يتم تمثيل القطاعات الصناعية المختلفة في العينة . بناء على ذلك تمثل العينة حوالي ١٢٪ من إجمالي الشركات الصناعية بهذه المنطقة الحيوية .

وقد كان عدد الشركات المتعاونة ٥٢ شركة بنسبة ٨٦٪ من الشركات المختارة كعينة ، منها ٥ شركات كانت قوائم الاستقصاء الواردة منها صحيحة أي بنسبة ٨٢٪ وهي تعتبر نسبة رود عالية . وبالتالي فإن حجم العينة الفعلي هو ٥ شركات صناعية وهي تمثل ٩٦٪ من الإطار الكلي لمجتمع البحث . من ثم يمكن تعميم النتائج بدرجة ثقة عالية . كما تم دمج بعض القطاعات الصناعية المتاجسة إلى حد ما لتسهيل عمليات التحليل الاحصائي ، التي يمكن عرضها كما يلي :

شركات العينة	القطاعات الصناعية
١١	١- المنتجات الغذائية والمرطبات
٦	٢- المنسوجات والأثاث (المنسوجات والجلود / الأثاث)
٥	٣- الصناعات الكيميائية (البلاستيك / الورق / الكيماوية)
٥	٤- الأجهزة والمعدات الكهربائية (الألومنيوم / الأجهزة) .
١٣	٥- منتجات مواد البناء (الصبات الجاهزة / مواد البناء)
١٠	٦- صناعات معدنية مختلفة (معدات النقل / معدنية)
٥٠	إجمالي شركات العينة المختارة

كما تم تحديد خصائص أفراد العينة التي سيتم جمع بيانات قائمة الاستقصاء منهم . وبناء على ذلك فقد تم تحديد ثلاثة فئات من المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرف الانتاج المباشرين ، حتى يمكن قياس الفروق الجوهرية بينهم حول كيفية التخطيط للتدريب الاشرافي . وهذه الفئات الثلاث هي :

- * مدير و إدارات الأفراد بالمنظمات المختارة .
- * مدير و إدارات الإنتاج بهذه المنظمات .
- * خبراء التدريب المتخصصين في هذه المنظمات .

خامساً : معالجة وتحليل البيانات الميدانية :

تتم مراجعة قوائم الاستقصاء المعبأة واختبار مدى صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي . كما تم التأكد من سلامة الترميز لجميع أسئلة البحث . وبالتالي فقد تم معالجة وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من أفراد العينة عن طريق الحاسوب الآلي بجامعة الملك سعود بـالرياض ، وهو من طراز « IBM 370 » . وقد تم استخدام برنامج « SAS » في عمليات التحليل الاحصائي ، وذلك على النحو التالي :

- ١- استخراج أهم مقاييس النزعة المركزية والتشتت (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) . كما تم استخدام الجداول المتقطعة حتى يمكن إجراء المقارنات بين فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرف الانتاج المباشرين بالمنظمات الصناعية المختلفة .
- ٢- إيجاد الترتيب ودرجة الأهمية والأولوية لعناصر ومكونات التخطيط للتدريب الاشرافي في ضوء هذه المتوسطات الحسابية لاستجابات فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية بهذه المنظمات الصناعية .

٢- إجراء تحليل التباين "ANOVA" Analysis of Variance بين المتوسطات لتقديرات فئات المسئولين المختلفة من أفراد العينة .

٤- إجراء بعض الاختبارات الاحصائية المهمة مثل اختبار F واختبار R^2 واختبارات X^2 وذلك لقياس معنوية الفروق بين المجموعات المختلفة بالعينة لإثبات مدى صحة الفروض السابقة .

هناك ملاحظة منهجية تقضي بقبول مستوى معنوية٪٢٠ ، حيث أن المنطقة الرمادية (٠٠ - ٣٠) يعتبرها البعض منطقة المعنوية العملية [٢٥] . ويرجع ذلك إلى أن الإصرار على المعنوية الاحصائية التي تعتمد على عدد كبير من العينات، قد يحد من قدرة الباحثين على تفسير وعميم الكثير من النتائج ذات المعنى التحليلي في بعض البحوث الاجتماعية .

عرض ودليل المنهج

أولاً : خصائص عينة البحث :

من خلال المتغيرات الأساسية بالبحث يمكننا تحديد خصائص عينة البحث وخلفيتها . وقد تم الاعتماد في ذلك على مجموعة أسلمة التصنيف الموجودة بالقسم الأول بقائمة الاستقصاء . ومن ثم فقد أمكن توزيع أفراد العينة من المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية لشرافي الإنتاج المباشرين حسب نوع القطاع الصناعي ، وحجم المنظمة ، وفئاتهم الوظيفية ، وجنسيتهم ، ومستواهم التعليمي ، وأعمارهم ، وخبرتهم السابقة ، وتدربيتهم ، وأسلوبهم في مواجهة مشكلات العمل . وقد تم إعداد هذه التوزيعات الأساسية في الجداول (١ - ٢) حتى (٩ - ١٢) والتي سيتم عرضها على التوالي في الصفحات التالية .

يلاحظ من خلال استعراض هذه الجداول أن مفردات العينة المكونة من فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية موزعة على جميع القطاعات الصناعية المختارة تبعاً لحجم كل قطاع صناعي . وقد كان أغلب مفردات العينة من قطاع منتجات مواد البناء ثم قطاع المنتجات الغذائية والمرطبات ، حيث أنها من أكبر القطاعات الصناعية . كما أن الشركات الصناعية كبيرة الحجم كانت أكثر تمثيلاً لمفردات العينة ، تليها المنظمات المتوسطة وصغريرة الحجم .

وقد كان توزيع مفردات العينة بين فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية متقارباً إلى حد ما . وحتى يمكن تحديد الفروق النوعية لفئات المسؤولين ، فقد تم توزيع مفردات العينة أيضاً تبعاً لنوع الجنسية ، والتي أظهرت أن أغلبها من العرب والأجانب وعدد معقول من السعوديين .

كما أوضحت هذه الجداول أيضاً أنَّ أغلب مفردات العينة ذات مستوى تعليمي مرتفع ، وأنَّ معظمهم من متوسطي العمر الحاصلين على دورات في التدريب الإشرافي ، ولديهم خبرات سابقة في مجال التدريب .

وبناءً على ذلك ، فإنَّ هذه التوزيعات تعطي مؤشراً عاماً بأنَّ مفردات العينة من المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفين الإنتاج المباشرين لديها الامكانيات الكافية لاعطاء تقديرات دقيقة ، مما يساعد على إجراء التحليل الاحصائي المطلوب و تعميم النتائج النهائية .

جدول (١ - ٣)

توزيع مفردات العينة من المسؤولين حسب القطاعات الصناعية *

				القطاعات الصناعية
%	النكرار المتبقي	%	النكرار	
٢١.٦	٢٧	٢١.٦	٢٧	١- المنتجات الغذائية والمرطبات
٣٦.٠	٤٥	١٤٤	٢٨	٢- التسوجات والأثاث
٤٥.٦	٥٧	٩٦	١٢	٣- الصناعات الكيماوية
٥٧.٦	٧٢	١٢٠	١٥	٤- الأجهزة والمعدات الكهربائية
٨٠.٠	١٠٠	٢٢٤	٢٨	٥- منتجات مواد البناء
١٠٠.٠	١٢٥	٢٠٠	٢٥	٦- صناعات معدنية مختلفة
				المجموع
-		١٠٠٪		

* تم دمج بعض القطاعات الصناعية لأغراض التحليل الاحصائي

جدول (٢ - ١٣)
توزيع مفردات العينة من المسؤولين حسب حجم المنظمة

النكرار المتعجم		النكرار		حجم المنظمة
%	النكرار المتعجم	%	النكرار	
١٨٥	٢٣	١٨٤	٢٣	صغريرة : أقل من ٢٥ فرداً
٥٣٦	٦٧	٣٥٢	٤٤	متوسطة : ٢٥ - ٩٩ فرداً
١٠٠,٠	١٢٥	٤٦٤	٥٨	كبيرة : ١٠٠ فرد فأكثر
-	-	١٠٠,٠	١٢٥	المجموع

جدول (٣ - ١٣)
توزيع مفردات العينة من المسؤولين حسب الفئات الوظيفية

النكرار المتعجم		النكرار		النئات الوظيفية
%	النكرار المتعجم	%	النكرار	
٣٨٤	٤٨	٣٨٤	٤٨	مدير إدارة الأفراد
٧٤٤	٩٣	٣٦٠	٤٥	مدير إدارة الإنتاج
١٠٠,٠	١٢٥	٢٥٦	٣٢	خبير تدريبي متخصص
-	-	١٠٠,٠	١٢٥	المجموع

جدول (٤ - ١٣)
توزيع مفردات العينة من المسؤولين حسب الجنسية والعرق

النكرار المتعجم		النكرار		الجنسية أو العرق
%	النكرار المتعجم	%	النكرار	
٣٦٨	٤٦	٣٨٨	٤٦	سعودي
٨٨٨	١١١	٥٢٠	٦٥	عربي
١٠٠,٠	١٢٥	١١٢	١٤	أجنبي
-	-	١٠٠,٠	١٢٥	المجموع

جدول (٥ - ٣)
توزيع مفردات العينة من المسؤولين حسب المستوى التعليمي

النكرار المتجمع		النكرار		المستوى التعليمي
%		%		
٧٢	٩	٧٢	٩	الكفاءة المتوسطة أو أقل
٣٤	٤٣	٢٧٢	٣٤	الثانوية العامة وما يعادلها
١٠٠.	١٢٥	٦٥٦	٨٢	مؤهلات جامعية
-	-	١٠٠.	١٢٥	الاجمالي

جدول (٦ - ٣)
توزيع مفردات العينة من المسؤولين حسب الفروق العمرية

النكرار المتجمع		النكرار		فترات العمر بالسنوات
%		%		
٩٦	١٢	٩٦	١٢	أقل من ٣٠ سنة
٦٩٦	٨٧	٦٠٠	٧٥	٣٠ - ٥٠ سنة
١٠٠.	١٢٥	٣٠٤	٣٨	٥٠ سنة فأكثر
-	-	١٠٠.	١٢٥	الاجمالي

جدول (٧ - ٣)
توزيع مفردات العينة من المسؤولين حسب الخبرة السابقة

النكرار المتجمع		النكرار		مستوى الخبرة السابقة
%		%		
١١٢	١٤	١١٢	١٤	أقل من ٣ سنوات
٥٢٨	٦٦	٤١٦	٥٢	٣ - ٦ سنوات
١٠٠.	١٢٥	٤٧٢	٥٩	٦ سنوات فأكثر
-	-	١٠٠.	١٢٥	الاجمالي

جدول (٨ - ١٣)
توزيع مفردات العينة من المسؤولين حسب المستوى التدريبي

				المستوى التدريبي
%	النكرار المتعجم	%	النكرار	
١٣٦	١٧	١٢٦	١٧	عدم حضور دورات
٥٠٤	٦٢	٣٦٨	٤٦	١ - ٢ دورة
١٠٠٠	١٢٥	٤٩٦	٦٢	٣ دورات فأكثر
-	-	١٠٠٠	١٢٥	الإجمالي

جدول (٩ - ١٣)
توزيع مفردات العينة من المسؤولين حسب الميول التدريبية

				الميول التدريبية
%	النكرار المتعجم	%	النكرار	
١٦٨	٢١	١٦٨	٢١	مشكلات قابلة للحل بالتدخل الإداري
٥٥٢	٦٩	٣٨٤	٤٨	مشكلات قابلة للحل بالتدخلات الإدارية والتدريبية
١٠٠٠	١٢٥	٤٤٨	٥٦	مشكلات قابلة للح بالتدخل التدريبي
-	-	١٠٠٠	١٢٥	الإجمالي

ثانياً : تحليل النتائج الاحصائية :

بعد التعرف على خصائص العينة وخلفية مفرداتها للتأكد من مدى الاعتماد على تقديراتهم المختلفة ، فإنه يمكن تناول النتائج التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الاحصائي . وفي ضوء أهداف وأهمية البحث السابقة ، فإنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفين الإنتاج المباشرين من خلال إجراء بعض التحليلات المهمة كتحليل المنظمة وتحليل العمليات وتحليل الأفراد ، والتي تمثل الأساس لتنظيم النشاط التدريبي لهؤلاء المشرفين . ويستلزم ذلك تحديد العناصر والمكونات لكل نوع من هذه التحليلات الثلاثة . وذلك من أجل تحديد مدى فاعلية النموذج المقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية الاشرافية من خلال التعرف على اتجاهات المسؤولين عن هذه الاحتياجات بالمنظمات الصناعية وتقديراتهم حول هذه العناصر وأهميتها وأولويتها . ويمكن استعراض نتائج التحليل الاحصائي للبيانات الميدانية لاختبار مدى صحة الفروض السابقة كما يلى :

أ- التخطيط للتدريب الاشرافي :

في ضوء الدراسات النظرية السابقة وبيانات جدول (٢ ب - ١) يمكن القول بأن هناك اهتماماً متزايداً لدى المسؤولين عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالمنظمات الصناعية بالعينة ، حول أغلب عناصر النموذج المقترن . فقد كان متوسط تقديراتهم عالياً جداً لمعظم عناصر ومكونات التحليلات الثلاثة الرئيسية . فقد حقق عنصران من بين (١٥) عنصراً أهمية بالغة وحصلت على المرتبة الأولى ، كما حصل إحدى عشر عنصراً على المرتبة الثانية ذات الأهمية العالية . ومن ثم فإن النموذج المقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية الاشرافية ، يلقي قبولاً كبيراً لدى المسؤولين عن تحديد هذه الاحتياجات بالمنظمات الصناعية ، وذلك يؤكد فاعلية النموذج المقترن في هذا الصدد إلى حد كبير .

وقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائي في ضوء اختبارات F , R^2 أن هناك اختلاف جوهري بين فئات المسئولين عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية الإشرافية بالمنظمات الصناعية بالعينة ، حول أغلب عناصر التحليلات الثلاثة الرئيسية . فقد كانت قيمة F معنوية في (٩) عناصر من بين (١٥) عنصراً ، وتؤكدها قيمة R^2 . وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرض الأساسي في هذه الدراسة بدرجة عالية. ويظهر جلياً من خلال اختبارات مدى صحة الفروض الفرعية التي سيتم تناولها فيما بعد .

١-تحليل المنظمة :

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات الميدانية بجدول (٢ ب - ١) أن هناك اختلافاً بين استجابات المسئولين عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية الإشرافية بالمنظمات الصناعية بالعينة حول أهمية عناصر ومكونات تحليل المنظمة . فقد تبين أن فحص وتحليل الأهداف كان من أهم عناصر تحليل المنظمة ، حيث كان الوسط الحسابي له (٢٦٧) ، يليه حصر الوحدات المتغيرة في عملها ثم تعريف وتحديد مشكلات الأداء ، فقد كان متوسطهما (٢٤٢، ٢٤٠) على التوالي . في حين أن تحليل مشكلات الأداء وتحليل حركة القوى العاملة كانت متوسطاتها أقل وإن كانت في نفس مستوى الأهمية ، فقد بلغ متوسط كل منها (٢١٠، ٢١٢) على التوالي .

كما تبين نتائج التحليل أيضاً في ضوء اختبارات F , R^2 أن هناك فروقاً معنوية بين تقديرات فئات المسئولين عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية حول أغلب عناصر ومكونات تحليل المنظمة . فقد كانت هذه الاختلافات جوهيرية بالنسبة لفحص وتحليل الأهداف ، وتحليل حركة القوى العاملة ، وحصر الوحدات المتغيرة في عملها . ومن ثم يمكن قبول الفرض الأول من الفروض الفرعية بمستوى معنوية 0.05 .

٢-تحليل العمليات :

وتشير نتائج التحليل الاحصائي الموجودة بجدول (٣ ب - ١) أيضاً أن هناك اختلافات نسبية بين تقدیرات المسؤولين عن تحديد هذه الاحتیاجات التدريبية بشركات العینة، حول مدى أهمیة عناصر ومكونات تحلیل العمليات أو الوظائف. فقد أظهرت ثلاثة عناصر لتحليل العمليات أهمیة عالية في مقدمتها ضرورة الاعتماد على الخبراء في جمع وتحليل البيانات، وتحديد المهام الوظيفية الحیوية، وتحديد المعرف والمهارات بتنوعها المباشرة والمساندة، حيث كانت متواضطاتها (٢٩٤، ٢٥٣، ٢٣٧) على التوالي. وعلى العکس من ذلك، لم يحظ عنصري تحديد الظروف الحالية المتوقعة للاداء، وتحديد معايير الاداء النموذجي للمهام، بالاهتمام الكافي من جانب المسؤولين. فقد كان متوسط كل منها متواضعاً (٢٩٥، ٢٨٨) على التوالي.

وباستخدام اختبارات معنوية الفروق F^2 , R^2 يتضح أن هناك عدة اختلافات جوهرية بين استجابات فئات المسؤولين عن تحديد هذه الاحتیاجات التدريبية حول معظم عناصر ومكونات تحلیل العمليات أو الوظائف، وخاصة تحديد المهام الوظيفية الحیوية وتحديد المعرف والمهارات بتنوعها، والاعتماد على الخبراء في جمع وتحليل البيانات. في حين كان هناك شبه اتفاق بينهم حول العنصرين الباقيين. وبالتالي يمكن قبول الفرض الثاني من الفروض الفرعية بمستوى معنوية .١٠ ..

٣-تحليل الأفراد :

أوضحت نتائج التحليل الاحصائي لبيانات جدول (٣ ب - ١) أن هناك فروقاً معنوية بين تقدیرات فئات المسؤولين عن تحديد الاحتیاجات التدريبية الاشرافية بالمنظمات المختارة بالعينة، حول مدى أهمیة عناصر ومكونات تحلیل الأفراد. فقد

كانت كل العناصر مهمة ، منها عنصري ضرورة إجراء اختبارات القابلية التدريبية ومقارنة الأداء الفعلي بالنموذج ، كانوا بالفي الأهمية . فقد كان متوسط كل منها (٤٠٠، ٤٠٤) على التوالي :

كما تشير اختبارات المعنوية F^2 أن الاختلافات الجوهرية بين تقديرات فئات المسؤولين عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية ، تركزت حول أغلب عناصر ومكونات تحليل الأفراد . فقد كانت هذه الفروق معنوية لمقارنة الأداء الفعلي بالنموذجى ، ومعرفة أثر نقص المهارة على قصور الأداء ، وتحديد المعارف والمهارات الناقصة ، وذلك بمستوى معنوية 0.005 ، 0.001 ، 0.0001 على التوالي . وعلى ضوء ذلك فإنه يمكن قبول الفرض الثالث من الفروض الفرعية لهذه الدراسة بمستويات المعنوية المختلفة .

بـ-إعداد برامج التدريب الإشرافي :

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإنتاج المباشرين ، فإنه على المسؤولين عن تخطيط النشاط التدريبي لهؤلاء المشرفين الاهتمام بعناصر عملية إعداد برامج التدريب الإشرافي قبل تنفيذها . وذلك بهدف تأكيد نجاح هذه البرامج المتخصصة .

وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لبيانات جدول (٢ - ٢) اهتمام المسئولين عن إعداد برامج التدريب الإشرافي بأغلب عناصر عملية الإعداد . فقد حققت (٧) عناصر أهمية بالغة ، (١٢) عنصر أهمية عالية ، في حين أن (٣) عناصر فقط كانت أهميتها أقل نسبيا . كما أشارت النتائج أيضا إلى الاختلافات الجوهرية بين فئات المسئولين عن إعداد هذه البرامج كانت محدودة ، حيث اقتصرت على (٩) عناصر فقط من بين (٢٢) عنصراً . وبالتالي يمكن رفض الفرض الرابع من الفروض الفرعية جزئيا . ويمكن استعراض تحليل النتائج الاحصائية لهذه العناصر من خلال الجوانب التالية :

١-نوعية التدريبية الإشرافية المناسب :

أوضحت نتائج التحليل الاحصائي بجدول (٢ ب - ٢) أن أهم أنواع البرامج التدريبية الإشرافية على الإطلاق كان التدريب الإشرافي المبدئي لاختيار أفضل المرشحين لشغل وظائف المشرفين المباشرين . حيث كانت أهميته بالغة ، ومتوسطه أعلى المتوسطات (٦٥٪) . في حين جاء التدريب المتقدم والتنشيطي والتثقيفي في مرتبة الأهمية التالية . كما تبين النتائج أيضاً أن هناك اتفاقاً عاماً بين المسؤولين عن إعداد هذه البرامج المتخصصة ، فيما عدا التدريب الإشرافي المبدئي الذي اختلفوا حوله وذلك بمستوى المعنوية العملية .

٢-نوعية المدربين المناسبين :

تشير نتائج التحليل الاحصائي بجدول (٢ ب - ٢) أيضاً إلى تفضيل المسؤولين للمدربين المتخصصين بالمنظمة لتدريب مشرفي الإنتاج المباشرين . حيث كان هذا التفضيل باللغ الأهمية ، وبمتوسط قدرة (٤٩٪) ، يلي ذلك المدربون المتخصصون من خارج المنظمة إلى جانب امكان الاعتماد على الرؤساء المباشرين كمدربين . كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود اختلافات جوهرية بينهم بالنسبة لاختيار الرؤساء المباشرين كمدربين ، والمدربين المتخصصين بالمنظمة ، وذلك بمستوى معنوية ٣٠٪ على التوالي . في حين كان هناك اتفاق بينهم حول مستوى أهمية اختيار المدربين الآخرين .

٣-مكان التدريب الإشرافي المناسب :

أظهرت نتائج التحليل الموجودة بجدول (٢ ب ٢) أن المسؤولين عن إعداد برامج التدريب الإشرافي يميلون إلى التدريب بمراكز التدريب بالمنظمة وخارج المنظمة ، فقد كانت أهميتها باللغة بمتوسط قدره (٤٠٪ ، ٤٢٪) على التوالي . وذلك على عكس التدريب على رأس العمل ، والتدريب بمراكز التدريب خارج الدولة ، فقد

كانت أهمية كل منها متوسطة . كما أن الفروق المعنوية بينهم كانت قاصرة على التدريب على رأس العمل ، والتدريب بمراكز التدريب بالمنظمة فقط ، وذلك بمستوى معنوية ١٠٠٪؎ ، على التوالي .

٤-أساليب التدريب والإشراف في المناسبة :

وتبين نتائج التحليل الاحصائي بجدول (٢ ب - ٢) أن هناك اتجاهًا لدى المسؤولين عن إعداد هذه البرامج نحو تفضيل دراسة الحالات والاستعانة بالأفلام والشرائح في هذا الصدد . فقد كانت أهمية كل منها باللغة ، وبمتوسط بلغ (٣٥٪؎ ، ٤٠٪؎) على التوالي . في حين جاءت بقية الأساليب في مرتبة الأهمية التالية . وتوضح النتائج أيضًا أن الاختلافات كانت جوهريّة فقط بالنسبة لأسلوب المحاضرات التدريبية والمناقشات ، وذلك بمستوى معنوية ١٠٠٪؎ ، على التوالي . كما أن هناك اتفاقًا عامًا بينهم حول باقي الأساليب .

٥-متطلبات برامج التدريب والإشراف الأخرى :

أوضحت نتائج التحليل لبيانات جدول (٢ ب - ٢) أن هناك اتفاقًا بين المسؤولين عن إعداد هذه البرامج المتخصصة حول ضرورة كفاية المخصصات المالية التدريبية . فقد كانت أهمية هذا العنصر باللغة ، حيث وصل متوسطه (٥٠٪؎) . في حين أن بقية العناصر اختلفوا حولها اختلافًا جوهريًا بمستوى المعنوية العملية ٣٠٪؎ ، كما أن أهميتها جاءت في مرتبة الأهمية العالمية .

جـ-آثار التدريب والإشراف :

أشارت نتائج التحليل الاحصائي بجدول (٣ ب - ٣) إلى أن المسؤولين عن إعداد هذه البرامج المتخصصة اتفقوا على أن أهم الأهداف التي يمكن أن تتحققها هذه البرامج ، كانت زيادة قدرات المشرفين لتحسين مستويات الأداء الحالية . فقد كانت أهميتها باللغة وذلك بمتوسط (٤٢٪؎) ، يليها تنمية قدراتهم لتحسين الكفاءة

التشغيلية والتي بلغ متوسطها (٣٨٧٪) . وعلى العكس من ذلك فقد كان الاختلاف بينهم جوهريًا حول مدى امكان مساهمة هذه البرامج المتخصصة في تطوير قدرات المشرفين لمواجهة المشكلات المحتملة ، أو المساعدة في الترقية وزيادة الأجر والحوافز لهم . فرغم أهمية هذين العنصرين ، إلا أن الفروق بينهم حولهما كانت جوهرية بمستوى معنوية ٥٪ . على التوالي .

جدول (٣ ب - ١) النتائج الإحصائية لمعنّاصرات ومكونات الاحتياجات التدريبية المنشورة في الاتجاح المباشرين

الترتيب	الأهداف والأولويات	COR.						ANOVA			SD	\bar{X}	نوات المسئولين	عناصر و مكونات الاحتياجات التدريبية
		١	٢	R ²	F	P.	V.	F	P.	V.				
١	x			٥٥%	٢٦٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٧٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٩٣	٢٠٢	٢٠٢	١- تحليل المتغيرات:
٢	x			٨١%	٢٣٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٧٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٩٣	٢٠٣	٢٠٣	- فحص وتحليل الأهداف
٣	x			٦١%	٢٣٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٧٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٩٣	٢٠٣	٢٠٣	- تعرف وتحديد المشكلات
٤	x			٦١%	٢٣٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٧٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٩٣	٢٠٣	٢٠٣	- تطبيق مشكلات الأداء.
٥	x			٦١%	٢٣٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٧٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٩٣	٢٠٣	٢٠٣	- تحفيز حركة الترقى العلمية
٦	x			٦١%	٢٣٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٧٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٩٣	٢٠٣	٢٠٣	- حصر الوحدات المنفذة في عمليها
٧	x			٦١%	٢٣٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٧٣	٠٠٠٣٠٠	٢٤٠	٢٩٣	٢٠٣	٢٠٣	- تحليل العمليات
٨														- تحديد المهام الروتينية الحريرية
٩														- تحديد المعرف والمهارات بنوعها
١٠														- تحديد الظروف الدالة والمتقدمة للأداء
١١														- تحديد معايير الأداء التنموي للمعلم
١٢														- الاعتماد على الخبراء في جمع وتحليل البيانات
١٣														- ج- تحليل الأداء:
١٤														- مقارنة الأداء الفعلي بالمتوجه
١٥														- معرفة أثر نقص الممارسة على تصور الأداء
١٦														- تحديد المعرف والمهارات الناقصة
١٧														- جمع البيانات عن نقص الممارسة
١٨														- إجراء اختبارات التجاذبية التربوية

*** Sig. at 0.05 level ** Sig. at 0.10 level * Sig. at 0.30 level

جدول (٢ - ٣) النتائج الاحصائية لعناصر ومكونات إعداد برامج التدريب الإشرافي

التدريب	الأهمية والأولوية										عناصر ومكونات إعداد برامج التدريب					فئات المسئولين			
	١	٢	٣	R ²	F	P.	COR.	ANOVA	SD	الإشعاع	تدريب	عام	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨			
١		x								١٦٠	١٥٤	١٦٤	١٦٩	١٦٤	١٦٣	١٦٣	-	نوعية التدريب الإشرافي المناسب:	
٢		x								١٠٠	١٠٣	١٠٣	١٠٣	١٠٣	١٠٣	١٠٣	١	التدريب الإشرافي البني المرشحين الجدد	
٣		x								٣٢٠	٣٢٣	٣٢٣	٣٢٣	٣٢٣	٣٢٣	٣٢٣	٢	التدريب القائم لقادة المشرفين	
٤		x								٣٧٠	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣	التدريب التشييفي للمشرفين	
٥		x								١٢٠	١٢٣	١٢٣	١٢٣	١٢٣	١٢٣	١٢٣	٤	التدريب التقييفي للمشرفين	
٦		x								١٢٠	١٢٣	١٢٣	١٢٣	١٢٣	١٢٣	١٢٣	٥	نوعية المدربين الملائكة:	
٧		x								٣٢٠	٣٢٣	٣٢٣	٣٢٣	٣٢٣	٣٢٣	٣٢٣	٦	الرؤساء المباشرين كمدربين	
٨		x								٣٧٠	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٣٧٣	٧	مدربون متخصصون بالأنظمة	
٩		x								٣٧٣	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٨	مدربون متخصصون خارج النظمة	
١٠		x								٣٧٦	٣٧٩	٣٧٩	٣٧٩	٣٧٩	٣٧٩	٣٧٩	٩	مدربون متخصصون عاليون	
١١		x								٣٧٩	٣٨٢	٣٨٢	٣٨٢	٣٨٢	٣٨٢	٣٨٢	١٠	مكان التدريب الملائكة:	
١٢		x								٣٧٩	٣٨٣	٣٨٣	٣٨٣	٣٨٣	٣٨٣	٣٨٣	١١	التدريب على رأس العمل	
١٣		x								٣٨٣	٣٨٦	٣٨٦	٣٨٦	٣٨٦	٣٨٦	٣٨٦	١٢	التدريب بمركز تدريب النظمة	
١٤		x								٣٨٦	٣٨٩	٣٨٩	٣٨٩	٣٨٩	٣٨٩	٣٨٩	١٣	التدريب بمركز تدريب خارج النظمة	
١٥		x								٣٨٩	٣٩٠	٣٩٠	٣٩٠	٣٩٠	٣٩٠	٣٩٠	١٤	التدريب بمراكز تدريب خارج الدولة	
١٦		x								٣٩٠	٣٩٣	٣٩٣	٣٩٣	٣٩٣	٣٩٣	٣٩٣	١٥	-	

جول (أب -) التفاصيل الإحصائية لعناصر ومكونات الاحتياجات التربوية لمشرف الاتجاه المنشئين

*** Sig. at 0.05 level ** Sig. at 0.10 level * Sig. at 0.30 level

التشغيلية والتي بلغ متوسطها (٢٨٧٪) . وعلى العكس من ذلك فقد كان الاختلاف بينهم جوهريًا حول مدى امكان مساهمة هذه البرامج المتخصصة في تطوير قدرات المشرفين لمواجهة المشكلات المحتملة ، أو المساعدة في الترقية وزيادة الأجر والحوافز لهم . فرغم أهمية هذين العنصرين ، إلا أن الفروق بينهم حولهما كانت جوهرية بمستوى معنوية ٥٪ . على التوالي .

جدول (٣ ب - ١) النتائج الإحصائية لعناصر ومكونات الاحتياجات التدريبية المشتركة في الانتاج المبشرين

المتغير	الأهمية والأولوية										نوات المسولين									
	٣	٢	١	R ²	F	F	F	F	F	COR.	ANOVA	SD	الفارق	إشعاع	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨		
١	x	x	x	٥٣%	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٠٠٠٠٠٢٩١	٢٥١	٢٦٣	٢٧٢	٢٨٢	٢٩٠	٢٩٠	٢٩٠	٢٩٠	٢٩٠	
٢	x	x	x	٨٠%	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٠٠٠٢٣٢	٢٣١	٢٣٢	٢٣٣	٢٣٤	٢٣٥	٢٣٦	٢٣٧	٢٣٨	٢٣٩	
٣	x	x	x	٩٤%	٩٤	٩٤	٩٤	٩٤	٩٤	٠٠٠٩٤١٢	٩٤١	٩٤٢	٩٤٣	٩٤٤	٩٤٤	٩٤٤	٩٤٤	٩٤٤	٩٤٤	
٤	x	x	x	٦٣%	٦٣	٦٣	٦٣	٦٣	٦٣	٠٠٠٦٣٢٩	٦٣١	٦٣٢	٦٣٣	٦٣٤	٦٣٤	٦٣٤	٦٣٤	٦٣٤	٦٣٤	
٥	x	x	x	٥٣%	٥٣	٥٣	٥٣	٥٣	٥٣	٠٠٠٥٣٢٩	٥٣١	٥٣٢	٥٣٣	٥٣٤	٥٣٤	٥٣٤	٥٣٤	٥٣٤	٥٣٤	
٦	x	x	x	٤٠%	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٠٠٠٤٠٢٩	٤٠١	٤٠٢	٤٠٣	٤٠٤	٤٠٤	٤٠٤	٤٠٤	٤٠٤	٤٠٤	
٧	x	x	x	٣٣%	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٠٠٠٣٣٢٩	٣٣١	٣٣٢	٣٣٣	٣٣٤	٣٣٤	٣٣٤	٣٣٤	٣٣٤	٣٣٤	
٨	x	x	x	٣٠%	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٠٠٠٣٠٢٩	٣٠١	٣٠٢	٣٠٣	٣٠٤	٣٠٤	٣٠٤	٣٠٤	٣٠٤	٣٠٤	
٩	x	x	x	٢٣%	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٢٣	٠٠٠٢٣٢٩	٢٣١	٢٣٢	٢٣٣	٢٣٤	٢٣٤	٢٣٤	٢٣٤	٢٣٤	٢٣٤	
١٠	x	x	x	٢٠%	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٠٠٠٢٠٢٩	٢٠١	٢٠٢	٢٠٣	٢٠٤	٢٠٤	٢٠٤	٢٠٤	٢٠٤	٢٠٤	
١١	x	x	x	١٧%	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	٠٠٠١٧٢٩	١٧١	١٧٢	١٧٣	١٧٤	١٧٤	١٧٤	١٧٤	١٧٤	١٧٤	
١٢	x	x	x	١٣%	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	٠٠٠١٣٢٩	١٣١	١٣٢	١٣٣	١٣٤	١٣٤	١٣٤	١٣٤	١٣٤	١٣٤	
١٣	x	x	x	١٠%	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٠٠٠١٠٢٩	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٤	١٠٤	١٠٤	١٠٤	١٠٤	
١٤	x	x	x	٦%	٦	٦	٦	٦	٦	٠٠٠٦٢٩	٦١	٦٢	٦٣	٦٤	٦٤	٦٤	٦٤	٦٤	٦٤	
١٥	x	x	x	٣%	٣	٣	٣	٣	٣	٠٠٠٣٢٩	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	
١٦	x	x	x	٢%	٢	٢	٢	٢	٢	٠٠٠٢٢٩	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	
١٧	x	x	x	١%	١	١	١	١	١	٠٠٠١٢٩	١٢	١٣	١٤	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	
١٨	x	x	x	٠%	٠	٠	٠	٠	٠	٠٠٠٠٢٩	٠٠	٠١	٠٢	٠٣	٠٣	٠٣	٠٣	٠٣	٠٣	

- عناصر ومكونات الاحتياجات التدريبية**
- تحطيم المفاهيم :
 - ١- غضون وتحطيم الأهداف
 - ٢- تعرف وتحديد المشكلات
 - ٣- تحطيم مشكلات الأداء
 - ٤- تحطيم حركة القوى العاملة
 - ٥- حصر الوحدات التغيرة في عملها

- بـ- تحطيم العمليات**
- ١- تحديد المهام الوظيفية الحريرية
 - ٢- تحديد الموارف والمهارات بتوسيعها
 - ٣- تحديد التطبيق الفعلي والتوفيق للأداء
 - ٤- تحديد معايير الأداء المنوّجني للهمام
 - ٥- الاعتماد على الخبراء في جمع وتحطيم البيانات

- جـ- تحطيم الأفلام :**
- ١- مقارنة الأداء التعليمي بالمتوجه
 - ٢- معارنة أثر نقص المهارة على مصدر الأداء
 - ٣- تحديد الموارف والمهارات الناقصة
 - ٤- جمع البيانات عن نقص المهارات
 - ٥- إجراء اختبارات الفاعلية التدريبية

*** Sig. at 0.05 level ** Sig. at 0.10 level * Sig. at 0.30 level

جدول (٣ ب - ٢) النتائج الاحصائية لمعاشر ومكونات إعداد برامج التدريب الإشرافي

الترتيب	الأهداف والأولويات			COR.			ANOVA			SD	\bar{X}	عماض وموئلات إعداد برامج التدريب
	١	٢	٣	R ²	F	P.	F	P.	V.			
١	x	x	x	٠٧٥٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	- نوعية التدريب الإشرافي المدرسون الجدد:
٢	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	١- التدريب الإشرافي المدرسي المنشئين الجدد
٣	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	٢- التدريب التقويم المشرفين
٤	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	٣- التدريب التشييفي المشرفين
٥	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	٤- التدريب التقييفي المشرفين
٦	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	- نوعية المدربين المناسبين:
٧	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	١- الرؤساء المشرفون مدربون
٨	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	٢- مدربون متخصصون بالمنظمة
٩	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	٣- مدربون متخصصون خارج المنظمة
١٠	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	٤- مدربون متخصصون عالميون
١١	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	- مكان التدريب الإشرافي المناسب:
١٢	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	١- التدريب على رأس العمل
١٣	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	٢- التدريب بمقر تدريب الظاهرة
١٤	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	٣- التدريب بمقر تدريب خارج المنظمة
١٥	x	x	x	٠٧٣٠	٦٩٠٣	٠٠٠٣	٣٨٠٣	٠٠٠٣	٠٠٠٣	٠٦٣٠	٤٨٠٣	٤- التدريب بمقر تدريب خارج الورلة

تابع جدول (٢-٣ب)

الرتبه	الأهميه والأولويه			COR.			ANOVA			\bar{X}			نفقات المஸئونين		
	١	٢	٣	R^2	P.	F.	P.	V.	SD	عام	٥٦	اشتعاج	تدريب	٥٧	المواد
٤	x	x								٩٠	٨٣	٨٥	٨٣	٩٣	٩٣
٣	x	x								٧٠	٨٣	٨٣	٨٣	٩٣	٩٣
٢	x	x	x							٦٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
١	x	x	x							٥٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٦	x	x	x							٤٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٥	x	x	x							٣٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٤	x	x	x							٢٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٣	x	x	x							١٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٢	x	x	x							٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
١	x	x	x							-١٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٦	x	x	x							-٢٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٥	x	x	x							-٣٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٤	x	x	x							-٤٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٣	x	x	x							-٥٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٢	x	x	x							-٦٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
١	x	x	x							-٧٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٦	x	x	x							-٨٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٥	x	x	x							-٩٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣
٤	x	x	x							-١٠٠	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣	٩٣

عنصرو ومكونات إعداد برامج التدريب

- ١- المعاشرات التدريبية
- ٢- الافتراضيات
- ٣- الأفلام والشروحات
- ٤- دروس الداللات
- ٥- الممارس
- ٦- الاختبارات التدريبية

ـ مقتنيات أخرى لبرامج التدريب الإشرافي :

- ـ ١- كافية وقت ورزنم البرنامج
- ـ ٢- كافية المخصصات المائية التدريبية
- ـ ٣- الحاجة إلى إلزام الرشحون بالحضور
- ـ ٤- ربط التدريب بنظم الترقى والاجر والحوافز

جدول (٣ ب - ٣) النتائج الإحصائية لتقدير أثار التدريب الإشرافي

التدريب	الأهمية والأولوية						COR.			ANOVA			SD	\bar{X}	عوامل ومتغيرات إعداد برامج التدريب
	١	٢	R ²	F	F	P.	V.	١	F	P.	V.				
١		x		٦٩	٤٣	٠٦٣	٠٣٧	٠٣٧	٥٥	٠٣٧	٠٣٧	٠٣٧	١٢٥	١٢٦	٦٣٩
٢	x			٦٩	٤٣	٠٦٣	٠٣٧	٠٣٧	٥٥	٠٣٧	٠٣٧	٠٣٧	١٢٦	١٢٦	٦٣٩
٣	x			٦٩	٤٣	٠٦٣	٠٣٧	٠٣٧	٥٥	٠٣٧	٠٣٧	٠٣٧	١٢٦	١٢٦	٦٣٩
٤	x			٦٩	٤٣	٠٦٣	٠٣٧	٠٣٧	٥٥	٠٣٧	٠٣٧	٠٣٧	١٢٦	١٢٦	٦٣٩

- الأهداف المحددة للتدريب
- ١- زيادة القدرة على تحسين مستوى الأداء
- ٢- تقديم القرارات انتصاع الكفاءة
- ٣- تطوير القرارات لمواجهة المشكلات المتعددة
- ٤- الرغبة وزيادة الأجور والحوافز

أهم النتائج والتوصيات

بعد إتمام عملية التحليل الاحصائي للبيانات الميدانية عن تقديرات المسئولين عن تحديد النشاط التدريبي وتحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفين الإنتاج المباشرين ، تكون الدراسة قد حققت أهدافها المنشودة . ويمكن تناول أهم نتائج الدراسة وتوصياتها على النحو التالي :

أولاً : أهم النتائج :

أ- النتائج العامة :

احتوت العينة المختارة في هذه الدراسة على ٥٠ شركة صناعية مسحوبة عشوائياً من كل القطاعات الصناعية ، والتي تمثل حوالي ١٠٪ من إجمالي الشركات الصناعية الموجودة بمنطقة الرياض الحيوية . وذلك حتى يمكن جمع البيانات المطلوبة من مختلف فئات المسئولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفين الإنتاج المباشرين . وقد كانت أكثر الشركات الصناعية تمثيلاً في العينة الشركات الكبيرة ومتوسطة الحجم بما يتوافق مع أغراض الدراسة ، حيث يستلزم الأمر ضرورة تنوع فئات المسئولين لإجراء التحليل الاحصائي في ظل المقارنات السليمة . وفيما يلي أهم النتائج المعنوية التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً .

١- من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المسئولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية الاشرافية ، يتبين أن هناك اهتماماً متزايداً بأغلب عناصر وتكوينات النموذج المقترن . فقد حظى (٢) عناصر بأهمية بالغة ، (١١) عنصراً بأهمية عالية ، من بين اجمالي عناصر

النموذج المقترن والبالغ عددها (١٥) عنصراً . ويؤكد هذا نتائج انتفاء عناصر النموذج المقترن ، وقدرته على العمل بفاعلية عند التخطيط للنشاط التدريبي وتحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية .

٢- يوضح تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات فئات المسؤولين عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية ، أن اهتمامهم كان عالياً بالنسبة لكل عناصر ومكونات تحليل المنظمة . وقد كان في مقدمة هذه الاهتمامات ضرورة فحص وتحليل الأهداف ، وتعريف وتحديد مشكلات الأداء .

٣- ويظهر تحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات فئات المسؤولين عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية المتخصصة ، أن اهتمام المسؤولين قد تركز حول معظم عناصر ومكونات تحليل العمليات أو الوظائف . وقد كان في مقدمتها تحديد المهام الوظيفية الحيوية ، وتحديد المعارف والمهارات بتنوعها المباشرة والمساندة ، وضرورة الاعتماد على الخبراء في جمع وتحليل البيانات المطلوبة .

٤- ويبين تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات فئات المسؤولين عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية الإشرافية أن اهتمامهم كان كبيراً لكل عناصر ومكونات تحليل الأفراد . فقد كان هذا الاهتمام بالغ الأهمية بالنسبة لمقارنة الأداء الفعلي بالنموذججي ، وضرورة إجراء اختبارات القابلية التدريبية للمشرفين المرشحين . هذا إلى جانب أن اهتمامهم كان عالياً بالنسبة لباقي العناصر والمكونات .

٥- كما يشير تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات فئات المسؤولين عن إعداد برامج التدريب الإشرافي ، إلى اهتمامهم الزائد بأغلب الجوانب المهمة لعملية إعداد هذه البرامج المتخصصة . فقد حظي (٧) عناصر بأهمية بالغة في مقدمتها تفضيل التدريب الإشرافي المبدئي للمرشحين الجدد ،

وضرورة الاعتماد على المدربين المتخصصون بالمنظمة ، وأولوية التدريب بمراكز التدريب بالمنظمة وخارجها ، وتفضيل أسلوببي دراسة الحالات وعرض الأفلام والشرائط التدريبية . إلى جانب ضرورة كفاية المخصصات المالية التدريبية . هذا إلى جانب الأهمية العالية لـ (١٢) عنصراً أخرى من هذه العناصر الحيوية . ويؤكد هذه الأهمية أن (٣) عناصر فقط من إجمالي (٢٢) لم تلق الاهتمام الكافي من جانب هؤلاء المسؤولين .

٦- ويوضح تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المسؤولين عن إعداد هذه البرامج التدريبية الإشرافية ، أن هناك اتفاقاً عاماً بينهم حول أهم الأهداف التي يمكن أن تتحققها هذه البرامج المتخصصة كانت زيادة قدرات المشرفين لتحسين مستوى الأداء ، وتنمية هذه القدرات لتحسين الكفاءة .

بـ-نتائج اختبار الفروض :

من خلال إجراء المقارنات بين المتوسطات الحسابية واختبارات الفروق المعنوية F وربع معاملات الارتباط R^2 ، فقد أمكن اختبار مدى صحة فرضيات البحث الفرعية والحصول على النتائج التالية :

١- أوضحت النتائج الإحصائية وجود اختلافات جوهرية بين تقديرات فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفين الإنتاج المباشرين ، حول أغلب عناصر تحليل المنظمة . ويظهر ذلك جلياً بالنسبة لفحص وتحليل الأهداف، وتحليل حركةقوى العاملة ، وحصر الوحدات المتغيرة في عملها .

٢- كما أشارت النتائج الإحصائية إلى أن هناك فروقاً معنوية بين تقديرات فئات المسؤولين عن تحديد هذه الاحتياجات التدريبية المتخصصة ، حول معظم

عناصر تحليل العمليات أو الوظائف . وقد تركزت هذه الاختلافات بينهم على مدى ضرورة تحديد المهام الوظيفية الحيوية ، وتحديد المعارف والمهارات بنوعيها، والاعتماد على الخبراء في جمع وتحليل البيانات المطلوبة .

٣- وأظهرت النتائج الاحصائية أيضا وجود فروق نسبية بين استجابات فئات المسؤولين عن تحديد مثل هذه الاحتياجات ، حول معظم عناصر تحليل الأفراد . وتظهر هذه الاختلافات بوضوح بالنسبة لمقارنة الأداء الفعلي بالنموذج ، ومعرفة أثر نقص المهارة على قصور الأداء ، يليهما تحديد المعارف والمهارات الناقصة .

٤- كما أثبتت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود فروق جوهرية بين تقييرات فئات المسؤولين عن إعداد برامج التدريب الإشرافي المتخصصة ، حول معظم عناصر عملية الإعداد . فقد كانت الاختلافات الجوهرية محدودة ، فقد اقتصرت على (٦) عناصر فقط من إجمالي (٢٢) عنصراً . كما أن أغلب هذه الاختلافات كان بمستوى المعنوية العملية ٢٠٪ ..

٥- وأخيراً أوضحت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك فروقاً جوهرية بين تقييرات فئات المسؤولين عن إعداد هذه البرامج المتخصصة ، حول أهمية بعض الأهداف التي يمكن تحقيقها . وتظهر هذه الاختلافات بالنسبة لتطوير قدرات المشرفين لمواجهة المشكلات المحتملة ، والمساعدة على الترقى وزيادة الأجر وتحفيز .

ثانياً : التوصيات :

في ضوء الإطار النظري للدراسة وبناء على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من فئات المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية بالمؤسسات الصناعية المختارة بالعينة ، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقررات التالية :

أ- ضرورة الاهتمام بتخطيط النشاط التدريبي لتحديد الاحتياجات التدريبية
لشرفي الإنتاج المباشرين بالمنظمات الصناعية ، في إطار متكامل مع سياسات
إدارة الموارد البشرية الأخرى ذات الصلة الوثيقة كسياسة اختيار المشرفين
وتقدير أدائهم وتحديد مكافآتهم ، ويستلزم ذلك التركيز على الجوانب التالية :

١- العناية باختيار الأفراد المرشحين للعمل كمشرفين إنتاج مباشرين الذين
لديهم القدرات وما تتضمنه من معارف ومهارات ملائمة لمتطلبات المهام
الوظيفية الإشرافية . ويمكن الاعتماد في هذا الصدد على التدريب الإشرافي
المبدئي للتتأكد من مدى توفر هذه المعارف والمهارات ، وإجراء اختبارات
القابلية التدريبية لمواجهة أي نقص فيها .

٢- ضرورة إجراء تقييم لأداء هؤلاء المشرفين بصورة منتظمة ومستمرة ،
لتحديد عدد ونوعية المشرفين الذين لديهم قصور في الأداء بسبب نقص
بعض المعارف والمهارات الالزمة ، لتحديد مدى حاجتهم التدريبية . هذا إلى
جانب مكافأة المتميزين في أدائهم واستبعادهم من برامج التدريب
الإشرافي .

٣- العمل على ربط سياسات الترقى والأجور والحوافز بنظم التدريب ، حيث
لا يمكن نجاح التدريب الإشرافي دون أن يكون هناك تغيير في مكانة ودخل
هؤلاء المشرفين بعد تدريبهم .

ب- ضرورة الاعتماد على الأسلوب العلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية
ويتطلب ذلك ما يلي :

١- العمل على إعداد وتطوير نظم المعلومات عن الوظائف الإشرافية وخاصة
مشرفين الإنتاج المباشرين . ويستلزم ذلك تسجيل البيانات والمعلومات
ال الخاصة بتقدير أداء هؤلاء المشرفين . هذا إلى جانب القيام بتحليل

وتوصيف وتقدير الوظائف الإشرافية لتحديد المهام الوظيفية الحيوية المطلوب القيام بها .

٢- ضرورة الاعتماد على مدخل النظم كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية بهذه المنظمات الصناعية اعتماداً على المعلومات المتوفرة السابقة . وذلك حتى يمكن إعداد وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الإشرافية بنجاح كمخرجات لهذا النظام .

٣- الاهتمام بتطبيق الإطار المنهجي كما هو موضع بالنموذج المقترن لتحديد الاحتياجات التدريبية الإشرافية « من القمة إلى القاعدة » وليس العكس . بحيث تكون نقطة البدء أو الانطلاق في تحديد هذه الاحتياجات تحليل المنظمة ثم تحليل العمليات وتنتهي بتحليل الأفراد . وذلك من أجل إجراء التشخيص السليم لهذه الاحتياجات التدريبية ، بما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة للتدريب الإشرافي مع تخفيض التكاليف وتعظيم العائد على الاستثمارات التدريبية .

ج- العناية بتحليل مشكلات الأداء وتحليل حركة القوى العامة عند تحليل المنظمة كأساس لخطيط النشاط التدريبي الإشرافي ، حيث جاءت هذه العناصر في نهاية الترتيب .

د- ضرورة الاهتمام بتحديد الظروف الحالية والمتوقعة للأداء ، وتحديد معايير الأداء النموذجي عند تحليل العمليات أو الوظائف الإشرافية . حيث لم تحظ هذه العناصر بالأهمية الواجبة .

هـ- العناية بتحديد المعارف والمهارات الإشرافية الناقصة ، ومعرفة أثر نقصها على قصور أداء هؤلاء المشرفين . حيث لم تلق هذه العناصر الأهمية المطلوبة عند تحليل الأفراد .

و- زيادة الاهتمام بالتدريب التنشيطي والتثقيفي لمشرفين الإنتاج المباشرين ، حيث يساعد ذلك على اتساع الأفاق الفكرية لديهم ، ويؤدي إلى حسن تصرفهم في المواقف الجديدة .

ز- ضرورة العناية بدور الرؤوساء المباشرين كمدربين لمشرفين الإنتاج المباشرين كأساس لتوجيهه وتدريب هؤلاء المشرفين على رأس العمل . حيث لم يركز المسؤولين اهتمامهم على هذا الدور .

ح- ضرورة تنوع أساليب التدريب الإشرافي ، وعدم التركيز فقط على دراسة الحالات وعرض الأفلام والشراائح . حيث يمكن استخدام أسلوب المباريات إلى جانب القاء المحاضرات والمناقشات وإجراء الاختبارات التحريرية .

ط- العناية بتخصيص الأموال والوقت الكافي لتدريب مشرفين الإنتاج المباشرين . هذا إلى جانب ضرورة إلزام جميع المشرفين المرشحين بحضور هذه الدورات المتخصصة . وذلك حتى يمكن تعظيم العائد على الاستثمار في مجال التدريب الإشرافي .

ي- زيادة اهتمام المسؤولين بضرورة العمل على تحقيق الأهداف الابتكارية للتدريب الإشرافي . ويتم ذلك من خلال تطوير المعارف والمهارات الابداعية لمشرفين الإنتاج المباشرين لمواجهة المشكلات المحتلة ، وذلك بغية السيطرة على عوامل الخلل المتوقعة وغير المتوقعة .

المراجع العلمية

Bittle, L., *The Complete Guide to Supervisory Training and Development*, Wokingham, England, Addison Publishing Company, 1987.

Lester, B., *Improving Supervisory Performance*, New York : McGraw-Hill Book Co., 1976.

٣- السباعي ، إبراهيم ، «دور المشرف في الرقابة على التكاليف : أهمية ووسائل تدعيمه» ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد السابع عشر ، (١٩٧٢م) .

٤- الجبالي ، سعد ، «التدريب الإشرافي ، دراسة ميدانية لتحديد المهارات الإشرافية كأساس لتصميم البرامج التدريبية» الرياض ، المجلة العربية للتدريب ، العدد السادس ، (يناير ١٩٩٠م) .

٥- بسيوني ، إبراهيم ، «نحو ترشيد اختيار مشرف في الإنتاج المباشرين بالشركات الصناعية السعودية - دراسة ميدانية» الرياض ، مجلة جامعة الملك سعود ، ٤، العلوم الإدارية (٢) ، (١٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م) .

٦- Stewart, W., "Determining First-Line Supervisory Training Needs." *Training and Development Journal*, 25, No. 3 (April 1970).

٧- Bittle, L. and Ramsey, J., *The National Survey of Supervisory Management Practice*, Harisonburg, Va : James madison Univ., 1982.

٨- Ulschak, F., "Human Resource Development : The Theory and Practice of Need Assessment", Reston, Virginia, Reston Publishing Company, Inc. 1983.

٩- Newstorm, J. and Lilyquist, J., "Selecting Needs Analysis Methods", *Training and Development Journal*, (Oct. 1979).

- Tracy, W., *Designing Training and Development Systems*, New York, -١.
AMACOM, 1984.
- ١١- السلمي ، علي ورسلان ، ساطع ، «تحديد الاحتياجات التدريبية» ، عمان ،
الأردن ، مركز البحوث الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، (١٩٧٤) .
- Mcgehee, W. and Thayer, P., *Training in Business and Industry*, New -١٢
York, John Wiley & Sons, Inc., 1961.
- Mager, R. and Pipe, P., *Analysing Performance Problems*, Belmont, -١٣
California, Pitman Learning, Inc., 1984.
- Salem, C., *Assessing Trainability, EDI Training Materials*, New York, -١٤
The International Bank for Reconstruction and Development, 1986.
- ١٥- حسن ، محمد حربي وزملاؤه ، المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد
الاحتياجات التدريبية ، عمان ، الأردن ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلة
العربية للإدارة ، المجلد العاشر ، العدد الأول ، (شتاء ١٩٨٦) .
- Torrington, D. and Chapman, J., *Personnel Management*, London, -١٦
Prentice-Hall International, 1979.
- Holden, S., *Manufacturing Training — A Two Step Process*, Madison, -١٧
Wis., American Society for Training and Development, 1980.
- ١٨- السلمي ، علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ،
١٩٨٥ .
- ١٩- الشناوي ، صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف ،
الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٠ .
- Sellers, J., "Scientist and Engineer Development" in Tracy w. "Human -٢.
Resources Management Development Handbook", New York,
AMACOM, 1985.

٢١- الجبالي ، سعد ، تحديد الاحتياجات التدريبية - نموذج مقترن يعتمد على الاستجابة للمشكلات الحالية وتجنب المشكلات المستقبلية ، الرياض ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، المجلة العربية للتدريب ، المجلد الثاني ، العدد الرابع ، (جمادى الآخرة ١٤٠٩ هـ) .

٢٢- يس ، محمد حسن وزميله : المشكلة الإدارية وصناعة القرار ، القاهرة ، الهيئة المصرية للكتاب ، ١٩٧٥ م .

٢٣- عبيادات ، ذوقات وزملاؤه : البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، عمان ، دار محمد لاوي ، ١٩٨٢ م .

٢٤- Flaherty, R.E., "The Core of Curriculum for Accounting Majors", American management Association, 1979.

٢٥- Chandrasekaran, G., "Research in Strategic Management, The Issue of Practical Significance". A Paper Presented at The South West of Management Meeting, 1981.

الملحق

أولاً - نموذج قائمة الاستقصاء

أ- البيانات الأولية :

١- اسم المنظمة (المصنع / الشركة / المؤسسة) :

٢- حجم المنظمة :

أقل من ٥٠ فردا .

٥٠ - ٩٩ فردا .

١٠٠ فردا فأكثر .

٣- الوظيفة الحالية التي تشققها :

مدير إدارة الأفراد .

مدير إدارة الإنتاج .

خبير تدريبي متخصص

٤- الجنسية أو العرق :

سعودي .

عربي .

أجنبي .

٥- المستوى التعليمي :

الكفاءة المتوسطة أو أقل .

الثانوية العامة وما يعادها .

مؤهلات جامعية .

٦- العمر بالسنوات :

- ١ أقل من ٣٠ سنة .
- ٢ ٣٠ - ٥٠ سنة .
- ٣ ٥٠ سنة فأكثر .

٧- الخبرة السابقة في مجال التدريب :

- ١ أقل من ٣ سنوات .
- ٢ ٣ - ٦ سنوات .
- ٣ ٦ سنوات فأكثر .

٨- دورات في تخطيط النشاط التدريسي :

- ١ عدم حضور دورات
- ٢ ١ دورة
- ٣ ٣ دورات فأكثر

٩- الميل التدريسي عند مواجهة مشكلات العمل :

- ١ التدخل الإداري لحل المشكلات
- ٢ التدخل الإداري والتدربي لحل المشكلات
- ٣ التدخل التدريبي لحل المشكلات

بـ- البيانات المتخصصة :

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بفرض تحديد عناصر ومكونات الاحتياجات التدريبية لشريفي الإنتاج المباشرين بالمنظمات الصناعية ، وإلى يسار كل منها خمس خيارات وفقاً لقياس رقمي متدرج حسب الأهمية من (٠) إلى (٥) ، حيث يعني الرقم (٠) عدم أهمية استخدامها بالمرة ، ويعني الرقم (٥) أنها بالغة الأهمية والاستخدام .

م	عناصر ومكونات الاحتياجات التدريبية	مدى أهمية استخدامها
١٠	أـ- تحديد الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية : - فحص وتحليل أهداف المنظمة بعتبر نقطة البدء لتحديد الاحتياجات التدريبية .	٥ ٤ ٣ ٢ ٢ ١ ٠
١١	- تحديد مشكلات الأداء الحالية والتوقعة أساساً لتقدير الاحتياجات التدريبية	٥ ٤ ٣ ٢ ٢ ١ ٠
١٢	- تحليل مشكلات الأداء كضعف الحافز أو سوء المعاملة أو نقص المعلومات يساعد على معرفة أسبابها .	٥ ٤ ٣ ٢ ٢ ١ ٠
١٣	- تحليل حركةقوى العاملة المتوقعة كالنقل والترقية أو ترك العمل ضرورة لتحديد هذه الاحتياجات التدريبية .	٥ ٤ ٣ ٢ ٢ ١ ٠
١٤	- ضرورة حصر الإدارات والأقسام التي تتغير فيها متطلبات العمل كأساس لتقدير هذه الاحتياجات .	٥ ٤ ٣ ٢ ٢ ١ ٠
١٥	بـ- تحديد الاحتياجات التدريبية الوظيفية : - تحديد الواجبات والمهام الحبوبية للوظائف يساعد على تقدير هذه الاحتياجات التدريبية .	٥ ٤ ٣ ٢ ٢ ١ ٠
١٦	- تحديد المعارف والمهارات المباشرة والمساندة لأداء المهام الوظيفية يسهم في تحديد هذه الاحتياجات التدريبية .	٥ ٤ ٣ ٢ ٢ ١ ٠
١٧	- تحديد الظروف الحالية والتوقعة لأداء المهام الوظيفية يسهم في تقدير هذه الاحتياجات التدريبية .	٥ ٤ ٣ ٢ ٢ ١ ٠
١٨	- تحديد معايير الأداء التصويبية للمهام الوظيفية يساعد على تقدير هذه الاحتياجات التدريبية .	٥ ٤ ٣ ٢ ٢ ١ ٠
١٩	- الاعتماد على الرؤساء والخبراء والمتخصصين في جمع بيانات تحليل الوظائف يساعد على تحديد هذه الاحتياجات .	٥ ٤ ٣ ٢ ٢ ١ ٠

مدى أهمية استخدامها	عناصر ومكونات الاحتياجات التدريبية	م				
جـ- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد :						
٥	- مقارنة الأداء الحالي المتوقع يساعد على تحديد نواحي القصور في أداء المهام الوظيفية .	٢٠				
٥	- تحليل أسباب قصور الأداء الحالي يساعد على معرفة ما يرجع منها لنقص المهارات أو لظروف ملئية أخرى .	٢١				
٥	- ضرورة تحديد نوعية المعرف والمهارات التي يحتاجها كل فرد للتدريب عليها لمعالجة قصوره في الأداء .	٢٢				
٥	- الاعتماد على الملاحظات والاختبارات المختلفة لجمع البيانات اللازمة لتحديد النقص في المعرف والمهارات .	٢٣				
٥	- ضرورة إجراء اختبارات القابلية التدريبية للتأكد من مدى قابلية المرشحين للتدريب لاكتساب المعرف والمهارات الناقصة .	٢٤				
دـ- نوعية التدريب الأشرافي المناسب :						
٥	- مدى الحاجة إلى التدريب الأشرافي المبني للمرشحين الجدد	٢٥				
٥	- مدى الحاجة إلى التدريب المقدم لقادمي المشرفين	٢٦				
٥	- مدى الحاجة إلى التدريب التنشيطي للمشرفين .	٢٧				
٥	- مدى الحاجة إلى التدريب التقييمي للمشرفين	٢٨				
نوعية المدربيين المناسبين :						
٥	- مدى الاعتماد على الرؤساء المباشرين كمدربي	٢٩				
٥	- مدى الاعتماد على مدربي متخصصين بالمنظمة .	٣٠				
٥	- مدى الاعتماد على مدربي متخصصين خارج المنظمة	٣١				
٥	- مدى الاعتماد على مدربي متخصصين عالٍ	٣٢				
وـ- مكان التدريب الأشرافي المناسب :						
٥	- التدريب على رأس العمل بالمنظمة	٣٣				
٥	- التدريب بمراكز التدريب بالمنظمة	٣٤				
٥	- التدريب بمراكز التدريب المتخصصة خارج المنظمة	٣٥				
٥	- التدريب بمراكز التدريب المتخصصة خارج المأمة	٣٦				

م	عناصر و مكونات الاحتياجات التدريبية	مدى أهمية استخدامها
٤٢	ز- أساليب التدريب الإشرافي المناسبة :	
٤١	- المحاضرات التدريبية	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤٠	- المناقشات	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٣٩	- الأفلام والشرائح	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤٠	- دراسة الحالات	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤١	- المباريات	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤٢	- الاختبارات التحريرية	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤٣	متطلبات أخرى لبرامج التدريب الإشرافي :	
٤٤	- مدى كفاية وقت و زمن البرنامج	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤٤	- مدى كفاية المخصصات المالية التدريبية	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤٥	- مدى الحاجة إلى إلزام المرشحين بحضور البرنامج	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤٦	- مدى ارتباط هذا التدريب بنظم الأجر والحوافز والترقيه	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤٧	ط - الأهداف المحققة من تدريب مشرفي الاتصال المبادرين :	
٤٨	- زيادة المعارف والمهارات الناقصة لتحسين مستوى أداء المشرفين .	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤٩	- تنمية المعارف والمهارات الحالية لتحسين كفاءتهم	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٥٠	- تطوير معارفهم ومهاراتهم لمواجهة مشكلات محتملة	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
	- مساعدتهم في الترقى وزيادة الأجر والحوافز	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
	ي - عناصر أخرى (لم ترد بالقائمة) :	
	-	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
	-	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
	-	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
	-	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠

مع خالص شكرنا وتقديرنا ،
الباحثان

ثانياً - قائمة بأسماء شركات العينية (حسب القطاعات الصناعية) :

أسماء الشركات	م	أسماء الشركات	م
١- منتجات مواد البناء :		١- المنتجات الغذائية والمرطبات :	
شركة أسمنت اليمامة السعودية المحدودة	٢٦	شركة المرطبات الصناعة السعودية (سيدرك)	١
الشركة السعودية الأمريكية المحدودة	٢٧	شركة الجميع لتعبئة المرطبات (بيمي كولا)	٢
الشركة العربية للصناعات الكهربائية	٢٨	شركة الباطلین لصناعة البسكويت المحدودة	٣
المؤسسة الصناعية لمواد البناء (بمكر)	٢٩	شركة تعبئة المياه الصحية (ناساج)	٤
الشركة السعودية الأمريكية للزجاج المحدودة	٣٠	الشركة العربية لانتاج الطريات	٥
شركة الغزف السعودية	٣١	شركة دانوا للأغذية المحدودة	٦
شركة رخام الجزيرة المحدودة	٣٢	شركة الغدير للصناعات الغذائية	٧
الشركة السعودية لمنتجات الاسمنت	٣٣	شركة الراجحي للصناعة (المصنع الوطني للمواد الغذائية)	٨
شركة الميريو السعودية	٣٤	الشركة السعودية للتقنية	٩
الشركة العربية للمقاولات الفنية (أرتك)	٣٥	المصنع الوطني للمياه الصحية (هنا)	١٠
٩- منتجات الألبتيوم :		الشركة العربية للزراعة وإنتاج الألبان (الصافي)	١١
شركة الصناعات الأهلية للألبتيوم	٣٦	٢- المنتوجات والمنتجات الجلدية :	
١٠- الأجهزة المعدات الكهربائية :		شركة بلان لصناعة الملبوسات	١٢
شركة العيسى لصناعة المكيفات (جيبيسون)	٣٧	مصنع ريم للصناعات الجلدية	١٣
المصنع الوطني لكيفات الفريزن	٣٨	المصنع السعودي للسجاد	١٤
مصنع ريم للمخانفات	٣٩	٣- الآلات الخشبية والمعدني :	
مصنع الأنوار للأضاءة الحديثة	٤٠	مصنع الرياض للأثاث	١٥
١١- معدات ولوازن النقل :		مصنع الأثاث المصري	١٦
مصنع الجميع لتجمیع الأتوبيسات (جي أم سي)	٤١	مصنع إيدیال السعودي	١٧
شركة العروضة لصناعات	٤٢	٤- منتجات البلاستيك :	
شركة السلام لصناعة الطائرات	٤٣	شركة البلاستيك الأهلية	١٨
١٢- صناعات معدنية مختلفة :		مصنع البليامين التروريجي للأدوات المنزلية	١٩
الشركة الوطنية لصناعات المعادن المحدودة	٤٤	منتجات الورق والطباخة :	
شركة متسلك لانتشارات المعادن المحدودة	٤٥	شركة المنتجات الوراثية (الطفل السعيد)	٢٠
شركة سعودي جولد	٤٦	٦- مناجات كيمياوية مختلفة :	
شركة مضخات ناشيونال السعودية	٤٧	الشركة الكيمياوية السعودية المحدودة	٢١
شركة لوكهيد الصناعية	٤٨	الشركة العربية للمنطقة الكيمياوية (دالك)	٢٢
الشركة السعودية الفتنية للتلميدات المحدودة	٤٩	٧- المصاکن والصیابات الجاهزة :	
شركة العیقل لصناعة الحفارات	٥٠	الشركة السعودية للمباني الجاهزة (نيوفاب)	٢٣
		مصنع راشد بن دايل	٢٤
		شركة اليصنع والبناء المحدودة (مايك)	٢٥

