



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



العنوان:

## فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية لدى المشرفين الصناعيين

دراسة شبه تجريبية على عينة من المشرفين في مؤسسة علال الصناعية بولاية الوادي

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف: الدكتور

د. فاتح الدين شنين

إعداد الطالب:

أحمد طهراوي

لجنة المناقشة

الرقم	الأستاذ	الرتبة	المؤسسة	الصفة
1	دبابي بوبكر	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
2	شنين فاتح الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا
3	مماي شوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	عضوا مناقشا
4	نوبيات قدور	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	عضوا مناقشا
5	قيسي محمد السعيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر الوادي	عضوا مناقشا
6	حمامة عمار	أستاذ محاضر أ	جامعة حمه لخضر الوادي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



العنوان:

## فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية لدى المشرفين الصناعيين

دراسة شبه تجريبية على عينة من المشرفين في مؤسسة علال الصناعية بولاية الوادي

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف: الدكتور

د. فاتح الدين شنين

إعداد الطالب:

أحمد طهراوي

لجنة المناقشة

الرقم	الأستاذ	الرتبة	المؤسسة	الصفة
1	دبابي بوبكر	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
2	شنين فاتح الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا
3	مماي شوقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	عضوا مناقشا
4	نوبيات قدور	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	عضوا مناقشا
5	قيسي محمد السعيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة حمه لخضر الوادي	عضوا مناقشا
6	حمامة عمار	أستاذ محاضر أ	جامعة حمه لخضر الوادي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

((وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)) (سورة التوبة، الآية: 105)

اللهم اجعل ثواب هذا العمل رحمة ومغفرة إلى روح "والدي أبي وأمي"

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الله لا يكثر الناس."

إن الشكر لله رب العالمين الذي خلق وهدي وولى على رسوله المصطفى.

والحمد لله أن وفقني في إنجاز هذه الدراسة وجعل لي في الحياة قدوة صالحة وسندا أثار دربنا

وكان له الفضل للوصول إلى هذه الإنجازات العلمية بتوجيهاته وتحفيزه وهو الأب الروحي "الدكتور

سيدي محمد العيد التجاني" نسأل الله أن يوفقه في خدمة البلاد والعباد

نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي العزيز الدكتور المشرف "فاتح الدين

شنيـن" الذي أشرف على هذا البحث ببذل كل مجهوداته طوال فترة الدراسة ولم يبخل بصلائه

وتوجيهاته التي تعتبر بمثابة سفينة نجاة للوصول بإنتاج الدراسة العلمية إلى ثمرتها الأخيرة

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة بقبول مناقشة الأطروحة وعلى وقتهم الثمين وجهودهم

في التصويب وتقديم الملاحظات والتوجيهات التي ستساهم في تطوير دراستي بأسس وقواعد علمية نسأل

الله لهم التوفيق.

وأيضاً أتقدم بكل امتزاز واحترام إلى من كدوا وجاهدوا طيلة مدة التكوين العلمي المميز إلى

جميع أعضاء لجنة التكوين وإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلى رأسهم الدكتور "ياسين محجر"

"و" محمد سليم خميس" و" شهرزاد نوار". اللهم جازيهم أحسن الجزاء

كما أتوجه بكل صدق واحترام إلى رئيسي المخبرين الأستاذين المحترمين "أبي ميلود ومنصور

بن زاهي" على ما قدماه لي من معارف وأفكار ومعلومات نسأل الله لهم الصحة والعافية وأتوجه بالشكر

أيضاً إلى السادة الخبراء والمحكمين لأدوات الدراسة على توجيهاتهم الحكيمة وأراءهم النبيلة.

وفي الأخير أقف وقفة احترام ووفاء بالمجهود الذي قدموه لي كل من أساتذة الجامعة وأساتذة

علم النفس بـ ورقلة والوادي ومن خلالهم إلى كافة المسؤولين والإطارات والمرؤوسين بمؤسسة خلال

للصناعة ولن أنسى عطائكم الكريم وسأبقى ممتناً لكم دائماً

والشكر لعائلتي الكريمة وأصدقائي الأغزاء على دعمهم اللامحدود وتفهمهم خلال رحلتي في

إكمال أطروحتي لقد كان تشجيعكم دافعا حقيقيا لي لتحقيق هذا الانجاز الكبير.

والى كل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

أحمد طهراوي

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للكشف على فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية لدى المشرفين الصناعيين، وقد اعتمد الباحث المنهج الشبه التجريبي باستخدام عينة من (15) مشرفا تم اختيارها قسديا في مؤسسة علال الصناعية بولاية الوادي، خلال الفترة الزمنية من ماي 2021 إلى أبريل 2023. وقد قام الباحث ببناء استمارة المهارات الإشرافية والتأكد من صدقها وثباتها، ثم التطبيق القبلي لها، وبناء على نتائجها تم بناء البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الإشرافية وتنفيذه على أفراد العينة، ل يتم تطبيق الاستمارة بعديا، ثم معالجة البيانات باستخدام برنامج (spss-22)، حيث أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء القبلي والبعدي للمهارات الإشرافية ككل على عينة المشرفين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء القبلي والبعدي لكل من المهارات الآتية: (مهارة تخطيط إدارة الوقت - مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين - مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين - مهارة التحفيز) لدى عينة المشرفين.

خلصت النتائج هذه الدراسة إلى نجاح البرنامج التدريبي في تنمية المهارات الإشرافية في المؤسسات الصناعية، مع إعطاء الباحث توصيات واقتراحات في مجال تنمية المهارات الإشرافية.

- **الكلمات المفتاحية :** البرنامج التدريبي، المهارات الإشرافية، مهارة التخطيط وإدارة الوقت، مهارة الاتصال الفعال، مهارة العلاقات والتعامل، مهارة التحفيز.

## **Abstract**

This study aims to investigate the effectiveness of a training program in developing supervisory skills among industrial supervisors. The researcher adopted the quasi-experimental method using a sample of (15) Supervisors were intentionally chosen at Alal Industrial Corporation in El Oued city, during the period from May 2021 to April 2023. The researcher developed a supervisory skills form, verified its validity and reliability, conducted a pre-test, and based on the results, a training program was developed to enhance supervisory skills and implemented on the sample. A post-test was then conducted, followed by data analysis using SPSS-22. The study's findings include:

Significant statistical differences between the pre-test and post-test performances of supervisory skills as a whole in the sample of supervisors.

Significant statistical differences between the pre-test and post-test of following skills: time management planning, effective communication with subordinates, relationship and interaction with subordinates, and motivation skills among the sample of supervisors.

The results concluded that the training program was successful in developing supervisory skills in industrial organizations, with the researcher providing recommendations and suggestions in the field of supervisory skills development.

- **Keywords:** training program, supervisory skills, planning and time management skill, effective communication skill, relationship and dealing skill, motivation skill.

# فهرس الموضوعات

## مقدمة

### الباب الأول: الجانب النظري

#### الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة: 5
- 2- فرضيات الدراسة: 10
- 3- أهداف الدراسة: 10
- 4- أهمية الدراسة: 11
- 5- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة: 11
- 5-1- البرنامج التدريبي: 11
- 5-2- المهارات الإشرافية: 11
- 6- حدود الدراسة: 13
- 6-1- الحدود الزمنية: 13
- 6-2- الحدود المكانية: 13
- 6-3- الحدود البشرية: 13

#### الفصل الثاني: المهارات الإشرافية

- تمهيد: 15
- 1- مفهوم الإشراف: 15
- 1-1- التعريف اللغوي للإشراف: 15

- 15-2-1- التعريف الاصطلاحي للإشراف: -----
- 17-3-1- توضيح المفاهيم المتداخلة مع الإشراف: -----
- 18-2- تعريف المشرف: -----
- 19-3- دور المشرف: -----
- 22-4- صفات المشرف: -----
- 22-1-4- القدرة على الإشراف: -----
- 22-2-4- العدالة والإنصاف: -----
- 22-3-4- الإبداع والابتكار: -----
- 22-4-4- حسن المعاملة: -----
- 23-5-4- ضبط النفس: -----
- 23-6-4- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: -----
- 23-5- أهمية الإشراف: -----
- 24-6- أهداف الإشراف: -----
- 25-1-6- الهدف الإداري: -----
- 26-2-6- الهدف الاقتصادي والفني: -----
- 26-3-6- الهدف الاجتماعي: -----
- 26-7- أنماط الإشراف: -----
- 27-أ- المتسلط (الأوتوقراطي): -----
- 27-ب- الديمقراطي: -----
- 27-ج- المتساهل: -----
- 28-8- مقومات الإشراف الجيد: -----
- 28-1-8- دور الإشراف الجيد في رضا العمال ومدى توافقهم مهنيا: -----

- 29-----2-8- دور الإشراف الجيد في رفع مدى رضا وكفاءة العاملين:
- 29-----9- العلاقة بين الروح المعنوية والإشراف:
- 31-----10- منهج تنمية حساسية المشرف:
- 31-----11- المهارات الإشرافية:
- 32-----1-11- مهارة التخطيط لإدارة الوقت:
- 33-----2-11- مهارة الاتصال الفعال:
- 34-----3-11- مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين:
- 34-----4-11- مهارة تحفيز المرؤوسين:
- 36-----5-11- مهارة اتخاذ القرارات:
- 36-----6-11- مهارة إدارة الصراع:
- 36-----7-11- مهارة توجيه:
- 36-----8-11- مهارة الابتكار:
- 37-----9-11- مهارة المتابعة والتقييم:
- 37-----10-11- مهارة حل مشكلات:
- 38-----خلاصة الفصل:

## الباب الثاني: الجانب الميداني

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 41-----تمهيد:
- 41-----1- منهج الدراسة:
- 42-----2- العينة:
- 42-----1-2- عينة مجتمع الدراسة:

- 42-----3-2 عينة الدراسة الأساسية:
- 43-----3- متغيرات الدراسة:
- 43-----1-3 المتغير المستقل:
- 43-----2-3 المتغير التابع:
- 44-----4- الدراسة الاستطلاعية:
- 45-----1-4 المرحلة الأولى:
- 45-----2-4 المرحلة الثانية:
- 48-----5- بناء أدوات الدراسة الأساسية:
- 48-----1-5 استمارة المهارات الإشرافية:
- 57-----2-5 البرنامج التدريبي للمهارات الإشرافية:
- 64-----6- إجراءات تطبيق الدراسة:
- 66-----7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
- 68----- خلاصة الفصل

#### الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

- 70-----تمهيد:
- 70-----1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى:
- 74-----2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:
- 77-----3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:
- 81-----4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:
- 84-----5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

88 .....الخاتمة

91 .....قائمة المراجع والمصادر

100 .....الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	يوضح النسبة بين أصحاب الروح المعنوية المرتفعة والروح المعنوية المنخفضة	(01)
42	يوضح مؤسسات وعدد المشرفين مجتمع الدراسة:	(02)
43	يوضح معلومات على عينة الدراسة الأساسية:	(03)
46	خاص بالتكرارات والنسب المئوية لتحديد الاحتياج التدريبي للمشرفين	(04)
49	خاص بالبدائل الأجوبة ودرجاتها	(05)
51	يوضح توزيع فقرات استمارة مهارات الإشرافية على الأبعاد بعد تحكيم المحكمين.	(06)
52	يوضح معامل الارتباط بين كل بند من بنود أبعاد المهارات الإشرافية والدرجة الكلية للبعد.	(07)
53	يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية التي تنتمي إليها من أبعاد المهارات الإشرافية.	(08)
53	يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستمارة المهارات الإشرافية.	(09)
55	يبين معامل ثبات لاستمارة المهارات الإشرافية بطريقة ألفا كرونباخ.	(10)
56	يوضح معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لاستمارة المهارات الإشرافية.	(11)
56	يوضح: توزيع فقرات مقياس مهارات الإشرافية على أبعاده بعد قياس الصدق والثبات.	(12)
61	يشمل التوزيع الزمني للحصص البرنامج التدريبي.	(13)
66	إجراءات تطبيق البرنامج التدريبي بتوزيع الزمني.	(14)
70	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطي درجات المشرفين، في المهارات الإشرافية ككل للقياسين القبلي والبعدي.	(15)

71	يوضح مربع إيتا ( $\eta^2$ ) حجم الأثر	(16)
72	يوضح اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر المهارات الإشرافية ككل	(17)
75	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات المشرفين في مهارة تخطيط إدارة الوقت للقياسين القبلي والبعدي.	(18)
76	يوضح اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر مهارة تخطيط إدارة الوقت	(19)
78	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات المشرفين في مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين للقياسين القبلي والبعدي.	(20)
79	يوضح اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين	(21)
81	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات المشرفين في مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين للقياسين القبلي والبعدي.	(22)
82	يوضح اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين	(23)
84	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات المشرفين، في مهارة تحفيز المرؤوسين للقياسين القبلي والبعدي.	(24)
85	يوضح اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر مهارة تحفيز المرؤوسين	(25)

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	يوضح المشرف رجل المواجهة	(01)
20	يوضح المشرف كرجل وسيط	(02)
21	يوضح المشرف كرجل الهامشي	(03)
22	يوضح المشرف مجرد عامل	(04)
41	يوضح تصميم المجموعة الواحدة، بتطبيق القياس القبلي والبعدي	(05)
43	يوضح النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة	(06)
47	يوضح الرسم بياني ترتيب الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية من وجهة نظر كل من السلطة العليا والمشرفين والمرؤوسين بنسب المئوية.	(07)

# مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في عصرنا الحالي تحديا كبيرا في مجال التنافس والاستمرارية، وهذا مما أدى بأرباب العمل إلى الاهتمام بتدريب وتطوير العنصر البشري، للوصول إلى تحقيق الفعالية والكفاءة أكثر عن طريق التدريب داخل المؤسسات، حيث التركيز أكثر على تطوير القدرات الإشرافية لمشرفيها، الذين يعتبرون حلقة وصل بين أرباب العمل والمرؤوسين.

وتشير عدة دراسات خاصة في المؤسسات الصناعية أن الإشراف يعتبر من أبرز العمليات التي تحقق الأهداف والإنتاجية، عن طريق البرامج التدريبية المتنوعة لتنمية مهارات الإشراف، وتعتبر البرنامج أداة حاسمة لتحقيق تطور نوعي في أداء المشرفين وتحقيق التفوق المؤسساتي على المدى الطويل.

وضمن هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتقترح برنامجا تدريبيا لتنمية المهارات الإشرافية لدى المشرفين الصناعيين، بهدف معرفة مدى فاعلية هذا البرنامج التدريبي، ولذا قسمت الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري يحتوي على فصلين:

- **الفصل الأول:** تقديم موضوع الدراسة، الذي تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة التي تعالج التحديات والمشكلات داخل المؤسسات من الجانب الإشرافي، والفرضيات التي تعتبر كحل مؤقت للتساؤلات، ثم تبيين أهداف وأهمية الدراسة، مع توضيح حدود الدراسة والتعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- **الفصل الثاني:** تعرضنا فيه إلى الإشراف بصفة عامة، وفي البداية عرفنا مفهوم الإشراف، مع توضيح دور وصفات المشرف وأهمية أهداف الإشراف وأنماطه، ثم عرجنا إلى مقومات الإشراف الجيد والعلاقة بين الروح المعنوية والإشراف، وكذا منهج تنمية حساسية المشرف وفي الأخير ركزنا على المهارات الإشرافية للمشرف.

- الجانب التطبيقي يحتوي على فصلين:

- **الفصل الثالث:** وقد تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، التي تتمثل في منهج وعينة ومتغيرات الدراسة، مع توضيح مراحل الدراسة الاستطلاعية، وكيفية بناء أدوات الدراسة: (استمارة المهارات الإشرافية، والبرنامج التدريبي)، وفي الأخير تم التعرف على تطبيق الإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- **الفصل الرابع:** تم من خلاله عرض نتائج الدراسة وتفسيرها تحليلها بالاستناد إلى الجانب النظري والدارسات السابقة، ويختتم الباحث الفصل من خلال نتائج الدراسة، بإعطاء مجموعة من اقتراحات.

# الباب الأول: الجانب النظري

# الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
6. حدود الدراسة

## 1- إشكالية الدراسة:

يشهد العالم اليوم تطورات جذرية أدت إلى عوامل ومؤثرات وتغيرات مست جميع المؤسسات بمختلف أنواعها ومستوياتها، نتج عنها تحديات عديدة في مجال العمل، ولأجل بقائها ونموها وتطورها واستمرارها في ظل هذه التغيرات والمنافسة الشديدة، كان عليها أن تتبنى رؤية وإستراتيجية تتماشى مع الدراسات والأبحاث العلمية الحديثة، بهدف إيجاد حلول لمختلف هذه التحديات داخل المؤسسات.

ويعد العنصر البشري داخل المنظمة من أهم مكوناتها، وهذا ما أيده برنارد تشيستر من خلال تعريفه للمنظمة بقوله: " اهتم بأعضاء التنظيم أكثر من التنظيم ذاته" (لوكيا، 2006، ص14).

والعملية الإشرافية التي يقوم بها المشرف مع المرؤوسين والتي هي من مهام أعضاء التنظيم تعد من أهم الصعوبات، ذلك أنها حلقة وصل بين أرباب العمل أو المدير والمرؤوسين والعملاء، فالمشرف هو الذي يخطط وينظم ويسير ويوجه ويقوم بعمل المرؤوسين من عدة جوانب: تنظيمية، وفنية، وإدارية، وإنسانية، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن القيام بهذه الوظائف يتطلب خصائص ومهارات معينة في شخصية المشرف، كالتعامل والعلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتعرف على متطلبات العمل والمعاملة حسب القدرات والمهارات ...، وهذا ما جعل مهام الإشراف الركيزة الأساسية في المؤسسة.

فقد أشار بوبكر (2013) إلى أن أغلب الدراسات تؤكد "أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين المشرف ومرؤوسيه وبين العديد من المتغيرات الأخرى مثل الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي...." (بوبكر، 2013، ص35).

ويشير دياب (2002)، أن الإشراف "هو فن العمل مع مجموعة من الأفراد يمارس عليهم المشرف سلطته، ويحقق أقصى فاعلية في أداء العمل، ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملأه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع، وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التي

تثبت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية" (دياب، 2002، ص 09)

وقد أجرى قسم العلاقات الصناعية التابع لمعهد كاليفورنيا خمسة وعشرين بحثًا تناول 18 شركة من 50 ألف عامل، ومن بين النتائج التي توصل إليها أن الروح المعنوية عند المشرفين دائما أعلى من الروح المعنوية للعمال، وأن هناك ارتباطا كبيرا بينهما، فكلما ارتفعت الروح المعنوية للمشرف ارتفعت الروح المعنوية لعماله. (العايب، 2006، ص 113)

ويشير كيجل، وبوبعيو (2020) إلى أن "الإشراف عملية أساسية في عمليات التسيير لأي مؤسسة، لأنه بمثابة الجهاز العصبي الذي يوجه جميع عملياتها، وهذا بفضل ما تحتويه من طاقات إشرافية مبدعة، تساهم بشكل ايجابي في استمراريتها وتميزها، ... (كيجل، وبوبعيو، 2020، ص 701)

ويرى أيضا كل من مارغريت ووليامز Margaret & Willames أن الإشراف هو "عملية تفاعلية بها يقدم المشرف مساعدته للأفراد الذين يعملون معه لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة على أحسن وجه ممكن" (ماجدة، 1990، ص 179)

وأكد كل من Gazzola & Theriault (2007) أن الإشراف بشكل عام "هو عملية فنية محضة مبنية أساسا على مجموعة من العلاقات والنشاطات الإنسانية بهدف المراقبة والتوجيه لشخص أو الأشخاص أقل مهام أو معاونتهم أو مساعدة الآخرين على أداء وظيفتهم بطريقة أفضل". (Gazzola & Theriault, 2007, 228-243)

صدر أيضا عن رابطة روماندي للمشرفين ASSOCIATION ROMANDE DES SUPERVISEURS "الغرض الأساسي من الإشراف ليس حل المشكلات أو تقديم المشورة، ولكن يتم دعم الشخص الخاضع للإشراف في عملية تهدف إلى فهمه للعملية الإشرافية وتحسينه بشكل أفضل للأداء المهني الخاص على جميع المستويات، من خلال اكتساب قدر أكبر من الوضوح وكافة الجوانب الشخصية والعملية في مهامه المهني" (Bernard, 2002, 16).

ويتمثل دور المشرف في عملية المتابعة والمساعدة وتوجيه مرؤوسيه، وتطبيق الخطط وبرامج السلطة العليا لأجل إرضاء المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد يواجه المشرف عدة صعوبات وضغوط في الواقع الإشرافي بالمؤسسات، ونقص قدرة الأداء في بعض الجوانب العملية أو المعرفية أو التعامل مع المدراء في ميدان العمل.

وقد لاحظ الباحث أثناء زيارته الاستطلاعية لإحدى المؤسسات، وما عايشه في الحياة العملية التي يبدو أنه يسودها بعض التدني في مستوى الإشراف، وما أيد ذلك، من وجود شكوى حقيقية لأرباب العمل والمدراء من خسائر فادحة وكبيرة والتي قد تعزى إلى العملية الإشرافية.

وبالتالي فإن العملية الإشرافية داخل المؤسسات وخاصة الصناعية والإنتاجية، بحاجة ماسة إلى برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات لدى المشرفين بغية أن تساعدهم في معرفة واكتساب مهارات وخصائص وأنماط ونقل خبرات في الأساليب الإشرافية، ليصبح لدينا مشرف فعال وناجح يتعامله وتواصله الجيد مع المرؤوسين في مكان عمله، وهذا ما أشار إليه مركز التدريب والتدخل النفسي والاجتماعي (CFIP): "يتكون التدريب من دعم الأشخاص أو المجموعات في تحقيق أهدافهم، وعلى نطاق أوسع، في نجاح تطورهم الشخصي والمهني" (Bernard, 2002, 17).

ويعرف التدريب بأنه: "عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم، وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة ومواردها البشرية" (كامل وآخرون، 2018، ص167).

وتشير دراسة بوبكر (2013) التي هدفت إلى معرفة أثر البرنامج التدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل المكون من خمسة عشرة من المشرفين، من خلال تصميم المجموعة الواحدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- اكتسب المتدربون مهارات السلوك الإشرافي، بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي، وتم التأكيد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياس القبلي والبعدي لمهارات السلوك الإشرافي.

- تلاشي آثار التدريب وذلك في خضم التحديات والقيود التي تفرض على المشرفين مثل: ضغط الوقت، توجهات القيادة، ونمط التسيير، سيورة العمل.

- رغم تطبيق المؤسسة ميدان الدراسة لمعايير الجودة الشاملة، فقد سجل إهمالها للتدريب والتطوير الإداري، في مجال العلاقات مع الآخرين وحل المشكلات، مثل التدريب على التواصل والمهارات الإدارية والإشرافية، ومهارات إدارة الصراع وفن التحفيز.

وتشير أيضا دراسة رفاعي (2007) والتي هدفت إلى معرفة مدى فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب المعارف والمهارات لجميع الشباب الخريجين والتي تؤهلهم إلى العمل بصناعة الملابس الجاهزة بقسم الملابس والنسيج بكلية الاقتصاد المنزلي، حيث تم تدريب خمسين شابا من الخريجين، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين القياس القبلي والبعدي للمتدربين لجميع المهارات المكتسبة والمعارف في البرنامج التدريبي.

وتوصلت دراسة Shafiq (2017) والتي هدفت إلى معرفة أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة خاصة في ماليزيا أجريت على 105 موظف، حيث خلصت إلى وجود علاقة ارتباط بين التدريب بأبعاده الأربعة والأداء من حيث انطباعات المتدربين، واقتُرحت تنظيم دورات تدريبية أخرى مكمله لمهارات الاتصال والتخطيط وفرق العمل، وضرورة تخصيص إدارة فرعية للتدريب والتنمية تتحلّى بالكفاءة والفعالية، مع إعطاء عناية أكثر بنشاط التدريب، من خلال تشجيع الأفراد العاملين على المشاركة فيه بفعالية، وعلى الإدارة إنشاء بنك معلومات متعلق بالموارد البشرية للمؤسسة لأجل التزويد بالمعلومات وتسهيل العملية التدريبية، وضرورة تبني الدورات الإجبارية في بعض الحالات، خاصة في مجال الترقية.

وكذا دراسة عباس وربيح (2019) التي هدفت إلى قياس أثر فعالية برامج التدريب على تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية

الخاصة، حيث طبقت على 60 مؤسسة تنشط في مختلف المجالات متواجدة بولاية عين الدفلى، وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير ايجابية بين فاعلية برامج التدريب ومستوى الإبداع لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

وأشار أيضا العيسوي (1995)، في كتابه " إن المشرف الممتاز أيضا لا يوجد من تلقاء نفسه وإنما يأتي بالتدريب والتعليم بحيث تنمو قدراته وكفاءته وعادته القيادية الصالحة" (محمد العيسوي، 1995، 227)

كما توصلت دراسة نوفاك وقرين (G.Graen & M. A. Novack.1982)، إلى أن تدريب تشكيل السلوك ساعد في تحسين مهارات المشرفين، مما مكنهم من تحسين مستوى جودة العلاقة والتعامل مع مرؤوسيهم، (سيزلاقي وولاس، 1987، ص583).

وبناء على ما سبق تبرز أهمية المهارات الإشرافية والحاجة إليها من خلال البرامج التدريبية، لذلك تأتي دراستنا لمعرفة مدى فاعلية البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الإشرافية للمشرفين في مؤسسة علال الصناعية بولاية الوادي، من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإشرافية قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة تخطيط إدارة الوقت قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة التحفيز قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإشرافية قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة تخطيط إدارة الوقت قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة التحفيز قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين.

## 3- أهداف الدراسة:

- بناء أداة لقياس المهارات الإشرافية لدى المشرفين.
- كشف الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية لدى المشرفين عينة الدراسة.
- بناء برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية لدى المشرفين، والتحقق من مدى فاعليته في تنمية المهارات الإشرافية.
- الكشف عن مدى فاعلية البرنامج التدريبي في تنمية كل المهارات الإشرافية التالية: (تخطيط، إدارة الوقت، التواصل الفعال، العلاقات والتعامل مع المرؤوسين، التحفيز) للمشرف.

#### 4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في تقديم مساهمة علمية في موضوع تنمية المهارات الإشرافية للمشرفين التي تواكب متطلبات المؤسسات الصناعية.
- تقدم الدراسة أداة جاهزة لقياس المهارات الإشرافية وفي ذات الوقت لتحديد الاحتياجات التدريبية في مجال المهارات الإشرافية.
- تقدم الدراسة أيضا برنامجا تدريبيا في بعض المهارات الإشرافية.
- تعتبر إضافة في الجانب المعرفي وتطوير المهارات للعملية الإشرافية، لتحقيق التنافس بين المؤسسات، وخاصة الصناعية من خلال التدريب وتطوير الموارد البشرية.
- تساعد في توجيه الباحثين والمختصين في هذا المجال وكل من له صلة بالموضوع إلى المهارات الإشرافية.

#### 5-التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

##### 5-1- البرنامج التدريبي:

يقصد به مجموعة من الحصص التدريبية مخططة بإجراءات وأنشطة وأهداف محددة لتنمية وتحسين مهارة التخطيط وإدارة الوقت، ومهارة التواصل، ومهارة العلاقات والتعامل، ومهارة التحفيز المرؤوسين، التي تم تحديدها كاحتياج تدريبي للمشرفين (لمتدربين) ، حيث يتلقون فيها معارف ويكتسبون فيها مهارات وخبرات، لتمكنهم من مهامهم بكفاءة عالية للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة.

##### 5-2- المهارات الإشرافية:

هي القدرة على أداء مجموعة المعارف والخبرات والسلوكيات والاتجاهات المتعلقة بالعمل الإشرافي، وتقاس هذه المهارات الإشرافية بالإجابة على الاستبيان الذي أعده الباحث والمكون من 42 فقرة و04 أبعاد والمتمثلة في المهارات الآتية:

### 5-2-1- مهارة تخطيط إدارة الوقت :

هي قدرة أداء المشرف على التخطيط اليومي المحكم مع المرؤوسين، والبحث دوماً على السبيل الأسهل والأفضل في العمل لإدراك أهمية الوقت، وهذا عن طريق الملاحظة والتقييم ومراجعة الخطوات العملية لأجل وضع مواعيد محددة والالتزام بها وتفويض السلطة للمرؤوسين في بعض الأحيان مع جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل واستخدامها في التطوير والتحسين مستقبلاً، وتقييم يكون بتطبيق مخطط يومي من طرف المشرفين، والاجابة على استمارة المهارات الإشرافية .

### 5-2-2- مهارة الاتصال الفعال:

هي قدرة الأداء على تسهيل وتحسين الإتصال من طرف المشرف بين الإدارة والمرؤوسين وجميع مستويات التنظيم ويكون لديه القدرة على الإقناع وإيصال الأفكار بسهولة للمرؤوسين ومشاركتهم في المعلومات الفنية المتعلقة بالعمل، وتنمية العلاقات الحسنة معهم بالابتسامة والإنصات الجيد لهم والتحدث إليهم بوضوح وتفهم حاجاتهم، والتقييم بطرح أسئلة آخر الحصة مع ملء المشرف استمارة المهارات الإشرافية.

### 5-2-3- مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين:

هي القدرة على بناء المشرف علاقات نصح وإرشاد وحب ومصداقية مع المرؤوسين عن طريق زرع ثقة تعامل كبيرة معهم وخلق فرص عمل أخرى ايجابية، فيفرح ويحلم عند انجازهم للعمل، ويحزن ويتألم عند معاناتهم النفسية وأمراضهم، مع زيارتهم في المناسبات على قدر المستطاع، وهذا يؤدي إلى تعزيز العلاقة الجيدة وشعور المرؤوسين بحبهم له، وتقاس من خلال الدرجة الكلية التي يتحصل عليها المشرف، بالإجابة على استمارة المهارات الإشرافية.

### 5-2-4- مهارة تحفيز المرؤوسين:

هي قدرة أداء المشرف على السعي دوماً إلى تشجيع المرؤوسين باستمرار على المبادرة والتجديد والإبداع في العمل، وتشجيع الأداء المتميز والمستمر بالحوافز المادية والمعنوية، ودراسة واختيار ومعرفة الحوافز الملائمة التي تؤثر ايجابيا أو سلبيا ومعالجتها في وقتها، مع اقتراح

تكرمهم في الأعياد والمناسبات الوطنية من طرف السلطة العليا، وتقييم بواجب عملي، وتقاس باجابة المشرف على استمارة المهارات الإشرافية.

**6- حدود الدراسة:**

**6-1- الحدود الزمنية:**

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 30 ماي 2021 إلى غاية 10 أفريل 2023.

**6-2- الحدود المكانية:**

أجريت الدراسة التجريبية في مؤسسة علال الصناعية بولاية الوادي، أما الاستطلاعية في المؤسسات الصناعية بولاية الوادي.

**6-3- الحدود البشرية:**

تتكون عينة الدراسة من 15 مشرفا بمؤسسة علال الصناعية بولاية الوادي، تم اختيارها قسديا.

# الفصل الثاني: المهارات الإشرافية

تمهيد:

- 1- مفهوم الإشراف.
  - 2- تعريف المشرف.
  - 3- دور المشرف.
  - 4- صفات المشرف.
  - 5- أهمية الإشراف.
  - 6- أهداف الإشراف.
  - 7- أنماط الإشراف.
  - 8- مقومات الإشراف الجيد.
  - 9- العلاقة بين الروح المعنوية والإشراف.
  - 10- منهج تنمية حساسية المشرف.
  - 11- المهارات الإشرافية.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يعتبر الإشراف أحد أهم ركائز بالمؤسسة والعنصر الأساسي للإدارة، لأنه عملية ديناميكية مستمرة، فهو الذي يوجه المرؤوسين نحو الأداء الأفضل ويكسبهم نوعاً من الخبرة ورفع الكفاءة والفعالية، وينسق بين الجهود والنتائج، حيث يحقق جميع الأهداف المسطرة للمؤسسة من خلال الاستغلال الجيد عن طريق المشرف مع المرؤوسين، وفي هذا الفصل نحاول تسليط الضوء على مختلفة جوانب المتعلقة بالمهارات الإشرافية.

**1- مفهوم الإشراف:**

**1-1- التعريف اللغوي للإشراف:**

" ورد في المعجم الوسيط بأن الإشراف من شرف، أي شرف الرجل، علت منزلته فهو شريف، وأشرف الشيء، علا وارتفع وأشرف عليه: اطلع من فوق وتولاه" (بوبكر، 2013، ص113)

**1-2- التعريف الاصطلاحي للإشراف:**

يعرف "الإشراف ما هو إلى توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة، مع تنفيذ قرارات الإدارة ومراقبة تنفيذها والأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله، وإشباعها." (حورية وحكيمة، 2020، ص689)

ويقول أوريلانا وآخرون، (2016) Orellana et al. " هو عملية الإشراف على العمل الذي يقوم به المرؤوسون الذين يعتبر مستوى معرفتهم وقدراتهم الفنية لا يقاس بمستوى متفوقة." (Amjad, Asaad, 2020, 25)

ويعرف "الإشراف يعتبر أداة منسقة بين الإدارة العليا والمرؤوسين أي يجب على الرؤساء أن يفهموا طبيعة مرؤوسيهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ومعرفة ظروفهم الصحية، حتى يتمكن المشرف من تنظيم عمله وعملهم وفق المعلومات المتوفرة لديه". (نادية، 2020، 25)

وهو "عملية إدارية أساسها تحكم الفرد المشرف في عمل الجماعة والمرؤوسين الذين يشرف عليهم ويوجه سلوكهم في العمل وينفذون أوامره بهدف الوصول إلى الأهداف التي تحددها المؤسسة". (حجاز، 2018، ص10)

كما يعرف الإشراف "الإشراف هو عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يؤدي لتحقيق أهداف المنشأة، فهو الجهد الذي يبذله أي رئيس نحو مرؤوسيه من الناحية الإدارية والفنية والإنسانية من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنشأة الإدارية وكسب ود العاملين". (بوعطيط، 2015، ص254)

والإشراف "هو قيادة وتوجيه وتنسيق جهود المشرف مع نشاطات العمال وإعانتهم على اكتساب المهارات وإشعارهم بمساهمته معهم في العمل وإثارة اهتمامهم نحو عملهم وذلك في إطار من العلاقات الانسانية للتأكد من جهود العاملين من أداء الأعمال التي تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية". (حرشاوي، 2013، ص09)

يعرف جازولا وثيريولت، (A.Gazzola, N. and Theriault, 2007) أن الإشراف بشكل عام "هو عملية فنية محضة مبني أساسا على مجموعة من العلاقات والنشاطات الإنسانية بهدف مراقبة والتوجيه لشخص أو الأشخاص أقل مهام أو معاونتهم أو مساعدة الآخرين على أداء وظيفتهم بطريقة أفضل". (A.Gazzola, N. and Theriault, 2007, 228-243)

والإشراف "ما هو إلا توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة أو قيادة رسمية لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم أهداف المؤسسة مع تنفيذ قرارات الإدارة ومراقبة تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله ومتطلباتهم المختلفة". (ضياف، 2006، ص46)

وأیضا "الإشراف هو الدور الذي يقوم به الشخص المكلف، والذي منحت له السلطة الرسمية في التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة بالجهود المشتركة" (بن طبة، 2002، ص22)

تعريف رنسيسليكرت (RENSIS LIKERT) "الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة إدارية ورسمية". (الجوهري وآخرون، 1972، ص222)

من خلال التعريفات للإشراف نلاحظ اهتمام طرف من الباحثين بالعلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه، والآخر ركز على التحكم في سلوك وتوجيه الصحيح للمرؤوسين، والبعض تطرق إلى جانب القيادة والسلطة لتنفيذ قرارات الإدارة لتحقيق الأهداف المسطرة، وأكثر التعريفات ركزت على إكساب معارف ومهارات وقدرات فنية.

ومما سبق نقول إن الإشراف هو عملية إشرافية يقوم بها المشرف مع مرؤوسيه في المؤسسة، لأجل تنفيذ قرارات السلطة العليا للإدارة، التي تتمثل في الأهداف المسطرة لتحقيقها بتنظيم وتنسيق بكفاءة وفاعلية، عن طريق التأثير والتحكم باستخدام مهاراته الإشرافية في توجيه السلوك الصحيح للمرؤوسين، وإكسابهم مهارات ومعارف وقدرات، مع تحفيزهم بالتعامل الجيد والحفاظ على العلاقات الإنسانية من طرف المشرف.

### 1-3- توضيح المفاهيم المتداخلة مع الإشراف:

يوجد عدة مفاهيم لها معنى قريب من مفهوم الإشراف، ومن بين هذه المفاهيم القيادة والرئاسة لأنه في كثير من الدراسات والأبحاث يستعملان نفس المفهوم، وفي هذا الطرح سوف نوضح نقاط الاختلاف والتداخل بين كل من القيادة والرئاسة مع مفهوم الإشراف.

- القيادة والإشراف: يتبين لنا من خلال هذا أن جوهر الاختلاف بين المصطلحين القيادة والإشراف أن القيادة تنطلق وتستمد سلطتها من الجماعة وعلى عكس الإشراف الذي ينبثق ويستمد سلطته من التعاقد القانوني، وأن القيادة لا تفرض سلطتها على الجماعة أم المشرف يفرض ويسلط على الجماعة.

- أما نقاط التداخل فتكمن أساسا في طبيعة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم فهي إلى حد بعيد مسؤوليات ومهام واحدة فالقائد والمشرف هما الذين يقومون بالتخطيط والتوجيه والمراقبة والتعليم والتحفيز والتشجيع من أجل تحقيق الأهداف. ( شلبي، 2009، ص 18)

- الرئاسة والإشراف: تتفق الرئاسة مع كلا المفهومين والمصطلحين السالفين الذكر في عنصر التأثير والسلطة إلا أنها تختلف في هذا الأخير أي الرئيس يستمد أوامره وسلطته في أغلب الأحيان من خارج الجماعة، أي سيكون احتمال غير مقبول ورفضه من طرف جماعة العمل

أكبر من احتمال رفض المشرف وعدم قبوله، وعليه إن صح التعبير يمكننا القول بأن كلا من القائد والرئيس أثناء العمل في البيئة التنظيمية الرسمية يعتبران مشرفان في المهام، ولكن كلما كان الشعور متبادلا بين المشرف وجماعة العمل في البيئة التنظيمية فإن ذلك المشرف يعتبر ويلقب بالقائد، أما إذا كان هذا الشعور متباعدا فإن المشرف يكون ملقب برئيس، حيث لا تطبق هذه المعادلة في حالة العلاقات غير الرسمية. ( بوعطيط ، 2007، ص33)

ومن هذه المعطيات يمكن أن نقول إنا لإشراف هو قيادة رسمية غير أن القيادة في حقيقة الأمر هي قيادة غير رسمية، والإشراف مهام الرئيس ولكن الرئيس في بعض الأحيان غير مقبول عند الجماعة، وفي الأخير نستنتج أن المهارات الإشرافية هي نفسها المهارات التي يستعملها القائد والرئيس.

## 2- تعريف المشرف:

يعرف المشرف "هو الشخص الذي خولت له سلطة على مجموعة من المرؤوسين الذين يعملون تحت أوامره، ويعتبر الرابط الأول بين العمال" (حجاز ، 2018، ص11) وأيضا "المشرف هو همزة وصل بين الإدارة والعمال وذلك أثناء تطبيقه التعليمات والخطط الإدارية المتعلقة بالعمل بالإضافة إلى سهره على تنسيق جهود العاملين وتوجيههم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة" (حرشاوي، 2013، ص10) في هذا التعريف "المشرف هو الشخص ذو الخبرة المهنية يركز في عمله على الجانب المهني لمساعدة الأتباع أو العاملين من أجل رفع كفاءتهم" (بن يحي، 2010، ص15).

المشرف هو "مسؤول على توجيه ومراقبة إنجاز الأعمال التي تعهد إلى مجموعة من العمال، ويعتمد في ذلك على السلطة الممنوحة له والمشرف يجب أن يكون متخصصا ومتحكما في طرق وأساليب العمل، ويجب أن يكون ملما بقدر من المهارات القيادية والاتصالية لتحفيز ودفع ورفع من معنويات العاملين لبذل الجهود قصد تحقيق أهداف التنظيم" (شليبي، 2009، ص22)

عرفه العطروري، "أن المشرف هو 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" (العطروري، 1969، ص 318).

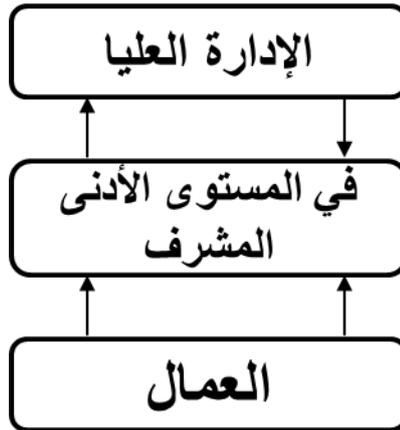
مما سبق نقول إن المشرف هو الشخص الذي منحت له الإدارة سلطة رسمية على مرؤوسيه لأجل تفعيل واستخدام طرق وأساليب العمل الصحيحة لتحقيق الأهداف المسطرة، عن طريق توظيف مهاراته الإشرافية مثل التخطيط المحكم والاتصال وتعامل والعلاقات الجيدة وتحفيز المرؤوسين للوصول إلى دافع انجاز كبير بكفاءة وفاعلية لإنجاح المؤسسة.

"إن المشرف الممتاز أيضا لا يوجد من تلقاء نفسه وإنما يأتي بالتدريب والتعليم بحيث تنمو قدراته وكفاءته وعادته القيادية الصالحة" (العيسوي، 1995، 227)، وهذا ما اعتمدت عليه دارستنا من أهمية دور التدريب لتنمية مهارات المشرف.

### 3- دور المشرف:

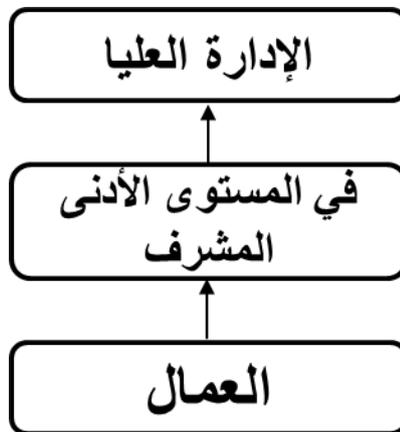
إن دور عميلة الإشراف تعتبر ركيزة أساسية وخاصة في المؤسسات الصناعية، مما جعل كثيرا من الباحثين يهتمون بالدراسات في مجال الإشراف، الذي يعتبر من أصعب العمليات وأكثر الوظائف تعقيدا حيث يؤثر سلبيا أو ايجابيا على المرؤوسين في مكان عملهم، من خلال الأدوار التي يقوم بها المشرف لخصتها نادية من دراسة شلبي (2009) وهي:

- **الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل:** كأن يعتبر أحد ركائز وقواعد الأساسية بمؤسسة، وأنه الممثل الأول للإدارة في خطوط الإنتاج الأولى، حيث تعتمد عليه الإدارة في إيصال القرارات وتوجهات وتنفيذ البرامج والخطط التي تضعها الإدارة في السلطة العليا.



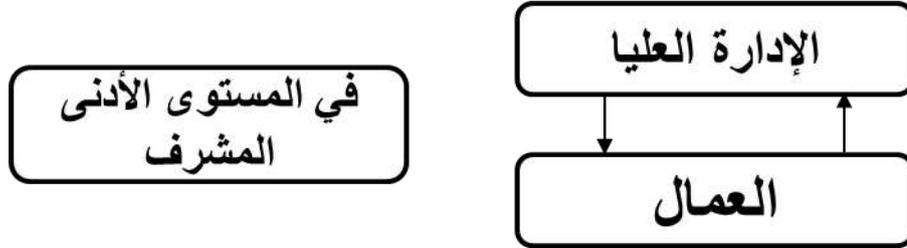
شكل رقم 01 : يوضح المشرف رجل المواجهة

- **الرجل الوسيط:** ويتمثل هذا الدور في الجهود التي يبذلها المشرف في التوفيق بين وجهات النظر المختلفة والاشكاليات بين الإدارة والعمال وخاصة عند حصول عدم الاتفاق في أحد النقاط، فهو من جهة ممثل عن إدارة ومسؤول عن تنفيذ العمل والعمال، ونظرا إلى الاحتكاك المستمر معهم يصبح مهامه كوسيط.



الشكل (02): يوضح المشرف كرجل وسيط

- **الرجل الهامشي:** وهنا لا يقوم المشرف بأي عمل بين الإدارة والعمال فهو دائما على الهامش، لا يتأثر ولا يؤثر في الإدارة وتتم عملية الاتصال بين الإدارة والعمال من غير المشرف يصبح مهمش في مهامه.



الشكل (03): يوضح المشرف كرجل الهامشي:

- **مجرد عامل آخر:** وهنا يكون المشرف علاقته بالإدارة كأى عامل آخر من العمال. وتتم عملية الاتصال بين الإدارة والعمال من غير المشرف فيصبح مهامه كعامل.



شكل (04) يوضح المشرف مجرد عامل:

#### 4- صفات المشرف:

من خلال الأدوار التي يقوم بها المشرف في مهامه الإشرافية، ظهرت مقومات كثيرة للوصول للسمات والمهارات النفسية والاجتماعية التي يجب أن يتصف بها المشرف لكي يكون ناجح فعّالاً، وحددها احمد ماهر (2002) فيما يلي:

##### 4-1- القدرة على الإشراف:

وتعتبر هذه الصفة من أهم الصفات التي تعني القدرة تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم الكامل لأجل تحقيق الأهداف والإحاطة الشاملة بجميع النواحي التي تمس العملية الإشرافية.

##### 4-2- العدالة والإنصاف:

فالمشرف يجب أن يكون حذراً في إعطاء التوجيهات الغير عادلة وذلك قصد المحافظة على جو التعاون والمحبة من أجل تحسين ظروف العامل إنصاف المشرف بين المرؤوسين.

##### 4-3- الإبداع والابتكار:

من أجل التحكم في الأمور والمحافظة على أهداف المؤسسة لابد من المشرف الجيد أن يبدع أفكار سليمة يبدي آراء سديدة، وهذا بالابتكار وتعمق في اطلاع وبعد النظر في المواقف والأزمات .

##### 4-4- حسن المعاملة:

من مبادئ المشرف الفعال ترك آثار إيجابية في سلوكياته ومعاملاته اليومية لجذب مرؤوسيه من أجل تقبل أوامره وقراراته وخلق جو يسوده التعاون والمحبة.

#### 4-5- ضبط النفس:

- هو سيطرة المشرف في أساليب الكلام والحركات والمعاملات مع الغير والثبات وعدم فقدان الشجاعة في مواجهة الأزمات وتحكم في إصدار القرارات وضبط النفس هو أحسن طرق التصرف لكي يتحكم المشرف في العواطف والميول والأهواء وهناك قواعد لضبط النفس:
- أن يضع المشرف بينه وبين العامل قانونا عاما لأهمية ضبط النفس بالنسبة لمعاملاته مع المرؤوسين جميعا دون تقصير أو إهمال في أي جانب من الجوانب.
  - يجب أن ويتعقل ويتحكم قبل أي الكلام أو فعل شيء وأن يعبر بكلامه بأسلوب ذكي وصائب.
  - يجب أن يتحكم في تصرفات الانفعالات التي تؤدي إلى التصرف بحكمة ووعي.
  - أن يكون له أسلوب تعمل مع الأزمات وان يستغل ويستفيد من خبرات الماضي.

#### 4-6- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

- من أجل تحقيق أفضل النتائج في العمل على المشرف فهم طبيعة مرؤوسيه من أجل القدرة على الوصول لحل المشاكل واختيار الطريقة المناسبة في العلاقات والتعامل مع سلوكيات المرؤوسين. (بن يحي، 2010، ص 38-39)

#### 5- أهمية الإشراف:

تتبع أهمية الإشراف ايجابيا على المرؤوسين في كل مجال من مجالات العمل، من حيث إرشادهم، وتوجيههم من طرف المشرف حتى تتطور أعمالهم من أحسن إلى أحسن، ويرتفع مستوى المردود لتحقيق الأهداف وإنتاج أكثر في المؤسسة عن طريق العملية الإشرافية الصحيحة.

وبما أن عملية الإشراف مرتبطة ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المنشأة، وأن السياسات توضع من قبل المسؤولين بالإدارة العليا للمنشآت فإن أهم شق في تلك السياسات ترجمتها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف - الشق التنفيذي - ولارتباط بعضها ببعض لدفع عجلة العمل على الوجه المطلوب تتبع أهمية الإشراف لما له من ارتباط بالأداء من حيث حجم العمل وتوزيعه والتنسيق بين المهام المختلفة للعاملين، لذلك يظهر ارتباطه بعملية التنظيم.

لذا فالإشراف شبكة ذات خيوط متصلة بالعمل يقوم بتنفيذها موظفون يعملون بالمنشأة حسب قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم للقيام بالمهام الموكولة لهم وفق لوائح ومعايير معينة.

تكمن أهمية الإشراف في حجم العمل وما يرتبط به من تنسيق وتوزيع وتنظيم وتخطيط وتوجيه وما يؤثر به من متغيرات أخرى مثل اللوائح والمهارات وبيئة العمل ونوع الإشراف المستخدم والآلات والمعدات والمكان والزمان وجميع ما يرتبط به من متغيرات أخرى، فالمشرف لا بد أن يوازن بين المتغيرات ويوظف المناسب منها ويقلل من غير المناسب للوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها. ( بوعطيط، 2007، ص 34 )

وتكمن أهمية دراستنا في تقديم مساهمة علمية وعملية في موضوع تنمية المهارات الإشرافية للمشرفين التي تواكب متطلبات المؤسسات الصناعية لتوفير الإنتاج وتحقيق الأهداف.

#### 6- أهداف الإشراف:

إن الهدف من الإشراف هو وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات معينة ومن أهم أهداف الإشراف كما ذكرها عاشور أحمد صقر (1983) في كتابه الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي وهي:

- إعطاء الموظف الجديد شعوراً بالثقة في نفسه ورفع الخوف الذي يملأ نفسه اتجاه العمل وذلك بتوجيهه وتعريفه بنواحي وجوانب المصنع أو المؤسسة التي يجب أن يعرفها كأماكن التي يتسلم منها معدات الشغل، والأماكن التي أن يستريح فيها، وجميع الأماكن التي يحتاجها وتشجيعه على ما يصنعه ويتقنه من أعمال وإرشاده وتوجيهه على الأشياء التي لم يتمكن منها في عمله.
- التأكد من أن العامل لديه المعرفة الكاملة بظروف العمل في مهامه، فيطلع على مبلغ راتبه وما يتقاضاه عن العمل الإضافي ونظام العلاقات، وكيف يحفز ويكافأ عن مواظبته عن مهامه وكيف يعاقب عن تأخره وتغيبه عن مهامه في الشغل.

- تعليم العامل على سلامته وسلامة العمل عن طريق قواعد المحافظة وبالتأكد من أن الآلات والمعدات في حالة جيدة حتى يتفادى أخطارها وأن يوضح المشرف للعامل طرق والوقاية من الحوادث وكيفية معالجتها استخدامها في مثل هذه الظروف كتعلم طرق الإسعافات الأولية عند وقوع الحوادث، وإعداد تقارير عن الحوادث والخسائر ومقدار التعويضات اللازمة.
  - خلق روح الانتماء والاعتزاز في نفس العامل اتجاه المؤسسة، وذلك بتوزيع نشرات تتضمن معلومات وافية عن المنظمة وهياكلها وجودة منتجاتها على غيرها، وتحضير المرؤوسين على الاطلاع على هذه المنشورات حتى تكون موضعاً لاهتمام العمال وموضعاً لافتخارهم بمؤسستهم وإقبالهم على العمل داخل هذه المؤسسة بروح الانتماء وجدية عالية.
- وذكر بوعطيط (2007)، إن مسؤولية الإشراف المبنية على العلاقة بين المشرف والأعضاء المشرف عليهم تتمثل في أداء ثلاث أهداف، إدارية واقتصادية فنية واجتماعية وهذه الأهداف متداخلة ومندمجة مع بعضها البعض في إطار واحد متكامل يساعد كل هدف منها الهدف الآخر وهي:

#### 6-1- الهدف الإداري:

يتمثل في قدرة المشرف على العمل والتفكير داخل النظام الكلي للمنظمة التي يشتغل فيها أي أن يتحمل بعض مسؤوليات الإدارة بالمؤسسة، وأن يمد مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة لتحسين المردود، ويعاون القائمين بالعمل ويرشدهم بما أوتي من معرفة، كما يساعد الإداريين باعتباره حلقة وصل بين المرؤوسين والإدارة على التواصل وتنسيق الخدمات التي تؤديها لهم السلة العليا في المؤسسة، كما يقدم تقييم مفصل للإدارة عن كل فرد يقوم بالإشراف عليه، وتقديم الاقتراحات اللازمة لتقسيم وتنظيم العمل وتغيير وزيادة بعض النشاط وتعديل البرامج حسب تحقيق الأهداف، وباختصار تتلخص الأهداف الإدارية في الإلمام بأساليب انتقاء العاملين وتدريبهم وتقييمهم ترقيتهم إلى الأفضل.

## 6-2- الهدف الاقتصادي والفني:

ويعني به زيادة وكثرة الإنتاج، وهذا لا يتم إلا من خلال التنظيم وتحكم الإداري والرعاية الاجتماعية المعتبرة من طرف المشرف، ويمكن تلخيصها في عنصرين:

- أن يحاول المشرف تزويد المرؤوسين بقدر من الآليات والمعلومات المتعلقة بنظام العمل الذي يقوم به مستعينا ومعتد في ذلك ببعض التحسينات التي طورتها البحوث العلمية لتقليل الأتعب الناجم عن مخلفات العمل، فهذا كفيل بزيادة كفاءة العامل وقدرته على زيادة الإنتاج.
- قد يحتاج التحول الفني السريع إجراء تغييرات جوهرية ونوعية في الآلات المستخدمة أو في طاقتها واستيعابها الإنتاجي مما يتطلب مساعدة المرؤوسين على التعاون والتعامل مع الآلات والأجهزة الجديدة بكفاءة وفاعلية حتى لا تتوقف عمليات ومردود الإنتاج أي أن هدفه هو تهيئة الشروط الفنية التي تنمي كفاءة وقدرة العامل على التأقلم والتكيف السريع والجيد مع ظروف الجديد في العمل.

## 6-3- الهدف الاجتماعي:

يتمثل في مبادرة المشرف بتقديم يد المساعدة للذين يشرف عليهم في تحقيق بعض احتياجاتهم ومطالبهم ورغباتهم المتنوعة، مثل الزيادة في الأجر والخدمات الطبية والوجبات الاجتماعية، ذلك لأن مهمة المشرف لا تقتصر على الجوانب الإدارية والفنية والاقتصادية، بل أنها تمتد لتشمل ما يستطيع تقديمه وتحقيقه للمرؤوسين من جميع أنواع جوانب مطالب. (بوعطيط، 2007، ص 37-38)

ونقول عندما يحقق الأهداف من طرف المشرف ستكون لها انعكاسات ايجابية على الروح المعنوية والمادية لدى المرؤوسين الذين سوف يشعرون بالانتماء والرضا عن أعمالهم وتحقيق الولاء للمؤسسة عن طريق الأسلوب الإشرافي الجيد والنمط المناسب.

## 7- أنماط الإشراف :

تعتبر العملية الإشرافية من أهم مواضيع لإنجاح المؤسسة وتنظيمها، حيث تطرقت لها عدة دراسات وبحوث خاصة بها من مختلف أبعادها، إلا أنه يبقى جانب اهتمام العديد من الباحثين

في تحديد سلوكيات المشرف التي لها علاقة مباشرة بالأسلوب الإشرافي، ولكن الدراسات تبين أن أساليب الإشراف والقيادة مختلفة ومتنوعة ولا يوجد أسلوب أحسن من غيره وصالح لكل زمان ومكان، والمشرف الفعال هو الذي يستطيع تحديد الأسلوب الناجح لسلوكه الذي يكون صالح مع مرؤوسيه، وللاطلاع أكثر على مختلف الأساليب الإشرافية، سنقدم أهم الدراسات التي تطرقت للموضوع نذكر منها ما يلي:

❖ دراسات جامعة أيوا: حاول " White Kurt Lewis & Ronald lippitt Ralph K "

تحديد سلوكيات القائد الأكثر فعالية إجراء محاولات على مجموعة من الطلاب في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة، حيث قسموا إلى عدة مجموعات يشرف على كل مجموعة مشرف ذو نمط قيادي مختلف على الآخر، وتم التركيز في أبحاثهم على ثلاثة أنماط كسلوكيات المشرف وهي: (حورية وحكيمة، 2020، ص 691)

أ- المتسلط (الأوتوقراطي):

في هذا النمط يحتفظ المشرف بجميع القرارات والأفعال والتصرفات التي تجري ضمن نشاطات وتعليمات المؤسسة وعدم مشاركة أي عامل في القرار، وإتباع أسلوب الثواب والعقاب، والمشرف بمثابة مركز الاتصال في الجماعة.

ب- الديمقراطي:

هنا يتم اتخاذ القرارات بمشاركة الجميع من طرف المشرف، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب بموضوعية ومرونة، إلى جانب إعطاء حرية أكبر للمشرف في الاتصالات والتفاعلات بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

ج- المتساهل:

في هذه الحالة يكون المشرف متساهل مع المرؤوسين بترك الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال، ولا يستخدم أسلوب العقاب والثواب معهم، كما أنه لم يقم بأي جهد أو مشاركة أو توجيه للعمال.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

1. إن الجماعات المركزة على النمط الأول هي أعلى إنتاجية من جماعات النمط الثاني لوجود مشرف يمارس الضغط على الأفراد.

2. إن الجماعات المركزة على النمط الثاني هي أكثر قدرة على الابتكار من جماعة النمط الأول بالإضافة إلى أنها ذات أداء متميز وتتمتع بروح الفريق عالية والتفاعل الاجتماعي.

3. إن الجماعات المركزة على النمط الثالث هي ذات إنتاجية منخفضة وتتميز بعدم روح فريق ضعيف وعكس الجماعات الثانية. (الصرن، 2004، ص 225)

طريقة استعمال واستغلال المشرف النمط المناسب في المكان والزمن المناسب يؤدي إلى رضا المرؤوسين وتوقعهم في مهامهم وهذا يؤدي إلى مقومات الإشراف الجيد.

#### 8- مقومات الإشراف الجيد:

تتمثل مقومات الإشراف الجيد في دوره في رضا المرؤوسين ومدى توافقهم مهنياً، وفي رفع مدى رضا وكفاءة المرؤوسين.

#### 8-1- دور الإشراف الجيد في رضا العمال ومدى توافقهم مهنياً:

تدل نتائج البحوث التي أجريت على أسلوب الإشراف الذي يتبعه القائد والمشرف مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين هذا الأسلوب ورضا المرؤوسين عن العمل المنوط اليهم، فالدراسات التي أجريت بجامعة متشجان تشير إلى أن القائد أو المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتماماته وانشغالاته ، وذلك بتتمية العلاقات والتعامل الجيد والمساندة الشخصية بينه وبين مجموعة المشرف عليها، واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث سوء تفاهم أو أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق انتماء ورضا عالي لديهم عن العمل، أما القائد أو المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات أو آلات لتحقيق أهداف المؤسسة، لا يستطيع كسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر السلبية والاستياء تنتشر بينهم. (طريف، 1930، ص 83)

## 8-2- دور الإشراف الجيد في رفع مدى رضا وكفاءة العاملين:

مهمة المشرف تتمثل في اختيار الشخص الصالح للوظيفة، وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو مهام عمله، وتعليمه في كيفية أداء مهامه، وقياس أدائه وتقدير كفايته للاطمئنان إلى جودة في تنفيذ مهامه، والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له، وزرع القيم والوئام بين المرؤوسين بالعدالة والصبر واللباقة، حتى يهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول، وعملية الإشراف ضرورية يحتاج إليها العاملون في كل مجال، حيث يحتاج المرؤوس إلى من يرشده ويوجهه ويشرف عليه حتى يتقدم ويتطور في عمله، وأيضا حتى تتطور نفس أعماله التي يؤديها إلى الأحسن، وبالتالي يرتفع مستوى الخدمة التي يقوم بها إلى حد كبير ويزداد إنتاجه.

فالمشرف له دور وأثر كبير واضح في العملية الإنتاجية فالإشراف يؤدي إلى وظائف ترتبط بالقيادة، ولالإشراف دور واضح وبين في كفاءة العمل وذلك عن طريق وضع التخطيط المناسب وإتباع الأسلوب الديمقراطي الذي يركز على العاملين وليس فقط على الإنتاج، مما ينتج عنه رضاهم عن العمل نفسه، وكذلك تحفيزهم لكي يتحسن أدائهم لأعمالهم وبالتالي يصبح كفاءة وفعالية في العمل. (بوعطيط، 2007، ص 68)

## 9- العلاقة بين الروح المعنوية والإشراف:

لقد أسفرت دراسة جامعة متشجان، سألقة الذكر أن هناك نسبة عالية من العمال أصحاب الإنتاج المرتفع والمردود الجيد يمتلكون إحساس وشعورا قويا بالفخر والاعتزاز بجماعتهم، وذلك بالمقارنة العكسية بقلّة الإنتاج للعمال، ويمكن عمل المقارنة الآتية بين العمال أصحاب الروح المعنوية المرتفعة وأصحاب المعنوية المنخفضة في اتجاهاتهم نحو الإشراف ونحو الاتصال في الشركة ونحو وسائل الشكوى أو التبليغ عن متاعب العمال.

وبطبيعة الحال هناك عوامل أخرى تتدخل في تنمية روح الولاء والانتماء للجماعة والروح الجماعي فهناك كثير من البحوث التي أجريت في الصناعة والتي أوضحت أن أتباع منهج القيادة الجماعية Group Leadership of Méthodes، يساعد على روح الولاء والانتماء للجماعة، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (01): يوضح النسبة بين أصحاب الروح المعنوية المرتفعة والروح المعنوية

المنخفضة

الفرق	نسبة المرؤوسين أصحاب الروح المعنوية المنخفضة	نسبة المرؤوسين أصحاب الروح المعنوية المرتفعة	الاتجاه
%39	%22	%61	على المشرف يوصي بالترقيات وبالعلوات في المهمات والانتقالات
%36	%11	%47	على المشرف يخبر المرؤوسين بما يجري في الشركة
%35	%12	%47	على المشرف يضع المرؤوسين في وظائفهم على أساس جودة انتاجهم
%33	%32	%65	على المشرف يستمع لشكايا المرؤوسين ومتاعبهم وآلامهم

من خلال الجدول نلاحظ أن مثل هذه المعاملات نفسها هي التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، فالاستماع لشكايات المرؤوسين ووضعهم في أماكنهم، ومنح الترقية لمن يستحقها على أساس العمل الذي يقدمه من إنتاج، وإمام المرؤوسين بما يجري داخل المؤسسة، واحترام كرامة العامل في التعامل والمشاركة، يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد، ويساهم المعمل القومي للتدريب على النمو الجماعي يساهم في تنمية الروح والقيادة الجماعية حيث يساعد الأفراد على أن يساهموا في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الحياة الجماعية.

وهناك أدلة واضحة تؤكد أن المبادرة الجماعية وانضمام أفراد الجماعة له فوائد كثيرة في جميع المنظمات وعلى جميع المستويات، فلا بد من أخذ رأي المشرفين المباشرين قبل اتخاذ قرارات أخرى غير صائبة، والتي تلمس شعور وحياة العمال، لقد وجد أن أخذ رأيهم يجعلهم يعرفون عن كذب طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسون، وكذلك تجعلهم يتحملون مسؤولية تنفيذ هذا العمل والإشراف بجديته عليه. (العيسوي، 1995، ص221-222)

## 10- منهج تنمية حساسية المشرف:

يعتبر منهج تنمية حساسية المشرف من المناهج المفيدة في تدريب المشرفين، ويستخدم هذا المنهج في جامعة كاليفورنيا ويقصد بهذا المنهج توكيد أهمية معرفة المشرف لنفسه معرفة واقعية وموضوعية وحقيقية بحيث يفهم ميوله واتجاهاته ورغباته ومشاعره وتحيزاته ، وأن يفهم كيفية قيام العلاقات جيدة بين الجميع، ومن خلال حكمه على نفسه وعلى الآخرين، فإنه ينمي في نفسه القدرة على التحكم في المشكلات الخاصة بالعلاقات الإنسانية، وواضح أن هذا المنهج إكلينيكي أي علاجي في جوهره، حيث يعتمد على معرفة الفرد لذاته، أي تأمل ذاته، وإدراك دوافعه ومحركات سلوكه ولقد أثر هذا المنهج تأثيرا كبيرا في أساليب تدريب المشرفين، هذا المنهج يدرس ما يلي:

- يجب أن يعرف كل مشرف الصورة الحسنة التي تكون عليها شخصيته.
- يجب أن يراجع مفهومه عن شخصية الآخرين وكيفية التعامل معهم.
- يجب أن يحصل المشرف على معطيات أو معلومات حقيقية أكثر عن هذه الأمور.
- يجب أن ينمي المشرف مهارات خاصة في العلاقات الإنسانية بحيث تتضمن هذه المهارات القدرة على التواصل والتعامل مع الصراعات والتوترات.
- يجب أن يدرك المشرف العملية الجماعية وتلك القوى الكامنة في وسط جماعته، لأن ذلك يحدد مدى نجاحه في تعامل أو فشله. (العيسوي، 1995، ص255)

## 11- المهارات الإشرافية:

يمكن القول بأن المهارات هي أحد المقومات والخصائص الذاتية لشخصية المشرف، وهي مجموعة من السلوكيات التي تظهر في المناسبات الرسمية وغير الرسمية، وأدائه لأعماله وتسيير مرؤوسيه، حيث تتسم هذه السلوكيات بالدقة والسهولة والسيطرة، في أقل وقت وبأقل جهد ممكن وهي قابلة للاكتساب عن طريق التعلم والتدريب. (بشير، 2020، 116)

وهي " المهارات اللازمة لنجاح أي مشرف أو قائد: مهارات ذاتية، مهارات فنية، مهارات إنسانية، ومهارات ذهنية، حيث توصل هؤلاء الباحثون وغيرهم من خلال دراساتهم إلى أن

القيادة الناجحة تحقق باكتساب الفرد المشرف لمجموعة من المهارات التي تؤهله إلى أداء دوره بشكل فعال" (بوبر، 2013، ص132)

ويمكن تعريفها بأنها هي: مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات المتعلقة بالمهارات الإشرافية التي يكتسبها المشرف من خلال التدريب ليصبح قادرا على تحقيق النتائج والأهداف، بواسطة إنجاز أعماله المختلفة بطريقة سهلة ودقة وأقل وقت وجهد مع مرؤوسيه. حيث قام الباحث باستخلاص هذه المهارات التي يحتاجها المشرف في مهامه الإشرافية من خلال عدة دراسات سابقة مثل: دراسة بن زاهي (2015)، ودراسة بوبر (2013)، ودراسة بشير (2020)، التي تتفاعل وتتمحور بالجوانب الإنسانية والفكرية والفنية في المهارات الإشرافية للمشرف وهي:

#### 11-1- مهارة التخطيط لإدارة الوقت:

عرفها طه (2009): "التخطيط عملية ذهنية يتم فيها رسم خطوات تتبع لإنجاز مشروع أو تحقيق هدف معين تحقيقا فعليا".

وأیضا حرز الله (2010): يقوم القائد بوظائف التخطيط للجماعة ويضع سياساتها ويمد أعضاءها بالخبرات الفنية اللازمة كما يمثلها لدى الغير ويضبط سلوكها ويوجه العلاقات الداخلية بين أفرادها. (بن زاهي، 2015، ص08)

وقد عرفها الباحث بأنها: تحقيق المشرف أهداف المؤسسة عن طريق التخطيط اليومي المحكم مع المرؤوسين، والبحث دوما على السبيل الأسهل والأفضل في العمل لإدراك أهمية الوقت، وهذا عن طريق الملاحظة والتقييم ومراجعة الخطوات العملية، لأجل وضع مواعيد محددة والالتزام بها وتفويض السلطة للمرؤوسين في بعض الأحيان مع جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل واستخدامها في التطوير والتحسين مستقبلا، والتي تتحقق عن طريق الفروق بين القياس القبلي والبعدي للمجموعة الواحدة بإجابة المشرف على بعد التخطيط. من خلال ما تقدم من تعريفات لمهارة التخطيط لإدارة الوقت، قام الباحث ببناء استمارة

لقياس أداء المشرف أثناء التدريب على المهارة انظر الملحق رقم (09)

## 11-2- مهارة الاتصال الفعال:

"العملية التي تربط جميع الأفراد داخل المنظمة وتركز على نقل الأفكار والمعلومات بين جميع المستويات التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة" (عطية، 2021، ص25) عرفها القريوتي (2009) يمثل الاتصال دورا هاما ورئيسا في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية، وفي الإدارة يعد الاتصال عاملا حاسما لتحقيق النجاح، ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن كبار المديرين يقضون ما يقارب 80% من وقتهم في العمل بالاتصال. (بن زاهي، 2015، ص06)

"على المشرف الحرص على تمكين العاملين من المعلومات الضرورية للعمل، والسماح للجميع بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم تلك المتعلقة بتحسين العمل، وتشجيع الفريق على بناء علاقات خارج إطار العمل من خلال خلق فرص الاتصالات غير رسمية التي تزيد من مستوى التعاطف والاحترام المتبادل" (بوبر، 2013، ص156)

"تشمل القدرة الفرد على توصيل المعلومات التي يرغب في نقلها للآخرين لفظيا أو غير لفظي من خلال التحدث والحوار والإشارات الاجتماعية، وكذلك قدرته على الانتباه إلى المتحدث وتلقي الرسائل اللفظية وغير اللفظية من الآخرين، وإدراكها وفهم مغزاها والتعامل معهم في ضوءها" (حسين، 2008، ص17).

كما عرفها البحث هي تسهيل وتحسين الاتصال من طرف المشرف بين الإدارة والمرؤوسين وجميع مستويات التنظيم ويكون لديه القدرة على الإقناع وإيصال الأفكار بسهولة للمرؤوسين ومشاركتهم في المعلومات الفنية المتعلقة بالعمل، وتنمية العلاقات الحسنة معهم بالابتسامه والإنصات الجيد لهم والتحدث إليهم بوضوح وتفهم حاجاتهم، والتي تظهر عن طريق الفروق بين القياس القبلي والبعدي للمجموعة الواحدة بإجابة المشرف على بعد الاتصال، حيث قام الباحث ببناء استمارة لقياس أداء المشرف للمهارة الاتصال انظر الملحق رقم (09)

### 11-3- مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين:

هي "فهم مشاعر الآخرين وإدراكه لميولهم، وثقته فيهم بما يحسبهم بالطمأنينة، ويتيح لهم فرص المبادأة والاندماج في المجموعة وإظهار روحهم الإبداعية والابتكارية" (البشير، 2020، ص119)

"يجب أن يقوم بممارسة العلاقات العامة لزيادة أو المحافظة على إحساس كل فرد في فريق العمل بقيمته الذاتية وأهميته للجماعة ككل، ويتضمن ذلك التشجيع والاعتراف بالأداء الجيد والدفاع عن مصالح الفريق لدى الإدارة العليا واشتراك أفراد الفريق في الرد على الأسئلة وحل المشكلات الأخرى" (حلاق، 2020، ص172)

وتوصلت دراسة معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان "يتوقف نجاح المشرف أو يزداد نجاحه كلما كان أقدر على معاملة مرؤوسيه كجماعة as a group والإشراف عليهم كجماعة وتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف، فهذا يؤدي زيادة الإنتاج" (العيسوي، 1995، ص218). وكما عرفها الباحثة: هي بناء المشرف علاقات نصح وإرشاد وحب ومصداقية مع المرؤوسين عن طريق زرع ثقة تعامل كبيرة معهم وخلق فرص عمل أخرى ايجابية، فيفرح ويجمال عند انجازهم للعمل، ويحزن ويتألم عند معاناتهم النفسية وأمراضهم، مع زيارتهم في المناسبات على قدر المستطاع، وهذا يؤدي إلى تعزيز العلاقة الجيدة وشعور المرؤوسين بحبهم له، والتي تعبر عنها عن طريق الفروق بين القياس القبلي والبعدي للمجموعة الواحدة بإجابة المشرف على بعد العلاقات والتعامل، قام الباحث ببناء استمارة انظر الملحق (09)

### 11-4- مهارة تحفيز المرؤوسين:

"لا يقصد بالحوافز المال فقط، وإنما تشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء إلى المنظمة التي يعمل لها ورفع روح المعنوية، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور والانتماء والى المنظمة" (حلاق، 2020، ص70)

يعرفها كلير Claire "بأنها يولد السلوكيات الصحيحة يمارس في فترات زمنية سابقة من فترات القيادة الإدارية بوجود قوى دافعة متمثلة بالمنافسة المستمرة، والفلسفة في أن الحوافز في طريقها نحو التبديل وليس الدفع" (Claire، 2004، ص2)

أن التحفيز هو العملية التي يقوم بها القائد أو المشرف، في محاولة منه لإثارة الرغبة والحوافز لدى المرؤوسين، باعتباره القدوة والوسيلة المثلى لذلك من حملهم وتشجيعهم على الأداء العمل المطلوب لأدائه منهم (هري، 2020، ص69).

ويكون التحفيز من خلال ربط الإدارة مع العاملين وإشراكهم، كما لا بد من التنوع في الحوافز ما بين المادية والمعنوية، والحوافز التي ترتبط بمستوى الأداء، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون نظام الحوافز ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف العاملين في المؤسسات كافة، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وأن تتناسب مع كفاية المرؤوسين وما يبذلونه من جهود متميزة في أعمالهم. (غازي، 2013، ص21).

وأشير إليه أنه العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية" (أبو شرخ، 2010، ص25)

وعرفها الباحث هي أن يسعى المشرف دوماً إلى تشجيع المرؤوسين باستمرار على المبادرة والتجديد والإبداع في العمل، وتشجيع الأداء المتميز والمستمر بالحوافز المادية والمعنوية، ودراسة واختيار ومعرفة الحوافز الملائمة التي تؤثر ايجابيا أو سلبيا ومعالجتها في وقتها، مع اقتراح تكريمهم في الأعياد والمناسبات الوطنية من طرف السلطة العليا، ومن التعريفات قام الباحث ببناء استمارة لقياس أداء المشرف في مهارة التحفيز انظر الملحق (09)

### 11-5- مهارة اتخاذ القرارات:

هي كل ما يتخذه القادة والمشرفين والمسؤولين في المنظمة والمؤسسة من قرارات لمواجهة وتحدي مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة على أفضل وأحسن صورة، والتغلب والسيطرة على المشكلة أو الخلاف أو الموقف التي ظهرت من أجلها. (Kaplan, R.S. And Norton, D.P, 2000, p 79)

حرزا لله، (2010) يرى من شروط القائد والمشرف الناجح القدرة على اتخاذ القرارات في جميع الأوامر وإصدارها بحيث لا يتعجل أو يتسرع في اتخاذ القرارات ولا يتردد حتى تفوت الفرصة، وأن يختار ويحسن التوقيت والزمن الصائب مع عدم الإسراف في الأوامر والنواهي.

### 11-6- مهارة إدارة الصراع:

يرى القريوتي، (2009) أن الصراع عمل مقصود من طرف مجموعة ما للتأثير سلبا على قدرة وتفكير الطرف الآخر، ويعيق تحقيق أهدافه، وخدمة مصالحه. (بن زاهي، 2015، ص 08)

### 11-7- مهارة توجيه:

هي المهارات التي تنظم التوجيه العام لتنظيم المؤسسة، أو الوحدة وتشمل عدة مهارات فكرية للإدارة والتخطيط وحل المشكلات والمعضلات وإصدار قرارات، إن المهارات الفكرية الجيدة من طرف المدير أو السلطة العليا هي التي تضع أسس وركائز التوجيه الصحيح والسليم للمؤسسة أو المنظمة الحكومية أو غير الحكومية. (عبد الرحمن، 1999، ص 112)، ويتضمن التوجيه طريقة انجاز العمل الذي لا يحتاج الأفراد (العاملون - الموظفون) إلى تلقي توجيهات وتعليمات حول تفاصيل التنفيذ في كافة المواقف والاحداث، ولكن المدير المتفهم والماهر يعرف ويعي متى يصدر ويقدم توجيهات مفصلة ومتى يركز على العمل أو التحفيز أو الإلهام. (مسعود، 2012، ص 159).

### 11-8- مهارة الابتكار:

يعرف بأنه قدرة الفرد على إيجاد أفكارا نادرة أو أساليب ومفاهيم جديدة وتنفيذها بطريقة جديدة غير معروفة عند الأشخاص والأفراد الآخرين على أن تتناسب مع موقف معين، كما

تعتبر على قدرة الشخص على استعمال واستخدام الأفكار والمعلومات والأدوات المتاحة بطريقة حديثة ومبتكرة وفريدة من نوعها. (هري، 2020، ص73).

#### 11-9- مهارة المتابعة والتقييم:

هي عملية مترابطة ومتكاملة، المتابعة هي الجمع المنهجي للبيانات المتعلقة بمؤشرات محددة لمساعدته على معرفة ما إذا كان على المسار الصحيح نحو تحقيق النتائج المرجوة، التقييم هو القياس الموضوعي لأهمية أو فعالية أو كفاءة البرنامج، وباستخدامهما معا يمكن للبرامج معرفة النتائج والدروس المستفادة المتحققة من الجهود المبذولة. (المعهد الجمهوري الدولي IRI، 2013، ص6).

#### 11-10- مهارة حل مشكلات:

وعرفها شهاب،(2010) أن المشكلات من المهارات الفنية، التي تحتاج التبصر بالأساليب والطرائق الحديثة، ومناقشة نتائج العمل مع أعضاء الجماعة لأجل تقليل وتذليل الصعوبات التي تعترض أثناء تطبيق الخطة. (بن زاهي،2015، ص 07)

خلاصة الفصل:

مما سبق في هذا الفصل تم التعرف على مفهوم الإشراف ودور المشرف وخصائصه الإشرافية، لأنه يعتبر حلقة وصل داخل المؤسسة وركيزة الأساسية التي تعتمد عليها السلطة العليا، وبعد ذلك تطرقنا إلى أهمية وأهداف الإشراف وأنماطه، مع شرح مقومات الإشراف بشكل الجيد، وفي الأخير تم التركيز على المهارات الإشرافية التي تعتبر ضرورية يحتاجها المشرف في مهامه الإشرافية، وهذا مما أدى بالباحث إلى تحديد هذه المهارات التي يحتاجها المشرف الصناعي في مهامه، وهي مهارة التخطيط، وإدارة الوقت، ومهارة التواصل الفعال، ومهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين، ومهارة تحفيز المرؤوسين...، وهذا لأجل وصول المشرف إلى أداء مهامه الإشرافية على أكمل وجه، حيث قام الباحث ببناء برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية للمشرفين الصناعيين في مؤسسة علال للصناعة بمدينة الوادي.

## **الباب الثاني: الجانب الميداني**

# الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

- 1- منهج الدراسة
  - 2- عينة الدراسة
  - 3- متغيرات الدراسة
  - 4- الدراسة الاستطلاعية
  - 5- بناء أدوات الدراسة الأساسية
  - 6- الإجراءات تطبيق الدراسة
  - 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

وسنحاول في هذا الفصل أن نقدم صورة واضحة وبطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدت في دراستنا الميدانية من خلال وصف للمنهج المتبع في الدراسة وشرح مفصل للدراستين الاستطلاعية والأساسية والأساليب الإحصائية التي استعملت وهي كالاتي.

**1-منهج الدراسة:**

جاءت دراستنا الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في بناء برنامج تدريبي ومدى فاعليته في تنمية المهارات الإشرافية للمشرفين حيث يناسب المنهج شبه التجريبي الذي استخدمنا فيه تصميم المجموعة الواحدة، بتطبيق القياس القبلي والبعدي حسب المراحل الآتي.



الشكل (05) : يوضح تصميم المجموعة الواحدة، بتطبيق القياس القبلي والبعدي

2- العينة:

2-1- عينة مجتمع الدراسة:

يتمثل في جميع مشرفي المؤسسات الصناعية بولاية الوادي كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (02): يوضح مؤسسات وعدد المشرفين مجتمع الدراسة:

الرقم	اسم المؤسسة وعنوانها	عدد المشرفين	مجموع المشرفين
01	مؤسسة علال للصناعة حي وزيتن	15	46 مشرفا
02	مؤسسة كوصميصاف للصناعة حي تكسبت	03	
03	مؤسسة كوصماد لصناعة الروائح حي الشط	05	
04	مؤسسة الزهرة لصناعة للمبيدات حي الشط	04	
05	مؤسسة TPL لصناعة البراغي حي وزيتن	06	
06	مؤسسة سوف ميपाल للصناعة حي تكسبت	04	
07	شركة المرام لصناعة المواد الغذائية حي الشط	05	
08	مؤسسة مطبعة مزوار حي الشط	04	

اختيرت عينة تكونت من 31 مشرفا، وزعت عليها استمارة المهارات الإشرافية بالمؤسسات الصناعية بمدينة الوادي باستثناء مؤسسة علال للصناعة، والتي تم اختيارها لتطبيق البرنامج التدريبي.

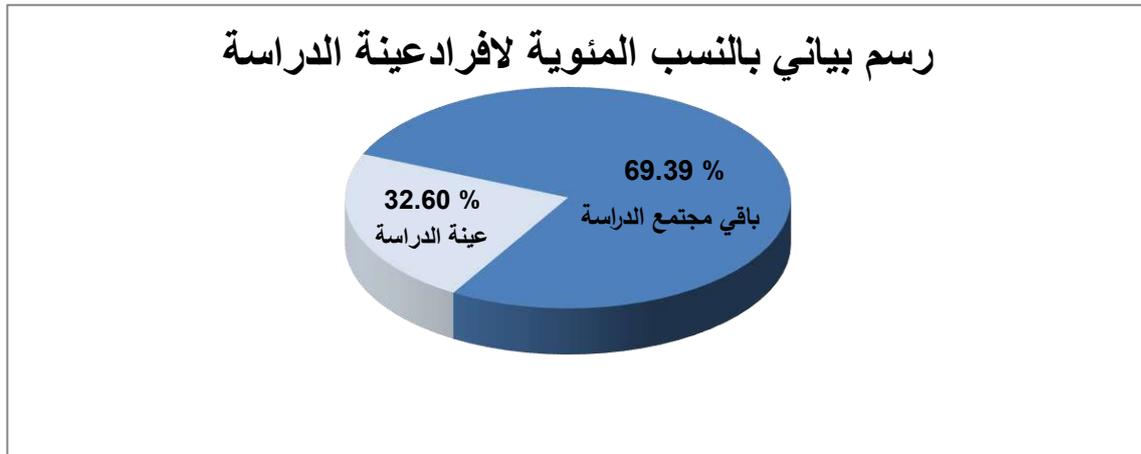
2-3- عينة الدراسة الأساسية:

تكونت الدراسة الأساسية من 15 مشرفا انظر ملحق رقم (12) والتي طبق عليها البرنامج التدريبي بمؤسسة علال الصناعية بمدينة الوادي بحي وزيتن، حيث يتكون التعداد البشري من مدير المؤسسة وثلاثة رؤساء مكاتب و 15 مشرف و 145 عامل، اما التعداد المادي يوجد مصنع للحديد ومصنع للكرطون وينقسمان الى 15 ورشة ، ومن أهم الورشات، ورشة إنتاج الكرطون وإنتاج سلسلة الحديد و إنتاج البلاستيك و ورشة الدهن و ورشة المعالجة.... ، ومن خصائص العينة الجميع من جنس ذكر ومسؤولي ورشة. كما يوضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم (03): يوضح معلومات على عينة الدراسة الأساسية:**

اسم المؤسسة	عدد عينة المشرفين	أعمارهم	مستوى العلمي	خبرة العمل
مؤسسة علال للصناعة	15 مشرفا	من 31 إلى 40	ليسانس وماستر	من 4 إلى 9 سنوات

ويخلص الرسم البياني مجتمع الدراسة والعينة الأساسية والاستطلاعية بالنسب المئوية.



**الشكل رقم 06 : يوضح النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة**

تمثل الدائرة مجتمع الدراسة 100% وباقي مجتمع الدراسة 69.39 % يمثل العينة الاستطلاعية و 32.60 % تمثل عينة الدراسة

**3- متغيرات الدراسة:**

**3-1- المتغير المستقل:**

هو البرنامج التدريب المصمم للمهارات الإشرافية الأربعة من طرف الباحث.

**3-2- المتغير التابع:**

هو تنمية المهارات الإشرافية الأربعة للمشرف وهي: (1- مهارة التحفيز 2- مهارة التخطيط وإدارة الوقت 3- مهارة الاتصال الفعال 4- مهارة العلاقات والتعامل).

#### 4- الدراسة الاستطلاعية:

وقد هدفت إلى ما يلي:

- التعرف الأولي على الميدان وجمع معلومات وبيانات على مجتمع الدراسة من مشرفين في المؤسسات الصناعية بولاية الوادي.
- استطلاع وكشف الصعوبات والنقائص والأخطاء الخفية التي تخص المشكلة وسنتفادها في الدراسة الأساسية.
- تحديد صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة على المعطيات الحقيقية الموجودة في عين المكان، حيث تم تغيير عينة الدراسة من المرؤوسين إلى المشرفين.
- التعرف على المهارات الإشرافية للمشرف من خلال الدراسات السابقة وتم تحديد أربع مهارات منها كاحتياج التدريبي، عن طريق المقابلة والملاحظة واستمارة.
- بناء استمارة من خلال تحديد المهارات الإشرافية الأربعة مع دراسة الخصائص السيكومترية للمقياس وتطبيق في الدراسة الأساسية.
- وبناء البرنامج التدريبي للمهارات الإشرافية الأربعة، وتحكيمة عند أهل الاختصاص والمحكمين.

لتحقيق هذه الأهداف قمنا بعدة مراحل وهي كالتالي:

#### 4-1- المرحلة الأولى:

تطرقنا في بداية الأمر إلى زيارة مديرية الصناعة، لتحديد مجتمع الدراسة المتمثلة في المؤسسات الصناعية والمشرفين بها بمدينة الوادي، وقمنا بتحديدنا كما موضح في جدول رقم (02) لعينة مجتمع الدراسة وتتمثل في ثماني مؤسسات، وأثناء الحوار مع إطار من المديرية أبلغنا على أهمية مؤسسة علال الصناعية من ناحية اتساع المؤسسة من تنوع الورشات وكثرة المشرفين بها.

وبعد القيام بالزيارات الميدانية ومقابلات لمدة أسبوع، كدراسة استكشافية استطلاعية للإحاطة أكثر بالموضوع، لثمانية مؤسسات صناعية كحصر شامل بولاية الوادي، وخلال الزيارات اتضح أن مؤسسة علال الصناعية تتوفر فيها عدة شروط لتطبيق البرنامج التدريبي ومن أهم هذه الشروط:

- عدد العينة - وجود قاعة مهيأة للتدريب - مرونة في التعامل وحسن الاستقبال في المؤسسة.

#### 4-2- المرحلة الثانية:

وبعد تحديد مشرفي المؤسسة علال الصناعية قصديا للبرنامج التدريبي، تأتي هذه المرحلة لتحديد الاحتياجات التدريبية، من خلال تحديد المهارات المطلوب تطويرها ورفعها لدى الموظف وإطارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من انجازه قد تم تدريبه، (Bernard Gillet، 1973، p88)، وهذا ما توصلت إليه دراستنا، في تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية للبرنامج التدريبي المقترح، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة من الجانب النظري للمهارات الإشرافية قمنا باستخلاص تسعة مهارات أساسية للمشرف، وصممت لها ثلاثة استمارات مقابلة كما يوضح في الملحق (2-3-4)، وبعدها تطرقنا إلى الميدان بالمقابلة مع المستويات الثلاثة السلطة العليا والمشرفين والمرؤوسين بتعمير الاستثمارات عن طريق العصف الذهني مع المرؤوسين

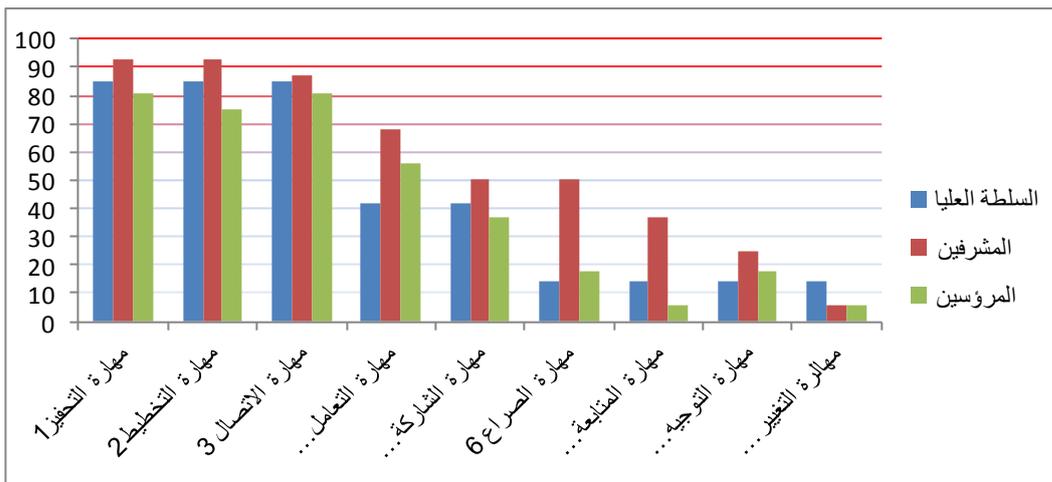
في الورشات، والمقابلة والملاحظة مع خمسة عشرة مشرف وسبعة مسئولين من السلطة العليا، وكل الأجوبة تحولت إلى تكرارات ونسب مئوية، كما موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم(04): خاص بالتكرارات والنسب المئوية لتحديد الاحتياج التدريبي للمشرفين**

(طهراوي وشنين، 2022، ص217)

الرقم	المهارات الاشرفية للمشرف	عدد التكرارات للمرؤوسين	النسب المئوية للمرؤوسين	عدد التكرارات للمشرفين	النسب المئوية للمشرفين	عدد التكرارات السلطة العليا	النسب المئوية السلطة العليا
01	مهارة تحفيز المرؤوسين	13	% 81	15	% 93	6	% 85
02	مهارة التخطيط وإدارة الوقت	12	%75	15	%93	6	% 85
03	مهارة الاتصال بالمرؤوسين	13	% 81	14	% 87	6	% 85
04	مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين	9	% 56	11	% 68	3	% 42
05	مهارة المشاركة واتخاذ القرارات	6	% 37	8	%50	3	% 42
06	مهارة إدارة الصراع (حل مشكلات ضغوط العمل والتفاوض)	3	% 18	8	%50	1	% 14

07	مهارة متابعة وتقييم المرؤوسين	1	6%	6	37%	1	14%
08	مهارة توجيه ومساعدة المرؤوسين على التعلم	3	18%	4	25%	1	14%
09	مهارة التغيير والابتكار	1	6%	1	6%	1	14%



الشكل (07): يوضح الرسم بياني ترتيب الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية من

وجهة نظر كل من السلطة العليا والمشرفين والمرؤوسين بنسب المئوية.

ومن هذه المعطيات نستنتج أن الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية للمشرفين في مؤسسة علال الصناعية لولاية الوادي، هي المهارات الإشرافية الثلاثة الأولى حسب الترتيب في الجدول: مهارة التحفيز، ومهارة التخطيط ومهارة الاتصال بالمرؤوسين، وهذا راجع إلى تمركز المهارات بنسبة تجاوزت 50%؛ أما مهارة المشاركة واتخاذ القرارات ومهارة إدارة الصراع

لم نعتبرها احتياجا تدريبيا كبيرا، لأن نسبتها دون من خلال المستويات الثلاثة السلطة العليا والمشرفين والمرؤوسين، ويأتي بعدها مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين بنسبة متوسطة لأنها من جانب مستوى السلطة العليا لم تصل إلى 50%.

المتوسطة من خلال مستويين السلطة العليا والمرؤوسين لم تصل إلى 50%، مع المهارات الأخرى المتبقية كانت نسبة ضعيفة جدا تحت 50% في المستويات الثلاثة السلطة العليا والمشرفين والمرؤوسين.

وفي الأخير نقول إن الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية للبرنامج التدريبي هي أربع مهارات بترتيب كالآتي: 1- مهارة تحفيز المرؤوسين 2- مهارة التخطيط وإدارة الوقت 3- مهارة الاتصال الفعال 4- مهارة العلاقات والتعامل.

ومن خلال هذه المهارات الأربعة تعتبر أبعاد بناء استمارة ومحاور البرنامج التدريبي للمهارات الإشرافية.

#### 5- بناء أدوات الدراسة الأساسية:

تتمثل أدوات دراستنا التطبيقية في:

#### 5-1- استمارة المهارات الإشرافية:

#### 5-1-1- وصف استمارة المهارات الإشرافية:

هي استمارة أعدها الطالب كأداة أساسية لقياس المهارات الإشرافية الأربعة التي حددناها كاحتياج تدريبي سابقا جدول (04) بمؤسسة علال الصناعية ولاية الوادي، حيث احتوت الاستمارة في صورتها الأولية على 47 بندا كما هو موضح في الملحق (5)، الذي يمثل الصورة الأولية لاستمارة المهارات الإشرافية قبل التحكيم، وموزعة على أربعة أبعاد وهي:

1- بعد التحفيز، 2- بعد التخطيط وإدارة الوقت 3- بعد الاتصال الفعال 4- بعد العلاقات والتعامل، وخمسة بدائل الأجوبة مع الدرجة المناسبة كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم(05): خاص بالبدايل الأجوبة ودرجاتها

الدرجة	البدايل	الرقم
5	موافق تماما	01
4	موافق	02
3	محايد	03
2	معارض	04
1	معارض تماما	05

5-1-2- خطوات إعداد بناء استمارة المهارات الإشرافية:

مرت بناء استمارة المهارات الإشرافية بالخطوات التالية:

- تحديد الهدف من استمارة المهارات الإشرافية، وهي التي تحتوي على جميع البيانات الخاص بالمهارات الإشرافية كاحتياج تدريبي قصد قياسها في البرنامج التدريبي للمشرف.
- الاطلاع على عدة دراسات سابقة منها: دراسة حرز الله (2010)، شهاب (2010)، بن زاهي(2015)، بوبكر(2013)، بشير(2020).
- القيام بزيارات إلى أهل الاختصاص في هذه المجال للاستماع وتسجيل الملاحظات والاستعانة بها.
- تحديد التعريف الإجرائي للمهارات الإشرافية للمشرف، من خلال التحديد الجيد لأبعاد الاستمارة ومؤشراتها.
- بناء وصياغة الاستمارة في صورتها الأولية ملحق(05)، وإرسالها إلى قائمة محكمين ملحق(06).
- وفي الأخير تم حساب خصائص السيكمترية لاستمارة المهارات الإشرافية.

5-1-3- الخصاص السيكمترية للمقياس:

5-1-3-1- صدق المقياس:

- صدق المحكمين: بعد بناء الاستمارة وإرسالها عن طريق البريد الإلكتروني والمقابلة، إلى تسعة محكمين -انظر ملحق(6) - خاص بقائمة المحكمين في اختصاص علم النفس من بعض الجامعات الجزائرية، لتحكيم استمارة المهارات الإشرافية بعدة جوانب وهي كالاتي:
- مدى وضوح الصياغة اللغوية وتأديتها للمعنى.
- مدى قياس الفقرات للبعد.
- مدى انتماء الفقرات لا بعادها.
- مدى ملاءمة عدد الفقرات في كل بعد.
- مدى ملاءمة بدائل الأجوبة.

وقد اقترح المحكمون إزالة وإضافة بعض البنود مع تعديل بسيط في الصياغة اللغوية للفقرات، وقد تم القيام بالتعديلات المطلوبة، فأصبح تحتوي على 48 بندا كما موضح في الملحق(7)، الذي يمثل استمارة المهارات الإشرافية بعد تحكيم المحكمين، والجدول الآتي يوضح توزيع الفقرات على الأبعاد بعد تحكيم المحكمين.

جدول رقم(06): يوضح توزيع فقرات استمارة مهارات الإشرافية على الأبعاد بعد

تحكيم المحكمين.

الأبعاد	أرقام الفقرات	مجموع الفقرات
مهارة تحفيز المرؤوسين	01-02-11-12-21-22-31-32-41-42	10
مهارة التخطيط وإدارة الوقت	03-04-05-13-14-15-23-24-25-33-34-35	12
مهارة الاتصال الفعال	06-07-08-16-17-18-26-27-28-36-37-38-43	13
مهارة العلاقات والتعامل	09-10-19-20-29-30-39-40-44-45-46-47-48	13

- قام الباحث بتوزيع استمارة المهارات الإشرافية على العينة الاستطلاعية، المكونة من 31 مشرفاً موزعاً على مؤسسات صناعية بولاية الوادي، لأجل مواصلة الدراسة السيكومترية.

❖ صدق الاتساق الداخلي:

وتم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستمارة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح معامل الارتباط بين كل بند من بنود أبعاد المهارات

الإشرافية والدرجة الكلية للبعد.

البعد الأول التحفيز			البعد الثاني التخطيط			البعد الثالث الاتصال			البعد الرابع العلاقات		
البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.63	0.01	03	0.74	0.01	06	0.54	0.01	09	0.47	0.01
02	0.31	غير دال	04	0.60	0.01	07	0.58	0.01	10	0.82	0.01
11	0.21	غير دال	05	0.60	0.01	08	0.25	غير دال	19	0.70	0.01
12	0.42	0.05	13	0.69	0.01	16	0.58	0.01	20	0.68	0.01
21	0.55	0.01	14	0.68	0.01	17	0.74	0.01	29	0.28	غير دال
22	0.44	0.05	15	0.56	0.01	18	0.58	0.01	30	0.70	0.01
31	0.59	0.01	23	0.60	0.01	26	0.50	0.01	39	0.60	0.01
32	0.57	0.01	24	0.72	0.01	27	0.54	0.01	40	0.52	0.01
41	0.57	0.01	25	0.53	0.01	28	0.43	0.05	44	0.81	0.01
42	0.51	0.01	33	0.56	0.01	36	0.41	0.05	45	0.65	0.01
			34	0.54	0.01	37	0.49	0.01	46	0.50	0.01
			35	0.30	غير دال	38	0.47	0.01	47	0.81	0.01
						43	0.32	غير دال	48	0.45	0.05

- القراءة الإحصائية للجدول: يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط كلها

دالة ما عدا البنود رقم (02 و 11 بالنسبة للبعد الأول: التحفيز، والبند: 35 بالنسبة للبعد الثاني:

التخطيط، والبند: 08 و 43 بالنسبة للبعد الثالث: الاتصال، والبند: 29 بالنسبة للبعد الرابع:

العلاقات) جاءت غير دالة وبالتالي سيتم حذفها من الاستمارة.

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.42 إلى 0.63) بالنسبة للبعد الأول: التحفيز، أما

بالنسبة للبعد الثاني: التخطيط فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.53 إلى 0.74) وكذلك

ما بين (0.41 إلى 0.74) بالنسبة للبعد الثالث: الاتصال، في حين تتراوح معاملات الارتباط بين (0.45 إلى 0.82) بالنسبة للبعد الرابع: العلاقات أما قيم معامل الارتباط لكل بند من بنود المقياس محصور بين (0.41 إلى 0.82) وهي قيم دالة إحصائياً بمستوى دلالة يتراوح بين (0.01-0.05)، مما يشير أن عبارات متماسكة والاستمارة تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

**الجدول رقم (08): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية التي تنتمي**

**إليها من أبعاد المهارات الإشرافية.**

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول التحفيز	0.84	0.01
البعد الثاني التخطيط	0.89	0.01
البعد الثالث الاتصال	0.88	0.01
البعد الرابع العلاقات	0.92	0.01

القراءة الإحصائية للجدول: يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية التي ينتمي إليها من أبعاد استبيان المهارات الإشرافية تتراوح بين (0.84 إلى 0.92) وهي قيم دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.01)، مما يشير أن أبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

- صدق التمييز (المقارنة الطرفية): اعتمد الباحث في قياس الصدق التمييزي للاستمارة على طريقة المقارنة الطرفية بعد تفرغ بيانات العينة الاستطلاعية، تم جمع درجاتهم الكلية وترتيبها ترتيباً تنازلياً، ثم تقسيم العينة لفئتين فئة عليا وفئة دنيا بنسبة 27% في كل مجموعة. تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب قيمة T لعينتين مستقلتين، تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستمارة المهارات الإشرافية.

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
دال إحصائياً	0.000	8.30	5.80	218.37	8	المجموعة العليا
			12.88	176.87	8	المجموعة الدنيا

- القراءة الإحصائية للجدول: من خلال الجدول رقم (09)، نجد أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا يساوي 218.37 بانحراف معياري يساوي 5.80، وهو أعلى من المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا يساوي 176.87 بانحراف معياري يساوي 12.88، كما جاءت نتيجة اختبار ت (8.30) بقيمة احتمالية (0.000) أصغر من (0.05) وعليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المجموعتين العليا والدنيا لصالح المجموعة العليا، وعليه فاستمارة المهارات الإشرافية لها القدرة على التمييز بين المجموعتين، إذا يمكن القول بأن الاستمارة تتمتع بالصدق التمييزي.

5-1-3-2- ثبات المقياس:

\* الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (10): يبين معامل ثبات لاستمارة المهارات الإشرافية بطريقة ألفا كرونباخ.

الأبعاد	ألفا كرونباخ
البعد الأول التحفيز	0.61
البعد الثاني التخطيط	0.82
البعد الثالث الاتصال	0.71
البعد الرابع العلاقات	0.84
المعامل الكلي	0.93

القراءة الإحصائية للجدول: يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات بطريقة ألفا-كرونباخ محصورة بين (0.61) و(0.84) وهي معاملات ثبات مرتفعة، كما بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.93) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن الاختبار ثابت فيما يعطي من نتائج.

\* الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

بلغ معامل الثبات وفق معامل جثمان (Gutman Split-Half Coefficient) للثبات النصفية إلى (0.66)، ليصبح بعد التصحيح باستعمال معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) إلى (0.79)، والجدول التالي يوضح قيم معاملات ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (11): يوضح معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

لاستمارة المهارات الإشرافية.

التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ
سبيرمان وبراون	جتمان	0.87
0.87	0.87	

القراءة الإحصائية للجدول:

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط " سبيرمان - براون " يقدر بـ: (0.87)، وهي نتيجة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن نتيجة جتمان (0.87) وهي دالة أيضا وهذا ما يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وصالح للاستعمال في الدراسة. ومن هذه المعطيات أخذت استمارة المهارات الإشرافية صورتها النهائية الملحق (08)، حيث أصبحت تتكون من ( 42 ) بند تقيس أربعة أبعاد، البعد الأول التحفيز: ( 8 بنود)، البعد الثاني التخطيط: ( 11 بند)، البعد الثالث الاتصال: ( 11 بند)، البعد الرابع العلاقات: ( 12 بند)، وكما موضح أكثر في الجدول الآتي.

جدول رقم (12) يوضح: توزيع فقرات مقياس مهارات الإشرافية على أبعاده بعد

قياس الصدق والثبات.

مجموع الفقرات	أرقام الفقرات	الأبعاد
08	42-41-32-31-22-21-12-01	مهارة تحفيز المرؤوسين
11	-25-24-23-15-14-13-05-04-03 34-33	مهارة التخطيط وإدارة الوقت
11	-36-28-27-26-18-17-16-07-06 38-37	مهارة الاتصال الفعال
12	30-29-20-19-11- 10-09 -08-02 40 -39-35-	مهارة العلاقات والتعامل

- وبناء على ما سبق، نقول قد تم التحقق من الشروط السيكومترية (الصدق والثبات)، للاستمارة المهارات الإشرافية، وأصبحت جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة في البرنامج التدريبي.

#### 5-2- البرنامج التدريبي للمهارات الإشرافية:

#### 5-2-1- تعريف البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الإشرافية:

يقصد به مجموعة متكاملة من الحصص التدريبية مخططة بإجراءات وأنشطة وأهداف محددة للمهارات الإشرافية الأربعة، (التخطيط وإدارة الوقت، التواصل الفعال، العلاقات والتعامل، التحفيز)، التي قمنا بتحديدنا وترتيبها مسبقا من تسع مهارات إشرافية كاحتياج التدريبي للمشرف(المتدرب)، حيث يتلقى فيها معارف وإكساب مهارات وخبرات من خلال أساليب وأنشطة ووسائل تدريبية متنوعة. مع تقييم المتدرب عن طريق الاستبيان بإجراء قياس قبل وبعد التدريب على المهارات الإشرافية للمجموعة الواحدة، وحصة ختامية لتحفيز وتشجيع المتدربين بشهادات مشاركة.

#### 5-2-2- منطلقات البرنامج التدريبي:

ترجع منطلقات البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الإشرافية للمشرف الاستناد إلى:

- نتائج الدراسة الاستطلاعية، تم فيها تحديد أربع مهارات إشرافية للمشرف (مهارة التخطيط وإدارة الوقت، ومهارة التواصل الفعال، ومهارة العلاقات والتعامل، ومهارة التحفيز) والتي تمثل هذه المهارات المحاور الرئيسية للبرنامج التدريبي.

- الاطلاع على الدراسات في البرامج التدريبية مثل: دراسة غربي (2012)، ودراسة بوبكر (2013)، دراسة العريضي(2014)، دراسة بن زاهي(2015)، دراسة بوعلي (2018)، دراسة بشير(2020)، دراسة خزان(2020)، دراسة بلقاسم وبلال(2020)، دراسة المطيري(2020)، دراسة وائل الشريف وآخرون (2022).

- الاتصال ببعض مراكز التدريب مثل أباديت للتدريب، وأكاديمية سر للتأهيل القيادي، وبعض الأكاديميين المهتمين ببناء البرامج.

- حصول الطالب المدرب على عدة شهادات في التدريب من الأكاديمية العربية العالمية للتدريب والتطوير وشهادة تدريب مدربين TOT من شبكة التطوير والاستثمار NDI، مع التدريب في فريق شبكة تدريب النخبة وتقديم دورات في الإسعافات الأولية في مجال العمل، من هذه المعطيات تجعل الطالب المدرب باكتساب خبرة في تنوع الأساليب والطرق والنشاطات والوسائل المستخدمة في تنفيذ وبناء البرنامج التدريبي.

### -5-2-3- خطوات بناء البرنامج التدريبي:

### -5-2-3-1- أهداف البرنامج التدريبي:

قام الطالب بتحديد أهداف البرنامج التدريبي والتي تنحصر في أهداف عامة وأخرى خاصة.

أهداف عامة: يهدف البرنامج التدريبي في دراستنا إلى:

- تنمية المهارات الإشرافية الأربعة ككل للمشرف من خلال البرنامج التدريبي المقترح.
- تقديم نموذج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية للمؤسسة، لاستمرارية عملية التدريب للمشرفين.
- استغلال نموذج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية من طرف المدربين في هذا المجال.
- الأهداف الخاصة: من خلال الأهداف العامة تم تحديد الأهداف الخاصة والتي تتمثل في البرنامج التدريبي الذي يسعى إلى تطوير وتنمية مهارات المشرف ليصبح قادراً على:
  - أن يكون المشرف المتدرب قادراً على الأداء الجيد في مهامه الإشرافية.
  - أن يحقق الفاعلية في مهامه الإشرافية.
  - أن يكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مشاركته في التخطيط الجيد لمهامه الإشرافية.
  - القدرة على التواصل الجيد والفعال أثناء أداء مهامه الإشرافية مع المرؤوسين والسلطة العليا.
  - أن يكون قادراً على بناء علاقات وأساليب تعامل جيدة في مهامه الإشرافية مع الجميع.

- أن يكون قادرا على تفعيل برنامج التحفيز في مهامه الإشرافية مع المرؤوسين.

#### 5-2-3-2- تحديد محتوى البرنامج التدريبي:

بعد نتائج الدراسة الاستطلاعية تم تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية الأربعة (التخطيط وإدارة الوقت - التواصل الفعال - العلاقات والتعامل - التحفيز)، انظر الجدول (04)، حيث تمثل المهارات المحاور الأربعة الرئيسية كمحتوى للبرنامج التدريبي يتلقى فيها المشرف (المتدرب) مادة تدريبية استخدمت فيها:

- المعارف، والمهارات، والسلوكيات، من خلال أساليب ووسائل تدريبية متنوعة، وكما موضح في تعريفات المهارات الإشرافية الآتية:

- المهارات الإشرافية: هي القدرة على أداء مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات المتعلقة بالمهارات الإشرافية التي يكتسبها المشرف من خلال البرنامج التدريبي ليصبح قادرا على تحقيق النتائج والأهداف، بواسطة إنجاز أعماله المختلفة بطريقة سهلة ودقة وأقل وقت وجهد مع مرؤوسيه.

- **مهارة تخطيط إدارة الوقت:** هي قدرة أداء المشرف على التخطيط اليومي المحكم مع المرؤوسين، والبحث دوما على السبيل الأسهل والأفضل في العمل لإدراك أهمية الوقت، وهذا عن طريق الملاحظة والتقييم ومراجعة الخطوات العملية لأجل وضع مواعيد محددة والالتزام بها وتفويض السلطة للمرؤوسين في بعض الأحيان مع جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل واستخدامها في التطوير والتحسين مستقبلا، والتي تتحقق عن طريق الفروق بين القياس القبلي والبعدي للمهارة بإجابة المشرف على بعد التخطيط.

- **مهارة الاتصال الفعال:** هي قدرة الاداء على تسهيل وتحسين الاتصال من طرف المشرف بين الإدارة والمرؤوسين وجميع مستويات التنظيم ويكون لديه القدرة على الإقناع وإيصال الأفكار بسهولة للمرؤوسين ومشاركتهم في المعلومات الفنية المتعلقة بالعمل، وتنمية العلاقات الحسنة معهم بالابتسامه والإنصات الجيد لهم والتحدث إليهم بوضوح وتفهم

حاجاتهم، والتي تظهر عن طريق الفروق بين القياس القبلي والبعدي للمهارة بإجابة المشرف على بعد الاتصال.

- **مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين:** هي القدرة على بناء المشرف علاقات نصح وإرشاد وحب ومصداقية مع المرؤوسين عن طريق زرع ثقة تعامل كبيرة معهم وخلق فرص عمل أخرى ايجابية، فيفرح ويجمال عند انجازهم للعمل، ويحزن ويتألم عند معاناتهم النفسية وأمراضهم، مع زيارتهم في المناسبات على قدر المستطاع، وهذا يؤدي إلى تعزيز العلاقة الجيدة وشعور المرؤوسين بحبهم له، والتي تعبر عنها عن طريق الفروق بين القياس القبلي والبعدي للمهارة بإجابة المشرف على بعد العلاقات والتعامل.

- **مهارة تحفيز المرؤوسين:** هي قدرة اداء المشرف على السعي دوماً إلى تشجيع المرؤوسين باستمرار على المبادرة والتجديد والإبداع في العمل، وتشجيع الأداء المتميز والمستمر بالحوافز المادية والمعنوية، ودراسة واختيار ومعرفة الحوافز الملائمة التي تؤثر ايجابيا أو سلبيا ومعالجتها في وقتها، مع اقتراح تكريمهم في الأعياد والمناسبات الوطنية من طرف السلطة العليا، والتي تقاس عن طريق الفروق بين القياس القبلي والبعدي للمهارة بإجابة المشرف على بعد التحفيز.

### 5-2-3-3- مخطط البرنامج التدريبي:

يتكون البرنامج من إحدى عشرة حصة تدريبية، تنفرع إلى حصتين تمهيدية، وثمانية حصص موزعة على المحاور الأربعة: (التحفيز - التخطيط وإدارة الوقت - التواصل الفعال - العلاقات والتعامل)، يتلقى فيها المشرف (المتدرب) مادة تدريبية استخدمت فيها معارف ومهارات وسلوكيات من خلال أساليب ووسائل تدريبية متنوعة، مع تقييم المتدرب بإجراء قياس قبلي للمهارات الإشرافية قبل بداية التدريب وقياس بعدي بعد تدريب كل مهارة، وحصة ختامية تحفيزاً وتشجيعاً للمتدربين بشهادات مشاركة وحفل تكريمي.

مدة البرنامج:

تتضمن مدة البرنامج في إحدى عشرة يوماً موزعة على 11 حصة تدريبية، بمعدل إجمالي (17 ساعة تدريبية)، مدة الحصة (ساعة ونصف)، بمعدل حصتين في الأسبوع، كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (13): يشمل التوزيع الزمني للحصص البرنامج التدريبي.

الأسبوع	اليوم	عنوان الحصة	عدد الحصص	الحجم الساعي
الأسبوع الأول	2023/03/06	حصة تمهيدية	01	ساعة ونصف
	2023/03/08	محاضرة على الإشراف	01	ساعة ونصف
الأسبوع الثاني	2023/03/13	مهارة التخطيط	01	ساعة ونصف
	2023/03/15	مهارة التخطيط	01	ساعة ونصف
الأسبوع الثالث	2023/03/20	مهارة التواصل الفعال	01	ساعة ونصف
	2023/03/22	مهارة التواصل الفعال	01	ساعة ونصف
الأسبوع الرابع	2023/03/27	مهارة العلاقات والتعامل	01	ساعة ونصف
	2023/03/29	مهارة العلاقات والتعامل	01	ساعة ونصف
الأسبوع الخامس	2023/04/03	مهارة التحفيز	01	ساعة ونصف

ساعة ونصف	01	مهارة التحفيز	2023/04/05	
ساعتين	01	حصة ختامية	2023/04/10	الأسبوع السادس
المجموع				
17 ساعة		11 حصة	11 يوم	6 أسابيع

❖ أساليب التدريب:

- الحوار والمناقشة.
- المجموعات التعاونية.
- ورش العمل.
- العصف الذهني.
- دراسة الحالة.
- تمثيل الدور.
- التغذية الراجعة.

❖ أدوات التقييم:

- التقييم القبلي والبعدي للبرنامج بواسطة استمارة المهارات الإشرافية.
- تقييم كل حصة بواسطة طرح أسئلة آخر كل حصة.
- تقييم بإعطاء تدريبات وأنشطة عملية وتطبيقها في مكان العمل.

❖ التجهيزات والمستلزمات:

- سبورة مع أوراق وأقلام.
- كراس المتدرب.
- جهاز حاسب آلي.
- جهاز عرض البيانات (Data show Projector).

#### 5-2-4-تحكيم البرنامج التدريبي:

بعد نهاية المرحلة السابقة من بناء البرنامج التدريبي في صورته الأولية، تم عرضه على خمسة محكمين من جامعات الجزائر في مجال الاختصاص انظر الملحق (11)، حيث تم تحكيم البرنامج في العناصر الآتية:

- مدى صلاحية البرنامج لتحقيق لأهداف التي سطر لها.
- مدى مناسبة أهداف الجلسة مع محتواها.
- مدى ملاءمة عدد الحصص مع محاور البرنامج.
- مدى ملاءمة وقت المخصص لخصص البرنامج.
- مدى ملاءمة الفنيات والأنشطة المستخدمة لتحقيق أهداف البرنامج.
- مدى ملاءمة الوسائل المستعملة ومحتوى البرنامج.

بعد هذه المرحلة اتفق المحكمون على صلاحية البرنامج ومحاوره الأربعة، مع إعطاء بعض الملاحظات والمقترحات التي تم إجراء تعديلها وتتمثل في:

- إعادة ترتيب الحصص حسب محاور.
- تغيير بعض المصطلحات.
- تغيير مدة الحصة من 120 إلى 90 دقيقة.

عند الانتهاء من عملية تعديل المقترحات وملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، قمنا بتجريب البرنامج التدريبي في مهارة التواصل الفعال على 06 مشرفين في مؤسسة TPL لصناعة البراغي لكي يتأكد الطالب الباحث من مهارته الشخصية والتحكم في تسيير الفني والزمني لخصص البرنامج التدريبي، تمت بمرافقة وملاحظة أحد المدربين وهو مدير مؤسسة أبادايت للتدريب، وبعد نهاية البرنامج التدريبي سجل المدرب الملاحظات منها:

- طريقة الإلقاء سريعة لابد إعطائها نبرة صوت مناسبة مع توزيع النظر في جميع المتدربين في القاعة وتقليل اللازمة اللفظية ( فهمت) مع استخدام كراس المتدرب لتسهيل وتسريع عملية التدريب.

- وأيضا من التحديات هو صعوبة التدريب التسلسلي اليومي في المؤسسات الصناعية، قمنا ببرمجة حصتين في الأسبوع حصة يوم الاثنين وحصة يوم الأربعاء راجع إلى خصوصية المؤسسة الصناعية.

كانت ملاحظات هامة مع مدير أهديت للتدريب وتسجيلها والعمل بها، وأخيرا أصبحت أدوات الدراسة الأساسية، الاستمارة والبرنامج التدريبي حاضر لتطبيق على العينة الأساسية.

#### 6- إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد إتمام الدراسة الاستطلاعية وبناء أدوات الدراسة، قمنا بزيارة السيد المدير ومسؤول المستخدمين لمؤسسة علال الصناعية بولاية الوادي، للإعلام بانطلاق تطبيق البرنامج التدريبي يوم 2023/03/06، لأجل تحضير قاعة التدريب ومستلزماتها، وإعطاء عينة المتدربين عددها 15 مشرفا دعوة مشاركة مرفقة بتوزيع الزمني للبرنامج انظر جدول (16)، حيث تم تطبيق الإجراءات كما يلي:

#### ❖ الإجراء الأول: الحصص التمهيدية:

حصة تمهيدية: كانت الانطلاق الأول يوم 2023/03/06 للبرنامج التدريبي.

- إقامة علاقة تفاعل بين المتدرب والمتدربين.
- تعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي.
- الاطمئنان على أن المتدربين لهم استعداد للجلسات.
- ملء استمارة المهارات الإشرافية للقياس القبلي من طرف المتدربين.
- محاضرة على الإشراف في المؤسسات.
- تزويد المشرف بالمعلومات والمهارات الإشرافية التي يقوم بها أثناء أداء عمله.

#### ❖ الإجراء الثاني: المهارات الإشرافية الأربعة:

التي تشمل 4 محاور للبرنامج وكل مهارة تقدم في حصتين:

#### مهارة التخطيط وإدارة الوقت:

- يتعرف المتدرب على الجانب النظري لتخطيط.

- يميز المتدرب بين العمل المهم والمستعجل والعمل الغير مهم وغير مستعجل.
- يتعرف المتدرب على كيفية تطبيق عملية التخطيط.
- يتعرف المتدرب كيفية التقييم لأجل الوصول إلى التقويض.
- ملء الاستبيان البعدي خاص بمهارة التخطيط.

#### مهارة التواصل الفعال :

- يتعرف المتدرب على الاتصال ومكونات الاتصال.
- يتعرف المتدرب على افتراضات التواصل.
- يتعرف المتدرب على أنماط الشخصية من الجانب النظري والتطبيقي.
- يتعرف المتدرب على لغة الجسد.
- ملء الاستبيان البعدي خاص بمهارة التواصل.

#### مهارة التعامل والعلاقات:

- يتعرف المتدرب على خبرات النجاح في التعامل من القرآن والسنة وتجارب الناجحة في الميدان.

- يكتسب المتدرب مهارات المرونة.
- يتعرف ويطبق المتدرب على مقياس DISC.
- يتعرف ويطبق المتدرب على مهارة الاستماع.
- ملء الاستبيان البعدي خاص بمهارة التعامل والعلاقات.

#### مهارة تحفيز المرؤوسين:

- يتعرف المتدرب على عملية التحفيز مع المرؤوسين.
- يتعرف المتدرب على مصفوفة التحفيز.
- يفهم المتدرب العلاقة بين الحافز والدافع.
- ملء الاستبيان البعدي خاص بمهارة التحفيز.

❖ الإجراء الثالث: الحصة الختامية:

- تقييم البرنامج التدريبي.
- تكريم وتحفيز المتدربين من طرف السلطة العليا والمدرب.
- تقديم شهادات وإكراميات للمتدربين.

جدول (14): إجراءات تطبيق البرنامج التدريبي بتوزيع الزمني.

رقم	تاريخ الإجراء
01	حصة تمهيدية مع تطبيق القياس القبلي لاستمارة المهارات
02	تدريب على مهارة التخطيط على عينة المتدربين
03	تطبيق القياس البعدي للاستمارة الخاصة بمهارة التخطيط على
04	تدريب على مهارة التواصل الفعال على عينة المتدربين
05	تطبيق القياس البعدي للاستمارة الخاصة بمهارة التواصل
06	تدريب على مهارة العلاقات والتعامل على عينة المتدربين
07	تطبيق القياس البعدي للاستمارة الخاصة بمهارة العلاقات
08	تدريب عينة المتدربين من مجموعة الواحدة على مهارة التحفيز
09	تطبيق القياس البعدي للاستمارة الخاصة بمهارة التحفيز على
10	حصة ختامية بتقييم البرنامج التدريبي وتكريم وتحفيز المتدربين

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد تفرغ الاستمارة وإدخالها إلى الحاسب النظام الآلي (EXCEL) استخدم الطالب الرزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss-22) للوصول إلى النتائج، وتم استخدام المعالجات الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية والأعمدة والبيانية لتحليل البيانات وتوضيح الفروق بين مختلف المعطيات.

- اختبار (T. Test) لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بقيمة ت لعينتين مستقلتين لصدق التمييز (المقارنة الطرفية).
- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة المهارات الإشرافية.
- اختبار (T. Test) حساب فروق بين متوسطات درجات عينة المشرفين، في القياس القبلي والقياس البعدي في المهارات الإشرافية ككل، لعينتين مترابطتين،
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ لحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وطريقة التجزئة النصفية بمعامل جاتمان (Gutman Split-Half Coefficient) واستعمال معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient)
- اختبار إيتا مربع (Eta.Squared) لقياس حجم الأثر البرنامج على تنمية المهارات الإشرافية.

### خلاصة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال إعطائها صورة واضحة وشاملة لكل مرحلة من مراحل سير هذه الدراسة، والتي تمثلت في كل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، حيث استفدنا من الدراسة الاستطلاعية بالتعرف على مجتمع البحث وكيفية اختبار العينة وتحديد الاحتياج التدريبي الذي من خلاله تم بناء أدوات الدراسة الأساسية بعد ما تأكدنا من صدقها وثباتها، باستخدام أساليب إحصائية متعددة، حيث كان هدفنا هو الوصول إلى تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية، وهي أهم خطوات البحث التي بفضلها سهلت لنا المهام للتعرف على للنتائج المرجوة من هذه الدراسة ليتم عرضها وتحليلها في الفصل القادم.

# الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد:

- 1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى:
- 2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:
- 3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:
- 4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:
- 5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:
- 6- اقتراحات وخاتمة:

**تمهيد:**

بعد تنفيذ البرنامج التدريبي للمهارات الإشرافية، ثم تطبيق أداة الدراسة تتمثل في تنفيذ البرنامج التدريبي لعينة المشرفين والإجابة على استمارة المهارات الإشرافية للقياس القبلي والبعدي للبرنامج وتفرغ بياناتها، سيتم في هذا الفصل عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة التي تتمحور حول الكشف عن مدى فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية لعينة من المشرفين في مؤسسة علال الصناعية كآلاتي:

**1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى:**

والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإشرافية ككل بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي.

بعد التأكد من اعتدالية توزيع البيانات الذي يعتبر شرطاً من شروط استخدام اختبار T test باستخدام اختبار (Shapiro-wilk)، حيث بلغت قيمته (0.18) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على اعتدالية التوزيع، كما تم التحقق من اعتدالية التوزيع باستعمال مخطط (Q-Q Plot)، وكانت النقاط متجمعة كلها حول المستقيم انظر ملحق (14)، مما يؤكد تحقق شرط الاعتدالية، وهذا سمح لنا باستخدام اختبار T test لعينتين مرتبطتين.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية بالكشف عن دلالة الفروق بين متوسطي درجات المشرفين في المهارات الإشرافية ككل للقياسين القبلي والبعدي، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين، والجدول الآتي يوضح هذه النتيجة:

**جدول (15): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطي درجات المشرفين، في**

**المهارات الإشرافية ككل للقياسين القبلي والبعدي.**

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	القياس	المهارات الإشرافية ككل
0.00	17.13	14	125.62	15	القبلي	
		7.82	183.37	15	البعدي	

يتضح من خلال الجدول (15) أن المتوسط الحسابي للمهارات الإشرافية ككل في القياس القبلي يقدر ب: (125.62) وانحراف معياري يقدر ب:(14) حين يقدر المتوسط الحسابي في القياس البعدي ب:(183.37) وانحراف معياري يقدر ب: (7.82) حيث بلغت قيمة (ت): (17.13) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وهذا يدل على أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين متوسطي درجات المشرفين في المهارات الإشرافية ككل للقياسين القبلي والبعدي.

وتؤدي هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإشرافية ككل بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإشرافية ككل بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي، أي أن أداء المشرفين للمهارات الإشرافية ككل في القياس البعدي كان أفضل من أدائهم لها في القياس القبلي، وللتأكد من الدلالة الإحصائية يمكن التعرف على الدلالة العملية، باستخدام اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر وهو كالاتي:

- ولقياس حجم الأثر تم استخدام مربع إيتا، الذي من خلاله التعرف على تحديد مستويات

حجم الأثر صغير أو متوسط أو كبير كما موضح في الجدول:

### جدول(16): يوضح مربع إيتا ( $\eta^2$ ) حجم الأثر

مستويات حجم الأثر			نوع المقياس
كبير	متوسط	صغير	
0.14	0.06	0.01	مربع إيتا ( $\eta^2$ )

ومن خلال الجدول (16) نستطيع تحديد حجم تأثير البرنامج التدريبي في تنمية المهارات

الإشرافية ككل عند عينة المشرفين، قام الباحث بحساب مربع إيتا كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (17): يوضح اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر المهارات الإشرافية ككل

حجم الأثر	مربع إيتا	إيتا	المهارات الإشرافية ككل
كبير	0.55	0.74	البرنامج

من الجدول (17) أن قيمة إيتا مربع بلغت (0.55) وهذه القيمة أكبر من القيمة المعيارية (0.14) وهذا يؤكد أن هناك أثر كبير للبرنامج التدريبي المقترح، ويتضح من النتيجة السابقة أن (0.55) من التباين في تنمية المهارات الإشرافية ككل تعود إلى البرنامج التدريبي المقترح، وبالتالي يمكن القول إن البرنامج التدريبي المقترح حقق أثرا كبيرا في تنمية المهارات الإشرافية ككل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة وائل حامد مصباح الشريف وآخرون (2022)، بعنوان دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة القاهرة، من خلال تحليل النتائج الميدانية توصل الباحث إلى قبول جميع فرضيات البحث الخاصة بتنمية مهارات العاملين - مهارات الإدارية - مهارات الفنية - والمهارات الإنتاجية- وفقا للمتغيرات المستقلة المشار إليها.

وتتفق أيضا مع دراسة بوبكر (2013)، التي هدفت إلى معرفة أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل دراسة ميدانية بمجمع الورود لصناع الروائح بولاية الوادي، المكون من خمسة عشرة من المشرفين، من خلال تصميم المجموعة الواحدة، وتوصلت نتائجها إلى أن المتدربين اكتسبوا مهارات السلوك الإشرافي بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي في هذه الدراسة، وتم التأكيد من خلال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياس القبلي والبعدي مهارات السلوك الإشرافي.

وتتفق كذلك مع دراسة حاتم أحمد وشادية صلاح (2011) التي تتمثل في فاعلية برنامج تدريبي باستخدام الوسائط المتعددة- المالتيميديا - لتنمية مهارات الكوادر الفنية في مصانع

الملابس الجاهزة بمكاتب فاشون ستارز بالمحلة الكبرى المنصورة مصر، التي تهدف إلى استفادة المتدربين من التدريب ومن المهارات التي يحتويها البرنامج التدريبي.

كما اتفقت مع دراسة رفاعي (2007)، التي هدفت إلى مدى فاعلية البرنامج التدريبي في إكساب المعارف والمهارات للشباب الخريجين والتي تؤهلهم للعمل بصناعة الملابس الجاهزة بقسم الملابس والنسيج بكلية الاقتصاد المنزلي بالمنصورة مصر، حيث تم تدريب خمسين شابا من الخريجين، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين القياس القبلي والبعدي للمتدربين لجميع المهارات والمعارف في البرنامج التدريبي.

ويفسر الباحث نجاح البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الإشرافية ككل للمشرف الصناعي الذي حقق فروقا في الدلالة الإحصائية وأثرا كبيرا في الدلالة العملية في القياس البعدي التي كانت أفضل من نتائج القياس القبلي قد يرجع إلى ما يلي:

- كان أول برنامج تدريبي بالمؤسسة في هذا المجال، والذي حظي بترحيب كبير من طرف الإدارة العليا.
- تحديد الفئة المستهدفة للبرنامج التدريبي، الذي أثمر عنه اختيار سليم للعينة مما يثير الرغبة الكبيرة للتدريب لدى المشرفين المتدربين.
- كان من اقتراح المشرفين في الدراسة الاستطلاعية التكوين والتدريب واجب في مكان العمل، يرجع هذا إلى صعوبة الآلات والمنتوج ولو خارج المؤسسة.
- وقد يرجع هذا النجاح أيضا إلى المرحلة الأولى، وهي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية على مستويات الثلاثة، السلطة العليا، والمشرفين، والمرؤوسين، وتحليل الوظيفة بالمؤسسة، ويعود نجاح هذه المرحلة إلى نجاح المراحل الأخرى في مراحل التدريب والعكس صحيح.
- البرنامج التدريبي كان من متطلبات المشرفين ككل من خلال وثيقة تحليل الوظيفة بالمؤسسة.

- دعم الإدارة العليا للبرنامج التدريبي، كانت بدرجة عالية من الوعي في تشجيع وتحفيز المتدربين، بزيادة الأجور عند ملاحظة تغيرات في مهارات الإشرافية.
  - يستند هذا النجاح إلى التخطيط المسبق في الميدان لمدة سنتين لإعداد برنامج تدريبي مسطر بأهداف واضحة، مع دراسة الصعوبات التي يتلقاها المتدرب في التدريب أثناء العمل مثل وضع جدول زمني مناسب للتدريب والعمل.
  - من دعائم النجاح البرنامج الوسائل المصاحبة للتدريب منها وجود قاعة مجهزة بوسائل حديثة في الإضاءة والتهوية والمقاعد والمناسبة ووسائل أخرى.
- ويمكن القول أن نجاح البرنامج منطقي ومتوقع لأن المتدربين المشرفين تلقوا أول مرة مجموعة من المعارف، والمعلومات، والمهارات في التخطيط، ومهارات الاتصال الفعال، ومهارات العلاقات والتعامل، ومهارات التحفيز، وهذا ما أدى إلى وجود فروق وتحسن في درجات القياس البعدي مما يدل على فاعلية البرنامج التدريبي وأهميته في تنمية المهارات الإشرافية ككل.

## 2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

- تنص الفرضية الثانية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة تخطيط إدارة الوقت بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي.
- ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين، والجدول الآتي يوضح هذه النتيجة:

جدول (18): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات المشرفين في

مهارة تخطيط إدارة الوقت للقياسين القبلي والبعدي.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	القياس	مهارة تخطيط إدارة الوقت
0.00	11.25	4.44	33.56	15	القبلي	
		3.09	47.62	15	البعدي	

يتضح من خلال الجدول (18) أن المتوسط الحسابي لمهارة تخطيط إدارة الوقت في القياس القبلي يقدر ب: (33.56) وانحراف معياري يقدر ب: (4.44) في حين يقدر المتوسط الحسابي لمهارة تخطيط إدارة الوقت في القياس البعدي ب: (47.62) وانحراف معياري يقدر ب: (3.09) وقد بلغت قيمة (ت): (11.25) عند مستوى الدلالة إحصائية (0.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$ .

وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$  بين متوسطي درجات المشرفين في مهارة تخطيط إدارة الوقت للقياسين القبلي والبعدي. من خلال هذه النتيجة التي تؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة تخطيط إدارة الوقت بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$ ، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة تخطيط إدارة الوقت بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي، أي أن أداء المشرفين لمهارة تخطيط إدارة الوقت في القياس البعدي كان أفضل من أدائهم لها في القياس القبلي، وللتأكد من الدلالة الإحصائية يمكن التعرف على الدلالة العملية باستخدام إيتا مربع لقياس حجم الأثر وهو كالاتي:

ولتحديد حجم تأثير البرنامج التدريبي في تنمية مهارة تخطيط إدارة الوقت عند عينة

المشرفين، قام الباحث بحساب مربع إيتا كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (19): يوضح اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر مهارة تخطيط إدارة

الوقت

تخطيط إدارة الوقت	إيتا	مربع إيتا	حجم الأثر
البرنامج	0.82	0.67	كبير

من الجدول (19) أن قيمة إيتا مربع بلغت (0.67) وهذه القيمة أكبر من القيمة المعيارية (0.14) وهذا يؤكد أن هناك حجم الأثر كبير للبرنامج التدريبي المقترح، ويتضح من النتيجة السابقة أن (0.67) من التباين في تنمية مهارة تخطيط إدارة الوقت تعود إلى البرنامج التدريبي المقترح، وبالتالي يمكن القول إن البرنامج التدريبي المقترح حقق أثراً كبيراً في تنمية مهارة تخطيط إدارة الوقت.

وهذا ما يتفق مع دراسة شنين (2016)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطي درجات الأداء القبلي والأداء البعدي في مهارة التخطيط لصالح الأداء البعدي لدى المعلمين.

- وتتفق مع دراسة بوبكر (2013)، التي هدفت إلى معرفة أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل دراسة ميدانية بمجمع الورود لصناع الروائح بولاية الوادي، حيث اقترحت تنظيم دورات تدريبية في المهارات، مهارة التخطيط ومهارة الاتصال ومهارة إدارة الوقت، من خلال انطباعات المتدربين في الدورة.

- وتوافق دراسة مسعود، (2012)، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد- التي تحدثت بشكل إيجابي استخداماً أمثل من قبل العاملين في الشركة هو بسبب ما تعلمه المتدربين من طرق وأساليب علمية سليمة تؤكد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وتوزيعها بشكل عادل على أقسام الشركة.

- وتتفق أيضا مع دراسة حاتم أحمد محمود رفاعي (2002م) التي توصلت إلى أثر استخدام البرنامج التدريبي على اكتساب مهارات التخطيط لعمليات القص في صناعة الملابس بحلول القاهرة.
- ويفسر الباحث نجاح البرنامج التدريبي لتنمية مهارة تخطيط إدارة الوقت للمشرف الصناعي الذي حقق فروقا في الدلالة الإحصائية وأثرا كبيرا في الدلالة العملية في القياس البعدي كانت أفضل من نتائج القياس القبلي، وقد يرجع إلى:
- اقتراح المشرفين في الدراسة الاستطلاعية تنظيم وترتيب العمل أسبوعية وشهريا مع تقييم الدوري لمراحل العمل للوصول إلى وضع برامج وبناء خطة متناسقة لسيرورة العمل، وهذا يدل عن مهارة تخطيط إدارة الوقت للمشرف الصناعي كاحتياج فعلي.
- النتائج الميدانية الأولى التي تتمثل في تحديد واختيار الباحث للبرنامج التدريبي الذي كان من اهتمام ومتطلبات المشرفين أثناء الدراسة الاستطلاعية
- ونجاح البرنامج التدريبي في مهارة تخطيط إدارة الوقت هي إشراك المشرفين في مخطط والتوقيت البرنامج تدريبي.
- يرجع أيضا لأول مرة التدريب على مهارة تخطيط إدارة الوقت للمشرف لأن أثناء التدريب أكد على هذه المعطيات لم يمارسها في مهامه الإشرافية قبل التدريب، أي أن المتدرب أصبح يميز بين العمل المهم والمستعجل والعمل غير المهم وغير المستعجل، وقادرا على عملية التخطيط اليومية والأسبوعية والشهرية مع تطبيق التقييم لأجل الوصول إلى التفويض.

### 3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

- نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين بين متوسطي درجات المشرفين، للقياس القبلي والبعدي.
- ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين، والجدول الآتي يوضح هذه النتيجة:

جدول (20): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات المشرفين في

مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين للقياسين القبلي والبعدي.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	القياس	مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين
0.00	15	4.24	34.12	15	القبلي	
		2.16	48.62	15	البعدي	

يتضح من خلال الجدول ( 20 ): أن المتوسط الحسابي لمهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين في القياس القبلي يقدر ب: (34.12) وانحراف معياري يقدر ب: (4.24) في حين يقدر المتوسط الحسابي لمهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين في القياس البعدي ب: (48.62) ، وانحراف معياري يقدر ب: (2.16) وقد بلغت قيمة (ت): (15) عند مستوى الدلالة إحصائية (0.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) .

وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين متوسطي درجات المشرفين في مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين للقياسين القبلي والبعدي. وتؤدي هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وقبول الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين بين متوسطي درجات المشرفين، للقياس القبلي والبعدي، أي أن مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين في القياس البعدي كانت أفضل من نتائج القياس القبلي، وللتأكد من الدلالة الإحصائية يمكن التعرف على الدلالة العملية، باستخدام اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر وهو كالآتي:

ولتحديد حجم تأثير البرنامج التدريبي في تنمية مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين عند عينة المشرفين، في جامعة الوادي، قام الباحث بحساب مربع إيتا كما يوضحه الجدول ( 24):

جدول رقم (21): يوضح اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر مهارة الاتصال الفعال

بالمروسين

الاتصال الفعال بالمروسين	إيتا	مربع إيتا	حجم الأثر
البرنامج	0.63	0.39	كبير

من الجدول (21) أن قيمة إيتا مربع بلغت (0.39) وهذه القيمة أكبر من القيمة المعيارية (0.14) وهذا يؤكد أن هناك حجم تأثير كبير للبرنامج التدريبي المقترح ويتضح، من النتيجة السابقة أن (0.39) من التباين في تنمية مهارة الاتصال الفعال بالمروسين تعود إلى البرنامج التدريبي المقترح، وبالتالي يمكن القول إن البرنامج التدريبي المقترح حقق أثراً كبيراً في تنمية مهارة الاتصال الفعال بالمروسين.

وهذا ما أكدته دراسة عطية(2021)، بعنوان التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية شباب والرياضة كربلاء حيث توصلت، إلى أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين التدريب وأبعاد الاتصالات، وتؤثر البرامج التدريبية في تحسين الاتصالات، وأن تحديد الحاجات التدريبية في المنظمة المدروسة يؤثر بشكل كبير في تحسين الاتصالات.

وتتفق مع دراسة بوبكر (2013) التي هدفت إلى معرفة أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل دراسة ميدانية بمجمع الورود لصناع الروائح بولاية الوادي، حيث توصلت إلى التدريب على التواصل رغم تطبيق المؤسسة ميدان الدراسة لمعايير الجودة الشاملة، فقد سجل إهمالها للتدريب والتطوير الإداري في مجال العلاقات مع الآخرين وحل المشكلات، مثل التدريب على التواصل والمهارات الإشرافية... .

توافق أيضاً دراسة Ali Tayeh Masoud (2012)، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- بغداد-

توصلت أن يساهم تدريب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة في تطوير مهارات الاتصال الشخص للعاملين وخاصة العناصر القيادية في الشركة إذ ينمي فيهم الحرص على الاستماع الفعال للآخرين وعدم الانشغال في أمور أخرى أثناء حديثكم، وينمي لديهم القدرة على اكتشاف المزاج الشخصي للآخرين والانتباه لتعليقات الآخرين (المستمعين) ولردود أفعالهم وتقبل النقد الموضوعي بإيجابية والاعتراف بالخطأ دون خجل أو تردد.

وأيضاً دراسة شلبي (2009) التي أظهرت النتائج أن المشرفين يواجهون فعلاً صعوبات في الاتصال مع العمال، ويلجأ العمال إلى هذا السلوك تهرباً من المسؤولية وعدم الاعتراف بالأخطاء أو كثرة المجادلة في الأوامر والتعليمات، وهذا ما تمثله 47.72 % وهذا ما يخلق متاعب كبيرة للمشرفين في العمل؛ ومما يدل على مهارة الاتصال أنها احتياج حقيقي للمشرف.

يفسر الباحث نجاح البرنامج التدريبي لتنمية مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين للمشرف الصناعي الذي حقق فروقا في الدلالة الإحصائية وأثراً كبيراً في الدلالة العملية في القياس البعدي كانت أفضل من نتائج القياس القبلي، وقد يرجع إلى:

- من اقتراحات المشرفين في الدراسة الاستطلاعية أن يكون الاتصال داخل المؤسسة عن طريق جدول هرمي، مع إنشاء لجنة للإصغاء، ووضع وطرق وبرامج اتصال وتنسيق بين السلطة العليا والمشرفين، كانت مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين من اهتمام ومتطلبات المشرفين.

- يرجع أيضاً نجاح البرنامج التدريبي على مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين، إلى اكتساب المشرف المتدرب على معارف جديدة تتمثل في الاتصال ومكونات الاتصال والتعرف على افتراضات التواصل وأنماط الشخصية من الجانب النظري والتطبيقي مع لغة الجسد.

- ونجاح البرنامج التدريبي في مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين التواصل الجيد أثناء التدريب الذي كان من خلال الوسائل المستعملة والتقنيات والدعائم والمستندات البرنامج الزمني وكراس المتدرب....

#### 4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي.  
ومن أجل اختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين، والجدول الآتي يوضح هذه النتيجة:

**جدول (22): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات المشرفين في**

**مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين للقياسين القبلي والبعدي.**

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	القياس	مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين
0.00	19.30	3.78	35.75	15	القبلي	
		2.55	52.44	15	البعدي	

يتضح من خلال الجدول ( 22 ): أن المتوسط الحسابي لمهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين في القياس القبلي يقدر ب: (35.75) وانحراف معياري يقدر ب: (3.78) في حين يقدر المتوسط الحسابي لمهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين في القياس البعدي ب: (52.44) وانحراف معياري يقدر ب: (2.55) وقد بلغت قيمة (ت): (19.30) عند مستوى الدلالة إحصائية (0.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، بين متوسطي درجات المشرفين، في مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين للقياسين القبلي والبعدي.

تؤدي هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وقبول الفرضية التي تنص على أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين بين متوسطي درجات المشرفين للقياس القبلي والبعدي، أي أن أداء المشرفين لمهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين في القياس البعدي كانت أفضل من أدائهم لها في القياس القبلي.

وللتأكد من الدلالة الإحصائية يمكن التعرف على الدلالة العملية، باستخدام اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر وهو كالاتي:

ولتحديد حجم تأثير البرنامج التدريبي في تنمية مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين عند عينة المشرفين، قام الباحث بحساب مربع إيتا كما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (23): يوضح اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر مهارة العلاقات والتعامل**

#### مع المرؤوسين

العلاقات والتعامل مع المرؤوسين	إيتا	مربع إيتا	حجم الأثر
البرنامج	0.74	0.55	كبير

من الجدول (23) أن قيمة إيتا مربع بلغت (0.55) وهذه القيمة أكبر من القيمة المعيارية (0.14) وهذا يؤكد أن هناك حجم تأثير كبير للبرنامج التدريبي المقترح ويتضح، من النتيجة السابقة أن (0.55) من التباين في تنمية مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين تعود إلى البرنامج التدريبي المقترح، وبالتالي يمكن القول إن البرنامج التدريبي المقترح حقق أثرا كبيرا في تنمية مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين.

وهذا ما حققته دراسة نشاش (2020)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديد بإدرار، أن للتدريب محاولة لتغيير سلوك الأفراد والرغبة والاستعداد للتدريب وتعديل السلوك واستخدام أنماط سلوكية مقبولة جديدة في العمل بعد التدريب وتنوع الخبرات كما إن التدريب السلوكي ينعكس على أداء الأفراد بتزويد المهارات المتنوعة

وتحسين العلاقات الاجتماعية وتشجيع السلوك الإبداعي ويتم ذلك بوجود جو مناسب يساعد حب العمل وانجاز الأعمال.

وتوافق دراسة بوعطيط (2015) طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال سنتيل عناية، التي تتوافق مع دراستنا على تنمية مهارات المشرفين وعلاقته بالمرؤوسين، في تنمية العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين وزملاء العمل، وذلك من خلال تنمية الروح الجماعية والعمل كفريق واحد وتنمية الثقة المتبادلة بينهم، باستخدام أسلوب الإشراف المناسب (مباشر أو غير مباشر).

وأیضا دراسة الحسيني ( 2002)، التي من أهدافها معرفة نطاق الإشراف والأساليب المستخدمة من قبل المشرفين والعلاقات بينهما، توصلت الدراسة إلى أن معدل نطاق الإشراف واسع ووجود علاقة بين المستوى التعليمي ونوع الوظائف التي يتم الإشراف عليها وكذلك وجود علاقة بين أولويات الاهتمام للمشرف الجيد وبين نوع الوظائف التي يتم الإشراف عليها.

تتفق أيضا تجارب هاوثورن، (صلاح الشناوي، ) 1974 أجرى، ( إلتون مايو)، مع فريق من مساعديه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة هارفارد على رأسهم " روثليزجر Rothliseeger " تجاربا تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق الإنتاجية العالية فيما بين عامي 1927 - 1936 في شركة واستارن إيكتریک في مصانع هاوثورن الواقعة في مدينة "شيكاغو" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي اشتهرت التجارب باسمها لاحقا، وخلصت إلى جو الصداقة والانسجام يخلق نوعا من المسؤولية الجماعية التي تحفز إلى العمل، وأثر ارتفاع الروح المعنوية جو الحرية هو الذي يساعد في زيادة الإنتاج، مع روح الألفة والمصلحة المشتركة بين المشرفين والعمال تجعلهم يتغلبون على كافة المشكلات والمصاعب. (بوعطيط، 2015، 260 )

ويفسر الباحث نجاح البرنامج التدريبي لتنمية مهارة العلاقات والتعامل للمشرف الصناعي الذي حقق فروقا في الدلالة الإحصائية وأثرا كبيرا في الدلالة العملية في القياس البعدي كانت أفضل من نتائج القياس القبلي إلى:

- مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين كان من اهتمام ومتطلبات المشرفين للمشرف الصناعي كاحتياج فعلي للبرنامج تدريبي أثناء الدراسة الاستطلاعية، هذا أكدته الدراسات أن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساهم في فعالية البرنامج التدريبي ونجاحه.
- كان من اقتراح المشرفين في الدراسة الاستطلاعية مشاركة ومشاورة المشرفين في أوضاع وطرق العمل من طرف السلطة العليا.
- يرجع أيضا نجاح البرنامج التدريبي على مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين، إلى اكتساب المشرف المتدرب على خبرات النجاح في التعامل وتجارب الناجحة في الميدان ويتعلم مهارات المرونة ويتمرن على مقياس DISC ويتدرب على مهارة الاستماع.
- ونجاح البرنامج في مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين كان من خلال التقنيات المطبقة أثناء التدريب وهي مهارة الاتحاد والانفصال ومهارة مواقع والإدراك الثلاثة.
- يرجع إلى طبيعة المؤسسات الصناعية تركز دائما على الجانب الإنتاجي أكثر من الجانب التعاملي، وهذا ما صرح به بعض المشرفين أثناء تدريب على مهارة التعامل والعلاقات، على السلطة العليا اكتساب هذه المهارة.

#### 5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

- نتائج الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة تحفيز المرؤوسين بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي.
- ومن أجل اختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مرتبطتين، والجدول الآتي يوضح هذه النتيجة:

جدول (24): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات المشرفين، في

مهارة تحفيز المرؤوسين للقياسين القبلي والبعدي.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	القياس	مهارة تحفيز المرؤوسين
0.00	15.50	3.30	22.19	15	القبلي	
		2.09	34.69	15	البعدي	

يتضح من خلال الجدول ( 24): أن المتوسط الحسابي لمهارة تحفيز المرؤوسين في القياس القبلي يقدر ب: (22.19) وانحراف معياري يقدر ب: (3.30) في حين يقدر المتوسط الحسابي مهارة تحفيز المرؤوسين في القياس البعدي ب: (34.69) وانحراف معياري يقدر ب: (2.09) وقد بلغت قيمة(ت): (15.50) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) .

وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، بين متوسطي درجات المشرفين، في مهارة تحفيز المرؤوسين للقياسين القبلي والبعدي.

تؤدي هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في مهارة تحفيز المرؤوسين بين متوسطي درجات المشرفين للقياسين القبلي والبعدي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وقبول الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة تحفيز المرؤوسين بين متوسطي درجات المشرفين للقياس القبلي والبعدي، أي أن أداء المشرفين لمهارة تحفيز المرؤوسين في القياس البعدي كانت أفضل من أدائهم لها في القياس القبلي، وللتأكد من الدلالة الإحصائية يمكن التعرف على الدلالة العملية، باستخدام اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر وهو كالاتي:

ولتحديد حجم تأثير البرنامج التدريبي في تنمية مهارة تحفيز المرؤوسين عند عينة

المشرفين، قام الباحث بحساب مربع إيتا كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (25): يوضح اختبار إيتا مربع لقياس حجم الأثر مهارة تحفيز

المرؤوسين

تحفيز المرؤوسين	إيتا	مربع إيتا	حجم الأثر
البرنامج	0.58	0.34	كبير

من الجدول (25) أن قيمة إيتا مربع بلغت (0.34) وهذه القيمة أكبر من القيمة المعيارية (0.14) وهذا يؤكد أن هناك حجم تأثير كبير للبرنامج التدريبي المقترح ويتضح، من النتيجة السابقة أن (0.34) من التباين في تنمية مهارة تحفيز المرؤوسين تعود إلى البرنامج التدريبي المقترح، وبالتالي يمكن القول إن البرنامج التدريبي المقترح حقق أثرا كبيرا في تنمية مهارة تحفيز المرؤوسين.

وهذا ما تؤكدته دراسة كيجل وبوبعيو (2020)، واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على المشرفين بمؤسسة سيجيكو سكيكدة، كما أظهرت بيانات المبحوثين حول سعيهم للتعاون مع المشرف عليهم وتوفير المزايا والمنح لهم، حيث بلغت الإجابة نسبة 100% بضرورة نشر روح التعاون بينهم وبين العمال وتوفير المزايا لهم خاصة المادية منها لزيادة رضاهم ومن ثم ترتفع روحهم المعنوية وتقوي علاقاتهم بتابعهم، فحرص المشرف على تحفيز التابعين له والعمل على حل مشاكله في العمل سواء ما تعلق بالعمل أو الشخصية منها تزيد من ولاء العمل وترفع من إنتاجيته.

وتوافق دراسة بوبكر (2013) معرفة أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل دراسة ميدانية بمجمع الورود لصناع الروائح بولاية الوادي، حيث توصلت الى مجموعة من النتائج ومن أهمها التدريب المشرف على التحفيز، يقول رغم تطبيق المؤسسة ميدان الدراسة لمعايير الجودة الشاملة، فقد سجل إهمالها للتدريب والتطوير الإداري، في مجال العلاقات مع الآخرين وحل المشكلات، مثل التدريب على فن التحفيز والمهارات الإشرافية....

وأيضاً توافق دراسة الرشيد ( 1779 ) وعنوانها " أهمية الأسلوب الإشرافي كحافز معنوي للموظف الجمركي"، دراسة ميدانية على المشرفين ومساعدتهم في جمرك مطار الملك حال الدولي بالرياض، حيث تمثلت أهداف الدراسة في توضيح أهمية المشرف والدور الفعال الذي يستطيع أن يؤديه لتحفيز الموظف معنوياً لأداء الأعمال وذلك عن طريق استخدامه للأساليب العلمية في عملية الإشراف، أيضاً التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي يستخدمها المشرفون بالنسبة للموظفين، وتوصلت إلى أن العلاقات الاجتماعية والصداقات بين المشرفين والمرؤوسين تعتبر أهم الحوافز المعنوية للأفراد.

يفسر الباحث نجاح البرنامج التدريبي لتنمية مهارة التحفيز للمشرف الصناعي الذي حقق فروق في الدلالة الإحصائية وأثر كبير في الدلالة العملية في القياس البعدي كانت أفضل من نتائج القياس القبلي إلى:

- اقتراح المشرفين في الدراسة الاستطلاعية تحفيز المرؤوسين من الجانب المادي والمعنوي، وأيضاً الجانب الاجتماعي، وترقيتهم في مكان منصبهم مقابل الشهادة، والاهتمام بالكفاءات.

- تحديد واختيار الباحث مهارة التحفيز كان من اهتمام ومتطلبات المشرفين كاحتياج فعلي للبرنامج التدريبي.

- يرجع إلى التعرف على عملية التحفيز مع المرؤوسين وأهميته وأنواعه من طرف المشرف المدرب وأيضاً مصفوفة التحفيز والعلاقة بين الحافز والدافع ونظريات التحفيز.

- ونجاح البرنامج في مهارة التحفيز يرجع إلى تشجيع السلطة العليا المشرفين المتدربين من خلال تحفيزهم بزيادة الأجور للمشرف، عندما يطبق مهارة من المهارات الإشرافية.

# الخاتمة

### الاقتراحات والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

قبول الفرضية العامة للدراسة: التي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الإشرافية ككل بين القياسين القبلي والبعدي.

قبول كل الفرضيات الجزئية للدراسة التي تنص على أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة تخطيط إدارة الوقت بين القياسين القبلي والبعدي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على عينة المشرفين.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على عينة المشرفين.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة التحفيز قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على عينة المشرفين.

من خلال هذه النتائج يقترح الباحث ما يلي:

قام الباحث بإعطاء نصائح واقتراحات، يمكن أن يستفيد منها المؤسسات الصناعية والباحثين وجميع من له علاقة بمجال التدريب في تنمية المهارات الإشرافية وهي كالآتي:

- على إدارة المؤسسة الاستمرار في التدريب والتكوين للمشرفين، لما في ذلك من نتائج إيجابية على أداء الأفراد في المؤسسة.

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول البرامج التدريبية لتنمية المهارات الإشرافية والتعمق أكثر خاصة في هذا المجال.

- الدعوة إلى تحليل الوظيفة وبناء وتصميم كل من استمارة المهارات المستهدفة والبرنامج التدريبي على أساس تحديد الاحتياج التدريبي ليتحقق نجاح المراحل الأخرى للدراسة.

- الحاجة إلى مواصلة البحوث ودراسات في تنمية المهارات الإشرافية المتبقية داخل المؤسسات الصناعية.

- الحاجة إلى تنوع الدراسات والبحوث في تنمية المهارات للمشرفين والمرؤوسين، لأجل تعزيز وزرع ثقافة التدريب داخل المؤسسات الصناعية.
- على المؤسسات إعطاء اهتمام كبير بتدريب الموارد البشرية من خلال فتح مكتب خاص بالتدريب والتكوين.
- الحاجة الماسة إلى إحداث شراكة بين المؤسسات الصناعية والمخابر والمراكز الدراسات بالجامعة لأجل الدعم ومرافقة بالمؤسسات.

## قائمة المراجع والمصادر

## أولا : مراجع اللغة العربية

- (1) بطرس حلاق، (2020)، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع، حظر الاشتقاق، (CC-BY-ND 0.4).
- (2) بلال هري، (2019-2020)، اثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، بالمجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، تخصص مناجمت المنظمات.
- (3) بلوط حسين إبراهيم، (2020)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ادارة النهضة العربية، بيروت.
- (4) بن زاهي منصور ، (2015) البناء العاملي لمقياس المهارات القيادية للطلاب الجامعي كأحد نواتج التعلم دراسة على عينة من طلبة جامعة ورقلة الجزائر، منشور في كتاب مؤتمر القياس (قياس نواتج التعلم)، برياض السعودية.
- (5) بن عمارة بلقاسم، و بن عياد بلال، (2020/2019)، اثر التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر، جامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي دولي.
- (6) بن يحيى عمار، (2009 - 2010)، مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص، دراسة ميدانية بالقطاع العام والخاص بولاية جيجل، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص علم النفس عمل وتنظيم.
- (7) بوبكر منصور ، (2013/2012)، اثر برنامج تنمية السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل، دراسة ميدانية بمجموعة الورود لصناعة الروائح بمدينة الوادي، جامعة باتنة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل،
- (8) بوعطيط سفيان، (2007-2006)، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل عنابة، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر علم النفس عمل وتنظيم

- (9) بوعطيط سفيان، (2015)، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، جامعة سكيكدة الجزائر، مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية، العدد 02 ديسمبر 2015.
- (10) بويعلی نصيرة، (2018/2017)، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، بالموسسة لصناعة الملح لوطاية، جامعة بسكرة، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية.
- (11) حاتم أحمد محمود رفاعي; حازم عبد الفتاح عبد المنعم، (2007)، برنامج تدريبي لتأهيل شباب الخريجين للعمل في صناعة الملابس الجاهزة، بقسم الملابس والنسيج بكلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان القاهرة، ص 65-103.
- (12) حاتم احمد محمود رفاعي، حازم عبد الفتاح عبد المنعم،(2007)، برنامج تدريبي لتأهيل الشباب الخريجين للعمل في صناعة الملابس الجاهزة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة.
- (13) حاتم احمد محمود رفاعي، وشادية صلاح حسن متولي سالم،(2011)، فاعلية برنامج تدريبي باستخدام الوسائط المتعددة- المالتيميديا - لتنمية مهارات الكوادر الفنية في مصانع الملابس الجاهزة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد23، الجزء 02.
- (14) حاتم أحمد محمود رفاعي،(2002)، أثر استخدام برنامج تدريبي على اكتساب مهارات التخطيط لعمليات القص في صناعة الملابس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان القاهرة، كلية الاقتصاد المنزلي،
- (15) حجاز محمد، (2018-2017)، دور الإشراف العلمي في تحسين أداء الطالب الجامعي دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل الجزائر، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
- (16) حرشايي سهام، (2012 - 2013)، السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية، جامعة المسيلة الجزائر، أطروحة ماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل.

- (17) خالد ساجت عطية(2021)، التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة، دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة كربلاء، بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، لنيل درجة دبلوم العالي في إدارة المشاريع.
- (18) خديجة بن طبة، (2002)، الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني لدى عينة اساتذة التعليم المتوسط بتقريت، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم النفس عمل وتنظيم.
- (19) ديما خزان، (2020/2019)، اثر التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بقسم الدعاية الطبية في شركة يونيقارما للصناعات الدوائية، الجامعة سورية، تخصص إدارة اعمال.
- (20) دينا حسين إمام ظاهر الظاهر، (2008)، فاعلية برنامج إرشادي في تنمية بعض المهارات الاجتماعية وتقدير الذات لدى المعاقات حركيا، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص صحة نفسية، كلية التربية ، جامعة عين شمس
- (21) رجاء محمود ابو علام، (2004)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، مصر، دار النشر للجامعات، كتاب ط4.
- (22) رعد حسن الصرن،(2004) ، نظريات الإدارة والأعمال، سوريا، دار الرضا للنشر ، ط1.
- (23) شلبي عمر، (2008-2009)، واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمركب المجازف والرافعات عين السمارة، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية.
- (24) شنين فاتح الدين، (2016-2015)، دور التعلم الذاتي في تنمية المهارات التدريسية لدى معلمي اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية، أطروحة دكتوراه جامعة ورقلة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية.
- (25) صالح بن حمد العساف، (2006)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، ، مكتبة العبيكان، كتاب ط4.

- (26) صفاء عبد الله العريضي، (2013-2014)، برنامج تدريبي مقترح لزيادة مستوى السلامة المهنية وعلاقته بالكفاية الإنتاجية، دراسة تجريبية بشركة الإنشاءات المعدنية والصناعات الميكانيكية التابعة لوزارة الصناعة السورية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق ، كلية التربية، قسم علم النفس.
- (27) ضياف زين الدين، (2005-2006)، أطروحة دكتوراه السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمطاحن الحروش، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
- (28) طريف شوقي، (1930)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتب غريب القاهرة.
- (29) طهراوي أحمد وشنين فاتح الدين ، (2022)، تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات الإشرافية لدى مشرفي مؤسسة صناعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 10، العدد01، ص ص 208-221.
- (30) العايب راجح ، ( 2006)، مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، الطبعة 1 دار الهدى للطباعة ونشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر
- (31) عبد الرحمن محمد العيسوي، (1995)، دراسات نفسية حديثة ومعاصرة في البيئة والصناعة والمهن والأعمال والتدريب والتسويق والإدارة ، القاهرة الإسكندرية، الجزء 01، دار المعارف.
- (32) عبد الفتاح دياب حسين، (2002)، لأعمدة السبعة للإشراف الفعال، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، ط2.
- (33) العطوي صالح محمد، ( 2007 )، اثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة لتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك الأردن.

- (34) عقال نادية، (2019، 2020)، نمط الإشراف وعلاقته بالمناخ التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية النقل العمومي، ام البواقي الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي، ماستر علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل.
- (35) علي تايه مسعود، (2012)، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العراق، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة الأعمال.
- (36) غازي حسن عودة الحلايبة، (2013)، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- (37) غربي صبرينة، (2011-2012)، مدى فاعلية برنامج معرفي سلوكي في تنمية أساليب التعامل الإيجابية مع الضغوط المهنية للمرضين، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية.
- (38) فرحات عباس واحمد بن يحي ربيع، (2019)، برامج تدريبية وتنمية الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائر، دراسة حالة عينة من المؤسسات الممولة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ولاية عين الدفلى، مجلة المعيار بالمركز الجامعي تيسمسيلت الجزائر، المجلد العاشر، العدد 2.
- (39) كحيل حورية وبوبعوي حكيمة، (2020)، واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على المشرفين بمؤسسة سيجيكو سكيكدة الجزائر، مجلة الإحياء، المجلد 20، العدد 24، ماي 2020، ص- ص 586 - 220.
- (40) كيجل حورية ، وبوبعوي حكيمة ، (2020)، واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإحياء، المجلد 20، العدد24، ص 685-70
- (41) لوكيا الهاشمي ، (2006)، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، الطبع دار الهدى للطباعة ونشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.

- (42) محمد الجوهري وآخرين، (1972)، ميادين علم الاجتماع، دار المعارف المصرية، ط 2 .
- (43) 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.
- (44) محمود فهمي العطروري، (1969)، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، ط 1.
- (45) مروان عبد المجيد إبراهيم، (2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، كتاب ط 1.
- (46) مريم محمود رجاء، ( 2007 )، لإستراتيجيات التي يستخدمها الطلبة للتعامل مع الضغوط النفسية في كلية التربية بجامعة دمشق، مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. مج. 5، ع. 1، كانون الثاني، ص 52-196
- (47) مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، (2018)، كتاب إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة
- (48) المطيري عبد الله مسعود ، (2020)، اثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العامة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، الاصدار 2. كانون الثاني، ص ص 19-38..
- (49) المعهد الجمهوري الدولي IRI، (2013)، وكالة الولايات المتحدة لتنمية الدول او الصندوق الوطني الديمقراطي ISBN: 7-0-9915133-0-978
- (50) نشاش فضيلة (2019 - 2020)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى تليلان أدرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة أدرار، تخصص تنظيم وعمل.
- (51) هاني عبد الرحمن، (1999)، إدارة السلوك التنظيمي، عمان، دار وائل للطباعة والنشر
- (52) الهيتي خالد (2003)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

- (53) وائل حامد مصباح الشريف، أسامة محمود فريد، وائل فوزي عبد الباسط، (2022)، دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية ، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين الشمس، المجلد الحادي والخمسون، العدد السادس، الجزء الثالث، يونيو 2022، ص ص 253-288.

## ثانيا : مراجع اللغات الأجنبية

- 1) Ali Tayeh Masoud, (2012), Impact of Training in Building Up the Leadership Administration Capabilities- An Empirical Study in General Company For Electrial Industries /Baghdad- A Thesis Submitted to the Council of the St Clements University as part of the Requirements of the Doctorate in the Jurisdiction of General Administration.
- 2) Amjad Almusaed, Asaad Almssad,(2020), The Role of the Supervisor on Developing PhD Students' Skills, International Conference on Humanities, Social and Education Sciences, Washington, DC, USA , July 15-19, 2020.
- 3) Bernard De Backer,( juillet 2002), AFOSOC asbl, Etude exploratoire sur la problématique de la supervision
- 4) Bernard Gillet, amelioration de formation professionnelle par l'etude de travail paris, E73 P88
- 5) Bradley, L. and Ladany, N. (2001). Counselor supervision: principles process and practice. Philadelphia: Brunner Rutledge
- 6) Gauntleting, 41(4), 228 - 243
- 7) Gazzola, N. and Theriault, A.(2007). Relational Themes in Counseling Supervision: Broadening and Narrowing Processes. Canadian Journal of
- 8) Jim Phillips: "Training System in Ramtex Company" U.S.A, 2002
- 9) K. Kelly and P. Burrows (1994) Motorola Training for the millennium, Business week, 28 March.
- 10) Kaplan, R.S. And Norton, D.P,( 2000), The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The
- 11) Leheny Claire, (2004), Total Rewards: the practitioner's view, New England,
- 12) New Business Environment, Harvard Business School Printing, , p 79

- 13) Sandra J. Hartman and Jeff. O Harris, (2002) Organizational Behavior, Best Business Books, New York
- 14) Shafiq, S. and Hamza, S. M. (2017)" the effect of training and development on employee's performance in Private Company, Malaysia",International Journal of Education, Learning and Training, Vol. 2, No. 2, pp.42-56.
- 15) Uywn VU: "Textile Firms Co-operate to Weave Training" Canada, 2003

**الملاحق**

ملحق (1): استمارة تحليل وظيفة

استمارة تحليل وظيفة

الاسم واللقب: الوظيفة:

الخبرة في الوظيفة: اسم المسئول المباشر:

الواجبات التي تقوم بها:

ما هي الواجبات والأعمال التي تقوم بها كل يوم بشكل شخصي؟

ما هي الواجبات التي تقوم بها بشكل دوري؟ أسبوعيا / نصف شهريا / شهريا

ما هي الواجبات التي تقوم بها بصفة غير منتظمة ( طارئة )

الإشراف على الآخرين :

على كم مستخدم تشرف بشكل مباشر؛ أذكر عددهم وأسماء وظائفهم

ما هي سلطتك على من تشرف عليهم؟

- توزيع العمل عليهم

- تصحيح أخطائهم

- توصي بمعاقتهم أو مكافاتهم

- تقوم يفصلهم أو ترقيتهم

- تعالج تظلماتهم وشكواهم

هل أنت فقط من يصدر التعليمات ويقوم بتنسيق نشاطاتهم؟

لا

نعم

ما هي القرارات التي تتخذها دون الرجوع إلى رئيس المباشر؟

.....  
.....

المسؤولية:

صف طبيعة مسؤوليتك فيما يتعلق ب :

- الأموال .....  
.....

- الآلات .....  
.....

- المواد (الإنتاج، المادة الأولية).....  
.....

- الأفراد .....  
.....

- التقارير والوثائق .....  
.....

العلاقة بالوظائف الأخرى؟

ما هي الإدارة المصلحة الورشة التي تتعامل معها بشكل دائم؟

.....

.....

حاول أن تصف طبيعة هذه العلاقة

.....

.....

من هم الأشخاص الذين تتصل بهم بشكل دوري لإنجاز عمل؟

الأفراد المتصل بهم	مستوى لاتصال
	دائماً
	أحياناً
	نادراً

ما هو الأسلوب المعتمد في الاتصال الوظيفي بالآخرين؟

(شفويا/كتابيا في شكل تعليمات أو تقارير)

.....

.....

.....

السجلات والتقارير

ما هي التقارير والسجلات التي تقوم لها شخصيا؟

.....  
.....  
.....

ما هو مصدر المعلومات؟ (الجهات التي تزود بالمعلومات)

.....  
.....  
.....

مراجعة عملك :

كيف تتم مراقبة عملك؟

.....  
.....  
.....  
.....

من يقوم بذلك ؟

.....  
.....  
.....

ما رأيك في ذلك؟

.....  
.....  
.....

متطلبات الأداء:

كمشرف هل هناك مهارات خاصة تتطلبها وظيفتك؟

.....

.....

إذا كان الجواب نعم ما هي؟

ما هي مستوى الجهد الذهني التي تبذله للقيام بالعمل

منخفض	<input type="checkbox"/>	مستوى	-
متوسط	<input type="checkbox"/>	مستوى	-
	<input type="checkbox"/>	مستوى عالي	-

الأخطار/ الصعوبات/ المواقف الحرجة :

ما هي الصعوبات التي تواجه مشرف

.....

.....

ما طبيعة المشكلات التي تواجهك أثناء أدائك للعمل؟(حاول ترتيبها حسب الأهمية)

	مشكلات
	مشكلات التعامل مع المرؤوسين
	مشكلات التعامل مع الرئيس المباشر
	مشكلات مع الزملاء في المصالح الأخرى
	مشكلات مع المتعاملين مع الشركة

هل لديك تصور للتخفيف من هذه الصعوبات؟

ما هي المواقف الحرجة التي واجهتها أثناء مهامك كمشرف؟ حدد طبيعتها ومستوى

تكرارها

.....  
.....

ظروف العمل؟

ما هي الظروف التي تعتبرها غير مريحة في عمل (رتبها حسب الأهمية)

	ظروف فيزيقية غير مريحة
	ظروف تنظيمية تطق بالشر (التنسيق مع المصالح الأخرى )
	ظروف العلاقات المتوترة مع المرؤوسين
	ظروف تتعلق بالعلاقة مع العملاء (الموردين , الزبائن)
	ظروف العلاقات المتوترة مع العملاء
	ظروف شخصية لا علاقة لها بالعمل

هل تعتقد أن فريق العمل الذي تشرف عليه يمكن وصفه به فريق عمل فعال؟

لا

نعم

إذا كان الجواب لا فما هي جوانب الخلل فيه؟

	إدارة الخلافات بين الأعضاء
	مستوى تلبية حاجات الأفراد إلى الانتماء
	مستوى التحفيز
	العلاقة بين أعضاء الفريق
	مستوى الابتكار

	الالتزام بالأهداف المسطرة
	مستوى تدفق المعلومات
	جو العمل

التعليم/ الخبرة /التدريب :

ما هو الحد الأدنى من المستوى التعليمي المطلوب للقيام بهذه الوظيفة؟

.....

.....

ما هي الخبرة العملية السابقة والضرورية كحد أدنى لشغل هذه الوظيفة؟

.....

.....

هل تعتقد بضرورة التدريب لتحسين مستوى الأداء بهذه الوظيفة ؟

.....

.....

.....

المرجع: ( مذكرة بوبكر منصور)



.....

.....

.....

.....

.....

.....

المرجع: (من إعداد الباحث)



.....

.....

المرجع: ( من إعداد الباحث )



معلومات إضافية :

- ما هي المقترحات أو النصائح التي تريد إضافتها للبرنامج التدريبي الخاص بتممية

المهارات لإشرافية في مؤسستكم ؟

.....  
.....

المرجع: ( من إعداد الباحث)

ملحق (5): الصورة الاولى لاستمارة المهارات الإشرافية قبل التحكيم

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

استمارة تحكيم

اسم المحكم: الدرجة العلمية:

الجامعة: التخصص:

الخبرة :

السلام عليكم ... تحية طيبة وبعد :

أستاذي الفاضل ... أستاذتي الفاضلة، في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص علم نفس العمل والتنظيم الموسومة بعنوان: فاعلية برنامج تدريبي في تنمية المهارات الإشرافية لدى المشرفين الصناعيين

يضع الطالب طهراوي احمد تحت إشراف دكتور شنين فاتح بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بمقياس البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الإشرافية، لتحكيمها من عدة جوانب وهي كالأتي:

مدى وضوح الصياغة اللغوية وتأديتها للمعنى.

مدى قياس الفقرات للبعد.

مدى انتماء الفقرات لا بعادها

مدى ملائمة عدد الفقرات في كل بعد.

مدى ملائمة بدائل الأجوبة .

- وتكون طريقة الإجابة من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة من الجدول المرفق الخاص بالتحكيم.

أولاً: المفاهيم الإجرائية للدراسة :

1- مهارة تحفيز المرؤوسين: على المشرف أن يهدف دوماً إلى تشجيع المرؤوسين وباستمرار على المبادرة والتجديد والإبداع في العمل، وتشجيع الأداء المتميز والمستمر بالحوافز المادية والمعنوية، ودراسة واختيار ومعرفة الحوافز الملائمة التي تؤثر إيجابياً أو سلبياً ومعالجتها في وقتها، مع اقتراح تكريمهم في الأعياد والمناسبات الوطنية من طرف السلطة العليا.

2- مهارة تخطيط إدارة الوقت: على المشرف أن يحقق أهداف المؤسسة عن طريق التخطيط اليومي المحكم مع المرؤوسين، والبحث دوماً على السبل الأسهل والأفضل للعمل لأجل إدراك أهمية الوقت، وهذا عن طريق الملاحظة والتقييم ومراجعة الخطوات العملية لأجل وضع مواعيد محددة والالتزام بها وتفويض السلطة للمرؤوسين في بعض الأحيان مع جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل واستخدامها في التطوير والتحسين مستقبلاً.

3- مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين : على المشرف أن يسهل ويحسن الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وجميع مستويات التنظيم ويكون لديه القدرة على الإقناع وإيصال الأفكار بسهولة للمرؤوسين ومشاركتهم في المعلومات الفنية المتعلقة بالعمل، وتنمية العلاقات الحسنة معهم بالابتسام والإنصات الجيد لهم والتحدث إليهم بوضوح وتفهم حاجاتهم.

4- مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين: على المشرف بناء علاقات نصح وإرشاد وحب ومصداقية مع المرؤوسين عن طريق زرع ثقة تعامل كبيرة معهم وخلق فرص عمل أخرى إيجابية، ويفرح ويجمال عند انجازهم للعمل، ويحزن ويتألم عند معاناتهم النفسية وأمراضهم، مع زيارتهم في المناسبات على قدر المستطاع، وهذا يؤدي إلى تعزيز العلاقة الجيدة وشعور المرؤوسين بحبهم له.

ثانيا: المقياس:

## 1- بعد مهارة تحفيز المرؤوسين

الرقم	العبارات	مناسب	غير مناسب	اقتراح تعديل	اقتراح بديل
01	تهدف دوما إلى التجديد والإبداع في العمل وتشجيع المرؤوسين على ذلك				
02	تشجع المبادرة وتسمح للمرؤوسين لتقديم مقترحاتهم الخاصة بتحسين العمل.				
03	تقوم بتشجيع الأداء المتميز باستمرار.				
04	تشجع بالحوافز المادية فقط للمرؤوسين لأجل تحسين مستوى أداءهم.				
05	تعلن بانتظام عما يتم إحرازه من تقدم في الأداء.				
06	تدرس دوافع المرؤوسين وتختار الحوافز الملائمة				
07	معرفة العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للمرؤوسين سلبيا أو ايجابيا ومعالجتها				
08	تقوم بالاقتطاعات من أجر المرؤوسين أو توقفهم عن العمل على الخطأ التنفيذ				
09	تقوم باقتراح تكريم المرؤوسين في الأعياد والمناسبات الوطنية من طرف السلطة العليا				

تعليق:.....

.....

.....

## 2- بعد مهارة التخطيط إدارة الوقت

الرقم	العبارات	مناسب	غير مناسب	اقتراح تعديل	اقتراح البديل
01	تقوم بتفكر مسبقا قبل أن تباشر أي عمل مع المرؤوسين.				
02	ترى أنه ليس من الضروري أن تتعرف مسبقا عن أهداف المؤسسة.				
03	هل تحرص باستمرار لمعرفة ما يحصل يوم بيوم للتعرف ما تم انجازه وما لم يتم.				
04	تقوم بتقويم ومراجعة خطواتك العملية عندما تلاحظ نقص تقرر تعديل أي جزء من الخطة				
05	تضع مواعيد محددة وتلتزم بها				
06	تقوم بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل وتستخدمها في التطوير التحسين مستقبلا.				
07	غالبا ما تطرح أسئلة حول مستوى التقدم نحو الأهداف على مستوى المصلحة التي تشرف عليها.				
08	تقوم بتخطيط وشرح وتبسيط أي خطة عمل تقوموا بها مع المرؤوسين.				
09	تحاول دوما البحث عن طرق أفضل للعمل وتشجع المرؤوسين على ذلك.				
10	لديك استعداد لتغيير رأيك حسب ظروف والتغيرات الطارئة في البيئة العمل.				
11	تقوم بتدوين الملاحظات أثناء العمل مع المرؤوسين				
12	تدرك أهمية الوقت عندما تقوم بأي عمل مع المرؤوسين				
13	تقوم بتفويض السلطة للمرؤوسين في بعض الأحيان				

.....:تعليق

.....

.....

### 3- بعد مهارة الاتصال الفعال بالمرؤوسين:

الرقم	العبارات	مناسب	غير مناسب	اقتراح تعديل	اقتراح البديل
01	لديك القدرة على قناع العاملين بإنجاز كل ما تطلبه منهم حتى بعد نهاية العمل.				
02	تتواصل بشكل جيد مع جميع المستويات التنظيمية				
03	تعتقد أن الابتساماة أو المرح مع المرؤوسين تفقد هيبتك معهم.				
04	تجد تحدي في التحدث أمام المرؤوسين والتعبير عن رأيك بسهولة				
05	تشارك مرؤوسك المعلومات الفنية المتعلقة بالعمل.				
06	تسمع بشكل جيدا لما يقوله المرؤوسين لك.				
07	تتحدث إلى المرؤوسين كل يوم لضمان السير الحسن للعمل.				
08	تستطيع أن تتفهم حاجات من يعمل معك حتى وان لم يعبر عن ذلك بالكلام.				
09	التعليمات التي تعطيها للمرؤوسين تكون واضحة إلى درجة لا تحتمل التأويل.				
10	تستمتع بأنواع التواصل مع المرؤوسين				
11	تسهيل وتحسين الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين				
12	تتمية العلاقات الحسنة والجيدة بين المرؤوسين				

.....:تعليق

.....

.....

#### 4- بعد مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين

الرقم	العبارات	مناس ب	غير مناسب	اقت اح الب ديل	اقت اح تعد يل
01	معرفة الوضع السائد مع المرؤوسين لأجل بناء مصداقية				
02	تقوم بخلق فرص عمل أخرى ايجابية للمرؤوس				
03	تقوم ببناء علاقة نصح وإرشاد للمرؤوسين في كيفية أداء مهمة				
04	تطوير مستمر للمرؤوسين على صلة بأحدث التقنيات				
05	تعطي ثقة كبير للمرؤوسين في تأدية عملهم				
06	تعالج جوانب النقص والقصور في مهارات قدرة الأداء للمرؤوس				
07	تشعر بحب المرؤوسين لك				
08	تشارك المرؤوسين معاناتهم النفسية				
09	تشعر بالمتعة عندما تشارك المرؤوسين أعمالهم				
10	تجامل وتفرح للمرؤوسين حينما ينجزون عمل جيد				
11	تساعد وتشارك المرؤوسين على إنجاز أعمالهم اليومية				
12	تتألم عند سماع خبر مرض أو شيء من القبيل أحد المرؤوسين				
13	تقوم بزيارة المرؤوسين في مناسباتهم				

.....:تعليق

.....

.....

5- هل البدائل تتناسب مع المقياس:

الرقم	البدائل	الدرجة	الاقتراحات
01	موافق تماما	5	
02	موافق	4	
03	محايد	3	
04	معارض	2	
05	معارض تماما	1	

.....:تعليق

.....

.....

المرجع: ( من إعداد الباحث )

## ملحق (06): قائمة محكمي استمارة المهارات الإشرافية للمشرفين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل	الخبرة
01	ياسين محجر	أستاذ تعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / ورقلة	/
02	مزياني الوناس	أستاذ تعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / ورقلة	23 سنة
03	محمد شنا رضا	أستاذ محاضر. أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / الوادي	15 سنة
04	عمار حمامة	أستاذ محاضر. أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / الوادي	08 سنوات
05	فارس إسعادي	أستاذ محاضر. أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / الوادي	12 سنة
06	احمد فرحات	أستاذ محاضر. أ	علم النفس المدرسي	جامعة / الوادي	07 سنوات
07	مريم زعيبط	أستاذة محاضرة. أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / قسنطينة 2	15 سنة
08	عمومن رمضان	أستاذ محاضر	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / الأغواط	/
09	بو دهري عبد الرحمان	أستاذ محاضر	علم النفس العمل والتنظيم	المركز الجامعي / آفلو	03 سنوات

## ملحق (07): استمارة المهارات الإشرافية بعد تحكيم المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم: علم النفس وعلوم التربية

استمارة

أخي المشرف ... تحية طيبة وبعد :

يضع الطالب طهراوي احمد تحت إشراف دكتور شنين فاتح بين يديك هذه الاستبانة صممت بهدف قياس مستوى مهاراتك الإشرافية، في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص علم نفس العمل والتنظيم الموسومة بعنوان: فاعلية برنامج تدريبي في تنمية المهارات الإشرافية لدى المشرفين الصناعيين بمؤسستكم.

يرجى منك أن تقرأ جيدا كل العبارات وبتأني ، ثم الإجابة بوضع علامة (X) في إحدى الخانات الخمس أمام كل عبارة والتي ترى أنها تعبر بصدق عن رأيك الحقيقي، مع الحرص الإجابة على كل العبارات.

البيانات الشخصية:

اسم واللقب: السن:

الدرجة العلمية: الورشة:

الخبرة :

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	معارض	معارض تماما
01	تسعى دوما إلى تشجيع على التجديد في العمل للمرؤوسين.					
02	تسمح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم الخاصة لتحسين العمل.					

					تفكر مسبقا قبل أن تباشر أي عمل مع المرؤوسين.	03
					ترى أنه من الضروري أن تتعرف مسبقا عن أهداف المؤسسة.	04
					تحرص باستمرار على معرفة ما تم انجازه وما لم يتم.	05
					لديك القدرة على انتقاد سلوك المرؤوسين بطريقة سلسة.	06
					تستخدم عدة وسائل لإبلاغ الرسائل.	07
					تعتقد أن الابتسامه أو المرح مع المرؤوسين تفقدك هيبتك.	08
					تتعرف على الوضع السائد بين المرؤوسين في العلاقات.	09
					تستمع لشكاوي المرؤوسين	10
					تقوم بتشجيع أصحاب الأداء المتميز باستمرار.	11
					تشجع المرؤوسين بالحوافز المادية فقط لأجل تحسين مستوى أدائهم.	12
					تقوم بمراجعة خطواتك العملية عندما تلاحظ نقص في العمل	13
					تستخدم البيانات المتعلقة بالعمل في التطوير مستقبلا.	14
					تطرح أسئلة حول مستوى التقدم نحو الأهداف على مستوى المصلحة .	15
					لديك الجرأة في التحدث أمام المرؤوسين عن رأيك بسهولة	16
					تشارك مرؤوسيك المعلومات الفنية المتعلقة بالعمل.	17
					تسمع بشكل جيد لما يقوله المرؤوسون لك.	18
					تقوم ببناء علاقة قائمة على نصح المرؤوسين في كيفية أداء مهامهم.	19
					تدريب مستمر للمرؤوسين على أحدث التقنيات	20
					تعلن بانتظام عما يتم إجراره من تقدم في الأداء.	21
					تدرس دوافع المرؤوسين وتختار الحوافز الملائمة	22
					تشرح أي خطة عمل تقوم بها مع المرؤوسين.	23
					تحاول البحث عن إتباع أفضل طرق الانجاز.	24

					25	لديك القدرة على إقناع المرؤوسين على تغيير خططهم أثناء العمل .
					26	تحدث إلى المرؤوسين يوميا لضمان السير الحسن للعمل.
					27	تستطيع أن تتفهم حاجات من يعمل معك حتى وان لم يعبر عن ذلك بالكلام.
					28	التعليمات التي تعطيتها للمرؤوسين تكون واضحة ولا تحتتمل التأويل.
					29	تعطي ثقة كبيرة للمرؤوسين في تأدية عملهم.
					30	تعالج جوانب النقص في مهارات الأداء للمرؤوسين.
					31	معالجة العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للمرؤوسين سلبيا أو ايجابيا .
					32	تتخذ الإجراءات اللازمة مع المرؤوسين عند ارتكاب الخطأ
					33	تقوم بتدوين الأخطاء أثناء العمل مع المرؤوسين
					34	توزيع المهام مرتبط بالزمن المحدد لكل مهمة مع المرؤوسين .
					35	تعتمد على أسلوب تفويض السلطة مع المرؤوسين .
					36	تستمتع بمهارات التواصل مع المرؤوسين
					37	تعمل على تحسين الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين.
					38	تحاول قدر المستطاع أن تنمي العلاقات الجيدة بين المرؤوسين.
					39	تسعى لكسب حب ومودة المرؤوسين
					40	تشارك المرؤوسين معاناتهم النفسية
					41	تقوم باقتراح تكريم المرؤوسين في الأعياد والمناسبات الوطنية من طرف السلطة العليا
					42	إبلاغ المرؤوسين بتقييم الذي تقوم بيه.
					43	تقوم باعتماد التغذية الراجعة لمدى فهم المرؤوسين للرسائل

					تشعر بالمتعة عندما تشارك المرؤوسين أعمالهم	44
					تفرح للمرؤوسين وتهنئهم حينما ينجزون عمل جيد.	45
					تساعد وتشارك المرؤوسين في إنجاز أعمالهم اليومية	46
					تشارك المرؤوسين أحزانهم في حالة حدوث أزمة .	47
					تقوم بتبادل الزيارات العائلية في مناسباتهم	48

ملحق (08): الصورة النهائية لاستمارة المهارات الإشرافية بعد قياس الصدق وثبات.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم: علم النفس وعلوم التربية

استمارة

أخي المشرف ... تحية طيبة وبعد :

يضع الطالب طهراوي احمد تحت إشراف دكتور شنين فاتح بين يديك هذه الاستبانة صممت بهدف قياس مستوى مهاراتك الإشرافية، في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص علم نفس العمل والتنظيم الموسومة بعنوان: فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية لدى المشرفين الصناعيين بمؤسستكم.

يرجى منك أن تقرأ جيدا كل العبارات وبتأني ، ثم الإجابة بوضع علامة (X) في إحدى الخانات الخمس أمام كل عبارة والتي ترى أنها تعبر بصدق عن رأيك الحقيقي، مع الحرص الإجابة عن كل العبارات.

البيانات الشخصية:

اسم واللقب: السن:

الدرجة العلمية: الورشة:

الخبرة :

معارض تماما	معارض	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
					تسعى دوما إلى تشجيع على التجديد في العمل للمرؤوسين.	01
					تقوم بتبادل الزيارات العائلية في مناسباتهم	02

					03	تفكر مسبقا قبل أن تباشر أي عمل مع المرؤوسين.
					04	ترى أنه من الضروري أن تتعرف مسبقا عن أهداف المؤسسة.
					05	تحرص باستمرار على معرفة ما تم انجازه وما لم يتم.
					06	لديك القدرة على انتقاد سلوك المرؤوسين بطريقة سلسة.
					07	تستخدم عدة وسائل لإبلاغ الرسائل.
					08	تشعر بالمتعة عندما تشارك المرؤوسين أعمالهم
					09	تتعرف على الوضع السائد بين المرؤوسين في العلاقات.
					10	تستمع لشكاوي المرؤوسين
					11	تشارك المرؤوسين أحزانهم في حالة حدوث أزمة .
					12	تشجع المرؤوسين بالحوافز المادية فقط لأجل تحسين مستوى أدائهم.
					13	تقوم بمراجعة خطواتك العملية عندما تلاحظ نقص في العمل
					14	تستخدم البيانات المتعلقة بالعمل في التطوير مستقبلا.
					15	تطرح أسئلة حول مستوى التقدم نحو الأهداف على مستوى المصلحة .
					16	لديك الجرأة في التحدث أمام المرؤوسين عن رأيك بسهولة

					17	تشارك مرؤوسيك المعلومات الفنية المتعلقة بالعمل.
					18	تسمع بشكل جيد لما يقوله المرؤوسون لك.
					19	تقوم ببناء علاقة قائمة على نصح المرؤوسين في كيفية أداء مهامهم.
					20	تدريب مستمر للمرؤوسين على أحدث التقنيات
					21	تعلن بانتظام عما يتم إحرازه من تقدم في الأداء.
					22	تدرس دوافع المرؤوسين وتختار الحوافز الملائمة
					23	تشرح أي خطة عمل تقوم بها مع المرؤوسين.
					24	تحاول البحث عن إتباع أفضل طرق الانجاز.
					25	لديك القدرة على إقناع المرؤوسين على تغيير خططهم أثناء العمل .
					26	تتحدث إلى المرؤوسين يوميا لضمان السير الحسن للعمل.
					27	تستطيع أن تتفهم حاجات من يعمل معك حتى وان لم يعبر عن ذلك بالكلام.
					28	التعليمات التي تعطيها للمرؤوسين تكون واضحة ولا تحتمل التأويل.

					29	تفرح للمرؤوسين وتهنئهم حينما ينجزون عمل جيد.
					30	تعالج جوانب النقص في مهارات الأداء للمرؤوسين.
					31	معالجة العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للمرؤوسين سلبيا أو ايجابيا .
					32	تتخذ الإجراءات اللازمة مع المرؤوسين عند ارتكاب الخطأ
					33	تقوم بتدوين الأخطاء أثناء العمل مع المرؤوسين
					34	توزيع المهام مرتبط بالزمن المحدد لكل مهمة مع المرؤوسين .
					35	تساعد وتشارك المرؤوسين في إنجاز أعمالهم اليومية.
					36	تستمتع بمهارات التواصل مع المرؤوسين
					37	تعمل على تحسين الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين.
					38	تحاول قدر المستطاع أن تنمي العلاقات الجيدة بين المرؤوسين.
					39	تسعى لكسب حب ومودة المرؤوسين
					40	تشارك المرؤوسين معاناتهم النفسية
					41	تقوم باقتراح تكريم المرؤوسين في الأعياد والمناسبات الوطنية من طرف السلطة العليا
					42	إبلاغ المرؤوسين بتقييم الذي تقوم بيه.

## ملحق (09): تقسيم مقياس مهارات الإشرافية على أبعاده الأربعة.

## 1- بعد مهارة تحفيز المرؤوسين

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	معارض	معارض تماما
01	تسعى دوما إلى تشجيع على التجديد في العمل للمرؤوسين.					
02	تشجع المرؤوسين بالحوافز المادية فقط لأجل تحسين مستوى أدائهم.					
03	تعلن بانتظام عما يتم إحرازه من تقدم في الأداء.					
04	تدرس دوافع المرؤوسين وتختار الحوافز الملائمة					
05	معالجة العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للمرؤوسين سلبيا أو ايجابيا .					
06	تتخذ الإجراءات اللازمة مع المرؤوسين عند ارتكاب الخطأ					
07	تقوم باقتراح تكريم المرؤوسين في الأعياد والمناسبات الوطنية من طرف السلطة العليا					
08	إبلاغ المرؤوسين بتقييم الذي تقوم بيه.					

## 2- بعد مهارة التخطيط وإدارة الوقت

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	معارض	معارض تماما
01	تفكر مسبقا قبل أن تباشر أي عمل مع المرؤوسين.					

					02 ترى أنه من الضروري أن تتعرف مسبقا عن أهداف المؤسسة.
					03 تحرص باستمرار على معرفة ما تم انجازه وما لم يتم.
					04 تقوم بمراجعة خطواتك العملية عندما تلاحظ نقص في العمل
					05 تستخدم البيانات المتعلقة بالعمل في التطوير مستقبلا.
					06 تطرح أسئلة حول مستوى التقدم نحو الأهداف على مستوى المصلحة .
					07 تشرح أي خطة عمل تقوم بها مع المرؤوسين.
					08 تحاول البحث عن إتباع أفضل طرق الانجاز.
					09 لديك القدرة على إقناع المرؤوسين على تغيير خططهم أثناء العمل .
					10 تقوم بتدوين الأخطاء أثناء العمل مع المرؤوسين
					11 توزيع المهام مرتبط بالزمن المحدد لكل مهمة مع المرؤوسين .

## 3- بعد مهارة الاتصال الفعال

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	معارض	معارض تماما
01	لديك القدرة على انتقاد سلوك المرؤوسين بطريقة سلسة.					
02	تستخدم عدة وسائل لإبلاغ الرسائل.					

					03	لديك الجرأة في التحدث أمام المرؤوسين عن رأيك بسهولة
					04	تشارك مرؤوسيك المعلومات الفنية المتعلقة بالعمل.
					05	تسمع بشكل جيد لما يقوله المرؤوسون لك.
					06	تتحدث إلى المرؤوسين يوميا لضمان السير الحسن للعمل.
					07	تستطيع أن تتفهم حاجات من يعمل معك حتى وإن لم يعبر عن ذلك بالكلام.
					08	التعليمات التي تعطيها للمرؤوسين تكون واضحة ولا تحتمل التأويل.
					09	تستمع بمهارات التواصل مع المرؤوسين
					10	تعمل على تحسين الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين.
					11	تحاول قدر المستطاع أن تنمي العلاقات الجيدة بين المرؤوسين.

## 4- بعد مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين

معارض تماما	معارض	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
					تتعرف على الوضع السائد بين المرؤوسين في العلاقات.	01
					تستمع لشكاوي المرؤوسين .	02

					03	تقوم ببناء علاقة قائمة على نصح المرؤوسين في كيفية أداء مهامهم.
					04	تدريب مستمر للمرؤوسين على أحدث التقنيات
					05	تعالج جوانب النقص في مهارات الأداء للمرؤوسين.
					06	تسعى لكسب حب ومودة المرؤوسين
					07	تشارك المرؤوسين معاناتهم النفسية
					08	تشعر بالمتعة عندما تشارك المرؤوسين أعمالهم
					09	تفرح للمرؤوسين وتهنئهم حينما ينجزون عمل جيد.
					10	تساعد وتشارك المرؤوسين في إنجاز أعمالهم اليومية
					11	تشارك المرؤوسين أحزانهم في حالة حدوث أزمة .
					12	تقوم بتبادل الزيارات العائلية في مناسباتهم

## ملحق (10): الصورة الاولية قبل تحكيم البرنامج التدريبي للمهارات الإشرافية :

تحكيم البرنامج التدريبي للمهارات الإشرافية :

( التحفيز - التخطيط - التواصل - العلاقات والتعامل )

مقدمة: تعتبر العملية الإشرافية من أهم المواضيع التي لها اهتمام كبير في مجال المؤسسات، وهذا لمكانة منصب المشرف، الذي يعتبر حلقة وصل بين أرباب العمل والمرؤوسين.

وتشير عدة دراسات أجريت على 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، وتحقيق الأهداف والرضا الوظيفي، وهذا يدل على الإشراف الناجح الذي يقوم به المشرف.

ومن هذا المنطلق كانت الدراسة تتمحور حول فعالية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية للمشرف، بعد تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية الأربعة ( التحفيز - التخطيط - التواصل - العلاقات والتعامل ) من تسعة مهارات للمشرفين في مؤسسة علال لصناعة بمدينة الوادي.

يتكون البرنامج من إحدى عشرة حصة تدريبية، تنفرع إلى حصتين تمهيديتين وثمانية حصص موزعة على المحاور الأربعة ( التحفيز - التخطيط - التواصل - العلاقات والتعامل )، يتلقى فيها المشرف (المتدرب) مادة تدريبية استخدمت فيها معارف ومهارات من خلال أساليب ووسائل تدريبية متنوعة. مع تقييم المتدرب بإجراء قياس قبلي للمهارات الإشرافية قبل بداية التدريب وقياس بعدي بعد التدريب على كل مهارة، وحصة ختامية لتحفيز وتشجيع المتدربين بشهادات مشاركة وحفل تكريمي.

أهداف البرنامج التدريبي:

أن يكون المشرف المتدرب قادرًا على الأداء الجيد في مهامه الإشرافية.

أن يحقق الفاعلية في مهامه الإشرافية

أن يكون قادرًا على تفعيل برنامج التحفيز في مهامه الإشرافية مع المرؤوسين

أن يكون قادرًا على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مشاركته في التخطيط الجيد لمهامه

الإشرافية

القدرة على التواصل الجيد والفعال أثناء أداء مهامه الإشرافية مع المرؤوسين والسلطة

العليا

أن يكون قادرًا على بناء علاقات وأساليب تعامل جيدة في مهامه الإشرافية مع الجميع.

مخطط البرنامج التدريبي

3 الحصة الختامية	2 المهارات الإشرافية	1 الحصة التمهيدية
↕	↕	↕
<p>1- الحصة الختامية:                      -تقييم البرنامج التدريبي                      -تكريم وتحفيز المتدربين                      من طرف السلطة العليا                      والمدرب</p>	<p>-مهارة التحفيز 1:                      - تعرف المتدرب على عملية التحفيز مع المرؤوسين                      - تعرف المتدرب على مصفوفة التحفيز                      -يفهم المتدرب العلاقة بين الحافز والدافع                      -تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التحفيز                      -2مهارة التخطيط:                      - يتعرف المتدرب على الجانب النظري لتخطيط - -                      يميز المتدرب بين العمل المهم والمستعجل والعمل الغير                      مهم وغير مستعجل                      - يتعرف المتدرب على كيفية تطبيق عملية التخطيط                      -يتعرف المتدرب كيفية التقييم لأجل الوصول إلى                      التفويض                      -تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التخطيط                      -3مهارة التواصل:                      -يتعرف المتدرب على الاتصال ومكونات الاتصال                      - يتعرف المتدرب على افتراضات التواصل                      -يتعرف المتدرب على أنماط الشخصية من جانب                      انظري وتطبيقي                      يتعرف المتدرب على لغة الجسد-                      -تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التواصل                      -4مهارة التعامل والعلاقات:                      -يتعرف المتدرب على خبرات النجاح في التعامل من                      القرآن والسنة وتجارب الناجحة في الميدان                      -يكتسب المتدرب مهارات المرونة                      - يتعرف ويطبق المتدرب على مقياس DISC                      - يتعرف ويطبق المتدرب على مهارة الاستماع                      - تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التعامل                      والعلاقات</p>	<p>1- الحصة التمهيدية:                      - إقامة علاقة تفاعل بين المتدرب والمتدربين                      - تعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي                      - تحضير نفسيا المتدربين لجلسات                      -كيفية تعمير الاستبيان للقياس القبلي                      للمهارات                      2- الإشراف في المؤسسة                      -- تزويد المشرف بالمعلومات والمهارات                      الإشرافية التي يقوم بها أثناء أداء عمله</p>

## حصص البرنامج التدريبي:

01	رقم الحصة	01
02	عنوان الحصة	تقديم البرنامج التدريبي
03	منفذ الحصة	الطالب الباحث
04	أهداف الحصة	1- إقامة علاقة تفاعل بين المدرب والمتدربين لأجل كسر الحواجز 2- تعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي وعلى جلساته ومحاوره وآليات العمل 3- تحضير المتدربين نفسياً لجلسات البرنامج التدريبي 4- يوضح كيفية تعميم الاستبيان للقياس القبلي للمهارات الإشرافية
05	إجراءات الحصة	1- في البداية ترحيب المدرب بالمتدربين مع التعريف بنفسه ومنح الفرصة لكل متدرب لتعريف نفسه وذكر هوايته المفضلة . 2- إعطاء المدرب فكرة عن البرنامج التدريبي للمتدربين مع توضيح محاور ومواعيد الجلسات وكيفية تطبيقها وتنفيذها مع الالتزام بالوقت 3- يقوم المدرب بتحضير نفسياً المتدربين لجلسات البرنامج التدريبي عن طريق الإيحاء الإيجابي بقدرة المتدرب وإمكانياته مع إعطاء نظرة تحفيزية للبرنامج من ناحية البساطة وسهولة البرنامج وأهميته للمتدربين من خلال تنفيذ البرنامج يصبح قادر على تطبيق عملية التخطيط وإدارة المرؤوسين وتحفيزهم وكيفية التعامل والعلاقات الجيدة معهم في المؤسسة 4- يقوم المدرب بتوزيع الاستبيان القبلي وتعميره من الطرف المتدربين
06	الوسائل المستعملة	جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - سبورة - استبيان
07	التقنيات	- الحوار والمناقشة المدرب والمتدربين - العصف الذهني
08	الوقت	90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت
09	الدعائم والمستندات	الاستبيان القبلي + كراس المتدرب
10	التقييم	1- اذكر بعض ايجابيا البرنامج أو سلبيات 2- ما هي النسبة المئوية لاستعدادك للبرنامج مع التعليل

## الحصة التمهيدية

02	رقم الحصة	01
الإشراف في المؤسسة	عنوان الحصة	02
الطالب الباحث	منفذ الحصة	03
1- تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات الإشرافية التي يقوم بها المشرف في المؤسسة أثناء أداء عمله مع المرؤوسين .	أهداف الحصة	04
1- يقوم المدرب بإعطاء سؤال مفتوح للمتدربين مباشرة ماذا تعرفون على العملية الإشرافية والإجابة تكون مباشرة عصف ذهني لأجل التعرف على المعلومات التي يكتسبها المتدرب 2- يقدم المدرب محاضرة على العملية الإشرافية التي تتكون من العناصر الآتية: التعريف والأهداف والوسائل وصفات المشرف الناجح ووظائفه... الخ ( المحاضرة موجودة في شرائح عرض -Power Point ) 3- يقوم المدرب بتقديم أمثلة واقعية أثناء العمل مع تمثيل بعض ادوار من العملية الإشرافية من الطرف المتدرب وفي الأخير استعمال طريقة التغذية الراجعة.	إجراءات الحصة	05
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة - مطوية.	الوسائل المستعملة	06
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع- تمثيل الدور - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	07
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	08
مطوية + كراس المتدرب	الدعائم والمستندات	09
اذكر ثلاثة عناصر التي تم استفادتها من محاضرة الإشراف	التقييم	10

## 2- مهارة التحفيز

03	رقم الحصة	01
مهارة التحفيز	عنوان الحصة	02
الطالب الباحث	منفذ الحصة	03
1- يتعرف المتدرب المشرف على عملية التحفيز مع المرؤوسين وأهميته وأنواعه 2- تعرف المتدرب على مصفوفة التحفيز	أهداف الحصة	04
1- مشاهدة فيديو تحفيزي لطارق السويديان بعد ذلك عصف ذهني للمجموع: ماذا استقدنا من الفيديو?... 2- يقدم معلومات نظرية إلى المتدربين خاصة بالتحفيز على أهميته وأنواعه مع فتح باب النقاش للمجموعة (المحاضرة موجودة في شرائح عرض- Power Point - والمطوية) 3- إعطاء المدرب مثال تطبيقي على التحفيز يتمثل في انجاز عمل بتحفيز ونفس العمل بدون تحفيز لقياس إحساس شعور للمتدرب مع فتح النقاش مع المتدربين بسؤال عصف ذهني ماذا نلاحظ	إجراءات الحصة	05
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة-	الوسائل المستعملة	06
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - عصف ذهني -التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	07
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	08
كراس المتدرب + هدية	الدعائم والمستندات	09
اذكر أنواع الحوافز حسب المعايير	التقييم	10
حاول تطبيق المثال مع المرؤوسين	واجب عملي	11

04	رقم الحصة	01
تابع مهارة التحفيز	عنوان الحصة	02
الطالب الباحث	منفذ الحصة	03
01- يفهم المتدرب العلاقة بين الحافز والدافع 02- يتعرف المتدرب على نظريات التحفيز 03- تعميم الاستبيان البعدي خاص بمهارة التحفيز	أهداف الحصة	04
01- يوضح المدرب للمتدربين تعريف العلاقة بين الحافز والدافع (التعريفات موجودة في كراس المتدرب) 2- يقوم المدرب بشرح واستعراض بعض النظريات البارزة في مجال التحفيز لأجل فهم المتدرب وجهات نظر مختلفة في هذا المجال ويصبح قادر على التأثير في المرؤوسين لدفعهم وتنشيط سلوكهم نحو تحقيق الهدف المطلوب ومن أهم هذه النظريات - نظريات التقليدية والحجج والدافعية والتوقع والقيم الثقافية ( النظريات موجودة في شرائح عرض - Power Point - ) 3- يقوم المدرب بطرح أسئلة واقعية مع تمثيل لعب الدور وهذا لأجل أن يميز المتدرب بين الأساليب الايجابية والسلبية لعملية التحفيز 4- تعميم الاستبيان البعدي لجميع المتدربين خاص بمهارة التحفيز	إجراءات الحصة	05

جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	06
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - ورشة تطبيقية - أمثلة من الواقع - تمثيل الدور - التغذية الراجعة.	التقنيات البيداغوجية	07
90 دقيقة المجموع الحصّة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	08
كراس المتدرب + هدية + الاستبيان البعدي خاص بمهارة التحفيز	الدعائم والمستندات	09
اذكر نظريتان التحفيز مع الافتراضات	التقييم	10
طبق نظرية من النظريات على المرؤوسين	الواجب العملي	11

## 3- مهارة التخطيط

05	رقم الحصة	01
مهارة التخطيط	عنوان الحصة	02
الطالب الباحث	منفذ الحصة	03
1- يتعرف المتدرب على الجانب النظري لتخطيط 2- يميز المتدرب بين العمل المهم والمستعجل والعمل الغير مهم وغير مستعجل.	أهداف الحصة	04
01- يقدم فيديو طارق السويدان خاص بإدارة الذات (من لا يحسن الاختيار لنفسه لا يحسن الاختيار للآخرين) مباشرة يطرح المدرب أسئلة على المتدربين خاصة بالفيديو وبعد ذلك يتم تقديم معلومات نظرية على تعريف وأهميته وأنواعه التخطيط مع فتح باب النقاش (المعلومات موجودة في شرائح عرض - Power Point -) 2- يقوم المدرب بتطبيق وتعمير نموذج التميز بين المهم والمستعجل مع المتدربين الموجود في كراس المتدرب	إجراءات الحصة	05
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	06
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	07
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	08
كراس المتدرب + هدية	الدعائم والمستندات	09
ما هي العلاقة بين إدارة الذات والتخطيط	التقييم	10
رتب أعمالك اليومية في نموذج التميز	الواجب العملي	11

06	رقم الحصة	1
تابع مهارة التخطيط	عنوان الحصة	2
الطالب الباحث	منفذ الحصة	3
1- يتعرف المتدرب على كيفية تطبيق عملية التخطيط 2- يتعرف المتدرب كيفية التقييم لأجل الوصول إلى التفويض 3- تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التخطيط	أهداف الحصة	4
1- أولاً يقوم المدرب بإقناع المتدرب أنا عملية التخطيط من مهامه الرئيسية والتي تتكون من ثلاثة عناصر المهام والفريق والزمن المستغرق للمهمة، وبعد ذلك يتطرق عملياً إلى كيفية تطبيق التخطيط في المخطط اليومي أو الأسبوعي 2- يوضح المدرب للمتدرب كيفية تطبيق التقييم الأداء وهذا بتقييم الحضور والانصراف والمهام والمسؤولية للوصول والتعرف عن المرؤوس الجيد لأجل تفويضه في بعض الأعمال ( موجود في كراس المتدرب ) 3- تعمير الاستبيان البعدي لجميع المتدربين خاص بمهارة التخطيط	إجراءات الحصة	5
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع - تمثيل الدور - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة	الوقت	8
كراس المتدرب + الاستبيان البعدي خاص بمهارة التخطيط	الدعائم والمستندات	9
قم بتطبيق مخطط يومي	التقييم	0

بصفتك مشرف حاول تقييم المجموعة المشرف عليهم	الواجب العملي	1
---	---------------	---

## 4- مهارة التواصل

07	رقم الحصة	1
مهارة الاتصال	عنوان الحصة	2
الطالب الباحث	منفذ الحصة	3
1- يتعرف المتدرب على الاتصال ومكونات الاتصال 2- يتعرف المتدرب على افتراضات التواصل وبعض قواعد العمل.	أهداف الحصة	4
1- يطرح المدرب أسئلة على المتدربين خاصة بالاتصال وبعد ذلك يتم تقديم معلومات على أهميته وأنواعه ومكونات الاتصال مع تطبيق لعبة التواصل وفتح باب النقاش 2- يشرح المدرب افتراضات التواصل للمدرب مع تقديم مثال تطبيقي لكل افتراض وبعد ذلك يشرح قاعدة الرضا الوظيفي يزيد في الأداء الوظيفي والقاعدة الثانية زيادة الوضوح في الفريق تقل التكلفة وتزيد النتيجة والعكس صحيح	إجراءات الحصة	5
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع - تمثيل الدور - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	8
كراس المتدرب +هدية	الدعائم والمستندات	9
انكر افتراضات التواصل	التقييم	0
تطبيق اللعبة التواصل مع فريق العمل	الواجب العملي	1

08	رقم الحصة	1
تابع مهارة الاتصال	عنوان الحصة	2
الطالب طهراوي احمد	منفذ الحصة	3
1- يتعرف المتدرب على أنماط الشخصية من جانب النظري والتطبيقي 2- يتعرف المتدرب على لغة الجسد 3- الإجابة على الاستبيان البعدي الخاص بمهارة التواصل	أهداف الحصة	4
1- يقوم المدرب بتقديم معلومات نظرية على الأنماط الرئيسية لشخصية والتي تتمثل في النمط البصري والسمعي والحسي والرقمي مع ورشة تطبيقية بالإضافة التعرف على نظرية جون هولاند والتي تقترض يوجد ستة أنماط شخصية تتوافق مع ستة بيئات عمل 2- يقدم المدرب للمتدرب كيفية طريقة معايرة لغة الجسد والتي تتمثل في إشارات العين وإيماءات وملامح الوجه ونبرات الصوت 3- تعمير الاستبيان البعدي لجميع المتدربين خاص بمهارة الاتصال	إجراءات الحصة	5
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع - تمثيل الدور - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	8
كراس المتدرب + متدرب في الأنماط الشخصية + الاستبيان البعدي خاص بمهارة الاتصال	الدعائم والمستندات	9
انكر صنفين من الأنماط الشخصية مع خصائصهما	التقييم	0

استمع كل يوم نصف ساعة في موضوع مهم مع تطبيق مهارة الاستماع مع المرؤوسين	الواجب العملي	1
--	---------------	---

## 5- مهارة التعامل والعلاقات

09	رقم الحصة	1
مهارة التعامل والعلاقات	عنوان الحصة	2
الطالب الباحث	منفذ الحصة	3
1- يتعرف المتدرب على خبرات النجاح في التعامل من القرآن والسنة وتجارب الناجحة في الميدان 2- يكتسب المتدرب مهارات المرونة	أهداف الحصة	4
يقدم المدرب نماذج في التعامل والأخلاق من آيات القرآن الكريم والسنة كما كانت صفاته صلى الله عليه وسلم ووصف الله في سورة التوبة 128 (بالمؤمنين رءوف الرحيم) وأيضا سورة القلم 4 (وانك لعلی خلق عظیم) ويقول صلى الله عليه وسلم (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) ومن مفهوم الآيات والحديث هو نشر السلام والعدل والمحبة وكان رسول الله تشهد له الكفار بالصدق والأمانة والعدالة والخير وأیضا: قصة من الواقع لرجل الأعمال أندور كارنجي كان يدفع إلى مدير مصانعه ثلاثة آلاف دولار يوميا هل كان مدير عبقریا كلا السبب هو تعامله مع العمال كان يكثر من الثناء وشكر للمرؤوسين. 2- يكتسب المتدرب مهارة المرونة من طرف المدرب يصبح قادر على تطبيق مهارة الألفة لتقليل الاختلافات في مستوى العقل اللاوعي بينه وبين المرؤوسين أي أفهمك وتفهمني، وبعدها يطبق مهارات لحل المشكلات وهي مهارة الاتحاد والانفصال ومهارة مواقع والإدراك الثلاثة موقع الذات وموقع الطرف الآخر وموقع المراقب أو الحكيم.	إجراءات الحصة	5
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع- تمثيل الدور -التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	8
كراس المتدرب + هدية	الدعائم والمستندات	9
انكر مهارات المرونة	التقييم	0
طبق مهارة مواقع الإدراك الثلاثة مع المرؤوسين	الواجب العملي	1

10	رقم الحصة	1
تابع مهارة التعامل والعلاقات	عنوان الحصة	2
الطالب الباحث	منفذ الحصة	3
1- يتعرف ويطبق المتدرب على مقياس DISC 2- يتعرف ويطبق المتدرب على مهارة الاستماع 3- تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التعامل والعلاقات	أهداف الحصة	4
1- يقدم المدرب للمتدربين معلومات على مقياس DISC حيث يتعرف على منظومة السلوك وطبائع البشر وتفسير السمات والاهتمامات وتعرف على أهم نقاط القوة وصفات السلبية وطريقة التعامل في العمل لأجل الوصول إلى الأعمال المناسبة وكيفية التعامل مع كل نمط واختيار فريق العمل المناسب له وبعد ذلك يتم كيفية استعمال المقياس وتطبيقه من طرف المتدربين. 2- يقدم المدرب للمتدربين معلومات على الاستماع الفعال انطلاقا من الآية 78 من سورة النحل ( وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون....) بمعنى أن الإنسان يحمد الله على هذه النعمة ويستغلها أحسن استغلال وهذا عن طريق التعرف المتدرب على مهارات الاستماع ومهارات اكتسابها وكيفية تطويرها وتعزيزها وتعرف على الإشارات التي تدل على أنك لست مستمع جيدا وأيضا أن تمرن نفسك وتدريبها لتصبح مستمعا أفضل لان الاستماع له أهمية كبيرة في التعامل وتقوية العلاقات مع المرؤوسين في مكان العمل 3- تعمير الاستبيان البعدي لجميع المتدربين خاص بمهارة التعامل والعلاقات	إجراءات الحصة	5

جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع - تمثيل الدور - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	8
كراس المتدرب + الاستبيان البعدي لمهارة التعامل والعلاقات	الدعائم والمستندات	9
- اذكر المناطق الأربعة في منظومة السلوك وطبائع لمقياس ديسك DISC - اذكر إشارتين على عدم الاستماع الجيد	التقييم	0
حاول أن تمرن نفسك على استراتيجيات الاستماع في مكان العمل مع المرؤوسين	الواجب العملي	1

6-الخاتمة

11	رقم الحصة	1
الحصة الختامية	عنوان الحصة	2
الطالب الباحث	منفذ الحصة	3
1- تقييم البرنامج التدريبي 2- تكريم وتحفيز المتدربين من طرف السلطة العليا والمدرّب.	أهداف الحصة	4
تكون إجراء الحصة كحفل ختامي يستدعي المدرّب فيه السلطة العليا تتمثل في المدير ونائبه وأصحاب الشركة يرحب بالجميع ويشكر السلطة العليا على الحضور ويشكر المتدربين على المجهود المبذول فكري وسلوكي وعملي في هذه الدورة، يعطي كلمة تحفيزية من طرف السلطة العليا المدير وصاحب الشركة - بعد ذلك يقوم المتدرب بتقييم البرنامج التدريبي ككل عن طريق التغذية الراجعة يعطي سؤال مفتوح للجميع ماذا استفدنا من البرنامج التدريبي ويفتح النقاش مع المتدربين بعد ذلك إعطائهم تعميم استمارة تقييم خاصة بنقائص في البرنامج أو المدرّب أو ملاحظات أخرى - وفي الأخير تحفيز المتدربين بشهادات مشاركة مع توزيع المفرحات من حلويات ومشروبات مع كلمة ختامية من طرف المدرّب .	إجراءات الحصة	5
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرّب والمتدربين -التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة	الوقت	8
حضور السلطة العليا + شهادات مشاركة + مفرحات حلويات ومشروبات +استمارة تقييم	الدعائم والمستندات	9
تقييم بطريقة التغذية الراجعة + تعميم استمارة التقييم	التقييم	0
محاولة تطبيق جميع المهارات الإشرافية في ميدان العمل مع المرؤوسين التي تطرقنا لها في البرنامج التدريبي	الواجب العملي	1

## ملحق (11): قائمة محكمي البرنامج التدريبي للمهارات الإشرافية للمشرفين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل	الخبرة
01	ياسين محجر	أستاذ تعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / ورقلة	/
02	غربي صبرينة	أستاذ تعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / ورقلة	17 سنة
03	عمار حمامة	أستاذ محاضر. أ	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / الوادي	08 سنوات
04	عموم رمضان	أستاذ تعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / الأغواط	12
05	قيسي محمد السعيد	أستاذ محاضر	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة / الوادي	14

ملحق (12): معلومات على عينة المشرفين بمؤسسات علال لصناعة بلدية الوادي.

الرقم	الاسم واللقب المشرف	العمر	المستوى	المهام	المشرف عليهم	الخبرة
01	عياشي محمد	40	ليسانس	رئيس ورشة التركيب	13	7
02	مرغني رضا	39	ليسانس	رئيس ورشة البلاستيك	13	5
03	مسعي محمد	34	ماستر	مسؤول ورشة المخزن	8	5
04	شوية حمد	33	تقني سامي	مسؤول ورشة السلك	12	6
05	خفاش عبد اللطيف	36	تقني سامي	مسؤول ورشة الكرتون	20	4
06	حماني العروسي	33	ماستر	مسؤول ورشة إنتاج الكرتون	08	5
07	زغيب توفيق	35	ليسانس	مسؤول ورشة إنتاج الكرتون	08	4
08	محبوب عبد العزيز	40	ليسانس	مسؤول ورشة الطباعة	04	7
09	بكوش علاء الدين	31	ماستر	مسؤول ورشة تخزين الكرتون	04	4
10	تليلي الهادي	32	ليسانس	مسؤول ورشة الطباعة	04	5
11	غريسي عبد الله	35	ليسانس	مسؤول ورشة السحب والفسفتة	05	10
12	عطية ساعد	38	ليسانس	مسؤول ورشة المعالجة	10	10
13	معوش الصادق	31	ليسانس	مسؤول ورشة الدهن	05	4
14	وقادي ساعد	31	ليسانس	مسؤول ورشة الشريط اللاصق	10	7
15	حمدي لياس	36	ماستر	مسؤول ورشة إنتاج السلسلة	05	7

ملحق (13): الصورة النهائية بعد تحكيم البرنامج التدريبي للمهارات الإشرافية :

تحكيم البرنامج التدريبي للمهارات الإشرافية :

( التحفيز - التخطيط - التواصل - العلاقات والتعامل )

مقدمة: تعتبر العملية الإشرافية من أهم المواضيع التي لها اهتمام كبير في مجال المؤسسات، وهذا لمكانة منصب المشرف، الذي يعتبر حلقة وصل بين أرباب العمل والمرؤوسين.

وتشير عدة دراسات أجريت على 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، وتحقيق الأهداف والرضا الوظيفي، وهذا يدل على الإشراف الناجح الذي يقوم به المشرف.

ومن هذا المنطلق كانت الدراسة تتمحور حول فعالية برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإشرافية للمشرف، حيث من تسعة مهارات إشرافية تم تحديد منها أربعة مهارات إشرافية وهي: ( التحفيز - التخطيط - التواصل - العلاقات والتعامل )، كالاحتياجات التدريبية في مؤسسة علال لصناعة بمدينة الوادي، وتعريفها الإجرائي كالآتي.

التعريف الإجرائي للبرنامج التدريبي ومهارته الإشرافية:

البرنامج التدريبي لتنمية المهارات الإشرافية المقترحة: يقصد به مجموعة من الحصص التدريبية مخططة بإجراءات وأنشطة وأهداف محددة للمهارات الإشرافية الأربعة، ( التخطيط، التواصل، العلاقات والتعامل، التحفيز ) ، التي قمنا بتحديدنا وترتيبها مسبقا من تسع مهارات إشرافية كاحتياج تدريبي للمشرف(المتدرب) ، حيث يتلقى فيها معارف وإكساب مهارات وخبرات من خلال أساليب وأنشطة ووسائل تدريبية متنوعة. مع تقييم المتدرب عن طريق الاستبيان بإجراء قياس قبل وبعد التدريب على المهارات الإشرافية للمجموعة الواحدة ، وحصّة ختامية لتحفيز وتشجيعا للمتدربين بشهادات مشاركة.

### المهارات الإشرافية:

هي القدرة على أداء مجموعة المعارف والخبرات والسلوكيات و الاتجاهات المتعلقة بالعمل الإشرافي، وتقاس هذه المهارات الإشرافية بالإجابة على الاستبيان الذي أعده الباحث والمكون من 42 فقرة و04 أبعاد والمتمثلة في المهارات الآتية:

#### 1- مهارة تخطيط إدارة الوقت :

هي قدرة أداء المشرف على التخطيط اليومي المحكم مع المرؤوسين، والبحث دوما على السبيل الأسهل والأفضل في العمل لإدراك أهمية الوقت، وهذا عن طريق الملاحظة والتقييم ومراجعة الخطوات العملية لأجل وضع مواعيد محددة والالتزام بها وتفويض السلطة للمرؤوسين في بعض الأحيان مع جمع البيانات والمعلومات المتعلق بالعمل واستخدامها في التطوير والتحسين مستقبلا، وتقييم يكون بتطبيق مخطط يومي من طرف المشرفين، والاجابة على استمارة المهارات الإشرافية .

#### 2- مهارة الاتصال الفعال:

هي قدرة الاداء على تسهيل وتحسين الاتصال من طرف المشرف بين الإدارة والمرؤوسين وجميع مستويات التنظيم ويكون لديه القدرة على الإقناع وإيصال الأفكار بسهولة للمرؤوسين ومشاركتهم في المعلومات الفنية المتعلقة بالعمل، وتنمية العلاقات الحسنة معهم بالابتسامه والإنصات الجيد لهم والتحدث إليهم بوضوح وتفهم حاجاتهم، والتقييم بطرح اسئلة اخر الحصة مع ملئ المشرف استمارة المهارات الإشرافية.

#### 3- مهارة العلاقات والتعامل مع المرؤوسين:

هي القدرة على بناء المشرف علاقات نصح وإرشاد وحب ومصداقية مع المرؤوسين عن طريق زرع ثقة تعامل كبيرة معهم وخلق فرص عمل أخرى ايجابية، فيفرح ويجمال عند انجازهم للعمل، ويحزن ويتألم عند معاناتهم النفسية وأمراضهم، مع زيارتهم في المناسبات على قدر المستطاع، وهذا يؤدي إلى تعزيز العلاقة الجيدة وشعور المرؤوسين بحبهم له، وتقاس من خلال الدرجة الكلية التي يتحصل عليها المشرف ، بالاجابة على استمارة المهارات الإشرافية.

#### 4- مهارة تحفيز المرؤوسين:

هي قدرة اداء المشرف على السعي دوماً إلى تشجيع المرؤوسين باستمرار على المبادرة والتجديد والإبداع في العمل، وتشجيع الأداء المتميز والمستمر بالحوافز المادية والمعنوية، ودراسة واختيار ومعرفة الحوافز الملائمة التي تؤثر ايجابيا أو سلبيا ومعالجتها في وقتها، مع اقتراح تكريمهم في الأعياد والمناسبات الوطنية من طرف السلطة العليا، وتقييم بواجب عملي ، وتقاس باجابة المشرف على استمارة المهارات الإشرافية.

#### أهداف البرنامج التدريبي:

أن يكون المشرف المتدرب قادراً على الأداء الجيد في مهامه الإشرافية.

أن يحقق الفاعلية في مهامه الإشرافية

أن يكون قادراً على تفعيل برنامج التحفيز في مهامه الإشرافية مع المرؤوسين

أن يكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مشاركته في التخطيط الجيد لمهامه

#### الإشرافية

القدرة على التواصل الجيد والفعال أثناء أداء مهامه الإشرافية مع المرؤوسين والسلطة

#### العليا

أن يكون قادراً على بناء علاقات وأساليب تعامل جيدة في مهامه الإشرافية مع الجميع.

3 الحصة الختامية	2 المهارات الإشرافية	1 الحصص التمهيدية
<p style="text-align: center;">↕</p> <p>1- الحصة الختامية: -تقييم البرنامج التدريبي -تكريم وتحفيز المتدربين من طرف السلطة العليا والمدرب</p>	<p style="text-align: center;">↕</p> <p>1- مهارة التخطيط: - يتعرف المتدرب على الجانب النظري لتخطيط -- يميز المتدرب بين العمل المهم والمستعجل والعمل الغير مهم وغير مستعجل -يتعرف المتدرب على كيفية تطبيق عملية التخطيط -يتعرف المتدرب كيفية التقييم لأجل الوصول إلى التفويض -تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التخطيط 2- مهارة التواصل: -يتعرف المتدرب على الاتصال ومكونات الاتصال - يتعرف المتدرب على افتراضات التواصل -يتعرف المتدرب على أنماط الشخصية من جانب انظري وتطبيقي يتعرف المتدرب على لغة الجسد- -تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التواصل 3- مهارة التعامل والعلاقات: -يتعرف المتدرب على خبرات النجاح في التعامل من القرآن والسنة وتجارب الناجحة في الميدان -يكتسب المتدرب مهارات المرونة - يتعرف ويطبق المتدرب على مقياس DISC - يتعرف ويطبق المتدرب على مهارة الاستماع - تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التعامل والعلاقات 4- مهارة التحفيز: - تعرف المتدرب على عملية التحفيز مع الرؤوسيين - تعرف المتدرب على مصفوفة التحفيز -يفهم المتدرب العلاقة بين الحافز والدافع -تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التحفيز</p>	<p style="text-align: center;">↕</p> <p>1- الحصة التمهيدية: - إقامة علاقة تفاعل بين المتدرب والمتدربين - تعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي - تحضير نفسيا المتدربين لجلسات -تعمير الاستبيان للقياس القبلي للمهارات من طرف المتدربين 2- الإشراف في المؤسسة -- تزويد المشرف بالمعلومات والمهارات الإشرافية التي يقوم بها أثناء أداء عمله</p>

- حصص البرنامج التدريبي:

01	رقم الحصة	0	1
	تقديم البرنامج التدريبي	0	2
	الطالب الباحث	0	3
	1- إقامة علاقة تفاعل بين المتدرب والمتدربين لأجل كسر الحواجز 2- تعريف المتدربين بالبرنامج التدريبي وعلى جلساته ومحاوره وآليات العمل 3- تحضير المتدربين نفسياً لجلسات البرنامج التدريبي 4- يوضح كيفية تعميم الاستبيان للقياس القبلي للمهارات الإشرافية	0	4
	1- في البداية ترحيب المدرب بالمتدربين مع التعريف بنفسه ومنح الفرصة لكل متدرب لتعريف نفسه وذكر هوايته المفضلة . 2- إعطاء المدرب فكرة عن البرنامج التدريبي للمتدربين مع توضيح محاور ومواعيد الجلسات وكيفية تطبيقها وتنفيذها مع الالتزام بالوقت 3- يقوم المدرب بتحضير نفسياً المتدربين لجلسات البرنامج التدريبي عن طريق الإيحاء الإيجابي بقدرة المتدرب وإمكانياته مع إعطاء نظرة تحفيزية للبرنامج من ناحية البساطة وسهولة البرنامج وأهميته للمتدربين من خلال تنفيذ البرنامج يصبح قادر على تطبيق عملية التخطيط وإدارة المرؤوسين وتحفيزهم وكيفية التعامل والعلاقات الجيدة معهم في المؤسسة 4- يقوم المدرب بتوزيع الاستبيان القبلي وتعميره من الطرف المتدربين	0	5
	جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - سبورة - استبيان	0	6
	الوسائل المستعملة	0	6
	- الحوار والمناقشة المدرب والمتدربين - العصف الذهني	0	7
	التقنيات	0	7
	90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	0	8
	الوقت	0	8
	الاستبيان القبلي + كراس المتدرب	0	9
	الدعائم والمستندات	0	9
	1- اذكر بعض ايجابيا البرنامج أو سلبيات 2- ما هي النسبة المئوية لاستعدادك للبرنامج مع التعليل	1	0
	التقييم	1	0

- الحصة التمهيدية

02	رقم الحصة	1
الإشراف في المؤسسة	عنوان الحصة	2
الطالب الباحث	منفذ الحصة	3
1- تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات الإشرافية التي يقوم بها المشرف في المؤسسة أثناء أداء عمله مع المرؤوسين .	أهداف الحصة	4
1- يقوم المدرب بإعطاء سؤال مفتوح للمتدربين مباشرة ماذا تعرفون على العملية الإشرافية والإجابة تكون مباشرة عصف ذهني لأجل التعرف على المعلومات التي يكتسبها المتدرب 2- يقدم المدرب محاضرة على العملية الإشرافية التي تتكون من العناصر الآتية: التعريف والأهداف والوسائل وصفات المشرف الناجح ووظائفه.... الخ ( المحاضرة موجودة في شرائح عرض -Power Point ) 3- يقوم المدرب بتقديم أمثلة واقعية أثناء العمل مع تمثيل بعض ادوار من العملية الإشرافية من الطرف المتدرب وفي الأخير استعمال طريقة التغذية الراجعة.	إجراءات الحصة	5
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة - مطوية.	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع- تمثيل الدور - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	8
مطوية + كراس المتدرب	الدعائم والمستندات	9
اذكر ثلاثة عناصر التي تم استقاداتها من محاضرة الإشراف	التقييم	0

2- مهارة التخطيط

03	رقم الحصة	1
مهارة التخطيط	عنوان الحصة	2
الطالب الباحث	منفذ الحصة	3
1- يتعرف المتدرب على الجانب النظري لتخطيط 2- يميز المتدرب بين العمل المهم والمستعجل والعمل الغير مهم وغير مستعجل.	أهداف الحصة	4
01- يقدم فيديو طارق السويدان خاص بإدارة الذات (من لا يحسن الاختيار لنفسه لا يحسن الاختيار للآخرين) مباشرة يطرح المدرب أسئلة على المتدربين خاصة بالفيديو وبعد ذلك يتم تقديم معلومات نظرية على تعريف وأهميته وأنواعه التخطيط مع فتح باب النقاش (المعلومات موجودة في شرائح عرض - Power Point -) 2- يقوم المدرب بتطبيق وتعمير نموذج التميز بين المهم والمستعجل مع المتدربين الموجود في كراس المتدرب	إجراءات الحصة	5
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	8
كراس المتدرب + هدية	الدعائم والمستندات	9
ما هي العلاقة بين إدارة الذات والتخطيط	التقييم	0
رتب أعمالك اليومية في نموذج التميز	الواجب العملي	1

04	رقم الحصة	1
تابع مهارة التخطيط	عنوان الحصة	2
الطالب الباحث	منفذ الحصة	3
1- يتعرف المتدرب على كيفية تطبيق عملية التخطيط 2- يتعرف المتدرب كيفية التقييم لأجل الوصول إلى التفويض 3- تعميم الاستبيان البعدي خاص بمهارة التخطيط	أهداف الحصة	4
1- أولاً يقوم المدرب بإقناع المتدرب أنا عملية التخطيط من مهامه الرئيسية والتي تتكون من ثلاثة عناصر المهام والفريق والزمن المستغرق للمهمة، وبعد ذلك يتطرق عملياً إلى كيفية تطبيق التخطيط في المخطط اليومي أو الأسبوعي 2- يوضح المدرب للمتدرب كيفية تطبيق التقييم الأداء وهذا بتقييم الحضور والانصراف والمهام والمسؤولية للوصول والتعرف عن المرؤوس الجيد لأجل تفويضه في بعض الأعمال ( موجود في كراس المتدرب ) 3- تعميم الاستبيان البعدي لجميع المتدربين خاص بمهارة التخطيط	إجراءات الحصة	5
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع - تمثيل الدور - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة	الوقت	8
كراس المتدرب + الاستبيان البعدي خاص بمهارة التخطيط	الدعائم والمستندات	9
قم بتطبيق مخطط يومي	التقييم	0
بصفتك مشرف حاول تقييم المجموعة المشرف عليهم	الواجب العملي	1

## 4- مهارة التواصل

05	رقم الحصة	1
مهارة الاتصال	عنوان الحصة	2
الطالب الباحث	منفذ الحصة	3
1- يتعرف المتدرب على الاتصال ومكونات الاتصال 2- يتعرف المتدرب على افتراضات التواصل وبعض قواعد العمل.	أهداف الحصة	4
1- يطرح المدرب أسئلة على المتدربين خاصة بالاتصال وبعد ذلك يتم تقديم معلومات على أهميته وأنواعه ومكونات الاتصال مع تطبيق لعبة التواصل وفتح باب النقاش 2- يشرح المدرب افتراضات التواصل للمدرب مع تقديم مثال تطبيقي لكل افتراض وبعد ذلك يشرح قاعدة الرضا الوظيفي يزيد في الأداء الوظيفي والقاعدة الثانية زيادة الوضوح في الفريق تقل التكلفة وتزيد النتيجة والعكس صحيح	إجراءات الحصة	5
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع - تمثيل الدور - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	8
كراس المتدرب +هدية	الدعائم والمستندات	9
انكر افتراضات التواصل	التقييم	0
تطبيق اللعبة التواصل مع فريق العمل	الواجب العملي	1

06	رقم الحصة	1
تابع مهارة الاتصال	عنوان الحصة	2
الطالب طهراوي احمد	منفذ الحصة	3
1- يتعرف المتدرب على أنماط الشخصية من جانب النظري والتطبيقي 2- يتعرف المتدرب على لغة الجسد 3- الإجابة على الاستبيان البعدي الخاص بمهارة التواصل	أهداف الحصة	4
1- يقوم المدرب بتقديم معلومات نظرية على الأنماط الرئيسية لشخصية والتي تتمثل في النمط البصري والسمعي والحسي والرقمي مع ورشة تطبيقية بالإضافة التعرف على نظرية جون هولاند والتي تقترض يوجد ستة أنماط شخصية تتوافق مع ستة بيئات عمل 2- يقدم المدرب للمتدرب كيفية طريقة معايرة لغة الجسد والتي تتمثل في إشارات العين وإيماءات وملامح الوجه ونبرات الصوت 3- تعمير الاستبيان البعدي لجميع المتدربين خاص بمهارة الاتصال	إجراءات الحصة	5
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	6
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع - تمثيل الدور - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	7
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	8
كراس المتدرب + متدرب في الأنماط الشخصية + الاستبيان البعدي خاص بمهارة الاتصال	الدعائم والمستندات	9
انكر صنفين من الأنماط الشخصية مع خصائصهما	التقييم	0

استمع كل يوم نصف ساعة في موضوع مهم مع تطبيق مهارة الاستماع مع المرؤوسين	الواجب العملي	1
--	---------------	---

## 5- مهارة التعامل والعلاقات

01	رقم الحصة	07
02	عنوان الحصة	مهارة التعامل والعلاقات
03	منفذ الحصة	الطالب الباحث
04	أهداف الحصة	1- يتعرف المتدرب على خبرات النجاح في التعامل من القرآن والسنة وتجارب الناجحة في الميدان 2- يكتسب المتدرب مهارات المرونة
05	إجراءات الحصة	يقدم المدرب نماذج في التعامل والأخلاق من آيات القرآن الكريم والسنة كما كانت صفاته صلى الله عليه وسلم ووصف الله في سورة التوبة 128 ( بالمؤمنين رءوف الرحيم) وأيضا سورة القلم 4 ( وانك لعلى خلق عظيم) ويقول صلى الله عليه وسلم (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ) ومن مفهوم الآيات والحديث هو نشر السلام والعدل والمحبة وكان رسول الله تشهد له الكفار بالصدق والأمانة والعدالة والخير وأيضا: قصة من الواقع لرجل الأعمال أندور كارنيجي كان يدفع إلى مدير مصانعه ثلاثة آلاف دولار يوميا هل كان مدير عبقريا كلا السبب هو تعامله مع العمال كان يكثر من الثناء وشكر المرؤوسين. 2- يكتسب المتدرب مهارة المرونة من طرف المدرب يصبح قادر على تطبيق مهارة الألفة لتقليل الاختلافات في مستوى العقل اللاوعي بينه وبين المرؤوسين أي أفهمك وتفهمني، وبعدها يطبق مهارات لحل المشكلات وهي مهارة الاتحاد والانفصال ومهارة مواقع والإدراك الثلاثة موقع الذات وموقع الطرف الآخر وموقع المراقب أو الحكيم.
06	الوسائل المستعملة	جهاز عرض - جهاز كمبيوتر- صورة -
07	التقنيات البيداغوجية	- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع- تمثيل الدور -التغذية الراجعة
08	الوقت	90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت
09	الدعائم والمستندات	كراس المتدرب + هدية
10	التقييم	اذكر مهارات المرونة
11	الواجب العملي	طبق مهارة مواقع الإدراك الثلاثة مع المرؤوسين

08	رقم الحصة	01
تابع مهارة التعامل والعلاقات	عنوان الحصة	02
الطالب الباحث	منفذ الحصة	03
1- يتعرف ويطبق المتدرب على مقياس DISC 2- يتعرف ويطبق المتدرب على مهارة الاستماع 3- تعميم الاستبيان البعدي خاص بمهارة التعامل والعلاقات	أهداف الحصة	04
1- يقدم المدرب للمتدربين معلومات على مقياس DISC حيث يتعرف على منظومة السلوك وطبائع البشر وتفسير السمات والاهتمامات وتعرف على أهم نقاط القوة وصفات السلبية وطريقة التعامل في العمل لأجل الوصول إلى الأعمال المناسبة وكيفية التعامل مع كل نمط واختيار فريق العمل المناسب له وبعد ذلك يتم كيفية استعمال المقياس وتطبيقه من طرف المتدربين. 2- يقدم المدرب للمتدربين معلومات على الاستماع الفعال انطلاقا من الآية 78 من سورة النحل ( وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون.... ) بمعنى أن الإنسان يحمد الله على هذه النعمة ويستغلها أحسن استغلال وهذا عن طريق التعرف المتدرب على مهارات الاستماع ومهارات اكتسابها وكيفية تطويرها وتعزيزها وتعرف على الإشارات التي تدل على أنك لست مستمع جيدا وأيضا أن تمرن نفسك وتدريبها لتصبح مستمعا أفضل لان الاستماع له أهمية كبيرة في التعامل وتقوية العلاقات مع المرؤوسين في مكان العمل 3- تعميم الاستبيان البعدي لجميع المتدربين خاص بمهارة التعامل والعلاقات	إجراءات الحصة	05
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	06
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - أمثلة من الواقع- تمثيل الدور -التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	07
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	08
كراس المتدرب + الاستبيان البعدي لمهارة التعامل والعلاقات	الدعائم والمستندات	09
- اذكر المناطق الأربعة في منظومة السلوك وطبائع لمقياس ديسك DISC - اذكر إشارتين على عدم الاستماع الجيد	التقييم	10
حاول أن تمرن نفسك على استراتيجيات الاستماع في مكان العمل مع المرؤوسين	الواجب العملي	11

## 6- مهارة التحفيز

09	رقم الحصة	01
مهارة التحفيز	عنوان الحصة	02
الطالب الباحث	منفذ الحصة	03
1- يتعرف المتدرب المشرف على عملية التحفيز مع المرؤوسين وأهميته وأنواعه 2- تعرف المتدرب على مصفوفة التحفيز	أهداف الحصة	04
1- مشاهدة فيديو تحفيزي لطارق السويديان بعد ذلك عصف ذهني للمجموع: ماذا استقدنا من الفيديو?... 2- يقدم معلومات نظرية إلى المتدربين خاصة بالتحفيز على أهميته وأنواعه مع فتح باب النقاش للمجموعة (المحاضرة موجودة في شرائح عرض - Power Point - والمطوية) 3- إعطاء المدرب مثال تطبيقي على التحفيز يتمثل في انجاز عمل بتحفيز ونفس العمل بدون تحفيز لقياس إحساس شعور للمتدرب مع فتح النقاش مع المتدربين بسؤال عصف ذهني ماذا نلاحظ	إجراءات الحصة	05
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة-	الوسائل المستعملة	06
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - عصف ذهني - التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	07
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	08
كراس المتدرب + هدية	الدعائم والمستندات	09
اذكر أنواع الحوافز حسب المعايير	التقييم	10
حاول تطبيق المثال مع المرؤوسين	واجب عملي	11

10	رقم الحصة	01
تابع مهارة التحفيز	عنوان الحصة	02
الطالب الباحث	منفذ الحصة	03
01- يفهم المتدرب العلاقة بين الحافز والدافع 02- يتعرف المتدرب على نظريات التحفيز 03- تعمير الاستبيان البعدي خاص بمهارة التحفيز	أهداف الحصة	04
01- يوضح المدرب للمتدربين تعريف العلاقة بين الحافز والدافع (التعريفات موجودة في كراس المتدرب) 2- يقوم المدرب بشرح واستعراض بعض النظريات البارزة في مجال التحفيز لأجل فهم المتدرب وجهات نظر مختلفة في هذا المجال ويصبح قادر على التأثير في المرؤوسين لدفعهم وتنشيط سلوكهم نحو تحقيق الهدف المطلوب ومن أهم هذه النظريات - نظريات التقليدية والحجج والدافعية والتوقع والقيم الثقافية ( النظريات موجودة في شرائح عرض -Power Point -) 3- يقوم المدرب بطرح أسئلة واقعية مع تمثيل لعب الدور وهذا لأجل أن يميز المتدرب بين الأساليب الايجابية والسلبية لعملية التحفيز 4- تعمير الاستبيان البعدي لجميع المتدربين خاص بمهارة التحفيز	إجراءات الحصة	05
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	06
- مناقشة بين المدرب والمتدربين - ورشة تطبيقية - أمثلة من الواقع- تمثيل الدور - التغذية الراجعة.	التقنيات البيداغوجية	07
90 دقيقة المجموع الحصة مع استراحة 10 دقائق في منتصف الوقت	الوقت	08
كراس المتدرب +هدية + الاستبيان البعدي خاص بمهارة التحفيز	الدعائم والمستندات	09
اذكر نظريتان التحفيز مع الافتراضات	التقييم	10
طبق نظرية من النظريات على المرؤوسين	الواجب العملي	11

## 6-الخاتمة

11	رقم الحصة	01
الحصة الختامية	عنوان الحصة	02
الطالب الباحث	منفذ الحصة	03
1- تقييم البرنامج التدريبي 2- تكريم وتحفيز المتدربين من طرف السلطة العليا والمدرب.	أهداف الحصة	04
تكون إجراء الحصة كحفل ختامي يستدعي المدرب فيه السلطة العليا تتمثل في المدير ونائبه وأصحاب الشركة يرحب بالجميع ويشكر السلطة العليا على الحضور ويشكر المتدربين على المجهود المبذول فكري وسلوكي وعملي في هذه الدورة، يعطي كلمة تحفيزية من طرف السلطة العليا المدير وصاحب الشركة - بعد ذلك يقوم المتدرب بتقييم البرنامج التدريبي ككل عن طريق التغذية الراجعة يعطي سؤال مفتوح للجميع ماذا استفدنا من البرنامج التدريبي ويفتح النقاش مع المتدربين بعد ذلك إعطائهم تعميم استمارة تقييم خاصة بنقائص في البرنامج أو المدرب أو ملاحظات أخرى - وفي الأخير تحفيز المتدربين بشهادات مشاركة مع توزيع المفرحات من حلويات ومشروبات مع كلمة ختامية من طرف المدرب .	إجراءات الحصة	05
جهاز عرض - جهاز كمبيوتر - صبورة -	الوسائل المستعملة	06
- مناقشة بين المدرب والمتدربين -التغذية الراجعة	التقنيات البيداغوجية	07
90 دقيقة	الوقت	08
حضور السلطة العليا + شهادات مشاركة + مفرحات حلويات ومشروبات +استمارة تقييم	الدعائم والمستندات	09
تقييم بطريقة التغذية الراجعة + تعميم استمارة التقييم	التقييم	10
محاولة تطبيق جميع المهارات الإشرافية في ميدان العمل مع المرؤوسين التي تطرقنا لها في البرنامج التدريبي	الواجب العملي	11

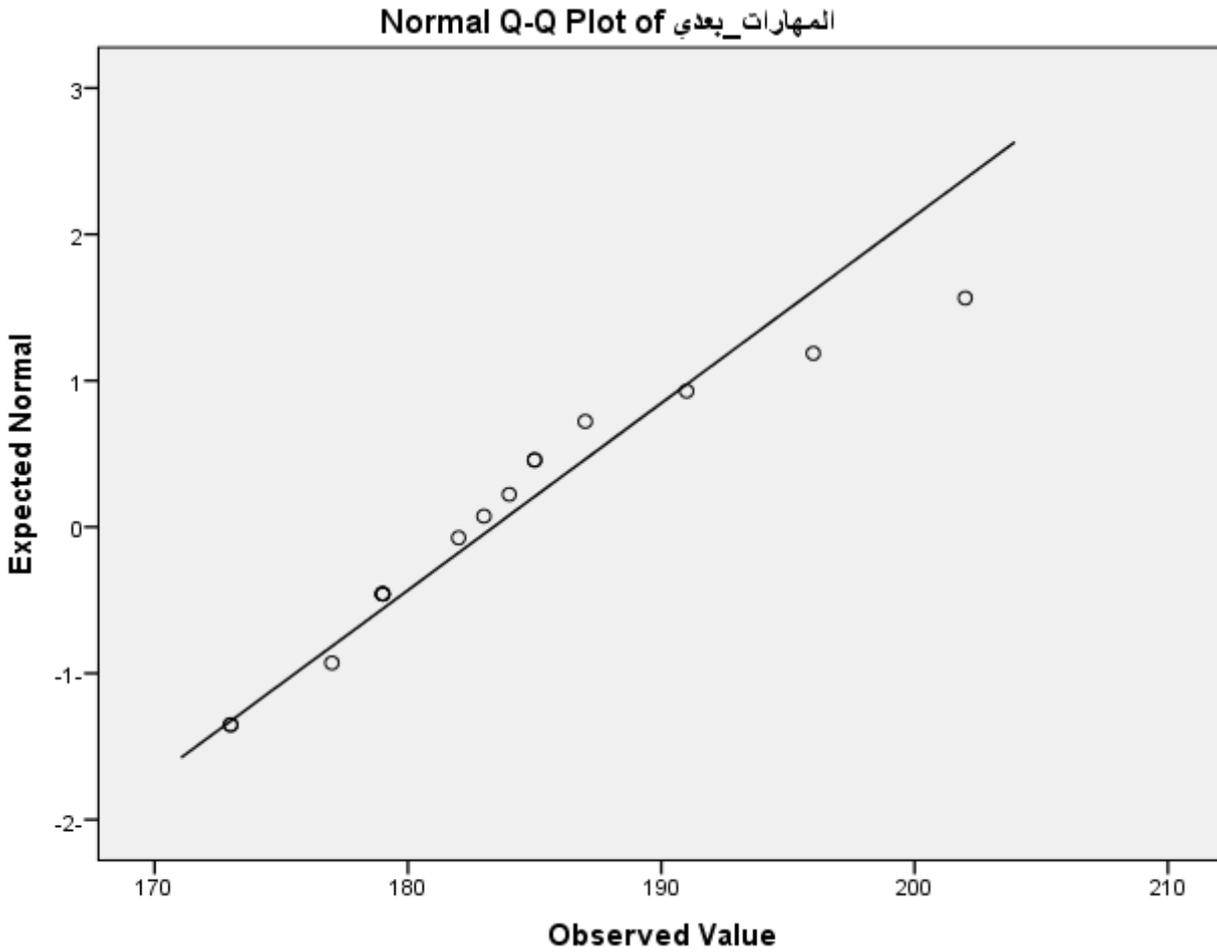
ملحق(14): يوضح بعض الصور التدريبية في الورشة وفي قاعة التدريب والحصة

الختامية





ملحق (15): يوضح التحقق من اعتدالية التوزيع باستعمال مخطط (Q-Q Plot).

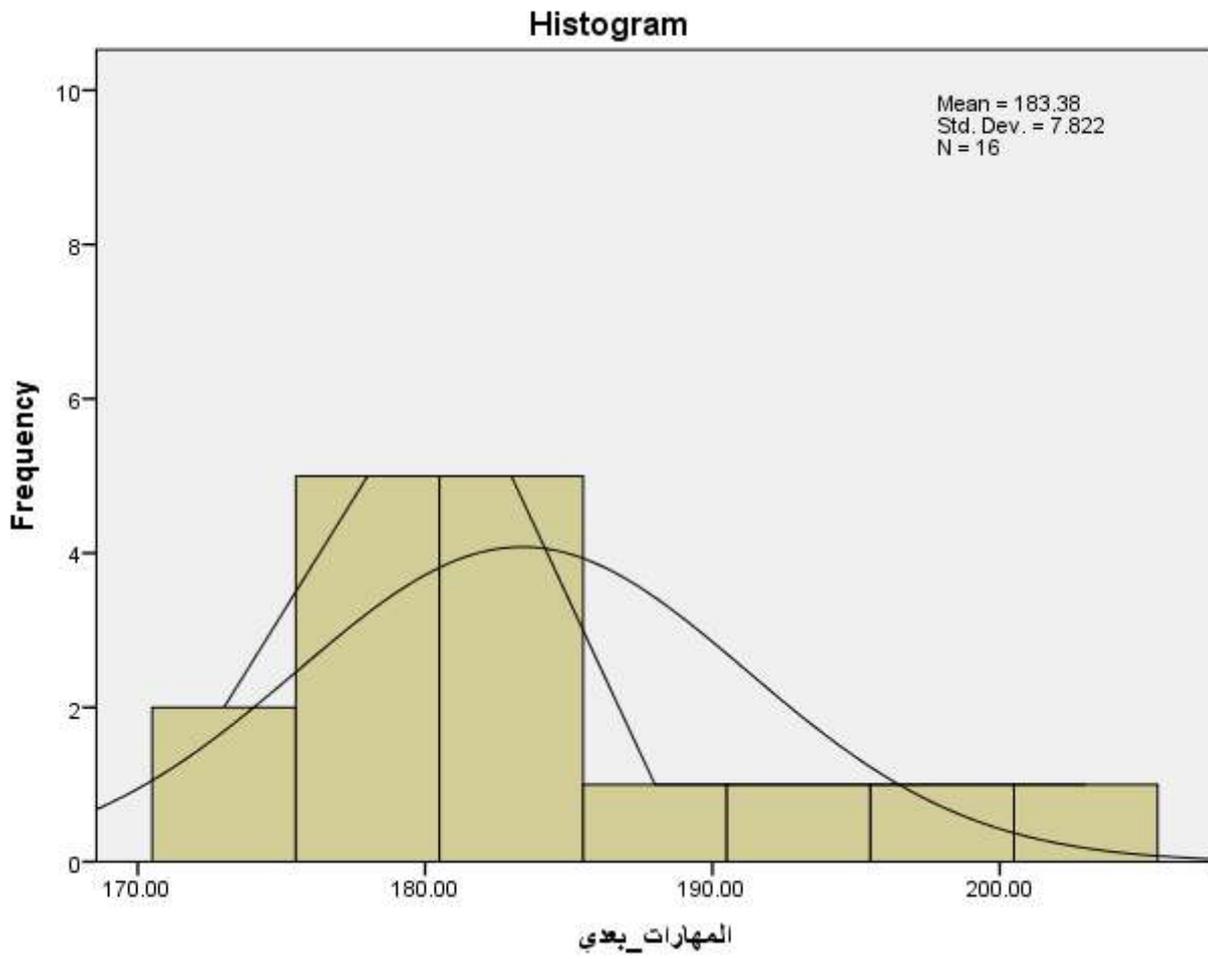


Tests of Normality

	Kolmogorov–Smirnova			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المهارات_ق بلي	.262	16	.005	.827	16	.006
المهارات_ب عدي	.168	16	.200*	.923	16	.187

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



## ملحق (16): صدق مقياس الاتساق الداخلي:

بعد مهارة التخطيط

Correlations														
	التخطيط وإدارة الوقت	3.00	4.00	5.00	13.00	14.00	15.00	23.00	24.00	25.00	33.00	34.00	35.00	
التخطيط وإدارة الوقت	Pearson Correlation	1	.740*	.606**	.606**	.699**	.684**	.562**	.600**	.724**	.537**	.561**	.545**	.304
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.002	.001	.002	.103
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).														

## بعد مهارة لاتصال

Correlations															
		الاتص ال_ال ال	6.00 000 0	7.00 000 0	8.00 000 0	16.0 0000 0	17.0 0000 0	18.0 0000 0	26.0 0000 0	27.0 0000 0	28.0 0000 0	36.0 0000 0	37.0 0000 0	38.0 0000 0	43.0 0000 0
الاتص ال_ال ال	Pear son Corr elati on	1	.547 **	.588 **	.250	.582 **	.743 **	.588 **	.509 **	.540 **	.434 *	.414 *	.492 **	.473 **	.321
	Sig. (2- taile d)		.002	.001	.182	.001	.000	.001	.004	.002	.017	.023	.006	.008	.084
	N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).															
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).															

## بعد مهارة العلاقات

Correlations															
		العلاق ات_وال تعامل	9.0 000 00	10.0 000 00	19.0 000 00	20.0 000 00	29.0 000 00	30.0 000 00	39.0 000 00	40.0 000 00	44.0 000 00	45.0 000 00	46.0 000 00	47.0 000 00	48.0 000 00
العلاق ات_وال تعامل	Pear son Corr elati on	1	.47 2**	.827 **	.700 **	.685 **	.284	.701 **	.605 **	.522 **	.811 **	.654 **	.505 **	.810 **	.458 *
	Sig. (2-		.00 9	.000	.000	.000	.128	.000	.000	.003	.000	.000	.004	.000	.011

	tailed)														
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).															
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).															

بعد مهارة التحفيز

Correlations												
		تحفيز المرؤ سين										
			1.00	2.00	11.00	12.00	21.00	22.00	31.00	32.00	41.00	42.00
		أوسين	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
تحفيز المرؤ سين	Pearson	1	.631	.314	.212	.421*	.559*	.449*	.596*	.578*	.576*	.517*
	Correlation		**			*	*	*	*	*	*	*
	Sig. (2-tailed)		.000	.097	.270	.023	.002	.014	.001	.001	.001	.004
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

ملحق رقم (17): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية التي تنتمي إليها من أبعاد المهارات الإشرافية.

Correlations						
		المهارات	تحفيز_المروء سين	التخطيط_وإدارة_ لوقت	الاتصال_ال فعال	العلاقات_وال تعامل
المهارات	Pearson Correlation	1	.844**	.893**	.879**	.918**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	29	30	30	30
تحفيز_المروءسين	Pearson Correlation	.844*	1	.706**	.660**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	29	29	29	29	29
التخطيط_وإدارة_ لوقت	Pearson Correlation	.893*	.706**	1	.700**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	30	29	30	30	30
الاتصال_الفعال	Pearson Correlation	.879*	.660**	.700**	1	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	30	29	30	30	30

العلاقات_والتعام ل	Pearson Correlation	.918*	.701**	.744**	.758**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	29	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

ملحق (18): صدق المقياس المقارنة الطرفية للمقياس:

Group Statistics					
	المجموعات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المهارات	الدنيا	8	176.8750	12.88895	4.55693
	العليا	8	218.3750	5.80486	2.05233

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المهارات	Equal variances assumed	3.460	.084	-8.304	14	.000	41.50000	4.99777	52.21914	30.78086
	Equal variances not assumed			-8.304	9.728	.000	41.50000	4.99777	52.67815	30.32185

ملحق (19): معامل ثبات ألفا كرونباخ

بعد تحفيز المرؤوسين:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.610	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	12

بعد التخطيط وإدارة الوقت:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.716	13

الاتصال الفعال:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	13

العلاقات والتعامل:

ملحق (20): معامل ثبات التجزئة النصفية لمقياس المهارات:

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.873
		N of Items	24a
	Part 2	Value	.869
		N of Items	24b
	Total N of Items		48
Correlation Between Forms			.782
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.877
	Unequal Length		.877
Guttman Split-Half Coefficient			.877
a. The items are: 1.000000, 2.000000, 3.000000, 4.000000, 5.000000, 6.000000, 7.000000, 8.000000, 9.000000, 10.000000, 11.000000, 12.000000, 13.000000, 14.000000, 15.000000, 16.000000, 17.000000, 18.000000, 19.000000, 20.000000, 21.000000, 22.000000, 23.000000, 24.000000.			
b. The items are: 25.000000, 26.000000, 27.000000, 28.000000, 29.000000, 30.000000, 31.000000, 32.000000, 33.000000, 34.000000, 35.000000, 36.000000, 37.000000, 38.000000, 39.000000, 40.000000, 41.000000, 42.000000, 43.000000, 44.000000, 45.000000, 46.000000, 47.000000, 48.000000.			

- تحفيز المرؤوسين:

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 تحفيز المرؤوسين نق	22.1875	15	3.29077	.82269

تحفيز_المرؤوس ين_ب	34.6875	15	2.08866	.52216
-----------------------	---------	----	---------	--------

## Paired Samples Test

	Paired Differences					T	Df	Sig. (2- tailed )
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
تحفيز_المرؤسين_ق - تحفيز_المرؤوسين_ ب	- 12.50000 -	3.22490	.8062 3	- 14.21843 -	- 10.78157 -	- 15.504 -	1 5	.000

## Measures of Association

	Eta	Eta Squared
تحفيز_المرؤسين_ق* تحفيز_المرؤوسين_ب	.581	.338

## التخطيط وإدارة الوقت:

## Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 التخطيط وإدارة الوقت ق	33.5625	15	4.44175	1.11044
التخطيط وإدارة الوقت ب	47.6250	15	3.09570	.77392

## Paired Samples Test

	Paired Differences					T	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 التخطيط وإدارة الوقت ق - التخطيط وإدارة الوقت ب	-14.06250	4.99958	1.24990	-16.72659	-11.39841	-11.251	15	.000

## Measures of Association

	Eta	Eta Squared
التخطيط وإدارة الوقت ق * التخطيط وإدارة الوقت ب	.819	.670

## الاتصال الفعال بالمرؤوسين:

## Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean

Pair 1	الاتصال_الفعالا ل_ق	34.1250	15	4.24068	1.06017
	الاتصال_الفعالا ل_ب	48.6250	15	2.15639	.53910

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	Df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1	- 14.50000	3.86437	.96609	- 16.55918	- 12.44082	- 15.009	15	.000

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
الاتصال_الفعال_ق *	.626	.392
الاتصال_الفعال_ب		

العلاقات والتعامل مع المرؤوسين:

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1				
العلاقات_التعا مل_ق	35.7500	15	3.78594	.94648
العلاقات_التعام ل_ب	52.4375	15	2.55522	.63881

## Paired Samples Test

	Paired Differences					t	Df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
العلاقات_والتعامل_ق - العلاقات_التعامل_ب	- 16.68750	- 3.45868	.8646 7	- 18.53050	- 14.84450	- 19.299	1 5	.000

## Measures of Association

	Eta	Eta Squared
العلاقات_والتعامل_ق *	.742	.550
العلاقات_التعامل_ب		

المهارات الإشرافية ككل:

## Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 المهارات_ق بلي	125.6250	15	14.00417	3.50104
المهارات_ب عدي	183.3750	15	7.82198	1.95549

## Paired Samples Test

	Paired Differences				t	Df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference			

				Lower	Upper			
Pair 1	المهارات_قبلي -			-	-	-	15	.000
	المهارات_بعدي	57.75000-	13.48827	3.37207	64.93739-	50.56261-	17.126-	

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
المهارات_قبلي *	.667	.445
المهارات_بعدي		