

٥



بسم الله الرحمن الرحيم
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة الشيخ عبدالله البدري
 كلية التكنولوجيا

قسم: العلوم الإدارية
 التخصص: إدارة موارد بشرية

بحث تكميلي لنيل درجة: الدبلوم التقني

عنوان:-

أثر تدريب الموارد البشرية على الإنتاجية

(دراسة حالة مصنع اسمنت بصرى)

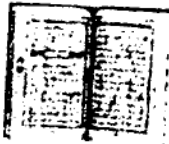
إعداد الطلاب:-
 ماجد الخليفة
 أبو بكر محمد
 سمير محمد الماجد
 خولة فخر الدين
 مويدا محمد الله
 هناء عثمان

إشرافه الأستاذ:

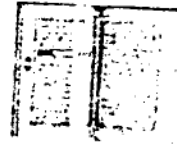
إسماعيل إبراهيم

(مايو ٢٠١٢م)

الدَّيْمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢)
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤)
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)

الإهداء

نهدي عصارة جهدنا إلي رمز الضياء والتضحية

أبي

والى

منبع الحنان والعطف

أمي

والى

مصدر فخرنا واعزازنا إلى الذين كان لهم الفضل في مسيرتنا

أسرتي

والى

كل من علمني حرفا

أساتذتي الأجلاء

الى

..... أخواني أخواتي الذين ساهموا معي

أخوتي

الباحثون

[illegible]

هذا المستحق الخلاء والبر والحرمان والتجديف

التدريب الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية (مصنع اسمنت بربر)

تقديم:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على المدى الطويل.

إن إدارة وتربية مورد البشرية تعتبر ركنا أساسيا لغالبية المنظمات حيث تهدف إلى تطوير القدرات التنظيمية، وتمكن الشركات من استخدام وتأهيل الكفاءات اللازمة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

المورد البشري يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق الأهداف وزيادة أرباح المنظمة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر في المنظمة على مستوى كفاءة قدرات خبرات هذا العنصر البشري وعناصر العمل والبيئة المحيطة به. إدارة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بطرح النماذج والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة خلال إدارة الموارد البشرية.

التدريب من أهم العمليات التي تعتمد عليها المنشأة في تأهيل العاملين لديها وذلك من خلال العمل على الكوادر القادرة على تلبية حاجتها أولا بالتألي حاجة العمل الذي يقوم به العامل والذي يخدم أخيرا أهداف المنشأة ذاتها لتحقيق خدمات أفضل وبشكل مستمر.

التدريب عملية منظمة ومخطط لها ومستمرة تركز على الفرد وذلك لغرض أحداث تغييرات سلوكية وفنية لتصحيح أو تطوير الأداء والمعرفة والمهارة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية والتي يحتاج إليها أو يتطلبها العمل الذي يؤديه ذلك الفرد من خلال تأهيل المنشأة ذاتها.

ويهدف التدريب إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء وتنمية قدرات الأفراد ومهارتهم في مجالات عملهم، وتغيير الاتجاهات والسلوك وخاصة في علاقات العمل وتمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والأساليب الحديثة.

• (سنسلط الضوء بالبحث فيما يختص بجانب التدريب للعاملين بمصنع أسمنت بربور
• ذلك للتعرف على أثار التدريب على العاملين ومعوقاتهما).

Chapman

تتمثل مشكلة الحد في الضعف الكبير في العمل والذي يؤدي بدوره إلى ضعف الإنتاجية ومن ثم ضعف النمو الاقتصادي.

أهمية البحث :-

تكمُن أهمية البحث في الدور الذي يلعبه التدريب للموارد البشرية على زيادة الإنتاج، ونوعية الإنتاج، والفاعلين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

الدراسات السابقة :

١- أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية

المصادر والمراجع :-

فان يرد عليك جواب محمد

بسم الله الرحمن الرحيم

xc 211-10-11

منہجی

* اینجا جا دارد که

1. 3. 1962

دار النشر :

بسم الله الرحمن الرحيم

٢٠٢٠ : البشريّة على الإنتاج :-

[illegible]

م. : حضرت بلال رضی اللہ عنہ

... دین محمد عباسی ...

١٠٠٠

تیسری بات یہ ہے کہ

محي الدين أبو زيد

٥٠ النشر :-

مكتبة جامعة الشيخ عبد الله البدرى .

٥١ إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية :-

المؤلف :

الدكتور على السلي، دكتورة الأعمال : جامعة لندنينا - الولايات المتحدة.

المكان : إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة.

النشر :-

مكتبة شريب

٥٢ مجتمع البحث :-

المكانى :-

مواقع أسمنت بربر - ولاية نهر النيل

٥٣ الزمانى :-

٢٠٠٩م - ٢٠١١م

٥٤ منهج الدراسة :-

المنهج البحثى التحليلي لدراسة الحالة.

٥٥ الفرض :-

٥٦ - الفرض الأول : تدريب الأفراد في المنظمات وزيادة الإنتاجية.

٥٧ - الفرض الثاني : تطوير المنظمات وتدريب الأفراد.

٥٨ - الفرض الثالث : تقليل من خطر إصابات العمل.

٥٩ أدوات جمع البيانات :-

٦٠ مصادر الأولية:

الكتب والمراجع والانترنت

المصادر الثانوية

المقابلات الشخصية

التبويب :-

أثر تدريب الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية (مصنع أسمنت بربر).

الفصل الأول :-

المبحث الأول :-

تعريف التدريب وأهدافه والحاجة إلى التدريب .

المبحث الثاني :-

مجال التدريب :-

التدريب الداخلي :-

التدريب الخارجي :-

التدريب المشترك :-

مزايا وأهمية التدريب :-

أهمية التدريب :-

المفهوم والأهمية والأهداف :-

المبحث الثاني :-

وظائف إدارة الموارد البشرية :-

المبحث الثالث :-

أثر التدريب في زيادة الإنتاجية :-

١- البحث الأول :-

الإنشاء والتطور

٢- البحث الثاني :

الهيكل التنظيمي للمصنع.

٣- البحث الثالث :

التدريب في المصنع

* الخاتمة:

* النتائج:

* التوصيات:

* المراجع:

* الفهارس

الفصل الأول

التدريب

المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهدافه والحاجة الى التدريب

المبحث الثاني : مجالات التدريب

المبحث الثالث : التخطيط للتدريب وأساليب تدريب القوى

العامة

•

•

•

•

•

•

الفصل الأول

التدريب

المبحث الأول :

مفهوم التدريب وأهدافه والحاجة إليه :-

مفهوم التدريب :-

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنشأة من إحدى الوظائف الهامة للإدارة . الموارد البشرية . بحيث لا يختلف عن المنشأة الكبيرة والصغيرة في حجمها . ولكن المنشآت الكبيرة عادة ما تتخذ أساليب متباينة في انجاز مطالبها من تدريب . فالتجربة قد تفقد إمكانيات ذاتية في أجهزة داخلية للتدريب . أما المتوسطة والصغيرة فتنسحب على تدريب العاملين في مراكز مؤسسات التدريب المتخصصة .

والتدريب وظيفة مكملة لعملية الاختيار والتعيين . بمعنى آخر إن عملية الاختيار فيها عملية انتريب بحيث توجد برامج تدريبية تشتمل على تطوير وزيادة مهارة العامل وتحسين من قدرته على أداء الأعمال المسندة إليه . فالإنسان شأنه شأن عناصر الإنتاج لأنه يحتاج إلى رعاية وتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة في اكتسابه إلى المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء العمل . وصقل مهاراته فيما يعتد به إليه من مسئولية .

والتدريب يندرج في شكل جديد لكي يطور من القوى العاملة الوطنية ولإعداد أجيال من الشباب الكف لتولي الوظائف . والتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد

أ/ أفراد بمجموعة من المهارات والمعلومات التي تؤدي إلي زيادة معدلات الأداء
لـ أفراد في عملهم ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن أن نقول انه يضم العمل في
الراحي التالية لفرد^١ :

• التدريب للتنمية في ناحية المعرفة والمعلومات لدي المتدرب . وتنمية المهارات
والقدرات وتنمية لاتجاهات المتدرب .

• والتدريب مـ عمل مخطط يقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين
ومسقل المهارات والقدرات لدي الفرد ولتوسيع نطاق معرفته للأداء الكف من خلال
الاعلم لرفع كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل .

• يوجد عدة تعريفات متنوعة للتدريب منها :-

• عملية مستمرة يتم من خلالها تزويد المتدرب بالقناعات والمعلومات والمهارات
التي لكي يكون قادرا علي أداء مهام محددة بشكل أفضل .

• هو ذلك النشاط الذي يهدف إلي رفع كفاءة الأداء وتحسين سلوك الأفراد وتحقيق
الاهداف المرحلية والكلية للمنظمة من خلال :

أ / تطوير قناعاتهم وتوجهاتهم .

ب/ تطوير معلوماتهم ومعارفهم

ج/ تطوير مهاراتهم وقدراتهم .

• تلك النشاطات الإنسانية المخطط له والهادف الي إكساب المتدربين القناعات
والمعارف اللازمة بغرض إحداث تغيير في أنشطة الافراد والمنظمة بما
يتحقق أهدافها بمرور زمنة .

- كساب المتدريب قناعات ومهارات ومعارف من خلال نشاط مستمر وشامل
وخطط بها يحق للأفراد والمنظمة أهدافا مقصودة حالية ومستقبلية^١.

- يمكن تعريف التدريب :-

بأنه الجهود الإدارية التي تهدف الي تحسين قدرة الإنسان علي أداء عمل معين
او القيام بدور محدد في المنشأة .

كما يمكن تعريفه بمعناه الواسع بأنه يدخل بين ثلاثة من أوجه النشاط وهي (التعليم
- التطوير - التدريب) .

التعليم :-

هو الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع ويقصد بالتعليم اكتساب
الشخص المعرفة - المهارة لتطوير عاداته واتجاهاته .

التطوير :-

هو تنمية القدرة لدي أي شخص بقدر يساعده علي فهم المشاكل التي تواجهه
ومعرفة مدى تأثيرها علي الأمور التي يعالجها والتي ترتبط بمشاكل أخرى في
الشروع .

التدريب :-

هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فان كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من
الضرورة أن يكون كل التعليم تدريب^٢ .

أهداف التدريب :-

إن الأهداف العامة لأي برنامج تدريبي يجب ان تكون كالآتي :-

^١ انظر من الاوان - المجموعة التدريبية / ص (١٤) .
^٢ انظر من الاوان - إدارة الأفراد / دار الشروق للنشر والتوزيع .

.

.

.

.

.

.

رفع الكفاءة الإنتاجية وله في ذلك وسائل متعددة منها زيادة الإنتاج ، تخفيض التكاليف ، زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد ، زيادة الدخل عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة في الآلات والمواد .

• يحافظ علي استمرار الهيكل التنظيمي علي كل المستويات وقادرا علي أداء واجباته والالتزام بمسئوليته .

يعمل علي تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم وذلك عن

طريق:

أ/ إعدادهم أولا بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المشروع وسياساته ومراحل تنفيذ الأعمال .

ب/ تهيئة وسائل الاتصال سواء كان من أعلى الي أسفل او من أسفل الي أعلى بطريقة تحافظ علي أهداف وسياسات وأعمال المشروع .

• الحاجة الي التدريب :-

يحتاج المشروع الي التدريب للأفراد الجدد الذين يلتحقون لأول مرة بالمشروع كما يحتاج الي إعادة تدريب الأفراد العاملين فيه إما لكي يشغلوا مراكز جديدة وإما لمعالجة أي تغييرات حدثت عن طريق العمل او في العمليات نتيجة تطورات تكنولوجية جعلت الأساليب القديمة المتبعة في العمل لا تتماشى مع هذه التطورات . عملية الاحلالات عملية مستمرة في جميع مستويات التنظيم نتيجة للترقيات والتقلات والتقاعد والفصل والتوسع في العمليات وغير ذلك من الأسباب التي تجعل من الضروري إحلال بعض الأفراد محل البعض الآخر وإضافة أفراد جدد الي القوى العاملة في المشروع ويقول Scott إن المشروعات في معظم الصناعات تواجه معدل دوران عمل في الظروف العادية يزيد عن ١٠% نتيجة هذه الاحلالات .

ويجب على الإدارات الحديثة أن تواجه مسئولياتها الخاصة بتدريب الأفراد فقد أصبحت هذه المسئوليات ذات أهمية كبيرة وفي المشروعات الصغيرة يقتصر التدريب على إتاحة الفرصة للفرد لكي يتعلم إنشاء العمل أما في المشروعات متوسطة الحجم فقد لا يكون لها برنامج تدريب وتنمية متوسطة وتقتصر على وضع برامج تدريب متخصصة وتتطوي على تكاليف عالية وهي تعتمد في شغل المراكز في المستويات الأعلى الإدارية والفنية على جلب الأفراد من المشروعات الكبيرة فليس أمامها إلا أن تخطط برامج للتدريب وتنمية القدرات للأفراد لشغل المراكز في جميع المستويات وأصبح من أهداف أي مشروع كبير حديث أن يؤمن لنفسه موردا مستهدفا من الإداريين وأصبح من المسئوليات الرئيسية للأفراد إن تضع برامج تدريب وتنمية إدارية .

وقد أصبح التدريب وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث وتقليل الإسراف والضياع وزيادة الإنتاج وتحسين الجودة وقد زاد الوعي تجاه التدريب حتى أصبح ينظر إليه باعتبار استثمار في رأس المال البشري .

المبحث الثاني

مجالات التدريب

هنالك عدة مجالات تدخل في نطاق برامج التدريب وقد يتركز اهتمام الإدارة علي أحد هذه المجالات او بعضها دون البعض الآخر ويختلف الأمر من مشروع الي آخر ويتوقف علي عدة عوامل من حجم المشروع وطبيعة عمله وفلسفة الإدارة وسياساتها المتعلقة بالقوى العاملة . واغلب المشروعات الكبيرة لا تقتصر برامج التدريب علي الأفراد الجدد بل يعطى جميع الأفراد العاملين نفس الفرصة لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم والحصول علي مزيد من المعرفة والمهارات .

وفيما يلي مجالات التدريب :-

التدريب علي العمل للأفراد الجدد وإعادة التدريب للأفراد القدامى :

من رضى الأول للتدريب علي العمل بالنسبة للأفراد الجدد هو الوصول بهم الي درجة عالية من المعرفة والمهارة ، فالتدريب يعطي الفرد المزيد من المعرفة ويتيح له الفرصة للحصول علي مهارات جديدة وبذلك يساعد التدريب الفرد في القيام بعمله بفعالية اكبر كما يؤهله لشغل مراكز اعلي .

وقد احتلت برامج إعادة التدريب في الصناعة أهمية خاصة بعد أن أصبح عدد المشروعات الصناعية التي تدخل الآلة في عملياتها في ازدياد مستمر إذ مع كل آلة جديدة من التطور يزداد عدد العمال المتأثرين من هذا التطور ومن بين استعدادات التي تتخذ لمقابلة الآثار المترتبة علي الآلة تحتل برامج إعادة التدريب أهمية كبيرة وقد أصبحت هذه البرامج لا تعني فقط الإدارة وأصحاب المشروعات الصناعية ولكن أيضاً نقابات العمال والحكومات ، إذ يهدف الجميع الي مساعدة العمال الذين يفتقدون أعمالهم بسبب الآلة لتعلم أنواع جديدة من المهارات لتمكنهم من الحصول علي أعمال جديدة سواء في نفس المصنع الذي كانوا يعملون فيه او في

نفس الصناعة او صناعات أخرى وإلا تقوم ببرامج إعادة التدريب لغرض تعليم العمال عديمي المهارة او متوسطي مهارة فقط أعمالاً جديدة باعتبار أنهم أول من ي معرضون للبطالة عند إدخال الآلة وإنما تقوم هذه البرامج لتعليم العمال المهارة لتأهيلهم بأعمال الآلة وما تطلبه من أنواع جديدة من المهارات .

٢٧ / التدريب الإشرافي والإداري :-

تضع الكثير من المشروعات برامج خاصة بتدريب المشرفين وأيضاً الأفراد الذين يجري أعدادهم لاحتلال مراكز في المستويات الأعلى ومن المعترف به أن الأفراد كلما ارتقوا إلى أعلى السلم التنظيمي في المشروع فأنهم يصبحون في حاجة إلى زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية .

٢٨ / التدريب على الأمن :-

ازداد اهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على وسائل الأمن وكيفية المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع والمكاتب . وبهذا النوع من التدريب يزيد اتجاه الأفراد نحو الأمن كما يمكن أن تمتد البرامج الخاصة بهذه الناحية بإرشاد العامل ليس فقط إلى توفير الأمن وحماية نفسه وهو داخل المصنع وفي محيط العمل وإنما وهو خارج المصنع كتوعية مثلاً ضد حوادث السيارات وغيرها من الأخطار .

٢٩ / التدريب لتعلم الأفراد وتثقيفهم :-

ليس التدريب فقط على الأعمال المطلوب من الأفراد القيام بها ولكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم للأفراد دروساً في مجالات عملية ثقافية مثل العلوم الإنسانية والاقتصادية والتاريخ . ولا يستفيد من هذا النوع الأفراد فقط وإنما من المتوقع أن يستفيد منه أيضاً المشروع بطريقة غير مباشرة . وكنتيجه لزيادة المعرفة لدى الأفراد وما لذلك من انعكاسات على أدائهم .

المبحث الثالث

التخطيط للتدريب وأساليب تدريب القوى العاملة

التخطيط للتدريب :-

لكي يكون التدريب فعالا فانه يجب ان يصاحبه بحوث ودراسات مستمرة اذ يتطلب التعرف علي الحاجة الي التدريب القيام باستقصاءات دقيقة منظمة ونظرا لان أغلبية المشروعات لا تقوم بمثل هذه الدراسات وبالتالي تضع برامج التدريب دون ان تتعرف بدقة علي احتياجاتها فتكون النتيجة ان تصبح الجهود المبذولة غير فعالة كما تضيع وتتبدد المنشآت التي تنطوي عليها برامج التدريب ولهذا يجب التفكير مقدما وذلك بالتعرف علي وجود حاجة الي التدريب علي متطلبات التدريب سواء علي مستوى المشروع ككل او علي مستوى احد اجزاء المشروع وتشمل الدراسات المطلوبة قبل البدء ببرامج التدريب في الجوانب الآتية :-

تحليل التنظيم بغرض التعرف علي أجزاء التنظيم التي تحتاج الي تدريب وإمكانية القيام بالتدريب المطلوب .

تحليل العمليات بغرض تحديد محتوى التدريب علي ضوء ما يجب ان يقوم به الافراد لأداء الاعمال المطلوبة بشكل فعال .

تحليل الافراد بغرض تحديد المهارات والمعرفة والميول التي يجب تنميتها في الافراد حتى يمكنهم من أداء الاعمال المطلوبة منهم بشكل فعال .

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

و انچه در اين باب گفته شده است

١/ أساليب تدريب القوى العاملة :-

١/ أسلوب المحاضرة :-

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية (تعليم وأخبار) وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدم لمجموعة ما وقد يتبع هذا حديث انفرادي وقد لا يتبعه .

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب علي المحاضر نفسه وعلي مقدار براعته وقدراته في تنظيم أفكاره وإدائه وعرضها علي مستمعيه وهذا الأمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضرة قد لا تتوفر لكل فرد لذا فان أسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون علي قدر كبير من القدرة في التأثير علي المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة .

ومن أبرز مساوي هذا الأسلوب انه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر .

٢/ أسلوب التطبيق العلمي :-

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة من الأفراد المتدربين في أداء العمل . لكي يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكلفته وقدرته علي استيعاب عدد كبير من المتدربين بالإضافة الي انه يتميز بتثبيت المعلومات لدي المتدربين بدرجة اكبر من الأساليب النظرية ويصلح هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين .

٣/ أسلوب دراسة الحالات :-

يعتمد هذا الأسلوب علي ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل والحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى ، ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب انه

يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة وذلك لتوفير قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين كما انه يعمل علي تنشيط الأفكار ويعمل علي حل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيدا للمفاضلة بينها. إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو كغيره من الأساليب من بعض العيوب مثل ان يتصور البعض ان الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة خلال فترة زمنية قصيرة كما ان هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حالة الأعداد المحدودة للمتدربين كما يتطلب التوصل الي حل لإحدى المشكلات وقتا طويلا وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان .

٤ / أسلوب النقاش المخطط :-

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا في عملية التدريب لإفساح المجال أمام المجموعة لتبادل الأداء والإشتراك في المناقشة ويستهدف هذا الأسلوب الملامح الرئيسية التي تعرض علي المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها ، إلا ان لهذا الأسلوب كغيره من الأساليب مساوي إذ انه يتطلب مهارة في الأعداد والتحضير مما يستنزف وقتا طويلا ويأخذ الأشكال الآتية : المؤتمرات والندوات .

٥ / أسلوب تمثيل الأدوار :-

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وباشتراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا او تناقضا معيناً . ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك العقلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا ثم يطلب المدرب من كل فرد ان يبدئ رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وان يقترح ما يراه من حلول ويستخدم في التدريب القادة الإداريين والمشرفين والبايعين .

٦ / أسلوب الخبرات الإدارية :-

يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين الي مجموعتين فقط يتراوح عددها ما بين (٥ - ٧) متدربين تمثل كل مجموعة إدارة ، شريطة أن ما تم يتم بإعطاء

أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها تقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها وتقدر نفسها أهداف وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات وتبلغ كل مجموعة نتائج القرارات التي اتخذتها ، إذ تقوم كل مجموعة في ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة وهكذا تستمر المباراة بعدة جولات ومن مزايا هذه النوع :-

- تغيرات مفاجئة علي سير المباراة بحيث تكسب المتدربين مدة في اتخاذ القرارات في ظل تلك الظروف المفاجئة .

- يساعد علي توسيع مدارك المشرفين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا .

- تحديد الثغرات واقتراح الحلول ويؤخذ علي هذا الأسلوب التكاليف المرتفعة .

- يحتاج الي خبرات علي مستوى عالي .

- يصعب التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة .

٧ / أسلوب تدريب الحساسية :-

وفقا لهذا الأسلوب في التدريب فان المتدربين (مجموعات صغيرة تتكون عادة من ٨ - ١٢ فرد من المتدربين) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بأرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار بالإضائة الي ان المدرب يجب ان يظل دوره محدودا الي أقصى حد بحيث لا يقاطع او يوجه علي ان يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع اليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه .

^١ المراجع السابق / ص (٢٤٣-٢٤٢) .

ويعتبر هذا الأسلوب لا يوجد مدرب بل هناك مشرف نفسي أو موجه يمنع حدوث أي نزاع بين المتدربين أو حدوث ضغط نفسي علي البعض نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح في تقييم المتدربين بعضهم لبعض ، ويمتاز هذا النوع بالآتي :-

- يساعد علي زيادة قدرة المتدرب علي فهم حقيقة سلوكه .
- يساعد المتدرب علي زيادة تقبله للآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم .
- يعمل علي زيادة انفتاح الفرد علي الآخرين ويجعله يدرس سلوكهم واتجاهاتهم لتقسيمهم تقسيما صحيحا .
- يساعد المتدرب علي تصحيح سلوكه تجاه الآخرين والبحث عن السلوك المناسب للإشراف والتعامل مع الغير .
- ومما يؤخذ علي هذا الأسلوب :-

صعوبة تقييم النتائج من وراء تنفيذها بالإضافة لذلك هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم ، وبشكل عام يمكن القول ان هذا الأسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التدريب علي العلاقات الإنسانية^١ .

^١ المرجع السابق / ص (٢٤٣-٢٤٤) .

