بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالى والبحث العلمي

جامعة الشيخ عبدالله البدرى

كلية التكنلوجيا

قسم : العلوم الادارية

التخصص : إدارة موارد بشرية

بحث تكميلى لنيل درجة الدبلوم التقنى

بعنوان :-

أثر تدريب الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية

(دراسة حالة مصنع اسمنت بربر)

إعداد الطلاب :-

ماجد الخليفة

أبوبكر محمد

سوسن عبدالماجد

خولة فخرالدين

هويدا عبدالله

هناء عثمان

إشراف الأستاذ :

إسماعيل إبراهيم

(مايو ٢٠١٣م)

٢٩٧

الآية

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى

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

سورة العلق — الآية ١-٥

الإهداء

نهدي عصارة جهدنا إلي رمز الفداء والتضحية

أبي

والـــى

منبـــع الحـــنان والعطـــف

أمي

والـــى

مصدر فخرنا واعزازنا إلى الذين كان لهم الفضل في مسيرتنا

أسرتي

والـــى

كـــل من علـــمني حـــرفا

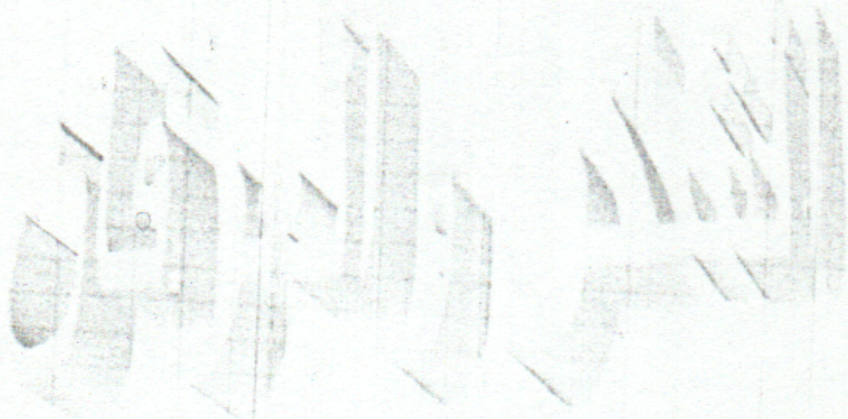
أساتذتي الأجلاء

والـــى

.... أخواني ..... أخواتي الذين ساهموا معي .

أخوتي

الباحثون



الحمد لله الذي علم الانسان بالقلم

والصلاة والسلام على معلم القرآن

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

سيد العرب والعجم

نسوق الشكر شهادين ونزف العرفان

حاديين الى ذاك المعين الذي لا ينضب

والشمس التي لا تغرب

الأستاذ الجليل

" نبيتا لمن من معينه يشرب " فإنه البحر الأعذب ولا تعجب

الإنسان الذي كان سنداً وعضداً وعوناً لنا في كتابة وصياغة هذا البحث فإنه

حقا يستحق الثناء والشكر والعرفان والتبجيل.

اثر تدريب الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية (مصنع اسمنت بربر)

مقدمة :-

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

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا لغالبية المنظمات حيث تهدف إلي تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكن الشركات من استخدام وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق الأهداف وزيادة أرباح المنظمة.

فإن أدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقف على مدي كفاءة قدرات خبرات هذا العنصر البشري وعناصر العمل وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال أدارة الموارد البشرية.

فالتدريب من أهم العمليات التي تعتمد عليها المنشاة في تأهيل العاملين لديها وذلك لغرض الحصول على الكوادر القادرة على تلبية حاجتها أولا بالتالي حاجة العمل الذي يمارسه العامل والذي يخدم أخيرا أهداف المنشاة ذاتها لتحقيق خدمات أفضل وبشكل مستمر.

- فالتدريب عملية منظمة ومخطط لها ومستمرة تركز على الفرد وذلك لغرض أحداث
- تغيرات محددة سلوكية وفنية لتصحيح أو تطوير الأداء والمعرفة والمهارة لمواكبة احتياجات العمل الحالية والمستقبلية والتي يحتاج إليها أو يتطلبها العمل الذي يؤديه ذلك الفرد والتي تتطلبها المنشاة ذاتها.

ويهدف التدريب إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء وتنمية قدرات الإفراد ومهارتهم في مجالات عملهم، وتغير 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 بربر وذلك للتعرف على أثار التدريب على العاملين ومعوقاتها).

مشكلة البحث :-

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

أهمية البحث :-

- تكمن أهمية البحث في الدور الذي يلعبه التدريب للموارد البشرية على زيادة الإنتاج، وتنمية مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

الدراسات السابقة :-

١- إثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية

إعداد الطالبات :-

* رحاب عبد المنعم محجوب محمد
* سلمي عبد الباقي أحمد
* لبنى عبد السلام عمر
* مني أحمد محمد
* نجا على حمد محمد
* عائشة فضل الله

دار النشر :-

جامعة الشيخ عبد الله البدري .

٢/ إدارة الموارد البشرية على الإنتاج :-

أعداد الطلاب :-

* محمد بلال ادم
* محمد عباس أحمد
* أميرة عثمان حبوب
* ايمن العوض على

* محي الدين أبو زيد

دار النشر :-

مكتبة جامعة الشيخ عبد الله البدري .

٣/ أدارة الإفراد والكفاءة الإنتاجية :-

المؤلف :

- الدكتور على السلمي، دكتورة الإعمال : جامعة لندنيانا ـ الولايات المتحدة.

أستاذ : أدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة.

النشر :-

مكتبة غريب

. مجتمع البحث :-

المكاني :-

- مصنع أسمنت بربر ـ ولاية نهر النيل

الزماني :-

- ٢٠٠٩م ـ ٢٠١١م .

منهج الدراسة :-

المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة.

الفروض :-

- هنالك علاقة بين تدريب الأفراد في المنظمات وزيادة الإنتاجية.
- هنالك علاقة بين تطوير المنظمات وتدريب الأفراد.
- التدريب الجيد يقلل من خطر إصابات العمل.

*** ادوات جمع البيانات :-**

المصادر الأولية:

الكتب والمراجع والانترنت

المصادر الثانوية

المقابلات الشخصية

التبويب :-

- أثر تدريب الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية (مصنع أسمنت بربر).
- **الفصل الأول :-**

المبحث الأول :-

مفهوم التدريب وأهدافه والحاجة إلى التدريب .

المبحث الثاني :-

مجالات التدريب :-

المبحث الثالث :-

- التنظيم للتدريب وأساليب تدريب القوة العاملة .

الفصل الثاني :-

- مفهوم الموارد البشرية .

المبحث الأول :-

المفهوم والأهمية و الأهداف.

المبحث الثاني :-

وظائف أدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث :-

- العوامل البيئية المؤثرة في أدارة الموارد البشرية.

- **المبحث الأول :-**

النشأة والتطور

المبحث الثاني :

الهيكل التنظيمي للمصنع.

المبحث الثالث :

التدريب في المصنع

* الخاتمة:
* النتائج:
* التوصيات:
* المراجع:
* الفهارس.

الفصل الأول

التدريب

المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهدافه والحاجة الي التدريب

المبحث الثاني : مجالات التدريب

المبحث الثالث : التخطيط للتدريب وأساليب تدريب القوى العاملة

الفصل الأول

التدريب

المبحث الأول :

مفهوم التدريب وأهدافه والحاجة إليه :-

مفهوم التدريب :-

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنشأة من إحدى الوظائف الهامة للإدارة بالموارد البشرية . بحيث لا يختلف عن المنشأة الكبيرة والصغيرة في حجمها . ولكن المنشآت الكبيرة عادة ما تتخذ أساليب متباينة في انجاز مطالبها من التدريب . فالكبيرة قد تفقد إمكانيات ذاتية في أجهزة داخلية للتدريب . أما المتوسطة والصغيرة فقد تعتمد علي تدريب العاملين في مراكز مؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة.[1]

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

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

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي / إدارة الموارد البشرية (القاهرة) / الدار الجامعية /٢٠٠٩م / ص(٢١٢-٢١٣) .

الأفـراد بمجموعـة مـن المهـارات والمعلومـات التـي تـؤدي إلـي زيـادة معـدلات الأداء للأفـراد فـي عملهـم ولتوضـيح أكثـر لمفهـوم التـدريب يمكـن أن نقـول انـه يضـم العمـل فـي النواحي التالية للفرد[1] :

- ـ التـدريب للتنميـة فـي ناحيـة المعرفـة والمعلومـات لـدي المتـدرب . وتنميـة المهـارات والقدرات وتنمية لاتجاهات المتدرب .

- والتـدريب هـو عمـل مخطـط يقـوم باسـتخدام أسـاليب وأدوات بهـدف خلـق وتحسـين وصـقل المهـارات والقـدرات لـدي الفـرد ولتوسـيع نطـاق معرفتـه لـلأداء الكـفْ مـن خـلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل .

يوجد عدة تعريفات متنوعة للتدريب منها :-

-عمليـة مسـتمرة يـتم مـن خلالهـا تزويـد المتـدرب بالقناعـات والمعلومـات والمهـارات اللازمة لكي يكون قادرا علي أداء مهام محددة بشكل أفضل .

- هـو ذلـك النشـاط الـذي يهـدف إلـي رفـع كفـاءة الأداء وتحسـين سـلوك الأفـراد وتحقيـق الأهداف المرحلية والكلية للمنظمة من خلال :

أ / تطوير قناعاتهم وتوجهاتهم .

ب/ تطوير معلوماتهم ومعارفهم

ج/ تطوير مهاراتهم وقدراتهم .

- ذلـك النشـاط الإنسـاني المخطـط لـه والهـادف الـي إكسـاب المتـدربين القناعـات والمهارات والمعارف اللازمة بغرض إحداث تغيير في أنشطة الافراد والمنظمة بما يحقق أهداف مقصودة .

---

[1] عمرو صفن عقلي / إدارة القوى العاملة / عمان – دار زهران / ص(٢٣٣ -٢٣٤) .

- إكساب المتدرب قناعات ومهارات ومعارف من خلال نشاط مستمر وشامل ومخطط بها يحقق للافراد والمنظمة أهدافاً مقصودة حالية ومستقبلية[1] .

ويمكن 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 والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته .

- **التطوير :-**

- هو تنمية القدرة لدي أي شخص بقدر يساعده علي فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تاثيرها علي الأمور التي يعالجها والتي ترتبط بمشاكل اخرى في المشروع .

التدريب :-

هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فان كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضرورة أن يكون كل التعليم تدريب[2] .

- **أهداف التدريب :-**

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

---

[1] اسامة نصر الدين – الموسوعة التدريبية / ص (١٤) .
[2] مصطفى نجيب شاويش – إدارة الافراد / 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 بمسئولياته .
- يعمل علي تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم وذلك عن طريق:-

أ/ إمدادهم أولاً بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المشروع وسياساته ومراحل تنفيذ الأعمال.

ب/ تسهيل وسائل الاتصال سواء كان من أعلى الي أسفل او من أسفل الي أعلى بطريقة تحافظ علي أهداف وسياسات وأعمال المشروع [1].

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 لمقابلة أي تغييرات حدثت عن طريق العمل او في العمليات نتيجة تطورات تكنولوجية جعلت الأساليب القديمة المتبعة في العمل لا تتماشى مع هذه التطورات . وعملية الاحلالات عملية مستمرة في جميع مستويات التنظيم نتيجة للترقيات والتنقلات والتقاعد والفصل والتوسع في العمليات وغير ذلك من الأسباب التي تجعل من الضروري إحلال بعض الأفراد محل البعض الأخر وإضافة أفراد جدد الي القوى العاملة في المشروع ويقول Scolt إن المشروعات في معظم الصناعات تواجه معدل دورات عمل في الظروف العادية يزيد عن ١٠% نتيجة هذه الاحلالات .

---

[1] / منصور فهمي / إدارة الافراد / دار النشر للتوزيع – إسكندرية / ص (٩٦ -٩٨) .

ويجب علي الإدارات الحديثة أن تواجه مسئولياتها الخاصة بتدريب الأفراد فقد أصبحت هذه المسئوليات ذات أهمية كبيرة وفي المشروعات الصغيرة يقتصر التدريب علي إتاحة الفرصة للفرد لكي يتعلم إثناء العمل أما في المشروعات متوسطة الحجم فقد لا يكون لها برنامج تدريب وتنمية متوسطة وتقتصر علي وضع برامج تدريب متخصصة وتنطوي علي تكاليف عالية وهي تعتمد في شغل المراكز في المستويات الأعلى الإدارية والفنية علي جلب الأفراد من المشروعات الكبيرة فليس أمامها إلا إن تخطط برامج للتدريب وتنمية القدرات للأفراد لشغل المراكز في جميع المستويات وأصبح من أهداف أي مشروع كبير حديث أن يؤمن لنفسه موردا مستمرا 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 باعتباره استثمار في رأس المال البشري[1] .

---

[1] صلاح الشوائي – إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية (مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع) الإسكندرية – ص(١٣٨ -١٣٩) .

المبحث الثاني

مجالات التدريب

هنالك عدة مجالات تدخل في نطاق برامج التدريب وقد يتركز اهتمام الإدارة علي احد هذه المجالات او بعضها دون البعض الآخر ويختلف الأمر من مشروع الي أخر 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 :-

١/ التدريب علي العمل للإفراد الجدد واعادة التدريب للأفراد القدامى :

العرض الأول للتدريب علي العمل بالنسبة للأفراد الجدد هو الوصول بهم الي درجة عالية من المعرفة والمهارة ، فالتدريب يعطي الفرد المزيد من المعرفة ويتيح لهم 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 حالة جديدة من التطور يزداد عدد العمال المتأثرين من هذا التطور ومن بين الاستعدادات 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 يفقدون 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 برامج إعادة التدريب لغرض تعليم العمال عديمي المهارة او متوسطي مهارة فقط أعمالاً جديدة باعتبار أنهم أول من يتعرضون للبطالة عند إدخال الآلة وإنما تقوم هذه البرامج لتعليم العمال المهارة للقيام بأعمال الآلة وما تطلبه من أنواع جديدة من المهارات .

٢/ 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 الي اعلي السلم التنظيمي في المشروع فأنهم يصبحون في حاجة الي زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية .

٣/ التدريب علي الأمن :-

ازداد اهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال علي 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 الي توفير الأمن وحماية نفسه وهو داخل المصنع وفي محيط العمل وإنما وهو خارج المصنع كتوعية مثلا ضد حوادث السيارات وغيرها من الأخطار .

٤/ التدريب لتعلم الأفراد وتثقيفهم :-

ليس التدريب فقط علي الأعمال المطلوب من الأفراد القيام بها ولكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم للأفراد دروسا في مجالات عملية ثقافية مثل العلوم الإنسانية والاقتصادية والتاريخ . ولا يستفيد من هذا النوع الأفراد فقط وإنما من المتوقع إن يستفيد منه أيضاً المشروع بطريقة غير مباشرة وكنتيجة لزيادة المعرفة لدي الأفراد وما لذلك من انعكاسات علي أدائهم .[1]

---

[1] صلاح الشوائي / مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع – الاسكندرية / ص(١٤٠ -١٤٣).

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 أجزاء 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[1] .

---

[1] منصور فهمي / إدارة الافراد / دار النشر والتوزيع – الإسكندرية / ص(٩٨ -٩٩) .

أساليب تدريب القوى العاملة :-

١/ أسلوب المحاضرة :-

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

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب علي المحاضر نفسه وعلي مقدار براعته وقدراته في تنظيم أفكاره وأداءه 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 ابرز 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 تكاليفه 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[١] .

٣/ أسلوب دراسة الحالات :-

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

---

[١] مصطفى نجيب شاويش / ادارة الافراد / دار الشروق للنشر ١٩٩٥م / ص(٢٤٠-٢٤١).

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/ إسلوب النقاش المخطط :-

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا في عملية التدريب لإفساح المجال أمام المجموعة لتبادل الأداء والاشتراك 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 /إسلوب تمثيل الأدوار :-

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وباشتراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا او تناقضا معينا . 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 والبائعين .

٦/ إسلوب المباريات الإدارية :-

يتم بموجب هذا الإسلوب 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 لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين إفرادها وتقدر بنفسها أهداف وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القراراث 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 مفاجأة علي سير المباراة بحيث تكسب المتدربين مدة في اتخاذ القرارات في ظل تلك الظروف المفاجأة .

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

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

- يحتاج الي خبرات علي مستوى عالي .

- يصعب التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة[1] .

٧ / اسلوب تدريب الحساسية :-

وفقا لهذا الاسلوب في التدريب فان المتدربين (مجموعات صغيرة تتكون عادة من ٨ -١٢ فرد من المتدربين) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الأخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار بالإضافة 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 .

---

[1] المرجع السابق / ص(٢٤٢-٢٤٣) .

وبموجب هذا الاسلوب لا يوجد مدرب بل هناك مشرف نفسي او موجه يمنع حدوث أي نزاع بين المتدربين او 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 الاسلوب :-

صعوبة تقييم النتائج من وراء تنفيذه بالإضافة لذلك هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم ، وبشكل عام يمكن القول ان هذا الاسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التدريب علي العلاقات الإنسانية[1] .

[1] المرجع السابق / ص(٢٤٣-٢٤٤) .