

الفصل العاشر

التدريب ومعوقاته

دراسة في سسيولوجيا الإدارة

يقصد بالتدريب التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم⁽¹⁾، أنه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاقه من تخصصه الضيق حتى تتضح له رؤية المواقف في أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذي يقوم به في وقت معين أو إعدادة لعمل سيقوم به مستقبلا.

وإذا كان التدريب بهذا المفهوم يختلف اختلافا كبيرا عن التعليم، إلا أنه بالضرورة امتداد له بمعنى أن يكون لدى الفرد المعلومات العلمية الضرورية عن العمل الذي يقوم به، أما القدرة على استخدام هذه المعلومات بما يؤدي الغرض فهذا هو موضوع التدريب.

فالمهمة الأساسية للتدريب هي أساسا تخصيص عقول المدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستنير للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم كما أن التدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد وتوجيه الاهتمام إلى المسائل الكبرى وغيض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد العادي عند ممارسته أي عمل وغالبا ما يكتشفها بنفسه.

ويرى البعض أن التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة فهى عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذ لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة⁽²⁾.

بينما يعرفه آخرون بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها أو أنه إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدفها^(١).

ويلاحظ من عرض التعريفات السابقة للتدريب أنه يحتوي على جانبين أساسيين هما التعليم وتنمية المهارات، أما فيما يتعلق بالتعليم فهو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تنمية المعرفة والقيم الأخلاقية والمعنوية المطلوبة للسير في مختلف دروب الحياة أكثر من أنه تنمية للمعارف والمهارات المتعلقة بمجال محدود من نشاط ما.

ويقصد بتنمية القدرات زيادة قدرات الفرد لتحسين مكانته الوظيفية أو لأداء واجبات إضافية أو القيام بمسئولية أكبر.

ويحدد البعض القدرات بأنها العملية المستمرة للتدريب والنمو والتي من شأنها أن تمكّن الإنسان بالمعارف والمهارات وبعض النظر والقدرة على مواجهة المواقف مما يمكن الفرد في النهاية من تحقيق أهداف المنشأة.

وإذا كان التدريب يهدف إلى رفع كفاية الفرد فإن ذلك في ذاته يساعد دون شك على تحقيق أهم أهدافه وهو تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

ولقد تزايد الاهتمام بعمليات التدريب في الدول النامية مع تزايد الاهتمام ببرامج التنمية والتحديث فيها، ومع ذلك يلاحظ أن بعض الوحدات الإدارية في بعض الدول النامية لا تولي عمليات التدريب الاهتمام الواجب وذلك لسببين :

١ - خشية بعض الرئاسات المباشرة من تأثير تدريب المسؤولين - في مفهوم الإدارة من وجهة نظر هذه الرئاسات إذ لا يزال يوجد منها من يحتفظ لنفسه بغالبية المعلومات يضمن بها على مرؤوسيه ولا ينقل منها إلا بقدر وإلى من يكون أكثر ولاء لها بحيث يصبح المرعوس في حاجة دائمة إليها.

٢ - إن الدارسين عندما يعودون إلى عملهم بعد فترة التدريب تكون لهم الرغبة في استخدام ما تعلمون عند ممارستهم العمل وأحياناً لا يجدون من يشجعهم أو حتى من يستمع إليهم.

إن هذا يعنى ضرورة نشر الوعي التدريبى بين كافة أعضاء الجهاز الإدارى وإعداد برامج تدريبية لمتختلف المستويات بحيث يؤمن الجميع بأهمية التدريب وتوحيد مفاهيمه لديهم.

أن التدريب يفتح المجال أمام المزيد من التدريب فالموظف الذى يحضر لأول مرة برنامجاً تدريبياً يحاول فى العادة بعد الإنتهاء منه أن يلتحق ببرامج تدريبية أعلى ويصح الإيمان بالتدريب ينبع ذاتياً من داخله، ومن ثم فلا حاجة بعد ذلك إلى اقناعه بضرورته حيث يصبح هو نفسه فى كثير من الأحوال داعية للتدريب وهذا يتطلب :

١ - أن يعتمد التدريب على تنمية القدرة على الابتكار لدى الموظف العادى فليست مهمة التدريب أن يقدم للموظف حلولاً للمشكلات التى يواجهها، بل أن مهمته الاساسية أن ينشئ لدى الموظف نفسه القدرة والكفاءة والمرونة التى تسمح له بإيجاد الحل المناسب من بين البدائل لكل مشكلة يواجهها فى المستقبل.

٢ - أن يكون التدريب منبعثاً من الواقع المحلى بحيث يدور فى إطار البيئة التى يعيشها الموظف من ناحية وفى إطار خصائص ومشكلات المجتمع الكبير وينتمى إليه من ناحية أخرى.

٣ - أن يكون التدريب مختلفاً نوعاً وكماً عن التعلم الأكاديمى، فالتدريب ليس تلقيناً كما أوضحنا بالملومات ونقلها من المدرب وإنما هو تسليط الضوء على آفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر، وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف قدرة ذاتية على اختيار الحل الأقل تكلفة والأكثر تحقيقاً للكفاية. وهناك عدد من المدارس الفكرية بخصوص التدريب.

١ - هناك مدرسة الغوص أو العموم ويعتقد أفرادها أن أفضل طريقة لتدريب الشخص هى أن تقذف به فى موقف العمل وتركه يغوص أو يعموم، ويرى البعض أن التعليم عن طريق المحاولة والخطأ وحدها يعتبر عادة طريقة فجأة مضية للوقت والجهد، ومع ذلك فإن الدروس التى يتعلمها الشخص عن طريق

الخبرة تلبو أعمق رسوخا في ذهنه، وقد يخاف البعض من الفاقد الذي تتضمنه، ومع ذلك لا يستطيع إنكار الانطباعات العملية التي نتج عنها ويمكن أن تصحح طريقة المحاولة والخطأ ذات قيمة إذا ما استطعنا الاحتفاظ بمميزاتها وتصحيح أخطائها.

٢ - هناك مدرسة (أرسله مع جو) ويعتقد أصحابها أن أفضل طريقة لتدريب شخص ما أن نضعه تحت رعاية موظف خبير يوضح له الوسائل ويعلمه ما يحتاج إلى معرفته وهذه هي طريقة «التلمذة» القديمة.

ومن الممكن أن تنتج هذه الطريقة إذا أحسن استخدامها لكنها لسوء الحظ غالبا تستخدم بغير مهارة ويمكن أن تكون ذات قيمة إذا كان الشخص الخبير معلما أو مدربا كفاً. أو إذا كان حقيقة يجب تدريب المتدربين وإذا كان لديه الوقت الكافي لتكريسه للتدريب وعلى أية حال فهذه الطريقة بها ما يجعلها أفضل من طريقة «الغوص أو العوم» فهي عادة أقل تكلفة ومن المحتمل أن يتدرب الأفراد عن طريقها في وقت أسرع.

٣ - المدرسة الثالثة هي المدرسة النظامية وهي التي يعتقد أفرادها:
(أ) أن التدريب يجب أن يكون مخططا ومجدولا ومنفذا بطريقة منهجية.
(ب) أن التدريب يجب أن يعتمد على احتياجات الفرد فيما يختص بمتطلبات العمل.

(ج) أن أفضل طرق التعليم يجب أن تختار منها أثناء التطبيق.

ومن الممكن استخدام جزء من طريقة التلمذة أو في مواقف معينة شيء من طريقة الغوص والعوم لكنها تستخدم إلى جانب طرق أخرى عديدة حين نقيم ونبنت أنها أفضل الطرق الممكنة لتحقيق أغراض معينة. وهذه الطريقة المنهجية في التدريب هي التي تضمن أداء العمل بأقل التكاليف.

أنواع التدريب:

يعتبر التدريب من العناصر الرئيسية في الإدارة لذلك فإن أكفا الرؤساء هو الذي لا يركز على ذاته بل يشجع مواهب مرؤسيه ويبرز أحسن ما فيهم وأسوأ

الرؤساء من يعمل على الحد من قدرة مرؤوسيه على النمو والانطلاق ولذلك كانت القدرة على التعامل مع المرؤوسين لتحسين أدائهم وزيادة لا تقل أهمية عن القدرة الفنية ذلك أن كثيرين من الموظفين لا يقدعون كل طاقاتهم الكامنة والتي لا تظهر إلا بالتشجيع حتى يتمكنوا من زيادة تمكّنهم من عملهم باستمرار وهناك أنواع عديدة من التدريب لكنه يمكن إجمالها في نوعين رئيسيين :

أولاً: التدريب قبل دخول الخدمة Pre-service training وهو نوع من التدريب يهدف أساساً إلى تعليم الموظف استخدام المعلومات التي تلقاها أثناء تعليمه فيما يسند إليه من عمل عندما يصبح موظفاً أو بمعنى آخر التدريب على العمل قبل أن يصبح مسئولاً عنه.

ويمكن القول بأن التدريب في فترة ما بين الانتهاء من التعليم وقبل استلام عمل مستقل يصبح مسئولاً عنه.

ثانياً: التدريب أثناء الخدمة.

ويقصد به التدريب على العمل منذ تعيين الموظف في درجاته الدنيا والاستمرار فيه حتى مستويات الإدارة العليا.

بعض مبادئ التدريب:

هناك عدة مبادئ يجب على كل مدير أو مشرف نجاح معرفتها وفهمها حتى يقوم بمسئوليته التدريسية في كفاءة وتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

المبدأ الأول:

يجب أن يكون لدى الأشخاص اهتمام ورغبة في التعلم قبل قبولهم للتدريب

People must be interested in learning before they will accept training.

هناك العديد من الأساليب وراء اهتمام الشخص بالتعلم فبعض الأشخاص يكون لديهم حب للمعرفة لذاتها والبعض الآخر يعشق التعلم لأنهم طموحون ولأنهم يشقون في الهيئة التي يعملون من أجل صالحها وكذلك لأنهم يحسون بفخر للانجاز الممتاز ويرغبون في الحصول على تقدير أدائهم البارز لعمليهم لأن هناك

حواجز لذلك. ومن الضروري أن تكون هناك رغبة واهتمام لدى المتدرب فيما يتعلق ببرامج وأهداف التدريب.

المبدأ الثاني:

يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين:

Training must be suited to the individual needs of those being trained

يحتاج المشرف قبل تعليم أو تدريب شخص ما على أداء أى نوع من العمل إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرفه وحين تتضح جوانب النقص المعينة وهذا شيء فردي للغاية يمكن حينئذ تصميم برنامج تدريب ليساعده على سد جوانب النقص وعلى مسئول التدريب ملاءمة التدريب للشخص بدلاً من ملاءمة الشخص للتدريب.

المبدأ الثالث:

يجب أن يتم التدريب إما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه

Training must be done either by a supervisor or under his direction.

يجب على الشخص دائماً أن يفهم أن مشرفه هو الذى خططه ونظمه أو نفذه، أن المشرف الكفاء لا بد أن يكون دائماً وثيق الصلة برجاله وعلى معرفة بنموهم وعمل مسئول التدريب هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات نحو الأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب.

المبدأ الرابع:

يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه

The rate of training should equal the rate at which an individual can learn.

كلما كان معدل التدريب بطيئاً بالنسبة لقدرة الفرد على التعليم كلما كان الفائد أكبر والتدريب الذى يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس مجبداً فحسب ولكنه ضرورى.

المبدأ الخامس :

إن الأشخاص في امكانهم أن يتعلموا حين يجبرهم أحد أو يدرهم على كيفية القيام بالعمل ولكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه :

People can learn by being told or shown how to do work., but best of all from doing work under guidance.

يرى البعض أن التعلم عن طريق الكتب لا يمكن أن يكون بديلا عن الخبرة وأن الخبرة هي أفضل معلم ولكن الخبرة من الممكن أيضا أن تكون مضللة إذا كانت من النوع الخاطئ، ولهذا فمن الحكمة أن توجه الخبرة توجيهها دقيقا ولا بد من مراعاة هذا عند التدريب.

المبدأ السادس :

يجب أن يكون التدريب مخططا ومجدولا ومنفذا ومقيا حسب منهج (بطريقة منهجية) : Training should be planned, excuted and evaluated systematically .
يجب أن تحتوى خطة التدريب على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذى يدرّب من أجله الشخص كما يجب أن توضح الوقت المطلوب تقريبا في المتوسط للتدريب الكامل كما يجب أن توضح تواريخ اتمام كل بند من بنود خطة التدريب ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذى يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة. وفي النهاية يجب التأكد من نجاح التدريب عن طريق عملية التقييم Evaluation.

وهناك أساليب معروفة للتقييم منها :

١ - عقد الاختبارات الشفوية أو التحريرية للتأكد من أن الشخص المتدرب

قد تعلم ما قيل له.

٢ - يمكن للمدرب ملاحظة الأداء الفعل ليحدد ما إذا كان الشخص قد غنى القدرة والمهارة لأداء العمل المطلوب أم لا.

٣ - يتعرض العمل الذي قام به الشخص المدرب (مدد قصيرة في البداية ثم مدد أطول بعد ذلك) وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف وهذا النمط يأتي بطبيعة الحال بعد التمتين سالفى الذكر.

أساليب التدريب :

يتخذ التدريب في ممارسته أساليب متعددة تبعاً للفرص منه ومن أهم هذه الأساليب :

١ - أسلوب التوجيه :

ويقصد به تعريف الموظف الجديد بالجهة التي يعمل بها والهدف الذي تعمل من أجله والأقسام التي تتكون منها، وكذا تعريف بمقوقه وواجباته نحو العمل الذي يكلف به في مكانه الجديد، وغالباً ما يسلم الموظف الجديد « دليل عمل » Manual يشتمل على كافة البيانات والقواعد وكذا اللوائح والنظم. كما يشمل كذلك تقديمه إلى الموظفين والتعرف عليهم.

٢ - تدريب الرؤساء للمرؤوسين :

ويكون ذلك بتشجيع الرؤساء مرؤوسهم تطوير أنفسهم أما :

(أ) بتزويدهم بالمطبوعات الحديثة وتكليفهم بواجبات خاصة تختلف عن أعمالهم المعتادة وإبداء استعدادهم للرد على استفساراتهم.

(ب) تكليف الرؤساء مرؤوسهم القدامى بتعليم غيرهم من الموظفين الأحدث.

(ج) نقل الموظفين بين مختلف الأعمال من وقت لآخر.

٣ - إعداد البرامج النظامية والحلقات الدراسية :

ويشارك الموظفون في هذه البرامج والحلقات الدراسية التي تعد تبعا لتخصصاتهم العلمية وتعقد هذه البرامج والحلقات غالبا خارج الجهاز الذي يعملون فيه.

٤ - التدريب عن طريق الاستشارة :

ويكون ذلك بتوفير عدد من المستشارين في مختلف التخصصات يرجع الموظفون إليهم في كل ما يقابلونه من صعوبات يناقشونهم فيها لينتهوا إلى الرأي الصواب، ويعاب على هذا الأسلوب أن التدريب يكون فيه اختياريا بمعنى أنه ليس مما يوجب على الموظف الرجوع إلى المستشارين إلا إذا كان هناك الزام بحكم القانون وفي هذه الحالة تخرج الاستشارة عن كونها تدريبا وتندرج تحت أعمال السلطة الاستشارية.

٥ - أسلوب المحاضرات والمناقشات :

يتميز هذا الأسلوب بأنه يزود الدارسين بالمبادئ العلمية بالقدر الذي يتناسب ومستوياتهم العلمية بما يخدم العمل الذي يقومون به أو يرشحون له. وتكون المناقشات في مثل هذا الأسلوب على درجة كبيرة من الأهمية حتى يشعر الدارسون بأنهم يشاركون في المحاضرات وليسوا مجرد موظفين يتعين عليهم أن يتقبلوا ما يقال لهم بالرضا ولو كانوا غير مقتنعين به.

٦ - أسلوب المؤتمرات :

وهذا الأسلوب يشعر الموظفين بقيمتهم الذاتية حيث يجتمعون بالتراسات في اجتماعات دورية ليناقشوا مشكلات العمل ويقترحون العلاج لكل حالة. هذا فضلا عما تخلقه المؤتمرات من الشعور بالمسئولية نحو نجاح المشروع مسؤولية جماعية وفي ذلك ما يدفع كل فرد إلى مزيد من الولاء ومزيد من العمل المثمر، وكلما

تمكن الرئيس من توجيه المناقشة توجيهها سليماً دون المساس بمشاعر الموظفين كلها
تمكن من التوصل إلى نتائج أفضل.

٧ - أسلوب البحوث :

ويتم هذا الأسلوب بالاهتمام بالموظفين كأفراد وكمجموعة، فيكلف الرئيس
بعض الموظفين ممن يرى فيهم القدرة على البحث بإجراء بحوث وتجارب ودراسة
حالات معينة وتقديم تقارير بنتائج بحوثهم.

ويتفرع عن هذه البحوث الميدانية التي يقوم بها فرد أو أكثر لبحث معين
على الطبيعة وفي مكان العمل توصلنا إلى نتائج معينة تخدم العمل خصوصاً في
الحالات التي يتأثر فيها العمل وتتحد فيها الظروف والملازمات وبذلك يمكن
التعرف في سهولة وسر على مواطن الضعف والتوصل إلى العلاج من أقرب
طريق.

٨ - أسلوب الاجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة :

وهذا الأسلوب يساعد على الإدارة الجماعية إذ يجتمع الرئيس بمؤوسيه في
كل وحدة من وحدات العمل في موعد محدد يوماً كل شهر مثلاً وتحدد
الموضوعات التي ستناقش في هذا الاجتماع ويخطر بها الموظفون مسبقاً. وهذا وحده
يكفي باشعار الموظفين بأهميتهم واشراكهم مشاركة فعلية في الإدارة واعلامهم بكل
ما يهمهم من أمور وعرض مشكلاتهم عرضاً صريحاً ومناقشتها والتوصل إلى
قرارات يدافعون عنها أمام غيرهم من الموظفين طالما أنهم يشتركون في اتخاذها.
هذا فضلاً عما في ذلك من تدريب على إدارة المناقشات واتخاذ القرارات.

وما ينبغي أن نوجه النظر إليه أنه ليس حتماً اتباع أسلوب معين في التدريب
فيجوز أن يتبع أكثر من أسلوب بشرط التنسيق بين أساليب التدريب ممن تتوافر
فيهم صفات معينة أهمها القدرة على العمل بكفاية كعضو في جماعة، وهذا
يقتضى الاهتمام بأسلوب سلوك هذه الجماعة والإحساس بمحاجات ودوافع
المؤوسين. كذلك ضرورة تفهم الذات والنظرة المعينة التي تتيح للفرد أن يرى

نفسه في الصورة التي يراه فيها الآخرون وذلك حتى يتمكن من تشخيص العلاقات الإنسانية وعلاجها، وما يحتاج منها إلى علاج.

وفوق هذا فمن الضروري أن تتوفر فيمن يقوم بالتدريب من الرئاسات القدرة على خلق جو عمل ملائم بحيث يشعر المرءوسون بحرية التعبير عن أنفسهم ويجدون التشجيع للمساهمة في مجهودات المجموعة التعاونية.

وكذلك القدرة على نقل الأفكار والقرارات والاتجاهات بنجاح إلى المرؤوسين وإلى غيرهم من الموظفين، وفهم ما يحاول الآخرون عن طريق نقله إلى الرؤساء. كل هذه الصفات ضرورية في الرئاسات التي تتخذ من الاجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة أسلوباً للتدريب.

معوقات ومشكلات التدريب:

توجد عدة مشكلات اجتماعية ونفسية ومادية وفنية تؤثر وتعوق عملية التدريب من أن يستفاد منها بأحسن النتائج وهي:

١ - معارضة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين كل بأسلوبه للدراسين الذين يعودون من دورات تدريبية عامة أو متخصصة.

وهذه المشكلة ترجع عادة إلى عدة أسباب:

(أ) يعتمد بعض الرؤساء على عدم إعطاء الموظف المعلومات الكافية عن مهام وظيفته إلا بقدر خشية أن يتفوق الموظفون في أداء أعمالهم على الرؤساء، وفي هذه الحالة يلجأ بعض الرؤساء إلى تثبيط همم الموظفين الذين تتاح لهم فرص التدريب بعد عودتهم.

(ب) كذلك ولعوامل نفسية - يعارض الموظفون بعضهم من المستويات المتقاربة في حالة قيام أحدهم بحضور دورة تدريبية ويقابل عند عودته بنفس الأسلوب الذي قد يقابله به الرؤساء في المثال السابق.

(ج) أما في حالة قيام الرئيس بحضور برنامج تدريبي فإن المرؤوسين قد يلجأ

بعضهم إلى التملق والرياء ورغبة في عدم إحداث تغيير في أسلوب العمل تكون نتيجته أعباء جديدة عليهم أو يؤدي إلى رقابة حازمة لأعمالهم، مدعين مثلاً أن أسلوب الرئيس الأول هو خير من الأسلوب الجديد.

ولعلاج مثل هذه المشكلة تلجأ المعاهد والأجهزة التدريبية التي تدرب كافة مستويات الدراسين إلى إنشاء فروع من أجهزة التدريب في الوزارات والمحليات.

٢ - اختيار الموظفين للتدريب :

وهنا يوجد رأيان، هل يبدأ بتدريب الموظف النشط الكفء؟ أم يبدأ بتدريب الموظف المتوسط أو الضعيف؟

المفروض أن سياسة التدريب تكون عامة، وشاملة لجميع فئات الموظفين من حيث الكفاءة وإلى أن يكون التدريب سياسة عامة تنطبق على جميع الأفراد ستظل مشكلة الاختيار قائمة حيث أن كلا من الفئتين يحتاج إلى تدريب.

٣ - عدم وجود حوافز لتشجيع التدريب؟

قد لا تقوم الأجهزة المنظمة للبرامج التدريبية بوضع نظام لمكافأة الدراسين الأوائل في الدورات التدريبية رغم وجود وسائل تقييم للدراسين.

كذلك قد تعارض بعض الجهات في الابتكارات والتعديلات التي يطلب خريجو البرامج التدريبية تنفيذها في مصالحهم بما يتفق والدراسات التي يحصلون عليها.

٤ - عدم منح أجهزة التدريب سلطة متابعة للمدرسين :

فقد يحدث أن يدرّب الموظف على أعمال العلاقات العامة وعند عودته إلى عمله تسند إليه أعمال أخرى غير العلاقات العامة، وتكون النتيجة عدم الاستفادة من الموظف.

٥ - عدم الاهتمام بمخلق بذور الابتكار في العاملين :

عادة ما تهتم المعاهد التدريبية بالتخصصات الموجودة في الإدارة دون الاهتمام

بالإرشاد وتمكين الدارسين من الابتكار أو الخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء أو سرعة الإنجاز أو خفض التكاليف.

٦ - عدم استقاء معلومات الإدارة من شرقنا العربي وثقافتنا الإسلامية :

غالبية أساتذة الإدارة في المعاهد التدريبية درسوا علومهم في جامعات ومعاهد أمريكية أو أوروبية ورجعوا إلينا بهذه الأفكار دون تطوير أو مراعاة لثقافتنا العربية عنماً بأن الإسلام ناقش أدق قضايا المجتمع ووضع لها النظم والقوانين قبل نشأة هذا العلم في كل من أوروبا وأمريكا.

٧ - عدم رغبة العاملين في الإقبال على التدريب لمشاكل مادية أو اجتماعية.

٨ - قيام الرئاسات المباشرة بالتدريب :

تلجأ بعض الأجهزة في حالة تنفيذ برامج تدريبية إلى مديري الإدارات المتخصصة بالقيام بالتدريب ويسبب هذا مشكلتين :

(أ) قد يكون الرئيس وهو المحاضر حاصلاً على درجة علمية أقل من الدارسين فيفقد بذلك الدارس ثقته في المحاضر.

(ب) قد يدير الرئيس العمل في مكتبه بطرق لا تتفق مع الأساليب العلمية فينقل معلوماته الخاطئة إلى الدارسين وبالتالي لن يستفيد الدارسون.

المراجع

Departement of Employment, U.K.; Glossary Training Terms London, 1970. p. 29.

- ٢ - الدكتور على السلمي، إدارة الأفراد لدفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧١ ص ١٢٠.
- ٣ - دكتور منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، مكتبة غرب، القاهرة، ١٩٧٥ ص ٣٩٥.
- ٤ - محمد كمال مصطفى، أثر التغيير في التكنولوجيا على نظام تنمية القوى العاملة في المنشأة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لكلية التجارة جامعة الزقازيق، ١٩٧٨.

William R. van Dersal, The successful supervisor in Government and Business, Harper and Row publishers New York, 1968. pp. 80-83.

Ibid, pp. 88-90.