



المملكة العربية السعودية

جامعة الملك سعود

كلية العلوم الإدارية

مركز البحوث

تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية

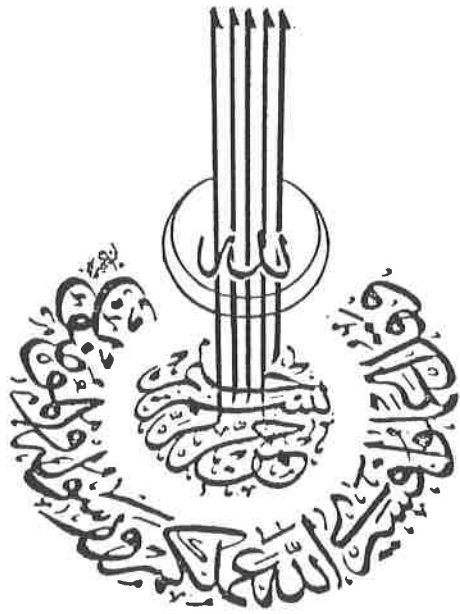
إعداد

د. حسن محمود إبراهيم

د. سعود بن محمد النمر د. محمد سيد حمزاوي

د. لطفي راشد د. أحمد عودة

١٤٠٩هـ - (١٩٨٨م)





المملكة العربية السعودية
جامعة الملك سعود
كلية العلوم الإدارية
مركز البحوث

تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية

إعداد

د. حسن محمود إبراهيم

د. سعود بن محمد النمر د. محمد سيد حمزاوي

د. لطفي راشد د. أحمد عودة

١٤٠٩هـ (١٩٨٨م)



ان هذا البحث يعبر عن رأى كاتبه وليس عن رأى المركز

"تقديم"

اهتمت خطة التنمية الرابعة بالمملكة بتنمية الموارد البشرية، لما لها من دور كبير في تحقيق التقدم والازدهار ، فالموارد البشرية ليست مجرد وسيلة لتحقيق التنمية ، ولكنها غاية وهدف سام من أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ولقد عني مركز البحوث بكلية العلوم الادارية بتشجيع البحث في سائر المجالات التي يمكن من خلالها المساهمة في تحقيق هذا الهدف السامي . وعلى هذا الدرب سار الباحثون في هذا البحث الذي يهدف الى استخدام الاساليب العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الاعمال بالمملكة لكي تكون أساسا صالحا للجهود التدريبية في مجال الادارة عملا على تدعيم قدرة هذا القطاع لتحقيق التنمية المنشودة .

ولقد كان هذا البحث ثمرة تعاون وثيق بين مركز البحوث والباحثين ، ولايمك الباحثون الا أن يتقدموا بوافر الشكر والتقدير لسعادة الدكتور / عميد كلية العلوم الادارية ، وسعادة الدكتور / مدير مركز البحوث والعاملين بالمركز على التيسيرات التي ساعدت في انجاز هذا البحث . كما لايفوتهم التنويه بالشكر لجامعة الملك سعود والمسؤولين بالمؤسسات التي وفرت البيانات التي اعتمد عليها الباحثون في انجاز هذا البحث .

الباحثون

" قائمة المحتويات "

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
	- تقديم
	<u>الفصل الاول : أهمية البحث ومنهجه</u>
١	- أهمية البحث
٣	- أهداف البحث
٤	- الفروض التي يقوم عليها البحث
١٣	- منهج البحث
١٩	- الصعوبات التي اعترضت الدراسة
٢٠	- خطة البحث
	- <u>الجزء الاول : مفاهيم أساسية حول التدريب الإداري وتحديد</u>
٢١	<u>الاحتياجات التدريبية</u>
٢٣	<u>الفصل الثاني : التدريب الإداري وأهميته :</u>
٢٤	- مفهوم التدريب والفرق بينه وبين التعليم
٢٥	- التدريب والتنمية الإدارية
٢٦	- التدريب والتأهيل المهني
٢٧	- طبيعة نشاط التدريب
٣٢	- أنواع التدريب
٣٣	- التدريب الإداري
٣٥	- أهمية التدريب الإداري
٣٩	- التدريب الإداري في قطاع الأعمال بالمملكة
٤١	<u>الفصل الثالث : أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية</u>
٤١	- مفهوم الاحتياجات التدريبية
٤٣	- تنوع أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
	- الأسلوب المتبع في البحث الحالي لتحديد الاحتياجات
٥٤	التدريبية لقطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية

٥٥	<u>الجزء الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية</u>
٥٥	- مقدمة
٥٨	- واقع الاهتمام بالتدريب في المؤسسات عينه الدراسة ...
٦٤	- الخلاصة
٦٥	<u>الفصل الرابع : الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم</u>
٦٥	- مقدمة
٦٦	<u>أولا : المشكلات التنظيمية التي تواجه ادارة قطاع الاعمال في</u>
٧١	<u>المملكة بصفة عامة</u>
٧١	<u>ثانيا : أسباب ظهور المشكلات التنظيمية في قطاع الاعمال بالمملكة</u>
٨٠	<u>ثالثا : مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات التنظيمية</u>
٨٥	- الخلاصة
٨٦	<u>الفصل الخامس : الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد</u>
٨٦	- مقدمة
٨٩	<u>أولا : فروض الدراسة في مجال الافراد</u>
٨٩	<u>ثانيا : مشكلات الافراد في قطاع الاعمال بالمملكة</u>
٩٥	<u>ثالثا : أسباب ظهور مشكلات الافراد بقطاع الاعمال بالمملكة</u> ...
	<u>رابعا : المجالات التدريبية التي تسهم في حل مشكلات الافراد في</u>
١٠٢	<u>قطاع الاعمال بالمملكة</u>
١٠٩	- الخلاصة
١١١	<u>الفصل السادس : الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق</u>
١١١	- مقدمة
١١٢	<u>أولا : فروض الدراسة في مجال التسويق</u>
١١٣	<u>ثانيا : المشكلات التسويقية في قطاع الاعمال بالمملكة</u>
١١٨	<u>ثالثا : مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات التسويقية</u>
١٢٣	- خلاصة

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
١٢٣	<u>الفصل السابع : الاحتياجات التدريبية في المجالات المالية والمحاسبية</u>
١٢٣	- مقدمة
	<u>أولا : المشكلات المالية والمحاسبية التي تواجه قطاع الاعمال</u>
١٢٤	في المملكة
	<u>ثانيا : أسباب المشكلات المالية والمحاسبة التي تواجه قطاع</u>
١٣٢	الاعمال في المملكة
	<u>ثالثا : مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات الماليــــــــة</u>
١٣٤	والمحاسبية ومجالات التدريب المختلفة
	<u>الفصل الثامن : النتائج والتوصيات</u>
١٤٢	- نتائج الدراسة الميدانية
١٤٣	<u>أولا : مجال التنظيم الادارى</u>
١٤٥	<u>ثانيا : في مجال الافراد</u>
١٤٧	<u>ثالثا : في مجال التسويق</u>
١٥٠	<u>رابعا : الوظائف المالية والمحاسبية</u>
١٥٧	- التوصيات
١٦٠	- مراجع البحث
	- الملاحق :
	- ملحق (١) استمارة الاستبيان المستخدمة في الدراسة
	- ملحق (٢) جداول تفريغ بيانات الدراسة

" قائمة الجداول الموجودة في متن البحث "

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
١	مجتمع الدراسة موزعا بين المدن الرئيسية الثلاث طبقا لاعداد العاملين في كل مؤسسة	١٤
٢	توزيع عينة البحث على أساس النشاط الذي تعمل فيه	١٦
٣	أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في المستويات المختلفة	٤١
٤	توزيع عينة الدراسة تبعا لقيامها بنشاط تدريب داخلي	٥٨
٥	المركز التنظيمي المشرف على نشاط التدريب	٥٩
٦	الرأى حول ضرورة وجود جهة مسؤولة عن التدريب	٦٠
٧	الجهات التي تنفذ التدريب	٦١
٨	الجهات التي يفضل قيامها بالتدريب	٦٢
٩	مدى توفر اعتمادات مالية كافية للتدريب	٦٣
١٠	مدى توفر هيكل تنظيمي للمؤسسات محل الدراسة	٦٦
١١	مدى وجود وصف للوظائف بالمؤسسات محل الدراسة	٦٧
١٢	المشكلات التنظيمية التي تواجه المؤسسات محل الدراسة	٦٧
١٣	المشكلات التنظيمية موزعة حسب نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة	٦٩
١٤	الاهمية النسبية لأسباب المشكلات التنظيمية	٧٢
١٥	أسباب المشكلات التنظيمية موزعة حسب نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة	٧٨
١٦	مدى اقتناع عينة الدراسة بمساهمة التدريب في حل المشكلات التنظيمية	٨٠
١٧	مجالات التدريب التي تسهم في فعالية التنظيم	٨١
١٨	مجالات التدريب التي يمكن أن تسهم في فعالية التنظيم موزعة حسب نوع النشاط الذي	
٨٤	تعمل فيه المؤسسة	

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
١٩	أهم مشكلات الافراد بقطاع الاعمال بالمملكة	٩٠
٢٠	مشكلات الافراد حسب نوع النشاط الذى تعمل فيه المؤسسة	٩٢
٢١	أسباب مشكلات الافراد بقطاع الاعمال	٩٦
٢٢	أسباب ظهور مشكلات الافراد موزعة حسب نوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة	٩٩
٢٣	مجالات التدريب التي تسهم في حل مشكلات الافراد	١٠٣
٢٤	مجالات التدريب التي تسهم في زيادة كفاءات الافراد موزعة حسب نوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة	١٠٥
٢٥	الاهمية النسبية للمشكلات التسويقية في عينة الدراسة	١١٣
٢٦	المشكلات التسويقية موزعة حسب النشاط الذى تقوم به المؤسسة	١١٥
٢٧	مجالات التدريب التي تسهم في حل المشكلات التسويقية موزعة حسب نوع النشاط الذى تقوم به المؤسسة	١١٩
٢٨	المشكلات المالية والمحاسبية ودرجة أهميتها	١٢٦
٢٩	المشكلات المالية والمحاسبية موزعة حسب النشاط الذى تمارسه المؤسسة	١٢٨
٣٠	أسباب المشكلات المالية والمحاسبية في رأى مفردات العينة	١٣٢
٣١	أسباب المشكلات المالية والمحاسبية موزعة حسب نوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة	١٣٣
٣٢	مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات المالية والمحاسبية	١٣٤
٣٣	مجالات التدريب اللازمة لحل المشكلات المالية والمحاسبية في رأى مفردات العينة	١٣٥
٣٤	مجالات التدريب التي تسهم في حل المشكلات المالية والمحاسبية موزعة حسب نوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة	١٣٨

الفصل الاول أهمية البحث ومنهجه

أهمية البحث :

يتناول هذا البحث حصر الاحتياجات التدريبية لقطاع الاعمال في المملكة العربية السعودية ، حيث تعتبر الاحتياجات التدريبية الاساس الذى يقوم عليه التخطيط السليم لاعداد وتنفيذ برامج التدريب وتنمية القوى العاملة في أية مؤسسة . ويمثل هذا البحث أهمية خاصة لمؤسسات الاعمال في المملكة العربية السعودية للاعتبارات الآتية :

١ - ان خطط التنمية التي قامت - ولا تزال تقوم - بتنفيذها المملكة العربية السعودية في كافة المجالات خلال السنوات الماضية كانت عاملا قويا لنمو وازدهار قطاع الاعمال ، كما كانت دافعا لتكوين مؤسسات جديدة طرقت مجالات عمل لم تكن مألوفة من قبل . وقد أدى كل ذلك الى ايجاد فرص عمل جديدة فاقت قدرات سوق العمالة المحلية لشغلها سواء من الناحية العددية أو النوعية ، مما فرض على مؤسسات الاعمال ضرورة اتخاذ الاجراءات لتوفير احتياجاتها من القوى العاملة بالاعداد والمهارات المطلوبة ، وتنمية المهارات المتاحة لمواجهة ظروف العمل الجديدة ، ومن ثم جاءت الحاجة الى مزيد من برامج التدريب وتنمية القوى العاملة .

٢ - من الملاحظ أن السياسة التي انتهجتها غالبية مؤسسات الاعمال في المملكة لمواجهة احتياجاتها من القوى العاملة هي الاعتماد على العمالة الاجنبية . واذا كانت هذه السياسة قد لاقت نجاحا في تلبية احتياجات قطاع الاعمال في الماضي ، الا أنها لا تعتبر سياسة سليمة في المدى البعيد ، نظرا لتواجد العمالة الاجنبية لفترات زمنية محدودة . ومن ثم فان السياسة بعيدة المدى يجب أن تقوم على أساس تنمية القوى العاملة الوطنية لتكون رصيذا قوميا من رأس المال البشرى يعمل على استمرار وبقاء مؤسسات الاعمال في المستقبل بعد عودة العمالة الاجنبية الى اوطانها . ولن يتسنى تطبيق هذه السياسة الاخيرة الا من خلال تخطيط التعليم في المملكة الى جانب عمليات التدريب المخطط والمنظم ، والذي يتركز أساسا على الحصر السليم للاحتياجات التدريبية .

٣ - اذا كانت المشكلة الظاهرة التي تواجه مؤسسات الاعمال في المملكة هي النقص في الايدي العاملة الماهرة بصفة عامة ، فان المشكلة الاكثر الحاحا هي النقص في القيادات الادارية التي تعمل على تسيير هذه المؤسسات ، بالاضافة الى النقص في العاملين في التخصصات الادارية المعاونة لها كتخصصات التنظيم ، وشؤون الافراد ، والتخصصات المالية والتسويقية . ونحن لانخطيء اذا قلنا أن التحدى الذى يواجه منظمات الاعمال في المملكة العربية السعودية هو التخطيط السليم لاعداد القيادات الادارية وتنمية مهارات العاملين في التخصصات الادارية المختلفة .

٤ - ان برامج التدريب وتنمية القوى العاملة يجب أن تقوم على أساس البحث والدراسة والتخطيط المسبق لها ، ولايصح أن تترك للاجتهاد أو الصدفة . واذا كان التدريب يمثل استثمارا بشريا طويل الاجل يجب أن تتوافر فيه مقتضيات أية خطة سليمة من حيث توافر البيانات وتحديد الاهداف واجراءات التنفيذ . وتعتبر الاحتياجات التدريبية البيانات الاساسية التي يقوم عليها التخطيط للتدريب ، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة التي نحن بصددها - بالاضافة الى الاعتبارات الاخرى - كبداية لوضع خطط التدريب في قطاع الاعمال بالمملكة على الطريق الصحيح .

٥ - ان أنشطة التدريب في قطاع الاعمال بالمملكة تعتبر أنشطة حديثة العهد ، ومن ثم فان محاولة دراسة الاحتياجات التدريبية في قطاع الاعمال ، ومحاولة التعرف على المجالات التي تظهر فيها ، تستحق بذل الجهد والوقت لدراستها من فريق البحث .

٦ - ان الظروف المتغيرة التي تعمل فيها منظمات الاعمال - وبصفة خاصة في المملكة العربية السعودية - بالاضافة الى تطور المعارف والمهارات نظرا لتقدمها بمرور الوقت تجعل من التدريب وتنمية القوى العاملة عملية مستمرة . ويقتضى استمرار هذا النشاط ضرورة اجراء حصر للاحتياجات التدريبية بين حين وآخر ، وقد آن الوقت للقيام بهذه الدراسة لتكون أساسا أو مرشدا للتخطيط للتدريب في هذا القطاع الهام .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى تحقيق الاغراض الاساسية الاتيـــــة :

١ - الوقوف على جوانب الضعف والقصور في أداء الافراد العاملين في النواحي الادارية بقطاع الاعمال في المملكة العربية السعودية ، والتي تعزى أساسا الى نقص معارفهم ومهاراتهم المختلفة ، والتي يمكن التغلب عليها من خلال اعداد وتنفيذ برامج التدريب .

٢ - اكتشاف أهم المشكلات الادارية ، ومن ثم الاحتياجات التدريبية التي تبرز في كل نشاط من أنشطة الاعمال المختلفة كالزراعة ، والصناعة ، والتجارة ، والنقل والمواصلات ، مما يساعد القائمين على هذه الانشطة في توجيه خطتها وبرامجها التدريبية .

٣ - تزويد المكتبة العربية بدراسة استكشافية تحليلية لحصر الاحتياجات التدريبية في قطاع الاعمال بالمملكة ، تعتبر اطارا عاما لترشيد عملية التدريب في هذا القطاع ، وتخطيط برامج التدريب له على أساس سليم .

٤ - ليس الهدف من هذا البحث الحصر العددي للاحتياجات التدريبية في قطاع الاعمال ، فهذا النوع من الحصر لا يكون دقيقا على مستوى القطاع ، وانما يصلح الحصر العددي عند دراسة الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة ، أو على مستوى الادارة أو أية وحدة تنظيمية داخل كل مؤسسة على حدة . هذا بالاضافة الى أن ظروف التغيير السريعة التي تمر بها مؤسسات الاعمال في المملكة ، وآثارها على هيكل العمالة فيها ، تجعل الحصر العددي أمرا غير مقبول ، وانما الهدف هو تحديد اهم المجالات التي تبرز فيها الاحتياجات التدريبية . وليس الهدف هو تحديد الاحتياجات التدريبية لكل أنواع التدريب ، وانما تقتصر الدراسة على حصر الاحتياجات التدريبية التي تقع في نطاق التدريب الاداري ، ومن ثم استبعادنا حصر الاحتياجات التدريبية في المجالات الفنية ، والاعمال الحرفية .

الفروض التي يقوم عليها البحث :

يقوم هذا البحث على الفرضين الاساسيين الاتيين :

الفرض الاول :

تحدد احتياجات التدريب الادارى في مؤسسات الاعمال بالمملكة العربية السعودية بناء على المشكلات الادارية التي تواجهها هذه المؤسسات .

الفرض الثاني :

تتباين الاحتياجات التدريبية في كل مجال ادارى تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة .

وينقسم كل من الفرضين السابقين الى عدد من الفروض الفرعية نبينها في الشرح التفصيلي الاتي :

شرح الفرض الاول :

تواجه مؤسسات الاعمال عدد من المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب ، وفي الواقع تتباين طرق تصنيف المشكلات الادارية بين الباحثين ، فهناك من يتناول تحليل وظائف المدير ويقوم بتصنيف المشكلات الادارية حسب تقسيم هذه الوظائف مثل مشكلات التخطيط ، ومشكلات وظيفة التنظيم ، والمشكلات المتعلقة بالتوجيه والتنسيق ، والمشكلات المتعلقة بوظيفة الرقابة . غير أن هذه الطريقة في التصنيف تركز على المدير الفرد كمحور للتحليل من أجل تحديد المشكلات التي يعاني منها في أدائه لوظيفته ، وبالتالي لوصف احتياجاته التدريبية ، ولكن اذا تناولنا المؤسسة كوحدة للتحليل ، كما هو الحال في بحثنا هذا ، فلا بد من اتباع طريقة أخرى لتصنيف المشكلات الادارية .

وقد قمنا بتقسيم هذه المشكلات تبعا للوظائف الرئيسية التي توجد في المؤسسة ، ومن ثم فان تحديد الاحتياجات التدريبية يدور حول الجوانب الاساسية الاتية :

- أ) الجوانب المتعلقة بالتنظيم الإداري في المؤسسة .
- ب) الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري (الأفراد) في المؤسسة .
- ج) الجوانب المتعلقة بالنواحي المالية والمحاسبية .
- د) الجوانب المتعلقة بالنواحي التسويقية .

وقد يثار تساؤل حول الجوانب المتعلقة بالانتاج في المؤسسة ، والتي قد تكون محورا لعدد من المشكلات الادارية التي يكون التدريب علاجا مناسباً لها . غير أن معظم مشكلات الانتاج في المؤسسات الخاصة ذات طبيعة فنية بحيث يفيد في حلها أنواع أخرى من برامج التدريب الفني التخصصي ، أو برامج التدريب الحرفي . أما النواحي الادارية المتعلقة بوظيفة الانتاج فهي ترتبط بالطبع بالجوانب التنظيمية ، والعنصر البشري ، والنواحي المالية ، وهذا ما يتضمنه البحث .

وبناء على ما سبق فاذا كان الغرض الاساسي الاول للبحث يقضي بأن " تحدد احتياجات التدريب الإداري في مؤسسات الاعمال بالمملكة العربية السعودية بناء على المشكلات الادارية التي تواجهها هذه المؤسسات " ، فانه ينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية :

فرض ١ / ١

" تتحدد احتياجات التدريب الإداري في مجال التنظيم في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناء على المشكلات التنظيمية التي تواجهها هذه المؤسسات " .

وتندرج المشكلات التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص تحت تقسيمين عريضين فهي اما أن تكون مشكلات متعلقة بالجانب الهيكلي في عملية التنظيم من عدم وجود وصف واضح للوظائف يحدد اختصاصات وسلطات كل وظيفة ، أو مشكلات متعلقة بالجانب الدينامي (الحركي) في عملية التنظيم مثل تأخر انجاز العمل ، وصعوبة التنسيق بين الادارات ، وصعوبة التعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

وترجع المشكلات التنظيمية التي تواجه مؤسسات قطاع الاعمال - في رأينا - الى عدد من الاسباب التي قد تتداخل مع بعضها البعض ومن أمثلتها :

- عدم وجود هيكل تنظيمي أو قدم الهياكل التنظيمية في المؤسسات •
- نقص المهارات التنظيمية لدى المديرين وروءساء الاعمال •
- عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم •
- الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤساء •
- صعوبة التفاهم بين المشرفين على الادارات والاقسام المختلفة •
- عدم وجود جهة محددة مسؤولة عن التنظيم الادارى •

ونلاحظ أن الكثير من هذه الاسباب يمكن الحد منها عن طريق تصميم برامج تدريبية تعمل على زيادة معارف ومهارات الافراد في هذه النواحي • ولقد أعدت استمارة البحث اللازمة للدراسة لاستطلاع آراء المسؤولين في قطاع الاعمال السعودى حول أهم المشكلات التنظيمية التي تواجههم ، وماهي أسبابها ، ومدى امكانية علاجها عن طريق التدريب الادارى في مجال التنظيم •

فرض ١ / ٢

" تتحدد احتياجات التدريب الادارى في مجال الافراد (العنصر البشرى) في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناء على المشكلات التي تواجهها المؤسسات في هذا المجال " •

يعتبر عنصر الافراد من أهم عناصر الانتاج في المؤسسة ، فهو الذى يحول الخطط والبرامج والاهداف التنظيمية الى انجازات • ولذلك كان من الضرورى العناية بتنمية القدرات والمهارات الخاصة لدى المسؤولين بالمؤسسة (من اداريين ومشرفين) للتعامل مع الافراد بشكل يمكن من استخدام طاقاتهم الكامنة وتحويلها الى أداء أفضل •

وهناك عدد من المشكلات التي قد تنتج عن عدم الاهتمام أو من عدم القدرة على التعامل مع الافراد في مؤسسات الاعمال السعودية من أمثلتها :

- صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات
- عدم التزام العاملين بقواعد العمل ، وقواعد الامن والسلامة
- تزايد معدلات الاصابة والحوادث في العمل
- زيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمة
- عدم احترام مواعيد العمل
- سوء اختيار العاملين
- انخفاض معدلات الاداء
- كثرة شكاوى العاملين
- سوء العلاقات بين الافراد

ومن الاسباب التي قد تكون وراء هذه المشكلات مايلي :

- عدم وجود أسس سليمة ودقيقة لاختيار الافراد
- قصور نظم وقواعد الامن والسلامة ، والقصور في الاشراف على تطبيقها
- القصور في نظم الحوافز أو في نظم الاجور والمكافآت
- بطء الترقيات أو عدم عدالة النظم الخاصة بها
- القصور في نظم الاتصال بين الافراد

ويرى فريق البحث أن معظم هذه الأسباب يمكن علاجها عن طريق تدريب المسؤولين الاداريين ، والافراد العاملين في المؤسسة في هذه المجالات بأسلوب علمي سليم . ولذلك فقد تضمنت الدراسة استطلاعاً للوقوف على آراء المسؤولين في عينة البحث حول أهم المشكلات الخاصة بالافراد التي تواجه مؤسساتهم ، وماهي أسبابها ، ومدى امكانية التغلب عليها عن طريق التدريب الاداري في هذا المجال .

فرض ٣/١

" تتحدد احتياجات التدريب الاداري في النواحي التسويقية في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناءً على المشكلات التي تواجهها المؤسسات في هذا المجال " .

ان المجال الحيوى الذى يبرز مدى نجاح أو فشل أية مؤسسة هو قدرتها على تسويق منتجاتها أو خدماتها بشكل يحقق لها النتائج المستهدفة . وقد تتعرض مؤسسات الاعمال لمشكلات تسويقية حادة تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها ، وعلى مدى بقائها في ظل ظروف بيئية متغيرة ، ومن بينها :

- زيادة المخزون الراكد من السلع .
- نقص المعلومات التسويقية .
- المنافسة الحادة سواء من الداخل أو الخارج .
- عدم توفر رجال البيع الكفاء .
- نقص كفاءة نظم الاعلان .

ويمكن أن تسهم برامج التدريب الادارى في مجال التسويق في مواجهة هذه المشكلات ، ولذلك فقد اهتم فريق البحث باستطلاع آراء المسئولين في قطاع الاعمال السعودى حول أهم المشكلات التسويقية التي تواجههم ومدى امكانية الحد منها عن طريق برامج التدريب الادارى المناسبة .

فرض ١ / ٤

" تتحدد احتياجات التدريب الادارى في المجالات المالية والمحاسبية في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناء على المشكلات التي تواجهها في هذه المجالات " .

ينبع اهتمام مؤسسات الاعمال بالجوانب المالية والمحاسبية من تأثيرها في اتخاذ القرارات الادارية على أساس علمي سليم . ولذلك تحاول المؤسسات التعرف على المشكلات المالية والمحاسبية التي تعاني منها ، والوقوف على أسبابها ، والعمل على علاجها . ولعل أهم المشكلات التي قد تشارف في هذا الصدد مايلي :

- عدم وجود نظام محاسبي ، أو قصور في النظم المحاسبية المطبقة .
- صعوبة معرفة تكاليف أوجه النشاط .
- تذبذب السيولة النقدية ، أو عدم الاستفادة من السيولة النقدية الزائدة .

- عدم الالمام بمجالات الاستثمار .
- عدم توفر مصادر التمويل وصعوبة الحصول على ائتمان من البنوك .

وقد ترجع هذه المشكلات الى أسباب مثل :

- عدم وجود نظم دقيقة للتكاليف .
- عدم ادراك الجوانب المختلفة لوظيفة التخطيط المالي .
- ضعف نظم الرقابة الداخلية .

ومن ثم فان برامج التدريب الادارى يمكن أن تسهم في معالجة هذه الاسباب وبالتالي الحد من المشكلات التي تتعرض لها الموءسسات في النواحي المالية والمحاسبية . ولذلك فقد تناول البحث استطلاع آراء المسئولين في قطاع الاعمال السعودي حول أهم المشكلات المالية والمحاسبية التي تواجههم ، وماهي أسبابها ، ومدى امكانية الحد منها عن طريق تصميم برامج للتدريب الادارى في هذا المجال .

شرح الفرض الثاني :

من المفيد التأكيد على أن تحديد الاحتياجات التدريبية في هذا البحث لاتعني فقط التعرف على المجالات التي يجب أن تتناولها هذه الاحتياجات ، وانما تشمل أيضا تحديد مدى أهمية وألوية هذه المجالات ، وارتباطها بمشكلات قطاع معين من قطاعات الاعمال . فقد تكون المشكلات التنظيمية أكثر الحاحا في نشاط معين من أنشطة الاعمال ، بينما تكون المشكلات التسويقية أكثر الحاحا في نشاط آخر . وهذا يعني أن تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية يختلف من قطاع الى آخر حسب نوع المشكلات التي يعاني منها هذا القطاع . ومن هنا جاء الفرض الرئيسي الثاني في هذا البحث والذي يقضي بأن " تتباين الاحتياجات التدريبية في كل مجال ادارى تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه الموءسسة " .

وقد اتبع فريق البحث في تقسيمه لانواع النشاط التي تمارسها موءسسات قطاع الاعمال التقسيم الذى أخذت به الموءسسة العامة للتأمينات الاجتماعية السعودية ،

وهو التقسيم الذى تأخذ به هيئة الامم المتحدة ، ويشتمل هذا التقسيم على الانشطة الاتيــــــــــــــــــــة :

- نشاط الزراعة والصيد
- نشاط المناجم والبترول
- نشاط الصناعات التحويلية
- نشاط المياه والكهرباء
- نشاط التشييد والبناء
- نشاط النقل والمواصلات
- نشاط المال والتأمين
- نشاط الخدمات الاجتماعية (صحية ، رياضية ، تعليمية)

أما المقصود ب " كل مجال ادارى " تلك المجالات السابق تحديدها في الفرض الرئيسي الاول وهي مجالات التنظيم ، والافراد ، والتسويق ، والنواحي المالية والمحاسبية . وينبثق من الفرض الرئيسي الثاني أربعة فروع فرعية نتناول كل منها فيما يلي :

فرض ٢ / ١

" تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم التي تكشف عنها المشكلات التنظيمية تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة " .

ويمكن القول أن هناك نواحي عديدة يمكن التدريب عليها للتغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجهها مؤسسات الاعمال ، ومن بينها :

- تنمية المهارات التنظيمية للروءساء والاختصاصيين
- تنمية مهارات التنسيق بين الادارات والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة
- تنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الافراد
- تنمية مهارات الاتصال
- تبسيط نظم واجراءات العمل

ومن المتوقع وفقا لهذا الفرض الفرعي أن تتباين احتياجات مؤسسات الاعمال السعودية للتدريب في مجال التنظيم تبعا للنشاط الذى تمارسه المؤسسة .

فرض ٢ / ٢

" تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد تبعا لنوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة " .

وهناك العديد من الفرص التي يمكن التدريب عليها في مجال الافراد كمحاولة للتغلب على مشكلات العاملين وتشمل على النواحي الاتية :

- تنمية مهارات الاشراف .
- وضع سياسات ونظم الاجور .
- وضع نظم الحوافز .
- أسس اختيار العاملين .
- تنمية المهارات السلوكية للمشرفين والعاملين .
- تنمية الوعي الوقائي واستخدام وسائل الامن والوقاية .

ومن المتوقع أن الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد تختلف بين المؤسسات التي تعمل في أنشطة مختلفة .

فرض ٣ / ٢

" تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق كيفما تكشف عنها المشكلات التسويقية تبعا للنشاط الذي تعمل فيه المؤسسة " .

ويمكن القول أن الموضوعات الاتية تعتبر محورا لبرامج التدريب في مجال التسويق :

- اجراء البحوث والدراسات التسويقية .
- أساليب ترويج المبيعات واجراء الحملات الاعلانية .
- تنمية مهارات رجال البيع .
- وضع نظم حوافز رجال البيع .
- تنمية التفكير الابتكاري ، والقدرة على ادخال منتجات جديدة .
- طرق التسعير .

- توفير وتبادل المعلومات التسويقية .
- أسس ادارة المخازن والرقابة على المخزون .
- طرق الشراء ، وعمليات الاستيراد .

فرض ٢ / ٤

" تتحدد الاحتياجات التدريبية في المجالات المالية والمحاسبية في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناء على المشكلات التي تواجهها المؤسسات في هذه المجالات " .

ويرى فريق البحث أن القصور في الموارد المالية ، وعدم اتباع الاسلوب العلمي في ادارتها يمثل أحد المشاكل الهامة في هذا المجال ، ويعتبر التدريب فرصة طيبة لعلاج المشاكل المالية والمحاسبية التي تواجه هذه المؤسسات ، ومن بين مجالات التدريب في هذا الشأن مايلي :

- التخطيط المالي .
- وضع نظم المعلومات المحاسبية ، وتصميم الدورات المستندية .
- الرقابة المالية .
- المحاسبة الادارية .
- وضع نظم التكاليف .
- دراسات الجدوى المالية للمشروعات .
- محاسبة المخزون ، ونظم الرقابة عليه .
- المحاسبة لغير المحاسبين .

ويفترض الباحثون أن الاحتياجات التدريبية في هذه المجالات تتباين من مؤسسة لآخرى تبعا لنوع النشاط الذي تعمل فيه .

وفي ضوء العرض السابق لفروض البحث فان الجزء التحليلي من البحث سوف يتناول تحقيق الفروض في المجالات الاربعة الاتية :

- مجال التنظيم
- مجال العنصر البشرى (الافراد العاملين في المؤسسة) .
- مجال النواحي التسويقية .
- مجال النواحي المالية والمحاسبية .

منهج البحث

تعتمد الدراسة التي نحن بصدها على أسلوبين من أساليب الدراسة :
الاول وهو الدراسة المكتبية، ونسعى فيها الى التعريف بالنشاط التدريبي والتفرقة بينه وبين الانشطة التعليمية الاخرى ، ثم نركز على أهمية التدريب الادارى في مؤسسات الاعمال بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة . كما تتناول الدراسة المكتبية التعريف بمفهوم الاحتياجات التدريبية ، وطرق تحديدها مع بيان الاسلوب المتبع في هذه الدراسة .

أما الاسلوب الثاني الذى أتبع في هذا البحث فهو أسلوب الدراسة الميدانية التي تعتمد على جمع وتحليل البيانات الاولية التي تم جمعها من عينة من المؤسسات التي تعمل في الانشطة المختلفة في قطاع الاعمال بالمملكة ، وذلك كما يتضح من الفقرات التالية .

الدراسة الميدانية :

ان طبيعة دراسة الاحتياجات التدريبية وحصرها في قطاع الاعمال تقتضي ضرورة جمع البيانات من مصادرها الاولية ، وذلك لان الاحتياجات التدريبية في حالة تغير مستمر بتغير هيكل العمالة في مؤسسات قطاع الاعمال . وفي سبيل ذلك قام فريق البحث باعداد استمارة بحث لجمع البيانات التي تخدم أهداف البحث من ناحية ، ولتكون مادة تصلح للقيام بمزيد من البحوث في هذا المجال من ناحية أخرى .

وقد سارت الدراسة الميدانية لجمع البيانات وتفرغها وتحليلها وفقا لما يلي :

أولا : تحديد مجتمع الدراسة :

تعتبر المؤسسة هي " المفردة " المستخدمة في المجتمع محل الدراسة ، ويقصد بالمؤسسة أى شركة أو منظمة تمارس نشاطا اقتصادى سواء اتخذت شكل المشروع الفردي أو الشركة ، هذا على أن تتوافر في المؤسسة الشروط الاتية :

١ - أن تكون المؤسسة من بين المؤسسات التي تمارس نشاطا اقتصاديا بهدف تحقيق الارباح ، وهي التي تندرج تحت مفهوم قطاع الاعمال وتقع في نطاق القطاع الخاص .

٢ - أن يزيد عدد العاملين بها عن ستين عاملا ، وذلك على أساس افتراض أن هذا العدد يحتاج الى عدد من المديرين لتشغيلهم ، ومن ثم الحاجة الى التدريب الادارى .

٣ - أن تكون مفردات مجتمع الدراسة موزعة بين المدن الرئيسية الثلاث في المملكة وهي مدن الرياض ، وجدة ، والدمام باعتبارها مراكز تجارية وصناعية هامة .

٤ - أن تكون مفردات مجتمع الدراسة مشتركة في مؤسسة التأمينات الاجتماعية ، وذلك لضمان توفر الحد الادنى المطلوب من العاملين .

وفي ضوء هذه الشروط بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة ٢١١٤ مؤسسة موزعة على المدن الثلاث وفئات العاملين بها كما هو موضح بالجدول الاتي :

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة موزعا بين المدن الرئيسية الثلاث طبقا لاعداد العاملين في كل مؤسسة

المجموع	الدمام	جدة	الرياض	فئات العاملين
٣٧٩	١٢٧	٩٤	١٥٨	٦٠ -
٢٧٩	٩٤	٩٠	٩٥	٨٠ -
٦٦٠	٢٥١	١٨٢	٢٢٧	١٠٠ -
٢٥٦	١٠٠	٦٩	٨٧	٢٠٠ -
١٥٠	٦٣	٤٦	٤١	٣٠٠ -
٨٦	٣٥	٢٥	٢٦	٤٠٠ -
٣٠٤	١٠٥	٦٩	١٣٠	٥٠٠ فأكثر
٢١١٤	٧٧٥	٥٧٥	٧٦٤	المجموع

المصدر : التقرير الاحصائي السنوى الرابع ، المملكة العربية السعودية ، المؤسسة

العامه للتأمينات الاجتماعية ، سنة ١٤٠٣ هـ ص ٧٨ .

ثانيا : عينة الدراسة ونسبة الردود

تم اختيار عينة الدراسة على مرحلتين : في المرحلة الاولى اختيوت عينة طبقية - على أساس جغرافي - من المدن الثلاث بنسبة ١٠ ٪ من حجم المجتمع مع المحافظة على النسبة ذاتها عند اختيار المفردات من كل مدينة . وعلى هذا الاساس بلغ حجم العينة ٢١٢ موءسة موزعة على المدن الثلاث كالاتي :

العدد	
٧٦	موءسة بمدينة الرياض
٥٨	جدة " "
٧٨	الدمام " "
<hr/>	
٢١٢	
<hr/>	

وكانت المرحلة الثانية لاختيار العينة هي تقسيم الموءسسات تبعا للنشاط الذي تقوم به الموءسسة ، حيث قسم النشاط الى تسعة أنواع ، وهو التقسيم الذي تتبعه موءسسة التأمينات الاجتماعية بالمملكة . ويتضمن هذا التقسيم الانشطة التسع التي أضحناها عند مناقشة الفروض التي يقوم عليها البحث .

وبناء على ذلك تم اختيار عينة عشوائية تحتوى على كل الانشطة التسعة . ولكن نسبة الردود جاءت في حدود ٨١ ٪ من حجم العينة أى أن الردود جاءت من ١٧١ موءسسة . ويمثل هذا العدد ٨ ٪ من اجمالي عدد الموءسسات في مجتمع الدراسة وهي لاتزال نسبة معقولة في الدراسة التي نحن بصدها . ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة تبعا لوجه النشاط المختلفة بالاعداد والنسب الموضحة قرين كل منها .

جدول رقم (٢)

توزيع عينة البحث على أساس النشاط الذي تعمل فيه

النسبة المئوية	عدد الموءسسات	نوع النشاط
٦٤٣	١١	الزراعة والصيد
٣٥٠	٦	المناجم والبتترول
١٦٣٧	٢٨	الصناعات التحويلية
١٢٨٧	٢٢	المياه والكهرباء
٤٢٦٩	٧٣	التشييد والبناء
٢٨٠٧	٤٨	التجارة والفنادق
١٢٢٨	٢١	النقل والمواصلات
٨١٩	١٤	العمال والتأمين
١١٧٠	٢٠	الخدمات الاجتماعية

ويلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الموءسسات في الانشطة المختلفة يزيد على ١٧١ موءسسة ذلك لان هناك بعض موءسسات العينة التي تعمل في أكثر من نشاط واحد .

ثالثا : استثمارة البحث وأسلوب جمع البيانات

تتطلب دراسة حصر الاحتياجات التدريبية توافر البيانات من المصادر الاولية لما تتسم به الاحتياجات من تغير مستمر تبعا للتغير في هيكل العمالة بالموءسسات . ولذلك فقد اقتضى الامر اعداد استثمارة بحث لجمع البيانات اللازمة للدراسة . وقد احتوت استثمارة البحث على تسعة وعشرين سوء الا يمكن تقسيمها الى المجموعات الاتية :

١ - مجموعة الاسئلة الخاصة بخلفية موءسسات العينة ، وهي تكشف عن النشاط الذي تعمل فيه ، وموقعها الجغرافي ، وحجم العمالة بها ، والجهاز المسئول عن ادارتها .

- ٢ - مجموعة الاسئلة الخاصة بالوقوف على النشاط التدريبي في المؤسسة من حيث تنظيمه والاشراف عليه ، ومدى توفر الامكانيات اللازمة للقيام بهذا النشاط .
- ٣ - مجموعة الاسئلة الخاصة بالكشف عن المشكلات التي تواجه المؤسسة وأسبابها وخاصة في النواحي التنظيمية ، وشئون الافراد ، والنواحي المالية والمحاسبية والتسويقية ، والوقوف على المشكلات التي يمكن مواجهتها عن طريق التدريب وهي التي تعكس بدورها الاحتياجات التدريبية في المؤسسة .

وقد اعتمد فريق البحث في صياغة الاسئلة على الاسئلة محددة الاجابة في المقام الاول ، وذلك لسهولة الحصول على اجابات عليها ولسهولة عمليات التفرغ والتبويب ، كما تضمنت استمارة البحث أسئلة خاصة لقياس الاتجاه لمعرفة الاهمية النسبية للاسباب التي أدت الى ظهور المشكلات في مؤسسات العينة . وقد استخدم في تحديد الاهمية النسبية مقياس مكون من خمس نقاط يتدرج من " عديم الاهمية " الى " هام جدا " ويتراوح وزن كل منها من (١) حتى (٥) كما هو مبين فيما يلي :

هام جدا	هام	متوسط الاهمية	قليل الاهمية	عديم الاهمية
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

وقد مر اعداد استمارة البحث بعدة مراحل نوجزها فيما يلي :

- (١) مرحلة الاعداد والصياغة وقد اشترك فيها أعضاء فريق البحث بالكامل وقد استغرقت هذه المرحلة أربعة لقاءات ، ثم طباعة عدد محدد من استمارة الاستبيان التي تم الاتفاق عليها .
- (٢) مرحلة اختبار استمارة البحث في شكلها الاولي من قبل أعضاء هيئة التدريس وبعض المعيدين بالكلية وتلقي ملاحظاتهم عليها .
- (٣) في ضوء الملاحظات التي تلقاها فريق البحث في مرحلة اختبار الاستمارة أعيد تصميمها مع اختصار عدد أسئلتها الى ٢٩ سوء الا .

ولجمع البيانات تم ارسال استمارات البحث الى مؤسسات العينة بالبريد نظرا لانتشارها بين المدن الرئيسية الثلاث بالمملكة . وفي مرحلة ثانية لجمع البيانات

أجريت متابعة هاتفية لهذه المؤهسات • وفي مرحلة الثالثة أرسل فريق من أربعة من المعيدين بالكلية لجمع البيانات من مؤهسات العينة باستخدام المقابلة الشخصية بعد أن تم تدريبهم على استمارة البحث وكيفية تعبئتها والرد على الاستفسارات عليها ، وقد استغرقت هذه المرحلة الاخيرة مدة أربعة أسابيع •

رابعاً : معالجة البيانات

بعد تلقي استمارات البحث الواردة تمت مراجعتها للتأكد من صلاحيتها وقبولها ضمن العينة الفعلية للدراسة ، وقد استبعدت أربع استمارات لعدم توفر الشروط المطلوبة فيها • كما تم تبويب وترتيب الاجابات بالتعاون مع مركز الحاسب الالى بكلية العلوم الادارية ، ثم ادخال البيانات الى الحاسب الالى • وقد استخدم في معالجة البيانات مجموعة البرامج الجاهزة المسماة باسم "SAS" ومنها تم الاتي :

- (١) حساب النسب المئوية اللازمة •
- (٢) اختبار كا^٢ (Chi - square) لاختبار الاستقلال بين أى متغيرين من المتغيرات الداخلة في الدراسة • فالفرض العدمي (أو الصفرى) "Null Hypothesis" الذى يتم اختباره لاي متغيرين ، هو أن المتغيرين مستقلان • فاذا كانت قيمة كا^٢ المحسوبة من بيانات العينة في حدود قيمة كا^٢ الجدولية أو النظرية (أى أقل منها أو تساويها) يقبل الفرض العدمي بأن المتغيرين مستقلان • والعكس اذا كانت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية يرفض الفرض العدمي ويقبل الفرض البديل ، بمعنى أن المتغيرين غير مستقلين وبالتالي فانه يمكن القول أن هناك علاقة بينهما • اذن فاختبار كا^٢ يختبر الاستقلال بين المتغيرات ولايقس حجم العلاقة بينهما • ونحن لسنا بصدد دراسة حجم هذه العلاقة والمتني تتطلب مقاييس أخرى غير اختبار كا^٢ •

وقد استخدم مستوى معنوية (دلالة) Level of Significance

يساوى ٥% في التطبيقات المختلفة لاختبار كا^٢ •

الصعوبات التي اعترضت الدراسة الميدانية :

صادف هذا البحث - كما هو الحال دائما في مثل هذا النوع من البحوث - مجموعة من الصعوبات التي كان من أبرزها مايلي :

(١) عدم استجابة بعض مؤسسات العينة للبحث العلمي ، اما لضيق الوقت لدى المسؤولين عن ادارة مؤسسات الاعمال ، واما نتيجة لعدم الرغبة في الادلاء بأرائهم لاعتبارات شخصية . وبالرغم من هذه الصعوبة فان نسبة الردود الواردة الى مجموع العينة الاصلية كانت جيدة ومرضية لتحقيق أهداف البحث .

(٢) ان الظروف التي كانت تمر بها المملكة في فترة اعداد البحث كانت عاملا قويا في طول فترة جمع البيانات من مؤسسات العينة ، حيث تبين أن بعض المؤسسات قد أنهى نشاطه بينما قام البعض الاخر بتغيير مكان عمله مما زاد من صعوبة الاتصال به .

(٣) بالرغم من توفر كافة الضمانات اللازمة لحرية البحث ، الا أن بعض المسؤولين في مؤسسات العينة قد أحجم عن الاجابة على بعض الاسئلة . وقد عمل فريق البحث على استبعاد مثل هذه الاجابات من عملية التحليل ، وأبرزها في جداول تفريغ البيانات وذلك ضمانا لسلامة النتائج التي يتوصل اليها فريق البحث .

خطة البحث :

قام فريق البحث بتناول موضوعات الدراسة على النحو الآتي :

الفصل الاول : أهمية البحث ومنهجه

الجزء الاول : ويتناول الدراسة النظرية لموضوع البحث ويشتمل على :

الفصل الثاني : التدريب الإداري وأهميته

الفصل الثالث : أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

الجزء الثاني : ويتناول تحليل بيانات الدراسة الميدانية ويشتمل على :

الفصل الرابع : الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم

الفصل الخامس : الاحتياجات التدريبية في مجال الأفراد

الفصل السادس : " " " " التسويق

الفصل السابع : " " " المجالات المالية والمحاسبية

الفصل الثامن : الخلاصة والتوصيات

الجزء الاول

مفاهيم أساسية حول التدريب الادارى وتحديد الاحتياجات التدريبية

تناولنا في الفصل الاول أهمية البحث ومنهجه وذكرنا أن الدراسة التي نحن بصددتها تعتمد على أسلوبين الاول هو أسلوب الدراسة المكتبية والثاني هو أسلوب الدراسة الميدانية لتحليل البيانات وتحقيق فروض الدراسة للوصول الى نتائج وتوصيات محددة حول الاحتياجات التدريبية لقطاع الاعمال في المملكة العربية السعودية في المجالات السابق ذكرها .

أما هذا الجزء فيدور حول توضيح المفاهيم الاساسية التي اعتمد عليها الدارسين في بيان الخلفية النظرية للبحث . وينقسم هذا الجزء الى فصلين يدور أولهما حول التدريب الادارى وأهميته ويدور الثاني حول أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية .

يبدأ هذا الجزء بالفصل الخاص بالتدريب الادارى وأهميته وفيه نتناول أهمية التدريب الادارى ، ومفهوم التدريب والفرق بينه وبين التعليم ، ثم نبين الفرق بين التدريب وبعض المفاهيم الاخرى الشائعة الاستعمال في هذا المجال مثل التنمية الادارية والتأهيل المهني . ثم بعد ذلك نذكر نبذة عن طبيعة نشاط التدريب وكيف أنه عملية مستمرة ومخططة وشاملة وأنها في مفهومنا ليست علاجاً لجميع مشكلات المنظمة وكيف أن نظم الاختيار والخبرة لاتغني عن التدريب الادارى . ثم نتناول بعد ذلك باختصار مجالات التدريب وأنواعه لنصل الى ذلك النوع الذى نعينه في هذه الدراسة وهو التدريب الادارى . فنركز عليه الاهتمام قليلاً حيث نتحدث عن مفهومه وأهميته وتاريخه في قطاع الاعمال بالمملكة العربية السعودية .

أما الفصل الثالث فهو يتناول أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ، ويبدأ بتحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية ، ثم نتحدث عن تنوع أساليب تحديد

الاحتياجات التدريبية ، ونلقي نظرة سريعة على كل مجموعة من الاساليب بادئين بأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة للعاملين على المستوى التنفيذي سواء كانت على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة أو على مستوى القطاع أو الدولة ككل . ثم نتطرق الى أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الادارة سواء على المستوى الفردي " المدير الفرد " أو على مستوى المنظمة . ولقد أوردنا نموذجا لتقدير الاحتياجات التدريبية الادارية على مستوى الفرد والمنظمة معا وشرحناه باختصار .

ولكن لعل مجال تركيزنا في هذه الدراسة تدور حول أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية الادارية على مستوى القطاع ، وهو ما تطرقنا اليه بعد ذلك لنختتم هذا الفصل بنبرة عن الاسلوب المتبع في البحث الحالي لتحديد الاحتياجات التدريبية الادارية لقطاع الاعمال بالمملكة العربية السعودية ، ولكن يتبلور في تصميم قائمة استقصاء للتعرف على المشكلات الادارية والتنظيمية التي تواجه هذا القطاع وأي منها يمكن حله عن طريق التدريب .

الفصل الثاني

التدريب الإداري وأهميته

لقد شهدت الخمسين سنة الماضية نموا مطردا في حجم مؤسسات الأعمال ، وتعقد عملياتها لمواجهة الطلب المتزايد على ماتقدمة من سلع وخدمات • وتطلب هذا النمو ادخال الآلية على نطاق واسع ، واستخدام طرق وأساليب عمل حديثة ، وتطبيق أنماط إدارية جديدة ، ظهرت معه الحاجة الى الفنيين ورجال الاشراف والقيادات الادارية الواعية • وأصبح الحصول على هذه العناصر والاحتفاظ بها هو أساس نجاح العديد من مؤسسات الأعمال ، ومن ثم فقد اعترفت منظمات الأعمال بمسئولية لم تكن تعترف بها قبل الحرب العالمية الثانية ، الا وهي المسئولية عن تدريب وتنمية القوى العاملة • ذلك أن التدريب الحرفي في المدارس والمعاهد لم يعد قادرا على تلبية احتياجات المؤسسات تماما ، مما يستلزم معه وضع الخطط والبرامج التدريبية التي تلائم هذه الاحتياجات •

وفي وقتنا الحاضر أصبحت مؤسسات الأعمال تعمل في ظل ظروف بيئية تتسم بعدم الاستقرار والتغيير السريع ، مما يقتضي معها احداث عمليات تغيير متتالية للتكيف مع هذه البيئة بل والتحكم فيها • فمن الناحية الاقتصادية نشهد الارتفاع المتزايد في أسعار المواد ، وزيادة مستويات الاجور ، وشدة وحدة المنافسة ، وهي عوامل تدفع الادارة نحو الاهتمام بزيادة الكفاءة الانتاجية وتحسين جودة المنتجات ، والعمل على خفض التكاليف ، وهذه العوامل لايتسنى مواجهتها الا بتوفير وتنمية القوى العاملة الماهرة والمدربة •

أما التقدم التكنولوجي الهائل ، وما واكبه من زيادة المعرفة فقد عجل بنقادم المعارف والمهارات ، ومن ثم استبدالها بما هو جديد مما جعل التدريب وتنمية العاملين التحدي الحقيقي الذي يواجه مؤسسات الأعمال المعاصرة •

واذا كانت مؤسسة الأعمال تسعى الى توسيع رقعة سوقها ، وتطوير منتجاتها ، وتحسين خدماتها لمواجهة المنافسة الحادة ، والتعامل مع البيئة المتغيرة بنجاح فعليها أن تحتفظ بقوى عاملة على مستوى عال من المهارات والكفاءة، والولاء للمنظمة التي تعمل فيها •

ومن الملاحظ أن التدريب، والتعليم، والتنمية الادارية أصبحت من المصطلحات التي تتردد كثيرا عندما نتحدث عن تقدم وتطوير المؤسسات ووضع استراتيجيات التغيير فيها . الا أن هذه المصطلحات يصعب تحديدها ووضع حدود فاصلة بينها ، ذلك لانها مفاهيم متداخلة وتؤدي الى الخلط . وسوف نحاول في الجزء التالي ايضاح هذه المفاهيم .

مفهوم التدريب والفرق بينه وبين التعليم :

يذكر قاموس وبستر أن التدريب يعني التعليم في نطاق محدد ، ثم يبين بعد ذلك أن التعليم هو الكلمة العامة والرسمية التي تطلق على التدريب وخاصة في احدى المؤسسات التعليمية ، بينما يتطلب التدريب القيام بالممارسة والتمرين لاكتساب المهارات . ولا يتضمن هذا التعريف الجوانب المتعددة للتدريب في مؤسسات الاعمال والصناعة ، فقد أصبح التدريب في مجالى الاعمال والصناعة يتضمن أنشطة تتراوح بين تعلم المهارات الحركية البسيطة ، واكتساب المعرفة الفنية المعقدة، وتعلم المهارات الادارية الدقيقة ، الى جانب تنمية الاتجاهات نحو القضايا الاجتماعية (١) .

ولا يعتبر التعليم العام بالمدارس والجامعات كافيا للقيام بمهام الاعمال المختلفة، لانه يتجه أساسا الى اكساب الدارسين المعرفة والثقافة العامة التي لا يمكن توجيهها الى أداء عمل معين - فالاساس في هذا التعليم هو توسيع مدارك الدارسين والمأمهم بالامور والنظريات الاساسية التي تستخدم فيما بعد لكي يبدأ الفرد حياته الوظيفية .

أما التدريب في مجال الاعمال والصناعة في معناه الواسع فهو الجهود التي تبذل لتسهيل عمليات التعليم التي تؤدي الى ممارسة السلوك المطلوب في العمل .

1- Thomas H. Patten, Jr.; Manpower Planning and the Development of Human Resources; John Wiley & Sons, Inc., New York, 1971, p.18.

وقد يشار اليه أيضا بأنه الاجراء الرسمي الذي يستخدم لتسهيل تعلم الفرد لكي يسهم سلوكه في تحقيق أهداف المنظمة (٢) . وهناك تعريف آخر للتدريب يقضي بأنه أية وسيلة تعليمية أو تجريبية لتغيير النمط السلوكي للفرد في مجالات المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات للوصول الى معدلات الاداء الموضوعة (٣) .

ونقصد بالتدريب عملية التنمية المستمرة والمخططة لمعارف ومهارات العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وتحسين اتجاهاتهم بقصد رفع مستويات الاداء والكفاءة الانتاجية بما يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين بها ، وعلى المجتمع بصفة عامة .

ومن هذا يتضح أن هدف التدريب يدور حول تحقيق كفاءة الاداء في المنظمة ، والارتفاع بمستوياته عن طريق امداد الافراد بالمعلومات والمعارف المرتبطة بأعمالهم ، والعمل على اتقان المهارات اللازمة لاداء هذه الاعمال ثم تمكينهم من ممارسة هذه المهارات على أساس تجريبي قبل الانتقال بها الى الممارسة الفعلية، وببدو من هذا أن التدريب يرتبط أساسا بالعمل ولا يقتصر على مجرد اعطاء المعلومات ، وهو بذلك وسيلة لتغيير سلوك الافراد واتجاهاتهم .

التدريب والتنمية الادارية :

يشير لفظ " التنمية " الى تلك العمليات الهادفة والمخططة لاجراء التحسين والتطوير في المجالات المختلفة . وفي مجال الافراد يقصد بها - في معناها العريض - كافة العمليات الرسمية وغير الرسمية لزيادة معارف الافراد وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاههم . وتحدث التنمية الرسمية عندما يتعلم الفرد نتيجة للمشاركة في البرامج التعليمية أو التدريبية ، ويقصد بالرسمية هنا التخطيط المسبق لعملية التنمية والتي

2- Ibid., p. 18.

3- Kenneth R. Robinson; Handbook of Training Management, Kogan Page Ltd., London, 1981, p. 12.

تتم في اطار تنظيمي رسمي ، أى أن هناك شكلا معيننا لهذه العملية كتجمع الافراد في فصل دراسي . هذا بينما تحدث التنمية غير الرسمية من خلال المواقف التي يواجهها الفرد خلال حياته .

أما مفهوم التنمية الادارية فهو ينصرف الى معنيين : الاول وهو المعنى الشامل الذى يتضمن عمليات التطوير في جميع النواحي الادارية من تخطيط وتنظيم ، واعداد للافراد ، وحسن اختيارهم ، وتبسيط الاجراءات ، ووضع نظم الرقابة السليمة ، أو بمعنى آخر انها تشير الى عمليات الاصلاح الادارى والتطوير التنظيمي للرقى بالمؤسسة . أما المعنى الثاني للتنمية الادارة - وهو المعنى الضيق - فيشير الى تدريب القيادات الادارية في المؤسسة .

وقد أستخدم اصطلاح التدريب في مجالى الاعمال والصناعة لكى يشير الى عمليات تنمية المعارف والمهارات لدى جميع العاملين بما فيهم شاغلو المستويات الادارية، أما في السنوات الاخيرة فيشير التدريب الى تنمية معارف ومهارات العاملين في المستويات الاقل ، بينما تشير التنمية الادارية الى الانشطة التدريبية التي تقدم للقيادات الادارية .

ومن هذا يتضح أن معيار التفرقة بين كل من التدريب ، والتنمية الادارية هو اختلاف المستويات التنظيمية للافراد المتدربين .

التدريب والتأهيل المهني :

كثيرا ما يختلط لفظ " التدريب " مع مفهوم " التأهيل المهني " ويرجع ذلك الى أن التدريب يدخل في القيام بهذه العملية الاخيرة . فالتأهيل المهني هو عملية معاونة الفرد الذى فقد أو نقصت قدرته على العمل نتيجة عجز أو عاهة ولادية، أو مكتسبة أثناء حياته اثر حادث ، وذلك بهدف ايجاد عمل مناسب له عن طريق استغلال مالمديه من قدرات ومهارات والعمل على تنميتها . ويهدف التأهيل المهني الى اعادة تكيف الفرد في النواحي الجسمانية والنفسية والاجتماعية والمهنية ، وعلى ذلك فان التأهيل المهني يتطلب القيام بالمراحل الاتيئة :

- ١ - تقديم العون للفرد للتغلب على العجز أو العاهة عن طريق العلاج الفسيولوجي ،
ويقوم اطباء بهذه المرحلة .
- ٢ - العمل على اعادة التكيف النفسي والاجتماعي للفرد بعد وقوع الحادث ،
فالحادث الذى تعرض له الفرد يسبب له نوعا من القلق والاضطراب النفسي
يتطلب علاجا نفسيا خاصا يقوم به الاخصائي النفسي .
- ٣ - وأخيرا تأتي المرحلة الثالثة ، وهي مرحلة التدريب والتي تهدف الى مساعدة
الفرد لتعويض ما فقدته من مهارات أو قدرات نتيجة للحادث ، والعمل على
اكتشاف قدرات واستعدادات جديدة لديه ثم تنميتها لمعاونته على ممارسة عمل
جديد يتفق وهذه الاستعدادات والمهارات .

ويبدو من هذا أن التدريب ليس سوى مرحلة من مراحل عملية التأهيل المهني ،
ومن هنا يجيء الخلط بينهما .

طبيعة نشاط التدريب

حاولنا في العرض السابق ايضاح مفهوم التدريب - وخاصة في مجال الاعمال
والصناعة - والتمفرقة بينه وبين الانشطة التعليمية الاخرى . وسوف نبين في هذا الجزء
عرضا لخصائص هذا النشاط ، مما يزيد من فهمنا له ، وأهم هذه الخصائص مايلي :

التدريب نشاط مستمر :

التدريب نشاط مستمر ذلك لانه يسعى الى تنمية المعارف والمهارات وتغيير
الاتجاهات ، وعملية التنمية هذه لا تتوقف عند حد معين - فتعقد الحياة العملية وظهور
الاختراعات والتطور التكنولوجي المستمر وتزايد المعرفة وتفجر المعلومات ، كل ذلك
يؤدى الى تغيير في أساليب العمل مما يتطلب اكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة
لا يمكن مواجهتها الا بالتدريب المستمر .

كما أن التدريب ليس نشاطا طارئاً أو مؤقتاً أو ترفاً يمكن الاستغناء عنه أو

استخدامه وفقا للمعايير الشخصية أو الاهتمامات الذاتية للمديرين (٤) . ولذلك فهو يمثل واجبا أساسيا من واجبات الإدارة لممارسة واجباتها تجاه الافراد المروءوسين . كما أن استمرارية هذا النشاط تأتي بما يحققه من أهداف وفوائد تعود على المؤسسة في المقام الاول ، كما تعود على العاملين والمجتمع بصفة عامة .

التدريب عملية مخططة :

في تحديدنا لمفهوم التدريب تبين لنا أنه عملية مخططة ، أي أنه نشاط يقوم على البحث والدراسة ولايصح أن يترك للعفويات والاجتهاد . فاعداد الخطط والبرامج التدريبية يجب أن تتوافر لها مقتضيات أية خطة من حيث توافر البيانات والمعلومات ، وتحديدواضح للاهداف واجراءات محددة للتنفيذ ، وأسلوب دقيق لمتابعة الخطة واجراء التعديلات الضرورية عليها اذا لزم الامر .

وتعتبر الاحتياجات التدريبية هي الاساس في وضع خطط وبرامج التدريب ، وفي تحديدنا لهذه الاحتياجات نسعى الى الاجابة على سوئالين هامين هما :

- ١ - من هم الافراد الذين يحتاجون الى التدريب ، أو ماهي الوظائف التي يتطلب الامر التدريب عليها ؟
- ٢ - ماهو نوع التدريب المطلوب ؟ وماهي مجالاته ؟

ذلك لان التدريب وسيلة لمواجهة حاجة أو حاجات تدريبية معينة وواضحة فهو ليس هدفا في حد ذاته . وتعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الاولى في تنسيق أي اجراء يتعلق بنشاط التدريب ، وعليها يتوقف نجاح أو فشل الجهود التدريبية

(٤) د . على السلمي ، الاسس النظرية لتخطيط التدريب ، بحث ضمن أعمال المؤتمرات العربي للتدريب الاداري بمدينة تونس ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، سنة ١٩٧٦م ، ص ٥٥ .

وتعزى مشكلة عدم فعالية التدريب في الجانب الاكبر منها الى قصور التخطيط له ،
وعدم شموله للعناصر الضرورية لنجاحه (٥) .

ولا يقتصر تخطيط التدريب على تحديد الاحتياجات التدريبية ، بل ان التخطيط
يتناول أيضا اعداد المواد التعليمية والحالات العملية ، والتخطيط لاساليب التدريب
المناسبة ، والاعداد السليم لوسائل الايضاح أو لاي قرار يتعلق بتصميم وتنفيذ البرامج .

شمولية التدريب :

كانت النظرة القديمة للتدريب تنصرف الى تدريب العاملين في المستويات
الدنيا من التنظيم ، وتدريب العمال اليدويين بصفة خاصة ، ويرجع ذلك الى ظروف
الحرب العالمية الثانية التي فرضت العمل لزيادة واستمرار الانتاج . ولكن باتساع مفهوم
التدريب أصبح يتضمن مجالات أخرى غير تنمية المهارات اليدوية ، ومن بينها العمل
على تحسين اتجاهات العاملين ومواجهة التغيير في المفاهيم والاساليب الادارية .
ونضيف الى ذلك انتشار مفهوم التنمية الادارية الذى يتناول تدريب رجال الادارة في
مستوياتهم المختلفة من مستوى الادارة العليا حتى الادارة التنفيذية أو المباشرة ، ومن
ثم أصبح التدريب الادارى يمثل أهمية بارزة في النشاط التدريبي وفي خطط التطوير
التنظيمي .

التدريب ليس علاجاً لجميع المشكلات :

من الخطأ أن نفترض أن التدريب علاج شاف لجميع المشكلات التي تواجه
المؤسسة ، فمثل هذا الافتراض يجعلنا متحيزين الى نشاط التدريب . فالتدريب ليس الا
وسيلة تصلح في مواقف معينة ، وهي المواقف التي تتطلب زيادة في معارف العاملين
وتنمية مهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم . ولمواجهة المشكلات التي تعترض المؤسسة
يتطلب الامر القيام بالدراسة الواعية للتعرف على أسبابها الرئيسية ، ومن ثم اقتراح

سبل العلاج المناسبة • وقد تكون هذه السبل هي اعادة البناء التنظيمي ، أو وضع نظام جديد للاجور والحوافز ، أو شراء آلة جديدة ، أو تغيير مصدر توريد المواد ، أو اتخاذ اجراءات وقائية، وما الى ذلك • وفي كل هذه الحالات لايعتبر التدريب هو الحل الوحيد أو الحل المناسب •

ويعتبر التدريب أحد الحلول المناسبة اذا تبين من الدراسة والتحليل أنه يمكن التغلب على المشكلة عن طريق زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم واتجاهاتهم •

نظم الاختيار ، والخبرة وحدها لاتغني عن التدريب :

قد يعتقد البعض أن التدريب نشاط يحمل الموءسسة نفقات باهظة لامبرر لها ، وأنه باستخدام نظم الاختيار السليمة لاختيار العاملين تضمن الموءسسة الحصول على أكفأ الافراد • وهذا اعتقاد خاطيء ذلك لانه حتى في حالة تطبيق نظم دقيقة للاختيار، فان الموظف الجديد في الموءسسة يحتاج الى تدريب للتعرف على أساليب العمل فيها ، والوقوف على خططها والسياسات والنظم المطبقة فيها والمناخ التنظيمي السائد فيها • هذا مع التسليم بأن التعليم العام لايعتبر بديلا عن التدريب •

أما القول بأن الخبرة العملية تغني عن الحاجة الى التدريب ، أو الاعتقاد بأن " الخبرة " هي أحسن معلم "لترير عدم الحاجة الى التدريب فهو مردود أيضا • فالخبرة غير الموجهة تعتبر باهظة التكاليف ولاتؤدي الى تنمية الافراد أو تحسين أساليب وطرق العمل وتطويرها ، وذلك لان الافراد لايتعلمون الطرق السليمة لاداء العمل بطريقة آلية من مجرد الخبرة ، وهي تعتمد أساسا على المحاولة والخطأ • وفي اطار هذا الاعتقاد تزداد التكاليف التي تتحملها الموءسسة اذا ماقورنت بتكاليف التدريب •

مجالات التدريب :

يسعى التدريب الى تنمية الافراد في مجالات ثلاث هي : المعارف ، والمهارات والاتجاهات ، وفيما يلي عرض موجز لكل منها •

١ - مجال المعرفة ، ويقصد بها كافة المعلومات التي يجب الالمام بها لممارسة العمل ومايتبع ذلك من معرفة للنظم والقواعد المطبقة ، والمفاهيم الاساسية لاداء العمل وكذلك معرفة سياسات وخطط المؤسسة ، والاهداف التي تسعى اليها ، والبيئة التي تعمل فيها .

٢ - مجال المهارة ، وهي مجموعة القدرات التي تتوفر لدى الفرد لاداء عمل معين بكفاءة . ولا يقصد بالمهارة الادارية مجموعة المهارات اليدوية أساسا ، بل تتضمن المهارات الذهنية أيضا كالقدرة على اتخاذ القرارات ، والمهارة في تحليل المشكلات ، والمهارة في ممارسة الاتصال ، واصدار الاوامر، والمهارة في التخطيط والتنظيم الخ .

٣ - الاتجاهات ، وهي الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن شيء أو شخص معين فيتخذ منه موقفا ايجابيا أو سلبيا أو موقفا محايدا . ويعمل التدريب على تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الافراد التي تبدو في حماسهم للعمل والاهتمام به ، والرغبة فيه والاخلاص له . ومن بين الاتجاهات التي يسعى التدريب الى تحسينها :

- * تقدير سياسات وأهداف المؤسسة .
- * تنمية الفهم المتبادل بين العاملين وتحقيق التعاون بينهم ، ومن ثم تنمية روح الفريق .
- * الشعور بالمسؤولية وخاصة نحو خفض التكاليف .
- * الشعور بالرضا والانتماء الى المؤسسة .
- * الشعور بالفخر للعمل في المؤسسة ، واحساس الفرد بمكانته في العمل .

أنواع التدريب

ليس الهدف هنا أن نستعرض بالتفصيل أنواع التدريب في تقسيماتها المختلفة، وإنما نتناول بإيجاز هذه الأنواع تبعا للفتة التي يقدم لها التدريب ، ذلك لان الافراد هم المحور الرئيسي الذى يدور حوله النشاط التدريبي . ويمكن تحديد أنواع التدريب في الأنواع الاتية :

(١) تدريب العاملين الجدد ، ويطلق عليه أحيانا التدريب التمهيدي أو التوجيهي ويقوم على أساس أن كل فرد جديد يدخل المؤسسة هو في حاجة الى معرفة أهدافها وسياستها ، وأساليب العمل فيها ، ومعرفة ماله من حقوق وما عليه من واجبات . كما أن التعليم العام لا يبغي عن هذا النوع من التدريب حيث أن لكل مؤسسة ظروفها وأسلوب العمل الخاص بها .

(٢) التدريب الفني ، وهو الذى يعد لفتة الفنيين والاختصاصيين في المؤسسة كالتدريب على أعمال التحاليل ، والشئون الهندسية ، وأعمال الصيانة ، ومراقبة جودة الانتاج .

(٣) التدريب الحرفي - وهو ما يطلق عليه خطأ التدريب المهني - وهو ذلك النوع من التدريب الذى يوجه للعاملين في مجال التنفيذ ، ويعتمدون في عملهم على المهارة اليدوية كالتدريب على أعمال الخراطة والبرادة واللحام والنجارة . . . وغيرها - وعادة ما يتم التدريب على هذه الاعمال أثناء العمل أو في مراكز تدريب خاصة . وقد يستخدم أسلوب أو نظام التلمذة الصناعية ، وهو يقوم على أساس الحاق الصبية في مراكز التدريب قبل التحاقهم بالعمل . وتقدم لهم مراكز التدريب مزيجا من البرامج التعليمية كما هو الحال في مدارس التعليم العام ، وبرامج التدريب الحرفي .

(٤) التدريب الادارى ، وهو ما سوف نتناوله في الجزء التالي .

التدريب الإداري

هو ذلك النوع من التدريب الذي يوجه الى فئة الادارة في مستوياتهم المختلفة من مستوى الادارة العليا حتى مستوى الادارة المباشرة أو الادارة الاشرافية . كما يتناول هذا النوع من التدريب ، التدريب على الاعمال الادارية المتخصصة لاعمال التخطيط، والتنظيم ، والعلاقات الانسانية، والدراسات المالية ، والانشطة التسويقية، وشؤون الافراد . وعادة ما يتم تقسيم التدريب الاداري الى تقسيمات فرعية لعل من أكثرها استخداما التقسيم الاتي :

١ - تدريب رجال الادارة العليا ، ويطلق عليه أيضا تنمية المديرين التنفيذيين Executive Development ، وترجع هذه التسمية الاخيرة الى زيادة الاهتمام بهذه الفئة نظرا لما تتسم به من خصائص فريدة عن بقية الهيئة الادارية في المؤسسة . وهي تمثل فئة قليلة العدد وتمثل المستويات الادارية العليا في الهيكل التنظيمي . وتهتم هذه الفئة برسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية ، وهي بصفة عامة تعمل على تحديد شكل المؤسسة وحمايتها وضمان بقائها واستمرارها في ظل ظروف بيئية تتسم بالتغير السريع . والسمة الاساسية لهذا النوع من التدريب أنه عملية مستمرة تمتد لفترة طويلة من الزمن ، ويسعى الى تكوين فئة من القيادات القادرة على التعرف على المشكلات واكتشافها واتخاذ الحلول المناسبة لها (٦) .

٢ - تدريب رجال الادارة الوسطى أو التنمية الادارية Management Development وتشمل مجموعة البرامج التي تقدم لفئة الادارة الوسطى . وقد كان الاستخدام

6- Robert L. Craig (ed.); Training and Development Handbook: A Guide to Human Resources Development, 2nd edition, McGraw-Hill Book Company, 1976, p. 21-1.

السابق لمفهوم التنمية الادارية يتضمن تدريب فئة الادارة العليا ، ولكن نتيجة لزيادة الاهتمام بهذه الفئة الاخيرة أصبحت تقدم لها مجموعة خاصة من البرامج وانصرف مفهوم التنمية الادارية الى تدريب رجال الادارة الوسطى ، وهي الفئة التي تقع بين رجال الاشراف المباشرين ، والمديرين التنفيذيين من فئة الادارة العليا .

٣ - التدريب الاشرافي Supervisory Training ، ويشتمل على مجموعة برامج التدريب التي تقدم للفئة التي تمارس الاشراف وتوجيه المرؤوسين لاول مرة سواء في مجال الاعمال اليدوية أو الاعمال التخصصية . أى أن هذا النوع من التدريب يقدم للمشرفين المباشرين في مواقع العمل الانتاجي ، ولرؤساء الاقسام في الادارات التخصصية كرؤساء الحسابات ، وشئون العاملين ، ورؤساء السكرتارية ، وأمناء المخازن بهدف تنمية مهاراتهم الاشرافية والادارية .

٤ - التدريب التخصصي الادارى ، وهو يوجه الى العاملين في التخصصات التي تساعد الادارة في القيام بمهامها كتدريب على نظم الحسابات ونظم التكاليف ، والعلاقات الانسانية ، وشئون الافراد ، ونظم المعلومات ، والدراسات التسويقية وتهتم هذه البرامج بزيادة المعرفة والمهارات التخصصية في هذه المجالات أكثر من الاهتمام بتنمية المهارة الادارية ، مادامت هذه الفئة لاتمارس أى شكل من أشكال الاشراف والتوجيه للمرؤوسين .

أهمية التدريب الإداري

لقد زاد الاعتراف في السنوات الأخيرة بأهمية تنمية المعارف والمهارات الإدارية والاستثمار في رأس المال البشري كمطلب رئيسي للاستثمار الرأسمالي وتكوين التراكبات الرأسمالية (٧) . ولذلك يؤكد فردريك هاريسون خبير تخطيط الموارد البشرية أهمية تنمية الموارد الإدارية Managerial Resources كما هو الحال في التنمية الرأسمالية ، ومن ثم ضرورة العمل على حسن استخدامها وزيادة الاستثمار فيها . كما يؤكد أن التنمية الاقتصادية في أي مجتمع تتحدد بمدى توفر الموارد الإدارية لديها (٨) . وبالمثل فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يتوقف على كفاية وكفاءة قياداتها الإدارية .

ان المديرين أهم مورد في المؤسسة ، وهو المورد الذي " يستهلك " بمعدل أسرع من استهلاك الموارد الانتاجية الأخرى مما يتطلب إعادة احلاله وتجديده بشكل مستمر . وتحتاج المؤسسة الى سنوات طويلة لتكوين القيادات الإدارية وتنميتها ، ولكن من السهل عليها أن تفقد هذه القيادات أو تدمرها خلال فترة قصيرة اذا ما أسيء استخدامها وتجاهلت العمل على تنميتها . وكفاءة القيادات الإدارية ليست مطلباً ضرورياً لتحقيق أهداف المؤسسة فقط ، بل هي شرط لازم لحسن استخدام مواردها الأخرى وعلى رأسها القوى العاملة (٩) .

7- Kenneth McLeman, Managerial Skill and Knowledge, Industrial Relations Research Institute, University of Wisconsin, Madison, 1967, pp. 1-18.

8- Frederick H. Harbison and Charles A. Myers, Management in the Industrial World, McGraw-Hill Book Co., 1959, p. 19.

(٩) د . محمد حسن يس ، د . ابراهيم درويش ، المدخل المعاصر الى وظائف التنظيم ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، سنة ١٩٧٥ ، ص ٣٦٥ - ٣٦٦ .

ومن الملاحظ أن مؤسسات الاعمال تنفق الاموال الطائلة لحماية أصولها المادية والعمل على تجديدها وذلك من خلال ماتخصه من اعتمادات لاعمال الصيانة وبرامج الاحلال لها ، لانها تدرك أن تجاهل أو اهمال هذه الاصول يعرضها للخطر ، واذا كانت المؤسسة تدرك أهمية العنصر البشري ، فلا أقل من الاهتمام به وحمايته ضد تقادم المعارف والمهارات بوضع خطط وبرامج التدريب المناسبة ، ويأتي في مقدمة ذلك الاهتمام بتنمية قياداتها الادارية ، ووضع برامج التدريب الادارى المتخصص وذلك للاعتبارات الآتية :

١ - ان النقص في أعداد القيادات الادارية يمثل ظاهرة ملموسة تواجه مؤسسات الاعمال حتى في الدول المتقدمة . وكثيرا ماتواجه هذه المؤسسات العديد من الصعوبات والمواقف الحرجة نتيجة لنقص القيادات الادارية فيها أكثر مما تواجه في حالة نقص الالات أو رأس المال . بل أصبح شغل المراكز القيادية في المؤسسة بالقيادات الناجحة أكثر صعوبة نتيجة لزيادة كبر حجم المؤسسات وتعقد عملياتها ، وبسبب الظروف المتغيرة التي تعمل فيها (١٠) .

واذا كانت الدول المتقدمة تعاني من نقص في القيادات الادارية فان هذه الظاهرة تمثل عنصرا حرجا في الدول النامية سواء في قطاع الاعمال أو في مجال العمل الحكومي . وتفرض هذه الظاهرة على أجهزة التدريب بهذه الدول عبئا كبيرا لتخطيط وتنفيذ برامج التنمية الادارية لمواجهة النقص المتزايد في قياداتها الادارية اللازمة للمساهمة في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولمواجهة التوسع في المشروعات المختلفة .

٢ - ان تعليم الادارة في المدارس والجامعات لايعتبر كافيا لتكوين وتنمية القيادات الادارية ، فالادارة ليست مجرد الالمام بمجموعة من المبادئ أو النظريات ، بل أيضا ممارسة يمتزج فيها الجانب العلمي بالجانب التطبيقي في مواقف العمل . هذا بالاضافة الى أن مؤسسات الاعمال تعتقد أن برامج تعليم الادارة في الجامعات تتسم بالعمومية ، ولذلك فهي لاتساير الاحتياجات الفعلية والظروف الخاصة بكل منظمة على حدة . وهذا دفع بعض مؤسسات الاعمال الكبيرة في

الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الى انشاء معاهد أو مراكز للتنمية الادارية خاصة بها تعمل على تكوين وتنمية قياداتها الادارية الحالية ، ولمواجهة النقص في هذه القيادات والذي تتوقع استمراره لسنوات قادمة (١١) .

٣ - ليس بالضرورة أن كل من يمارس العمل الادارى في مؤسسه ما قد ألم بأسس ومبادئ الادارة ونظرياتها ، كما أن الخبرة وحدها ليست أفضل معلم لتعليم الادارة . ومن ثم يلزم تدريب رجال الادارة ممن لم تسمح لهم الفرصة بتعلم الادارة في المدارس والجامعات .

هذا بالاضافة الى أن التدريب الادارى لايسعى فقط الى تكوين القيادات الادارية لشغل الوظائف الشاغرة حاليا ، بل لابد وأن يسعى الى تنمية القيادات الادارية القادرة على مواجهة ظروف واحتياجات المستقبل وهي بالطبع تختلف عن الظروف التي كانت تعمل فيها المؤهسات في الماضي .

٤ - ان التطور المستمر في المفاهيم والنظريات الادارية ، واستحداث أنماط جديدة في الادارة يفرض بذل الجهود لمسايرتها من خلال برامج التدريب والتنمية . هذا فضلا عن زيادة التخصص في العمل الادارى وتطبيق أساليب وطرق عمل جديدة في الاعمال الادارية المتخصصة كالحاسبة ، ومعالجة المعلومات ، وشئون الافراد ، والتسويق ، وهذه كلها تتطلب إعادة التدريب عليها .

٥ - ان التدريب وتنمية القيادات الادارية له أثر اشعاعي على العاملين ذلك أن تدريب رجال الادارة يحدث أثره على العاملين في المستويات الدنيا وينتقل اليها بشكل أسرع . ومن ثم فان المبدأ الاساسي الذى يحكم عمليات التدريب بقضي بأن " التدريب يجب أن يبدأ من المستويات العليا " . ومن هنا أيضا تأتي أهمية التدريب الادارى في المؤهسة .

٦ - اذا كانت الدول المتقدمة تولي اهتماما خاصا لتكوين وتنمية القيادات الادارية بها ، فان التدريب الادارى يعتبر ضرورة هامة للدول النامية التي تحاول اللحاق بالدول المتقدمة ، أو على الاقل تعمل على تقليل الفجوة التي تفصل بينهما . كما أن النجاح في تحقيق أهداف التنمية في الدول النامية ، ومواجهة التوسع في قطاع الاعمال يعتمد في المقام الاول على العنصر البشرى الذى يمثل حجر الاساس في العملية الانتاجية . ومهما توافرت رؤوس الاموال ، والالات ، والنظم السليمة فان كفاءة استخدام هذه الامكانيات يتوقف على قدرة الافراد في استخدامها لتحقيق الاهداف المرجوة . ويأتي في مقدمة ذلك بالطبع الجهاز الادارى الذى يقوم بتوجيه وتنسيق هذه العناصر وتحقيق الرقابة عليها .

التدريب الإداري في قطاع الأعمال بالمملكة :

ان مرحلة النمو الاقتصادي التي كانت تمر بها المملكة منذ منتصف العقد الاخير للقرن الهجري الماضي (أى منتصف السبعينات الميلادية) كانت عاملا قويا في انشاء العديد من المؤسسات الخاصة التي اقتضت توفير الايدي العاملة المدربة في كافة المجالات بصفة عامة ، وفي النواحي الادارية بصفة خاصة ، وقد دفعت هذه المفاهيم الى الاهتمام بالتدريب الإداري في قطاع الأعمال بالمملكة ، ومن ثم بدأ النشاط التدريبي اعتبارا من نهاية عام ١٤٠١ هـ للغرف التجارية السعودية بمبادرة من الامانة العامة لمجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية . ومنذ ذلك الوقت نما نشاط التدريب الإداري بفضل التعاون الكبير الذى أبدته الغرف التجارية في المناطق المختلفة ، بالإضافة الى التشجيع والاقبال الذى لاقته البرامج التدريبية من قبل مؤسسات القطاع الخاص .

وقد تمثلت الدوافع الاساسية وراء ممارسة النشاط التدريبي الإداري بالغرف التجارية السعودية في الاتي (١) :

- (١) الرغبة في الارتفاع بالكافة الادارية والانتاجية للمؤسسات الوطنية ، والذى من شأنه أن يعود بتحقيق أداء أفضل ، وتطبيق نظم ادارية متطورة لتساعد على زيادة الانتاج وخفض التكاليف .
- (٢) خلق كوادر وطنية من العاملين على مستوى من الكفاءة والتأهيل . وفق ما أشارت اليه خطة التنمية الرابعة من ضرورة تنمية القوى البشرية ، ورفع كفاءتها لدفع التنمية بجميع قطاعات الاقتصاد الوطني .
- (٣) ادراك الغرف التجارية ماتواجهه مؤسسات القطاع الخاص من صعوبات ادارية ومالية وتسويقية وفنية ، ومن ثم نشأت الحاجة لمساعدتها في التغلب على تلك المصاعب عن طريق تدريب العاملين باستخدام أفضل الاساليب العلمية والتدريبية لتطوير أساليب العمل الإداري في هذه المؤسسات .

وقد قدم مجلس الغرف التجارية والصناعية عددا من البرامج التدريبية التي أبدى المتدربون لديها ، وبعض المؤسسات ، أنها من البرامج المفيدة للعاملين في مؤسسات قطاع الأعمال ، وذلك من واقع استمارات تقييم البرامج التدريبية واستمارات

(١) برامج تقويم الكفاءات الادارية للعاملين بالقطاع الخاص لعام ١٤٠٧ هـ ،
الغرفة التجارية الصناعية ، الرياض ، سنة ١٤٠٧ .

استقصاء للتعرف على حاجة المؤسسات من مجموعة البرامج التي يعدها المسؤولون عن التدريب بمجلس الغرف .

ويبدو من هذا أن مجلس الغرف لم يقم بدراسة شاملة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لقطاع الاعمال من واقع المشكلات الفعلية في مواقع العمل ، وانما يعمل على تقديم البرامج المعده مسبقا والتي تلقى قبولا أكثر لدى المؤسسات . هذا وتتولى الغرف التجارية بالمملكة الترويج لهذه البرامج عن طريق الاعلان بالصحف واصدار النشرات والكتيبات عنها ثم تلقي الترشيحات لهذه البرامج .

وبناء على ذلك قامت الغرف التجارية ، باعداد وتنفيذ سبعة وعشرين برنامجا عام ١٤٠٦ هـ ، زيدت الى تسعة وعشرين برنامجا خلال عام ١٤٠٧ هـ . وقد أعدت مجلس الغرف التجارية عدة برامج جديدة لاقت اهتمام المؤسسات الوطنية كان من بينها برنامج تقييم أداء المنشآت التجارية والصناعية ، ادارة شؤون الموظفين ، ادارة الوقت ، تقييم أداء الادارة الصناعية ، أسس الصيانة في المصانع ، الادارة المالية بالبنوك ، استخدامات الحاسب الالى في المحاسبة ، في ادارة شؤون الموظفين ، والاوراق التجارية الدولية . ولقد تضمنت الخطة التدريبية للعام الحالي اعداد وتنفيذ برامج حديثة جاءت استجابة لرغبات قطاع الاعمال في المملكة وهي :

- الاساليب الحديثة في تنمية الصادرات .
- ادارة المستشفيات والمنشآت العلاجية .
- ادارة الوكالات السياحية والسفر .
- محاسبة التكاليف الصناعية .
- استخدام الحاسبات الصغيرة لمساندة متخذى القرار .

والى جانب هذه البرامج قام مجلس الغرف بالتعاون مع الغرف التجارية في المناطق المختلفة باعداد وتنفيذ بعض البرامج الخاصة لحساب بعض الشركات والهيئات تبعا لاحتياجاتها الخاصة مثل برنامج تدريب العاملين في بترومين ، وتدريب العاملين لكهرباء المنطقة الجنوبية .

الفصل الثالث

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

مفهوم الاحتياجات التدريبية :

تمثل الاحتياجات التدريبية حجر الزاوية لاي عمل تدريبي فهي البداية الحقيقية في سلسلة الحلقات التي تكون العملية التدريبية . ويشير دوجان ليرد الى أن الاحتياج التدريبي يوجد عندما يفتقر أحد الموظفين الى المعرفة أو المهارة لينجز العمل المسئول عنه بطريقة مرضية (٢) . وذلك يقتضي وجود معايير للاداء ^{ance} Standards of Performance يمكن بمقتضاها قياس أداء الفرد . ولذا فقد اقترح توم جيلبرت التعبير عن الاحتياجات التدريبية المتوقعة بالمعادلة الآتية (٣) :

$$أ = و ف$$

حيث تكون : (أ) هي الاحتياجات التدريبية .

(و) هي الاداء الواجب أن يتم وفقاً للمعايير .

(ف) هي الاداء الفعلي للعمل .

ويمكن للدراسة التحليلية أن تأخذ عدة قيم تعبر عن أسباب الفارق بين

الاداء الواجب والاداء الفعلي ، فهناك مثلاً :

(أم) تعبر عن نقص المعرفة .

(أت) تعبر عن نقص مهارات التنفيذ .

(أب) تعبر عن نقص البيانات المرتردة التي يحتاج اليها العمل .

(أس) تعبر عن نقص في التمرس على العمل .

..... وهكذا .

ونلاحظ على معادلة جيلبرت أن "أ" لاتمثل بالضرورة احتياجا تدريبيا وانما قد

-
- 2- Dugan Laird; Approaches to Training and Development, London: Addison-Wesley Pub. Co., 1978, p.
 - 3- Tom Gilbert; "Praxeonomy; A Systematic Approach to Identifying Training Needs; The Management Personnel Quarterly, Vol.6, No.3, Fall 1967.

تمثل "قصورا في الاداء" قد يرجع الى نقص في المهارة أو المعرفة أو سوء الاتجاهات ،
وانما قد يرجع أيضا الى عوامل أخرى ليس لها علاقة بالتدريب .

ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية على عدة مستويات وذلك على النحو
التالي :

(١) الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد ، ويمكن التعبير عنها بأنها أنواع
المهارات والمعارف اللازمة لرفع كفاءة المتدرب في توقيت مناسب وبالاسلوب
الذي يناسبه .

(٢) الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ، حيث تكون الاحتياجات التدريبية
هي المجالات التي ترغب المنظمة أن يشملها التدريب ، كوسيلة لحل المشكلات
التي تواجهها المنظمة في المجالات المختلفة من أجل رفع كفاءتها .

(٣) الاحتياجات التدريبية على مستوى قطاع من المنظمات يعمل في نشاط معين
(أو حتى على مستوى الدولة ككل) ، كما هو الحال في البحث الحالي
لتحديد الاحتياجات التدريبية في قطاع الاعمال بالمملكة العربية السعودية .

ولا يمكن انكار أن الاحتياجات التدريبية مفهوم ديناميكي وليس ثابتا ،
فالاحتياجات التدريبية للأفراد تتغير وفقا لتغير خبراتهم واتجاهاتهم وقدراتهم ووفقا
لتغير المناصب المختلفة التي يرشحون لشغلها . والاحتياجات التدريبية للمنظمة تتغير
وفقا لتغير ظروف العمل وأساليبه والادوات والوسائل التكنولوجية المتطورة التي تدخل
في مجال العمل ، كما تتغير وفقا لظروف المنظمة والمشكلات التي تواجهها ومدى اتساع
أنشطتها وتعرضها للمنافسة . كما قد تتغير الاحتياجات التدريبية في قطاع معين وفقا
لظروف المنظمات التي تعمل فيه ، وفي البيئة التي يعمل بها ، سواء كانت محلية أو
عالمية . وهكذا تحتاج كل منظمة وكل قطاع اقتصادي لاعادة النظر في احتياجاته
التدريبية وفقا للتغيرات السابق الإشارة إليها .

تنوع أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتنوع أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية حسب المستوى الذي نتطلع لقياس وتحديد احتياجاته التدريبية ، فمن الضروري التفرقة بين الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة أو مستوى قطاع اقتصادي (على مستوى الدولة) . كما يجب التفرقة بين الاحتياجات التدريبية على مستوى العمالة الفنية التنفيذية ، والاحتياجات التدريبية على مستوى ادارة المنظمة . وفيما يلي جدول يلخص أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لكل مستوى من المستويات السابق ذكرها .

جدول رقم (٣)

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في المستويات المختلفة

المستوى	مستوى الفرد	مستوى المنظمة	مستوى القطاع أو الدولة
المستوى التنفيذي	- مراجعة الاداء - تقارير الاداء	- دراسة تركيب القوى العاملة - تحليل معدلات الكفاءة في الوحدات	- تخطيط القوى العاملة
مستوى الادارة	- تخطيط المسار الوظيفي	- تحليل التغير في أهداف المنظمة - تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة	- مؤشرات (احصاءات مشورة) - استبيانات ومقابلات - استطلاع الرأي

وسوف نلقي الضوء باختصار فيما يلي على أهم الاساليب الشائعة لتحديد الاحتياجات التدريبية بادئين بالمستوى التنفيذي ثم على مستوى الادارة .

أولا : أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على المستوى التنفيذي :

ان أول مايتطرق اليه الذهن عند الحديث عن الاحتياجات التدريبية للعاملين على المستوى التنفيذي هو التدريب المهني أو الحرفي . وقد يكون هذا صحيحا الى حد كبير ، الا أن هناك بعض الوظائف الفردية على المستوى التنفيذي ليست من مستوى العمالة الفنية كما هو الحال في الباحثين والمهندسين والاعمال الكتابية . وكما سبق

وذكرنا فان أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لهذا المستوى اما أن تكون للفرد أو للمنظمة - أو للقطاع أو للدولة ككل .

١ - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على المستوى الفردي :

ان الاسلوبين الشائعين لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على المستوى الفردي هما دراسة تقارير الكفاية ومراجعة الاداء . وكلا الاسلوبين يتطلب مقارنة بين نوعين من الاداء :

- (أ) الاداء الذي يجب أن يوفيه العامل طبقا لما جاء في وصف الوظيفة .
(ب) الاداء الفعلي للعامل من خلال تحليل تقارير الاداء الدورية .

ان المقارنة بين أ و ب قد تكشف لنا الثغرات في أداء الشخص وأسباب هذه الثغرات ، وما اذا كانت ترجع لاسباب تتعلق بنقص المعرفة أو بنقص المادة أو بناوحي سلوكية في العمل ، مما يساعدنا في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة هؤلاء العاملين .

٢ - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على مستوى المنظمة :

تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المستوى التنفيذي على مستوى المنظمة بأحد الاسلوبين التاليين :

- (أ) دراسة القوة العاملة للمنظمة : ويتم ذلك بفحص المعلومات المتعلقة بهيكل العمالة في المنظمة من حيث النوع والعدد والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستوياتها والعمالة المتوفرة في سوق العمل^(٤) ذلك من أجل تحديد مدى ملاءمة أفراد التنظيم للمنظمة ، ونوع التدريب المطلوب وما اذا كان يشمل

(٤) محمد عبدالفتاح ياغي ، التدريب الادارى بين النظرية والتطبيق ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، ١٩٨٦م ، ص ٨٣ .

أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفراد جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم كل ذلك من أجل سد الثغرات التي يعاني منها هيكل العمالة بحيث تتم الموازنة بينه وبين متطلبات العمل في التنظيم (٥) .

(ب) تحليل معدلات الكفاءة في المنظمة :

وهو أسلوب يعتمد على دراسة مجموعة مؤشرات الانتـــاج ومؤشرات الاداء للأفراد ومؤشرات التكاليف ، وما الى ذلك من مؤشرات بهدف التعرف على أسباب القصور في الاداء ، وما اذا كان يرجع الى نقص في مهارات الافراد القائمين بالعمل أم بسبب قصور في التنظيم نفسه .

٣ - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على مستوى القطاع (أوالدولة)

لعل الاسلوب الامثل لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين—التنفيذيين على مستوى القطاع أو الدولة هو تخطيط القوى العاملة (٦) . وهذا الاسلوب يعتمد على الخطوات التالية :

(أ) تحديد هدف القطاع أو الدولة فيما يتعلق باحتياجاتها من القوى العاملة كما وكيفا في فترة قادمة .

(ب) حصر القوى العاملة المتاحة فعلا في الوقت الحاضر ومايمكن أن توفره نظم التعليم أو التدريب في الفترة محل الدراسة .

(ج) في ضوء الفارق بين ما هو مطلوب وما هو موجود يمكن وضع الاستراتيجية الملائمة مثل :

— التدريب التحويلي السريع لتوجيه الزائدين عن الحاجة في بعض المهن الى مهن أخرى تعاني من نقص المؤهلهين للقيام بها بشرط تقارب المهنتين في الاساس التعليمي والاختصاص .

— زيادة الاستثمار في مجالات التعليم والتدريب والابتعاث في حالة وجود عجز في كثير من المهن في نفس الوقت .

(٥) على محمد عبدالوهاب ، التدريب والتطوير ، مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٩٨١م ، ص ٦٨ - ٦٩ .

(٦) د . محمد حمزاوي ، مداخل تخطيط القوى العاملة ومحدداتها في الدول النامية مؤتمـر التدريب والتنمية البشرية ، القاهرة ، المعهد القومي للتنمية الادارية ، من ١١/٢٩ الى ١٢/١/١٩٨٠م .

وليس من الصعب أن ينجح هذا الأسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية ، على مستوى القطاع أو على المستوى القومي ، إذا توافرت البيانات المطلوبة والتخطيط الدقيق الملزم لكل المنظمات المكونة للقطاع الى جانب ضرورة الاهتمام بالتكامل والتنسيق بين سائر أجهزة التخطيط والتعليم والتدريب .

ثانيا : أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الإدارة:

لعل مجال الاهتمام في هذا البحث ينصب أساسا على دراسة وتحديد الاحتياجات من التدريب الإداري على مستوى قطاع الأعمال بالمملكة . وقد يكون من المفيد أن نتناول بسرعة أهم الأساليب الشائعة لتحديد الاحتياجات التدريبية لإدارة المنظمات سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة تمهيدا لتناول الأساليب المتبعة لتحديد الاحتياجات التدريبية للقطاعات الإدارية على مستوى القطاع .

١ - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية على مستوى الفرد :

لا نستطيع أن ننكر أن هناك أكثر من أسلوب للوصول الى تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية على مستوى الفرد ، ولكن أشهرها على الإطلاق هو أسلوب " تخطيط المسار الوظيفي " Career Planning " ، وهذا الأسلوب يقوم على أساس حصر الكوادر الإدارية المتاحة أو المحتملة لدى المنظمة ، وربما أن المهن الإدارية هي من المهن الحرجة التي ليس من السهل الحصول عليها بالمواصفات المطلوبة في أى وقت من سوق العمل ، فلا بد من العناية بتخطيط المسار الوظيفي لكثير من الموظفين الذين يمكن أن يدخلوا ضمن الكوادر الإدارية المحتملة لدى المنظمة (٧) . ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تصميم نظام للمعلومات (أبسط صورة له هي تصميم نموذج يتضمن الوظائف الإدارية المتوقعة أن يشغلها أى من موظفي المنظمة مستقبلا مع بيان مواصفات وشروط شغل كل منها) ، وبمعرفة المهارات المتوفرة حاليا للمنظمة يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تجمع وتنسق وتكون مرشدا لتصميم برامج تدريبية لرفع القدرات الإدارية للكوادر المحتملة للمنظمة

ويلاحظ أن هذا الأسلوب ينظر الى كل فرد في المنظمة على حدة دون النظر الى مشكلات المنظمة ككل . وربما لا يمكن رفع كفاءة وفعالية التنظيم الإداري ككل بمجرد رفع كفاءة بعض أفرادها ، كما أن هذا الأسلوب يفترض بقاء واستمرار قوة العمل الحالية في المنظمة

أطول مدة ممكنة مما يقتضي تخطيط مسار حياتهم الوظيفية على هذا الاساس ، وقد يكون محتملا ومقبولا في القطاع الحكومي أو القطاع العام مما يبرر النفقات التي تنفق على التدريب ، ولكن في القطاع الخاص فان هذا الاسلوب لا يكون جذابا الا في منظمات كبيرة يمكن أن تستوعب الحياة الوظيفية لموظفين اداريين طموحين ، وهو ما يمكن أن يبرر استثمار مبالغ كبيرة في سبيل رفع كفاءتهم الادارية وتقديم الحوافز المناسبة للاحتفاظ بهم في المنظمة بعد ذلك .

٢ - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية الادارية على مستوى المنظمة :

على مستوى المنظمة يتطلب الامر اتباع أساليب أخرى لتركز اهتمامها فقط على الفرد ، كما هو متبع في أسلوب " تخطيط الحياة الوظيفية " ولكن تركز اهتمامها على المنظمة نفسها ، ومنها الاسلوبين التاليين :

(أ) أسلوب تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة :

يتطلب تقدير الاحتياجات التدريبية طبقا لهذا الاسلوب دراسة التغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية للمنظمة والناجمة عن تغيرات قد تحدث في الاهداف والسياسات أو في طبيعة العمل أو نتيجة للدخول الى مجالات جديدة للنشاط أو لتغيير في طبيعة العملية الانتاجية . . . الخ . ويترتب على هذه التغيرات اجراء تعديل في ظروف العمل مما يقتضي التعامل معها باجراءات مختلفة ، بعضها يعتمد على توفير نوع من التدريب للعاملين والاداريين لكي يكونوا على استعداد لتنفيذ التغيرات التنظيمية المطلوبة (٨) .

(ب) أسلوب تحليل معدلات الكفاءة :

وهو أسلوب يعتمد على دراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الاسراف أو زيادة التكاليف أو مواطن ضعف الانتاجية مثل معدلات تشغيل الآلات ، ومعدل دوران العمل ، وعدم الرضاء عن الاداء ، وجودة السلعة أو الخدمة ، واختناقات الانتاج . . . الخ (٩) . ويبين تحليل

(٨) محمد عبدالفتاح ياغي ، التدريب الادارى بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص ص ٨٥ - ٨٦ .

(٩) على محمد عبدالوهاب ، التدريب والتطوير ، مرجع سابق ، ص ص ٦٨ - ٦٩ .

هذه المؤشرات جوانب الضعف التي يمكن علاجها عن طريق التدريب والتي تحدد مجال الاحتياجات التدريبية التي تحتاج اليها المنظمة بصفة عامة ، وليس التدريب الادارى وحده . وهذه المؤشرات وحدها قد لاتعكس مباشرة الاحتياجات التدريبية ، وانما تحتاج الى تحليل أعمق للوصول الى أسباب القصور في الاداء وما اذا كان من الممكن علاجها عن طريق التدريب .

٣ - نموذج لتقدير الاحتياجات التدريبية الادارية على مستوى الفرد والمنظمة معا :

حاول جون هامبل وضع نموذج لتحديد الاحتياجات التدريبية للكوادر الادارية على مستوى الفرد والمنظمة معا ، وفيه يجمع بين مزايا الاساليب المختلفة المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية الادارية ، ويرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة هو امتداد للاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد مع اضافة التغييرات المتوقعة نتيجة تغيير التكنولوجيا وطرق العمل والاحتياجات الاضافية المحددة بواسطة الادارة العليا بناء على توقعاتها المستقبلية ، ويعتبر هذا النموذج تطبيقا لمدخل النظم الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث يأخذ في الاعتبار كل العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات التدريبية سواء داخل المنظمة أو خارجها ، وفيما يلي شرح موجز للخطوات التي يسير عليها النموذج حتى يصل الى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة :

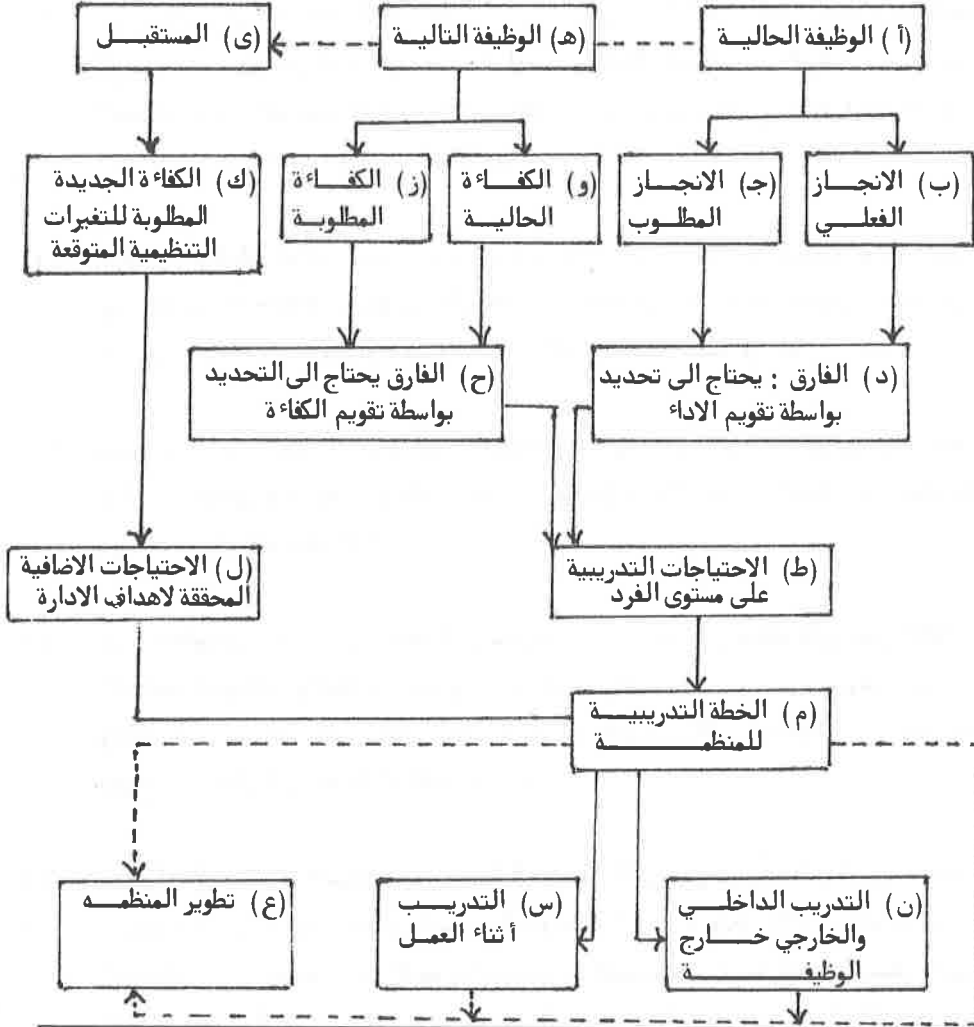
(أ) يبدأ النموذج بالوظيفة الحالية لكل موظف وذلك بالتعرف على مواصفاتها وشروط شغلها ، وهذه البيانات يمكن وجودها في ظل نظام متكامل لتحليل الوظائف وتوصيفها .

(ب) توفير البيانات عن الانجاز الفعلي للفرد ، وهذه البيانات تتوافر لو وجد نظام سليم لتقويم أداء الافراد بطريقة موضوعية تمكن من معرفة أوجه النقص التي يعاني منها الفرد في أدائه لعمله الحالي .

(ج) توفير بيانات عن الانجاز المطلوب من الفرد لحسن أدائه لعمله ، وهو ما يمكن أن يتوفر اذا ما وجد نظام لتحليل وتوصيف الوظائف يحدد المسئوليات والواجبات والعلاقات وظروف العمل الذي يقوم به الفرد حاليا .

شكل رقم (١)

نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين في المنظمة (١٠)



(١٠) هذا النموذج موجود في المرجع التالي :

- (د) وبتحديد الفارق بين (ج) " الانجاز المطلوب " و(ب) " الانجاز الفعلي" - وهو مايمكن أن يتضح من خلال نظام سليم لتقويم الاداء - يمكن التقدم خطوة نحو تحديد الاحتياجات التدريبية لرفع كفاءة الفرد في وظيفته الحالية .
- (هـ) ثم ننتقل الى الوظيفة التالية المنتظر أن يرقى اليها الفرد الذي نبحت حاجاته التدريبية ، وتتضح هذه الوظيفة اذا ماوجد تخطيط سليم للمسار الوظيفي يمكن من التعرف على الوظيفة التالية لكل موظف حتى تدرس ملامح هذه الوظيفة من البيانات المتاحة من نظام توصيف الوظائف .
- (و) يرتبط بالوظيفة التالية ضرورة توفر بيانات عن الكفاءة الحالية للموظف وهي تتوفر عن طريق الاحتفاظ بسجلات منتظمة عن العاملين بالمنظمة تحتوى نبذة عن مؤهلاتهم وخبراتهم ومهاراتهم والتدريب الذي حصلوا عليه من قبل . الخ .
- (ز) ويتطلب الامر كذلك التعرف على الكفاءة المطلوبة في الوظيفة التالية من واقع بيانات تحليل وتوصيف الوظائف لمعرفة المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة من المدير في الوظيفة التالية .
- (ح) من الخطوتين "و" ، "ز" يمكننا أن نتعرف على ما اذا كان هناك فارق بين الكفاءة الحالية للموظف والكفاءة المطلوبه منه في الوظيفة التالية التي سيرقى اليها ، وذلك لكي نحدد على وجه الدقة ما يحتاج الموظف الى استكماله من خبرات ومهارات ينتظر أن يوفرها له التدريب .
- (ط) لابد كذلك من توفر البيانات عن خطط المستقبل القريبة والبعيدة للمنظمة واستراتيجيتها وسياساتها في المدى المتوسط والبعيد . ولعل الادارة العليا هي المسؤولة عن تحديد هذه الصورة المستقبلية للمنظمة . فربما تحتاج المنظمة الى التوسع أو الانكماش في المستقبل أو الى الدخول في أنشطة جديدة أو الى تعديل النظام القائم وادخال النظم الحديثة مثل نظم الحاسب الالى . كل هذه التغييرات المستقبلية لابد أن يلم بها من يخطط للتدريب بحيث يتعرف بالتفصيل على نوايا الادارة العليا للمنظمة بهذا الشأن .

(ى) من التعرف على صورة المستقبل في "ط" يمكننا أن نضع تصورا عن الكفاءات الجديدة المطلوبة والمهارات التي يجب أن تسعى المنظمة الى تدبيرها للاستعداد للتغيرات المستقبلية المتوقعة .

(ك) من الخطوتين "د" و"ح" يمكن التوصل الى تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد - وذلك أن الخطوة "د" تتناول الفارق بين الانجاز الفعلي للفرد في وظيفته الحالية وبين الانجاز المطلوب منه في هذه الوظيفة . بينما تتعلق الخطوة "ح" بالفارق بين كفاءة الفرد الحالية والكفاءة المطلوبة منه في وظيفته التالية وذلك على الوجه الذى بيناه فيما سبق .

(ل) كما أن هناك الاحتياجات الاضافية المحددة بواسطة الادارة العليا نتيجة للنظرة المستقبلية التي تحدثنا عنها في الخطوتين "ى" و "ك" .

(م) من الاحتياجات التدريبية لمجموع المديرين حسبما ورد في الخطوة "ط" ومن الاحتياجات الاضافية للمستقبل التي تحددها الادارة العليا للمنظمة ، حسبما ورد في الخطوة "ل" يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة وبالتالي وضع الخطة التدريبية لها . وهذه الخطة لابد أن تسترشد بعدة مؤشرات أو سياسات تحدد المسار الرئيسى الذى تسير فيه العملية التدريبية .

ويعتبر نموذج جون هامبل السابق الاشارة اليه نظام شبه متكامل لعلاج مشكلات المنظمات الكبيرة ، فعلى كل مدير أن يدرك أنه يقوم بدور محدد في شبكة معقدة من الادوار - ولكن عليه أن يدرك أيضا الى أى مدى يتشابه هذا الدور مع أدوار الاخرين ويؤثر فيها ويتأثر بها . وان كان الحجم الكبير للمنظمات المعاصرة يقلل من الاحساس بالمشاركة ، فان نظام التدريب يساعد في ايجاد نظام للاتصالات والتفاهم ويسمح بالتنسيق والتعاون وتبادل الافكار والاراء وتدعيم الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطات وتدعيم قيادات الصف الثاني باستمرار . ويحتاج نموذج جون هامبل الى نظام متكامل للمعلومات ، ونظام سليم لادارة الافراد يعتبر التدريب - وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية - جزء منه . ولذلك فقد يكون تطبيق هذا النموذج صعبا في منظمات لايتوفر لها الوعى الكافي بأهمية التدريب ولانتوافر لها نظم متكاملة حديثة لادارة الافراد بها توصيف

للووظائف وتخطيط للمسار الوظيفي وتقويم موضوعي للاداء والكفاءة ، كما أنه قد يكون ذو تكاليف عالية للمنظمات التي لا تتوفر لها مسبقا هذه النظم (١١) .

٤ - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية الادارية على مستوى القطاع (أوالدولة) :

ان الاساليب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة قد لاتصلح على مستوى القطاع ، فعلى مستوى الفرد يحتاج الامر الى تركيز شديد على الفرد وهو ما يحتاج الى تكاليف مبالغ فيها لامرر الا أن تكون وظيفته هامة جدا وأن تضمن المنظمة أن يستمر في العمل فيها طوال حياته الوظيفية وهو ما قد لايتوفر الا لقلّة من المنظمات الكبيرة . أما على مستوى المنظمة فان أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج الى منظمة كبيرة لديها أقسام وأدارات متخصصة تتولى دراسة الاحتياجات التدريبية داخلها بشكل وافي ، وهو ما قد لايتاح لكثير من المنظمات الصغيرة داخل القطاع الخاص . ولذلك كانت هناك أساليب أكثر ملاءمة لتحديد الاحتياجات التدريبية الادارية على مستوى قطاع الاعمال . وهذه الاساليب تعتمد على استطلاع الاحتياجات التدريبية في القطاع بأسلوب يمكن من الوصول الى أكبر عدد من المنظمات داخل القطاع بأقل مجهود وأقل تكلفة . وحيث أن عددا كبيرا من هذه المنظمات قد تكون صغيرة الحجم لايتوفر للادارة العليافيتها وعى كامل بالاحتياجات التدريبية الادارية بها خاصة لو لم يكن لديها نظام متكامل لشئون العاملين يوفر لها المعلومات المناسبة عن الوظائف وشاغليها والخطط المستقبلية والمشكلات التنظيمية . لهذه الاسباب كان لابدعلى من يتولى دراسة الاحتياجات التدريبية أن يجد المدخل المناسب الذى يكفل له التغلب على مشكلة نقص الوعي بأهمية التدريب ، والقصور في النظم المطبقة ، وأن يتعرف بشكل لبق على هذه الاحتياجات ، ويمكن أن يتم هذا عن طريق جمع البيانات عن أهم المشكلات التي تواجه ادارة المنظمة في المجالات الادارية المختلفة ابتداء من المشكلات التنظيمية الى مشكلات الافراد الى مشكلات التسويق والمشكلات المالية والمحاسبية ومشكلات الانتاج . . . الخ . ويتم التعرف على هذه المشكلات في المنظمات المختلفة سواء عن طريق ارسال قوائم استقصاء تحتوى على أسئلة تتعلق بأنواع هذه المشكلات بغرض تحليلها والتعرف على أى منها يمكن حله عن طريق التدريب . وبهذا يمكن الوصول الى تحديد

(١١) د . محمد حمزاوى ، نحو نموذج متكامل للتدريب ، ورقة مقدمة في المؤتمر القومي الاول للتدريب المنعقد في القاهرة في المعهد القومي للادارة العليا ، ١٩٨١ م .

الملاح العامة لاهم الاحتياجات التدريبية في القطاع تحت الدراسة • ورغم أن هذا الاسلوب تعوزه الدقة الا أنه يمتاز بأنه :

- ١ - يمكن من الوصول الى أكبر عدد من المنظمات •
- ٢ - أثناء اجراء البحث ومحاولة التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المنظمات المختلفة وأي منها يمكن حله عن طريق التدريب يمكن توجيه نظر ادارة المنظمات المختلفة الى أهمية التدريب في حل مشكلاتها الادارية ورفع كفاءتها التنظيمية • وهو ما يمكن أن يوءدى لنتيجة جانبية مرغوبه وهي زيادة الوعى التدريبي •
- ٣ - أسلوب هادف - فهو لا يهدف فقط للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمنظمات قطاع معين ولكنه يمكن من التعرف على المشاكل التنظيمية والادارية بها من أجل العمل على حل هذه المشكلات ، وبالتالي رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات •
- ٤ - أسلوب قليل التكاليف الى حد كبير ، حيث لايفتضي زيارة مئات المنظمات العاملة في قطاع معين وقضاء وقت كبير في كل منظمة من أجل التعرف على احتياجاتها التدريبية خاصة لو لم يكن لديها نظام للتدريب أو نظام متكامل للأفراد •
- ٥ - يمكن عن طريق الاستبيان الموجه للمنظمات المختلفة ومن خلال تنميط عناصره ومحتوياته الوصول الى نتائج محددة بشأن الاحتياجات التدريبية التي تساعد على حل مشكلات المنظمات على مستوى القطاع بدون الغوص في تفاصيل كثيرة تتعلق بكل منظمة على حده مما قد يوءدى الى تشعب الافكار بشكل لايمكن من الخروج بأفكار محدده في هذا السبيل •

وهناك أسلوبان لتطبيق الاستبيان الذى يتناول تحديد المشكلات التنظيمية الادارية والاحتياجات التدريبية التي تكفل حلها • وهذان الاسلوبان هما المسح الشامل أو الاعتماد على اختيار عينة من القطاع تحت الدراسة • وفي الواقع فان لكل أسلوب مزاياه وعيوبه التي تناولتها كثير من كتب ومراجع البحث العلمي •

ثالثاً: الاسلوب المتبع في البحث الحالي لتحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الاعمال بالمملكة العربية السعودية :

نلاحظ على قطاع الاعمال بالمملكة العربية السعودية أنه قطاع كبير ومتنوع يشمل مايزيد على احدى عشرة ألف مؤسسة (١٢). كما أن هذا القطاع متنوع ومتناثر في شتى أرجاء المملكة ، كما أن كثير من المؤسسات في هذا القطاع ليس لديها نظام متكامل للتخطيط والمعلومات أو الافراد يمكنها من سرعة التعرف بدقة على احتياجاتها في مجال التدريب الادارى .

لذا فقد لجأ الباحثين الى تصميم قائمة استقصاء بهدف التعرف على أهم المشكلات التنظيمية والادارية التي تواجه هذا القطاع وأي منها يمكن حلها عن طريق التدريب الادارى . وكانت أهم المجالات التي تناولها الاستقصاء المصمم لهذا الغرض هي

(١) تحديد الملامح والصفات الاساسية للمؤسسات محل البحث مثل نوع النشاط الذى تقوم به ومقرها الرئيسي وعدد العاملين بها والمسئولين عن ادارتها والنشاط التدريبي داخلها أو خارجها .

(٢) أهم المشكلات التنظيمية والادارية التي تواجه المؤسسة أسبابها وامكانية حلها عن طريق التدريب وكانت هذه المشكلات مقسمة حسب المجالات التالية :

- مشكلات تنظيمية
- مشكلات الافراد
- مشكلات تسويقية
- مشكلات مالية ومحاسبية

(٣) لمحة عن الجهات التي تفضل ادارة المؤسسة اجراء التدريب بها .

وكان من الضروري لكبر حجم قطاع الاعمال بالمملكة الاعتماد على أسلوب " العينة" وعلى الاساليب الاحصائية المناسبة للخروج بنتائج محددة حول الاحتياجات التدريبية للقطاع بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستقصاء المذكور جسماً هو موضح في الفصل الاول من هذه الدراسة والذي يتناول منهج البحث .

(١٢) التقرير الاحصائي السنوى الرابع ، المملكة العربية السعودية ، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ، ١٤٠٣ هـ .

الجزء الثاني

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة :

تناولنا في الجزء الاول من هذه الدراسة المفاهيم الاساسية للتدريب الادارى وتحديد الاحتياجات التدريبية . ويدور هذا الجزء حول تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثون والتي ذكرنا خطواتها بالتفصيل في الفصل الاول من هذا البحث . ولقد اعتمدت الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء تضمنت " ٢٨ " سوء الا وكانت مصممة لاختبار الفروض الاساسية للدراسة والتي ذكرناها سلفا ونعيدها هنا لاهمية ذكرها قبل البدء في تحليل نتائج البيانات .

أ - الفرض الاساسي الاول هو " أن احتياجات التدريب الادارى في مؤسسات الاعمال بالمملكة العربية السعودية تتحدد بناءً على المشكلات الادارية التي تواجه هذه المؤسسات " . ولقد قسمنا هذا الفرض تبعا للوظائف الرئيسية التي توجد في المؤسسة مما أسفر عن تكوين أربعة فروض فرعية هي :

١/١ تتحدد احتياجات التدريب الادارى في مجال التنظيم في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناءً على المشكلات التنظيمية التي تواجهها هذه المؤسسات .

٢/١ تتحدد احتياجات التدريب الادارى في مجال الافراد في مؤسسات الاعمال في المملكة بناءً على المشكلات التي تواجهها المؤسسات في مجال التعامل مع العنصر البشرى فيها .

٣/١ تتحدد احتياجات التدريب الادارى في النواحي التسويقية في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناءً على المشكلات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال .

٤/١ تتحدد احتياجات التدريب الادارى في المجالات المالية والمحاسبية في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناءً على المشكلات التي تواجهها في هذه المجالات .

- ب - الفرض الاساسي الثاني هو " تتباين الاحتياجات التدريبية في كل مجال ادارى تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة " . ولقد قسمنا هذا الفرض تبعا للوظائف الرئيسية التي توجد في المؤسسة تماما مثلما فعلنا في الفرض الاساسي الاول مما أسفر عن تكوين أربعة فروض فرعية أخرى هي :
- ١/٢ تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم والتي تكشف عنها المشكلات التنظيمية تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة .
- ٢/٢ تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة .
- ٣/٢ تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق كيفما تكشف عنها المشكلات التسويقية تبعا لنوع النشاط الذى تعمل فيه المؤسسة .
- ٤/٢ تتباين الاحتياجات التدريبية في المجالات المالية والمحاسبية في مؤسسات الاعمال بالمملكة تبعا لنوع النشاط الذى تعمل فيه هذه المؤسسات .

ومن الواضح أن هناك نوعا من الارتباط بين الفروض الفرعية للفرض الاساسي الاول والفروض الفرعية للفرض الاساسي الثاني يدور حول المجالات الرئيسية التالية :

- مجال التنظيم
- مجال الافراد
- مجال التسويق
- المجال المالي والمحاسبي

ولذلك فقد قمنا في تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية بالجمع بين كل فرضين فرعيين في المجالات الاربعة السابق ذكرها ليسهل على القارئ متابعة عرضنا للنتائج في كل مجال . ولذلك فقد قسم هذا الجزء الى فصول أربعة رئيسية حول الموضوعات الاتية :

- تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم بقطاع الاعمال في المملكة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد بقطاع الاعمال في المملكة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق بقطاع الاعمال في المملكة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية في المجال المالي والمحاسبي بقطاع الاعمال في المملكة .

كما أفردنا فصلا أخيرا يتناول ملخصا لنتائج الدراسة والتوصيات التي خرج بها الباحثون من الدراسة .

ولكن قبل الاستطراد في تناول فروض البحث يعن لنا أن نذكر بعض الملاحظات حول واقع التدريب في مؤسسات عينة الدراسة .

المؤسسة	عدد المتدربين	عدد المدربين
مؤسسة ١	١٠	١
مؤسسة ٢	١٥	٢
مؤسسة ٣	٢٠	٣
مؤسسة ٤	٢٥	٤
مؤسسة ٥	٣٠	٥

واقع الاهتمام بالتدريب في المؤسسات عينة الدراسة :

في محاولة لمعرفة مدى اهتمام مؤسسات قطاع الاعمال بالمملكة بنشاط التدريب اتضح أن أكثر من نصف المؤسسات محل الدراسة تقوم بنوع من أنواع التدريب داخلها كما يتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة تبعا لقيامها بنشاط تدريب داخلي

الاجمالي	العدد	%
مؤسسات لديها تدريب داخلي	٩١	٥٣ر٢٢
مؤسسات ليس لديها تدريب داخلي دون اجابة	٦٣	٣٦ر٨٤
	١٧	٩ر٩٤
الاجمالي	١٧١	١٠٠

ويتضح من اجابة هذا الجدول أن مفهوم التدريب ليس حديثا جدا على مؤسسات قطاع الاعمال بالمملكة ، بل ان أكثر من نصف المؤسسات محل الدراسة (٥٣ر٢٢ %) لديها نشاط تدريب داخلي . أما النسبة الباقية التي ليس لديها تدريب داخلي فقد يرجع هذا الى صغر حجم وامكانيات المنظمة أو لانها تفضل أن تتعامل مع المؤسسات المتخصصة في التدريب .

ونلاحظ أن وجود نشاط تدريبي داخل المؤسسة يستدعي وجود مركز تنظيمي يشرف على التدريب . ولكن هذا المركز التنظيمي قد يتراوح بين موظف واحد يشرف على التدريب أو قسم أو ادارة للتدريب . ولذلك فان المؤسسات التي لديها تدريب داخلي قد حددت المركز التنظيمي المسئول عن التدريب كما يتضح من الجدول رقم (٥)

جدول رقم (٥)

المركز التنظيمي المشرف على نشاط التدريب

المسؤول عن التدريب	العدد	%
- موظف يشرف على نشاط التدريب	٣٧	٢١٫٦٤
- قسم " " " "	٣١	١٨٫١٣
- ادارة تشرف " " "	٣٠	١٧٫٥٤
- لا اجابة	٧٣	٤٢٫٦٩
الاجمالي	١٧١	١٠٠

وفي الواقع فان الاجابة في هذا الجدول توحي بأنه كلما زاد حجم المركز التنظيمي المشرف على التدريب كلما يعكس اهتمام المؤسسة بالنشاط التدريبي فالمؤسسات التي لديها اداره للتدريب يفترض أنها تهتم بالنشاط التدريبي أكثر من تلك التي لديها قسم أو موظف واحد للإشراف على النشاط التدريبي ، وبالتالي يمكن أن يعكس الجدول السابق الاستنتاجات الأولية التالية :

- ١ - أن نسبة ١٧٫٥٤ % من المؤسسات العينة تهتم بالتدريب اهتماما بالغا بدليل تخصيصها لادارة كاملة للتدريب .
 - ٢ - أن نسبة ١٨٫١٣ % من المؤسسات محل الدراسة تهتم بالتدريب اهتماما كبيرا طالما خصصت قسما للإشراف على النشاط التدريبي بها .
 - ٣ - أن نسبة ٢١٫٦٤ % من المؤسسات محل الدراسة تهتم بالتدريب الى حد ما حيث خصصت موظفا للإشراف على نشاط التدريب بها .
 - ٤ - أن المؤسسات الباقية ونسبتها ٤٢٫٦٩ % ليس لديها اجابه محددده في هذا الشأن طالما أنه ليس لديها نشاط تدريب داخلي كما تبين من الجدول رقم (٤) .
- الا أنه من الضروري ذكر بعض القيود التي يمكن أن تحد من هذه الاستنتاجات وهي :

(أ) أن اختلاف المركز التنظيمي المشرف على نشاط التدريب قد يرجع الى حجم المؤسسة أكثر مما يرجع الى اهتمامها بالتدريب ، فمن غير المناسب أن تخصص مؤسسة صغيرة الحجم ادارة كاملة للتدريب .

(ب) أن مسميات " قسم " أو " ادارة " قد تكون مسميات نسبية أو مضللة ، فقد يطلق مسمى " قسم التدريب " في احدى المؤسسات ويحوى عددا من الموظفين أكبر من "ادارة التدريب " في مؤسسة أخرى ، ولكننا نأخذ بظاهر المسمى ، حيث جرى العرف في عالم الادارة أن مسمى " ادارة " أكبر في المستوى التنظيمي من مسمى " قسم " .

(ج) ان وجود قسم أو ادارة للتدريب ليس قرينة مؤكدة على الاهتمام بالنشاط التدريبي ، وانما هو مجرد مؤشر عام تأخذ به ، اذ أن تخصيص مركز تنظيمي يشرف على نشاط التدريب سيكلف المؤسسة أموالا لن تتحملها الادارة مالم تكن مهتمة بالتدريب .

وللقيود المفروضة على الاستنتاجات السابقة فقد حاول الباحثون التأكد من مدى الاهتمام بالتدريب عن طريق طرح سوال كاشف ومكمل لاستطلاع الرأى حول ضرورة وجود مسئول عن التدريب في المؤسسة محل الدراسة ، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول التالي :

جدول رقم (٦)

الرأى حول ضرورة وجود جهة مسئولة عن التدريب

البيانات	العدد	%
هناك ضرورة لوجود مسئول عن التدريب	٩٠	٥٢٫٦٣
ليس هناك ضرورة لوجود مسئول عن التدريب دون اجابة	٦٨	٣٩٫٧٧
	١٣	٧٫٦٠
الاجمالي	١٧١	١٠٠

ونلاحظ أن الجدول السابق يؤكد النتائج التي سبق أن حصلنا عليها من الجداول السابقة (٤) ، (٥) حيث أن أكثر قليلا من نصف عينة الدراسة (٥٢٫٦٣ %) يرى أن هناك ضرورة لوجود مسئول عن التدريب في المؤسسة .

والخلاصة اذن هي أن أكثر قليلا من نصف مؤسسات الاعمال بالمملكة تهتم بالتدريب بدليل تخصيصها لادارة أو قسم أو حتى موظف للإشراف على نشاط التدريب بها .

هذا فيما يتعلق بالإشراف على النشاط التدريبي ، أما فيما يتعلق بتنفيذ النشاط التدريبي فقد طرح التساؤل حول من يقوم بتنفيذ هذه البرامج ، وكانت النتائج كما يتضح من الجدول رقم (٧) التالي :

جدول رقم (٧)

الجهات التي تنفذ التدريب

العدد	%	القائمين على تنفيذ التدريب
٨٤	٤٩٫١٢	موظفون من داخل المؤسسة
٤	٢٫٣٤	مؤسسات عربية
٥	٢٫٩٢	مؤسسات أجنبية
١	٠٫٠٩	مؤسسات أخرى
٧٧	٤٥٫٠٣	دون اجابة
١٧١	١٠٠	الاجمالي

ويمكن استخلاص الملاحظات التالية من هذا الجدول :

- (١) أن الاغلبية العظمى من المؤسسات التي لديها اهتمام بالتدريب يقوم بتنفيذ التدريب فيها موظفون من داخل المؤسسة نفسها ، بينما أقل من ٥ % من المؤسسات محل الدراسة تنفذ التدريب في مؤسسات عربية أو أجنبية .
- (٢) أن هناك نسبة ٤٥ % من عينة الدراسة لم تجب على هذا السؤال وهو ما يتفق مع النتائج الواردة في الجداول السابقة والتي تبين أن أقل قليلا من نصف العينة لاتهتم أساسا بالتدريب وأنه ليس لديها إشراف على النشاط التدريبي .

النتيجة اذن أن المؤهسات التي لديها نوع من الاهتمام بالتدريب والتي خصصت مركزا تنظيميا للاشراف على النشاط التدريبي بها هي التي تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية سواء داخلها أو خارجها ، وان كانت الاغلبية العظمى منها تنفذه داخلها .

ولاستكمال الصورة حول تنفيذ النشاط التدريبي فقد تناول البحث الاستفسار عن الجهات التي تفضل مؤهسات الاعمال بالمملكة قيامها بالتدريب ، وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٨)
الجهات التي يفضل قيامها بالتدريب

النسبة المئوية	العدد	مكان التدريب
٤٠٫٣٥	٦٩	داخل المؤسسة (أ)
٤٠٫٣٥	٦٩	لدى الغرفة التجارية (ب)
٣٢٫١٦	٥٥	لدى الجامعات الوطنية (ج)
٢٦٫٣٢	٤٥	لدى معاهد داخل المملكة (د)
١١٫١١	١٩	جامعات ومعاهد خارج المملكة (هـ)
١٢٫٨٧	٢٢	مكاتب استشارية خاصة داخل المملكة (و)
٨٫١٩	١٤	مكاتب استشارية خاصة خارج المملكة (ز)

* المجموع لايساوى ١٠٠ ٪ نظرا لامكان اختيار المؤسسة الواحدة لاكثر من تفضيل

ويتضح من الجدول السابق النتائج التالية :

- (١) أن هناك تفضيل لاجراء التدريب داخل المؤسسة حيث أعرب عن ذلك نسبة (٤٠٫٣٥ ٪) من عينة الدراسة ، وكذلك لدى الغرفة التجارية (٤٠٫٣٥ ٪) .
- (٢) هناك تفضيل أقل للتدريب في الجامعات الوطنية (٣٢٫١٦ ٪) أو لدى معاهد تدريبية داخل المملكة (٢٦٫٣٢ ٪) ، ولكنه يزيد كثيرا على تفضيل التدريب لدى جامعات ومعاهد خارج المملكة (١١٫١١ ٪ فقط) مما يوضح الثقة الكبيرة في الجامعات والمعاهد الوطنية داخل المملكة .

(٣) يأتي في المرتبة الاخيرته تفضيل التدريب لدى مكاتب استشارية خاصة داخل أو خارج المملكة، وان كان هناك تفضيل للمكاتب الاستشارية الخاصة داخل المملكة (١٢٨٧٪) أكثر من المكاتب الاستشارية الخاصة خارج المملكة (٨١٩٪ فقط) .

وأخيرا كانت هناك علامة استفهام حول مخصصات التدريب ولم يكن في استطاعة الباحثين الحصول على بيانات دقيقة حول أرقام ميزانية التدريب ونسبتها الى اجمالي نفقات المؤسسة (حيث اعتبرت هذه البيانات سريه ولايسمح بالاطلاع عليها ولذلك تم توجيه سؤال غير مباشر حول مدى كفاية الاعتمادات المالية للتدريب . وكانت النتائج كما تظهر من جدول رقم (٩) أن حوالي ٤٠٪ من المسؤولين عن المؤسسات يرون أن هناك اعتمادات مالية كافية للتدريب، وهو ما قد يعكس اهتمام من هذه المؤسسات بالتدريب .

جدول رقم (٩)

مدى توفر اعتمادات مالية كافية للتدريب

النسبة المئوية	العدد	توفر الاعتمادات الكافية للتدريب
٤٠٫٣٥	٦٩	- توجد اعتمادات مالية كافية للتدريب
٤٧٫٣٧	٨١	- لا توجد اعتمادات مالية كافية للتدريب
١٢٫٢٨	٢١	- دون اجابة
١٠٠	١٧١	الاجمالي

كما يظهر من الجدول أن ٤٧٫٣٧٪ من المسؤولين يرون أنه لا توجد اعتمادات مالية كافية للتدريب ، ورغم أن هذه الاجابة قد توحي بأنه ليس هناك اهتمام كاف بالتدريب ، الا أنها تعكس درجة عالية من الوعي بأن التدريب يجب أن يخصص له اعتمادات مالية أكثر مما يخصص له حاليا ، وأن الاعتمادات المالية الحالية للتدريب غير كافية . وهو ما يبشر بأن الاتجاه في المستقبل قد يكون لصالح التدريب طالما هناك وعى بأن الاعتمادات المالية المخصصة له غير كافية .

الخلاصة :

نخلص من هذا أن هناك اهتماما بالتدريب في أكثر قليلا من نصف المؤسسات تحت الدراسة ، حيث يوجد مسئولون عن الاشراف على النشاط التدريبي ، وحيث يوجد تنفيذ فعلي لبعض البرامج التدريبية • وحتى المؤسسات التي ليس لديها اهتمام واضح بالاشراف على أو تنفيذ برامج تدريبية الا أن نسبة كبيرة منها بدأت تعي أن الاعتمادات المالية المخصصة للنشاط التدريبي غير كافية ، مما يعني بمفهوم المخالفة بأنها ترى ضرورة تخصيص اعتمادات مالية أكبر للنشاط التدريبي في المستقبل •

وبعد هذا العرض الموجز لواقع الاهتمام بالتدريب في المؤسسات عينة الدراسة ننتقل الى الفصول الرئيسية في عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والتي تدور حول تحقيق فروض هذه الدراسة كما سبق وذكرنا في مقدمة هذا الجزء •

الفصل الرابع

الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم

مقدمة :

يستهدف تحليل البيانات التي تم جمعها في المقام الاول ، تحقيق الافتراضات التي قامت عليها الدراسة ، وفي مجال التنظيم فان الدراسة قامت على الافتراضين التاليين :

أولا : تتحدد احتياجات التدريب الادارى في مجال التنظيم في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناء على المشكلات التنظيمية التي تواجهها .

ثانيا : تتباين الاحتياجات التدريبية التي تكشف عنها المشكلات التنظيمية تبعا لنوع النشاط الذى تعمل فيه المؤسسة .

ان التساؤلات التالية تساعدنا على بلورة الاتجاهات التي يمكن أن يسير فيها تحليلنا لبيانات الدراسة .

- ١ - ماهي المشكلات التنظيمية التي تواجه ادارة قطاع الاعمال في المملكة بصفة عامة؟
- ٢ - ماهي الاسباب الكامنه وراء هذه المشكلات ؟
- ٣ - هل تختلف هذه المشكلات والاسباب من نوع من أنواع النشاط الى آخر داخل قطاع الاعمال ؟
- ٤ - ماهي المشكلات والاسباب الاكثر بروزا في نشاط دون آخر ؟
- ٥ - هل يمكن أن يساهم التدريب الادارى في حل بعض هذه المشكلات ؟ ، وما هي وجهة نظر ادارة المؤسسات العاملة في قطاع الاعمال في هذا الصدد ؟

ان الاجابة على هذه التساؤلات كفيلة بتكوين رأى علمي محدد حول الفرضيات السابق الاشارة اليها .

أولاً : المشكلات التنظيمية التي تواجه ادارة قطاع الاعمال في المملكة بصفة عامة :

تختلف المشكلات التنظيمية التي تواجه أى مؤسسة حسب ظروفهـــــــــــــــــا وحسب الزاوية التي تنظر منها الى موضوع التنظيم ، فموضوع التنظيم متشعب ويمكن النظر اليه من عدة زوايا :

(١) فمن حيث مضمون كلمة تنظيم - فيمكن أن ننظر الى التنظيم باعباره الهيكل التنظيمي الذى يضم الوظائف والاقسام والادارات التي تعمل على تحقيق أهداف معينة . ومن زاوية أخرى يمكن أن ننظر الى كلمة تنظيم على أنها العملية التنظيمية التي تتضمن بناء هذا الهيكل التنظيمي ، وبث الحركة والنشاط في أجزائه لكي تعمل على تحقيق الاهداف .

(٢) يمكن النظر الى التنظيم من وجهة نظر رسميه فيعني الهيكل والعملــــــــــــــــيات التنظيمية الرسمية ، ويمكن النظر اليه من وجهة نظر أكثر ديناميكية لتشمل العلاقات التلقائية الطبيعــــــــــــــــيه التي تنشأ داخل التنظيم وتأثيرها على مدى تحقيق التنظيم لاهدافه التي نشأ من أجلها . وهو ما يدفعنا لتناول الجوانب السلوكية في التنظيم ومدى وجود التعاون أو التنافس بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

وقد رأينا أن نبدأ البحث بمحاولة التعرف على الجانب الهيكلي ، وذلك لمعرفة ما اذا كانت هناك هياكل تنظيمية لمؤسسة قطاع الاعمال وما اذا كان لديها وصف للوظائف وكانت النتائج كما يظهر من الجدولين التاليين :

جدول رقم (١٠)

مدى توفر هيكل تنظيمي للمؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية	عدد الاجابات	البيان	
		التكرار	
٨٦ر٥٥	١٤٨	مؤسسات لديها هيكل تنظيمي	-
٧ز٦٠	١٣	مؤسسات ليس لديها هيكل تنظيمي	-
٥ر٨٥	١٠	لا اجابه	-
١٠٠	١٧١	الاجمالي	

جدول رقم (١١)

مدى وجود وصف للوظائف بالمؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية	عدد الاجابات	البيان / التكرار
٦٩,٥٩	١١٩	مؤسسات لديها وصف وظائف
١٤,٠٤	٢٤	مؤسسات ليس لديها وصف للوظائف
١٦,٣٧	٢٨	لا اجابه
١٠٠	١٧١	الاجمالي

يتضح من هذين الجدولين أنه ليست هناك مشكلات حادة تواجه قطاع الاعمال في المملكة من حيث مدى تواجد هيكل تنظيمي حيث أعرب ٧٦,٧٪ فقط من مفردات العينة أنه ليس لديها هذا الهيكل ، بينما لم تجب على السؤال أصلا نسبة ١٦,٣٧٪ من مفردات العينة ، وفي مجال توصيف الوظائف وهو مجال أكثر تحديدا من مجالات العملية التنظيمية وأكثر حداثة ، فان قرابة ٧٠٪ من مفردات العينة مقتنعون بأنهم يعملون في مؤسسات لديها الوصف المطلوب .

أما بخصوص المشكلات الاخرى التي تتعلق بالعمليات التنظيمية البنائي منها والسلوكي ، فقد اتضح من البحث الموقف التالي :

جدول رقم (١٢)

المشكلات التنظيمية التي تواجه المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية*	عدد المؤسسات في العينة	المشكلة / التكرار
١٩,٨٨	٣٤	أ - التأخر في انجاز الاعمال
١٦,٩٦	٢٩	ب - تكرار وتداخل خطوات العمل
١٦,٩٦	٢٩	ج - صعوبة التنسيق بين الادارات
٨,٧٧	١٥	د - صعوبة التعاون بين الادارات والاقسام
١٠,٥٣	١٨	هـ - مشاكل أخرى

* مجموع النسب المئوية لا يساوي ١٠٠٪ نظرا لتكرار أكثر من مشكلة في المؤسسة الواحدة - أو عدم ذكر بعض المؤسسات لمشكلاتها . وقد تم احتساب النسبة المئوية على أساس حجم عينة الدراسة (١٧١ مؤسسة) .

ويتضح من الجدول رقم (١٢) عدة ملاحظات في هذا السبيل :

أ - أن الاستجابة للسؤال ضعيفة ، وقد يرجع هذا الى تحرج بعض مفردات العينة من الافصاح عن وجود مشكلات تنظيميه لديهم .

ب- ان المشكلات التنظيميه حسب تكرارها يمكن ترتيبها تنازليا كالاتي :

- أهم المشكلات هي التأخر في انجاز الاعمال .

- مشكلتى تكرار وتداخل خطوات العمل وصعوبة التنسيق بين الادارات .

- صعوبة التعاون بين الادارات والاقسام .

فهل يعني هذا أن المشكلات الهيكلية أهم المشكلات السلوكيه أو الديناميكية الخاصة بصعوبة التعاون بين الادارات والاقسام ؟ أم يعبر ذلك عن نوع من التحفظ في الاجابة على نحو يظهر عدم وجود مشاكل في الجانب الديناميكي من التنظيم .
قد يرجع السبب الى أن حجمالمؤسسات ليس بأكبر حجم المؤسسات الحكومية أو الاجهزه الحكومية مما يقلل من مشاكل التعاون بين الادارات والاقسام .

على أى حال فان الصورة ستوضح أكثر من خلال الجزء التالي الخاص بالبحث عن أسباب المشكلات التنظيميه الموجوده بالمؤسسات محل الدراسة . أما عن المشكلات الاخرى التي ذكرها المستقون فكانت تدور حول صعوبة الاتصال بين الاقسام المختلفة .

جدول رقم (١٣)

المشكلات التنظيمية موزعة حسب نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة

الاجالي	الخدمات الاجتماعية * (٢٠)	المسال والتأمين * (١٤)	النقل والموصلات * (٢١)	التجارة والبنادق * (٤٨)	التشييد والبناء * (٧٣)	المياه والكهرباء * (٢٢)	الصناعات التحويلية * (٢٨)	المناجم والبترول * (٦)	الزراعة والصيد * (١١)	نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة	المشكلات التنظيمية
٥٤	٥	٢	٨	٨	١٠	٦	١١	١	٣	تأخر في انجاز الاعمال	
٤٦	٥	٣	٦	٩	١٢	٤	٥	٢	٣	تكرار وتداخل خطوات العمل	
٥٣	٤	٤	٧	١٤	١١	٣	٦	١	٣	صعوبة التنسيق بين الادارات	
٢٦	١	٢	٣	٧	٣	١	٥	٢	٢	صعوبة التعاون بين الادارات والاقسام المختلفة	
٣٦	٥	٣	٤	٦	٩	٣	٢	٣	١	مشكلات أخرى	

* عدد المؤسسات في العينة التي تعارض هذا النشاط

ولو نظرنا الى جدول (١٣) والذي يعرض نوع النشاط والمشكلات التنظيمية لوجدنا الحقائق التالية :

- ١ - في قطاع الزراعة والصيد حيث أن غالبية المنظمات العاملة فيه تكون صغيرة الحجم وأن أعمالها ليست من الخطورة بمكان فلا يوجد ارتباط كبير بين نوع النشاط والمشكلات التنظيمية، فلم يزد عدد المؤسسات التي ذكرت أى مشكلة عن ثلاث مؤسسات من مجموع احدى عشر مؤسسة من مؤسسات العينة العاملة في هذا النشاط .
- ٢ - في قطاع المناجم حيث تكون المؤسسات العاملة فيه كبيرة الحجم عادة ، فقد ظهرت أهمية لمشكلات أخرى مثل الاتصالات التي ذكرتها ٣ مؤسسات من مجموع ٦ مؤسسات (تليها المشكلات الخاصة بصعوبة التعاون بين الاقسام والادارات المختلفة .
- ٣ - أما في مجال الصناعات التحويلية فالمؤسسات عادة تكون كبيرة الحجم أيضا وهو ما انعكس في التركيز على مشكلات بنائيه خاصة التأخر في انجاز الاعمال وصعوبة التنسيق بين الادارات والاقسام المختلفة .
- ٤ - أما في مجال المياه والكهرباء فقد كانت أهم مشكلة هي التأخر في انجاز الاعمال ولكن نسبتها بسيطة حيث لم تذكر ذلك الا ست مؤسسات من مجموع ٢٢ مؤسسة عاملة في هذا النشاط (٢٧٪ تقريبا) .
- ٥ - أما في مجال التشييد والبناء فرغم أن الارقام المطلقة توجي بكثرة المؤسسات التي ذكرت مشكلات مثل التأخر في انجاز الاعمال (١٠ مؤسسات) وتكرار وتداخل خطوات العمل (١٢ مؤسسة) وصعوبة التنسيق بين الادارات (١١ مؤسسة) الا أن نسبة هذه الارقام الى عدد المؤسسات والاقسام التي تعمل في مجال هذا النشاط (وعددها ٧٣ مؤسسة) يبين أيضا ضعف نسبة الردود في مجال المشكلات التنظيمية .

٦ - أما في مجال التجارة والفنادق فيبدو أن المشكلات التنظيمية تتسم بطابع سلوكي ديناميكي ، حيث ظهرت بوضوح صعوبة التنسيق بين الإدارات .

٧ - أما في مجال النقل والمواصلات ، فقد ظهر نوعان من المشكلات يتعلقان بالجانبين البنائي والسلوكي وهما : تأخر انجاز الاعمال ، وصعوبة التنسيق بين الاقسام والادارات .

٨ - أما في نشاط المال والتأمين فلم يظهر واضحا غير مشكلة صعوبة التنسيق بين الاقسام والادارات المختلفه ، وهي مشكله ذات طابع تنظيمي هيكلية .

٩ - وأخيرا ظهرت في قطاع الخدمات الاجتماعيه مشكلات أخرى مثل صعوبة الاتصال بين الإدارات والاقسام .

ولقد قام الباحثون بإجراء اختبار ٢ كا لاختبار الاستقلال بين مختلف مشكلات التنظيم وأنواع النشاط المختلفة مع استخدام مستوى معنويه (أو دلالة) يساوى ٥٪ .

ولقد أظهر التحليل الاحصائي عدم وجود استقلال (أى وجود علاقته) بين بعض أنواع النشاط وبعض مشكلات التنظيم الموجودة في المؤسسات التي تماس هذا النوع من النشاط :

* فقد أظهر التحليل وجود علاقة بين العمل في نشاط المناجم والبتترول ومشكلة " صعوبة التعاون بين الإدارات والاقسام المختلفه " .

* وفي الصناعات التحويلية ومشكلات :

- التأخر في انجاز العمل .

- صعوبة التعاون بين الإدارات والاقسام المختلفه .

* التشييد والبناء ومشكلة :

- التأخر في انجاز الاعمال .

× التجارة والفنادق ومشكّلتي :

- صعوبة التنسيق بين الادارات •
- صعوبة التعاون بين الادارات والاقسام المختلفة •

× النقل والمواصلات ومشكّلتى :

- التأخر في انجاز الاعمال •
- صعوبة التنسيق بين الادارات •

وكما هو واضح فان أهم المشاكل هي صعوبة التعاون والتنسيق بين الادارات والاقسام والتأخر في انجاز الاعمال •

الخلاصة اذن أن المشكلات التنظيمية تتباين من مؤسسة لآخرى حسب نوع النشاط الذى تزاوله، وان كان هذا التباين ليس بالوضوح الذى يساعد على الخروج بنتائج حاسمة في هذا الصدد مما يدفعنا الى الانتقال للنقطة التالية في الدراسة وهي المتعلقة بأسباب المشكلات التنظيمية والتي قد تلقي ضوء أكبر على الفروض محل الدراسة •

ثانياً : أسباب ظهور المشكلات التنظيمية في قطاع الاعمال في المملكة :

أما فيما يتعلق بأسباب ظهور المشكلات السابق ذكرها فان الجدول التالي يتناول هذه الاسباب مرتبة حسب درجة أهميتها من وجهة نظر مفردات العينة سواء في ذلك الاسباب المتعلقة بالجوانب الهيكلية أو الجوانب الديناميكية في التنظيم •

جدول رقم (١٤)

الاهمية النسبية لاسباب المشكلات التنظيمية

ترتيب الاهمية النسبية	مجموع النقاط المرجحة	درجة الاهمية *					أسباب المشاكل التنظيمية
		عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	
السادس	٨٩	١٠	٤	٢٧	٨	٤٠	أ - عدم وجود هيكل تنظيمي
الثالث	١٠٩	٧	١٠	١٥	٣٢	٤٥	ب - قدم الهيكل التنظيمي
الثاني	١٣٩	٧	١٢	٣	٣٢	٨٥	ج - نقص المهارات الادارية لدى الروءساء
الاول	١٥٣	٧	١٦	١٥	٤٠	٧٥	د - عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الاداري
الخامس	٩١	١٢	٨	١٢	٢٤	٣٥	هـ - الاستئثار بالسلطة من قبل الروءساء
الرابع	٩٨	٦	١٤	٣	٤٠	٣٥	و - صعوبة التفاهم بين الروءساء
السابع	٨٧	٥	١٢	٩	١٦	٤٥	ز - عدم وجود جهة محدده مسئوله عن التنظيم
الثامن	٣٧	٨	صفر	صفر	٤	٢٥	ح - أسباب أخرى

* ملحوظه :

النقاط المرجحة تم الحصول عليها عن طريق حاصل ضرب عدد الاجابات في
الاوزان النسبية للاختيار لدرجة الاهمية حيث هام جدا = ٥ ، هام = ٤ ،
متوسط الاهمية = ٣ ، قليل الاهمية = ٢ ، عدم الاهمية = ١ .

ويتضح من هذا الجدول النتائج التالية فيما يتعلق بأسباب المشكلات التنظيمية في قطاع الاعمال في المملكة بشكل عام :

أ - أهم سبب هو عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى ، والحقيقة التي يجب الاشارة اليها هنا . . هي أنه ليس هناك تناقض بين أهمية السبب وبين النتائج التي أظهرتها الفقرات السابقة ، فالنتائج السابقة تشير الى وجود هيكل تنظيمي في معظم مؤسسات العينة ولكن هل يعني هذا الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى، قد يكون الهيكل شكليا وقد يكون واقعا ولكنه لايعبر عن الاهتمام بوظيفة التنظيم وهي جزء من العمل اليومي لاي مدير . وهي مفهوم لعملية مستمرة ودائبة لاتقف عند مجرد وضع الهيكل التنظيمي ، ونفس المنطق ينطبق على وصف الوظائف . كما أن أهمية هذا السبب تنسجم مع النتائج السابقة التي أوضحت أن أهم مشكلتين في المؤسسات محل الدراسة هما التأخر في انجاز العمل وتكرار وتداخل خطوات العمل وصعوبة التنسيق بين الادارات وهي كلها مشكلات يمكن أن تنجم عن عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى .

ب - كان السبب الثاني من حيث الاهمية هو نقص المهارات الادارية والتنظيمية لدى الرؤساء . وفي الواقع ان نقص المهارات الادارية والتنظيمية لدى الرؤساء قد يبدو لاول وهلة أنه نتيجة لسياسة توظيف لاتستطيع أن تجتذب أفضل العناصر المؤهلة . ولكن النظرة العميقة توحى بأنه قد يكون هناك كثير من الاشياء التي تسبب نقص المهارات الادارية والتنظيمية للرؤساء :

- (١) فاما أن يكون الرئيس نفسه غير مؤهل تأهيلا كافيا كما ذكرنا آنفا .
- (٢) واما أن يكون مالمديه من امكانيات ماديه وبشريه ضئيل بحيث أنه لا يستطيع الاستفادة منها خاصة الموارد البشرية .
- (٣) واما أن توجد قيود بيئية تحد من قدرات المدير على اتخاذ القرارات مثل سرعة تقلب أحوال السوق والسياسات الادارية والقيود الاجتماعية والاقتصادية المختلفة .

ومن الناحية العلمية فان من المفروض أن كل رئيس يعمل في ظل مجموعة من المحددات ونستطيع أن نميز بين الرئيس الماهر وغير الماهر في قدرته على تناول

هذه المحددات المختلفة سواء داخل المنظمة أو خارجها بحيث يستطيع أن يصنع منها شيئاً ، كما أنه من الناحية العلمية أيضاً فإن التدريب الإداري كليل بأن يساهم في توسيع أفق المدير وزيادة قدرته على الاحاطة بهذه المحددات والتعامل معها بشكل يمكنه من تحقيق الهدف المعقود عليه بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية .

ج - وكان السبب الثالث من حيث أهميته هو قدم الهيكل التنظيمي وهي نتيجة لانتفاض مع نتيجة الفقرات السابقة التي تقول بأن هناك هيكل تنظيمي في أكثر من ٨٦ ٪ من المؤسسات محل الدراسة . فالهيكل التنظيمي موجود ولكنه قديم لا يعكس واقع المؤسسة والمفروض أن تتم مراجعة هذا الهيكل التنظيمي من قبل المسؤولين في المؤسسة لكي يتوافق مع التغيرات السريعة التي تحدث في الظروف المحيطة سواء منها ما يتعلق بالسوق أو التغيرات في السياسات الإدارية أو في أي تغيرات أخرى في العصر الحديث الذي يشهد تطورات سريعة في شتى مجالات التنظير والتطبيق . ولعله من نافلة القول أن انهك المديرين أو الرؤساء في دوامة العمل اليومي قد يبعدهم عن ملاحقة هذه التطورات وهو مجال كبير من مجالات التدريب الإداري ثبت ضرورته وأهميته لإدارة مؤسسات الاعمال في المملكة أو في أي دولة أخرى .

د - أما السبب الرابع فهو صعوبة التفاهم بين الرؤساء . فإن أهمية هذا السبب تنبع في الواقع من أن الإدارات الحديثة في عالم الاعمال قد أخذت بمبدأ التخصص وتقسيم العمل - بحيث أصبح هناك مدير متخصص لكل نشاط من أنشطة المشروع ، فهناك المدير المالي - ومدير التسويق - ومدير الإنتاج . . . الخ . ولكن الامعان في التخصص لا يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمه الا اذا تم الاخذ بمبدأ التكامل والتنسيق والتعاون والتفاهم بين هؤلاء المتخصصين والالذهاب كل منهم يغوص في أعماق تخصصه منفلقا على نفسه بحيث لايسمح بدخول الافكار الاخرى التي تتكامل مع أفكاره المتخصصة بحيث يخرج القرار جماعيا معبرا عن مصلحة التنظيم وليس مصلحة ادارة أو قسم منه فقط . ان الادارة الجماعية هي سمة المنظمات الحيوية في عالم الاعمال اليوم . ولذلك فمن الاهمية بمكان احساس كل مدير وكل رئيس بأن هناك وجهات نظر أخرى وضرورة تفهمها والتعاطف معها وتنمية التعاون حتى يخرج العمل منتظما متناسقا

يحقق الهدف العام للمنظمة وبحيث لا يتيح الفرصة للصراعات من أجل اثبات الذات . وغني عن القول أن التدريب الإداري يهدف فيما يهدف الى فتح آفاق جديدة للتفكير بحيث يدرك كل مدير ورئيس أنه مهما كانت خبرته وتجاربه في العمل فان هناك وجهات نظر أخرى تستحق أن نستمع لها وندرکها بحيث تكون الإدارة فعلا عباره عن فريق عمل متعاون .

هـ -

أما السبب الخامس من حيث درجة الاهمية - فهو الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤساء . ولا نستطيع أن ننكر أنه حتى الان لم يتم الاتفاق في مجال كتابات الإدارة حول أنسب الاساليب للإدارة وأنسب المواقف للاستئثار بالسلطة . ورغم هذا - فان الكتابات الادارية تتفق على أن الاستئثار بالسلطة وعدم تفويضها قد يكون ذو مزايا فقط في أوقات الازمات أو الاحوال الاستثنائية مثل عدم وجود مرءوسين مدربين على العمل أو ناضجين بما فيه الكفاية لتحمل مسئوليات العمل وحدهم والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، ولكن في المدى الطويل فانه من المفضل أن يكون هناك قدر من تفويض السلطة . فحياة المرءوسة ليست كلها مواقف استثنائية - ويمكن تدريب المرءوسين ورفع كفاءتهم وتنمية الشعور لتحمل المسئولية لديهم - ولذلك فاذا أضطر المدير أن يستأثر بالسلطة عدة مرات أو لفترة معينة - فانه ليس من المنطقي أن يكون هذا مبدأ لسلوكه العادي في الحياة اليومية أثناء العمل ، الا اذا كان استئناره بالسلطة نابعا من شخصيته ومن ظنه بأن الامسك بمقاليد الامور بين يديه يزيد من أهميته ومشبع لحاجاته النفسية ، أو لانه من ناحية أخرى لا يعرف كيف يفوض سلطاته . وفي الحالتين فان التدريب الإداري كفيلا بأن يتغلب على هذا السبب الهام من أسباب المشكلات التنظيمية والادارية . فيمكن عن طريق التدريب الإداري تعليم المدير كيف يفوض سلطاته بعد ادراكه لاهمية التفويض . كما أن هناك أنواعا من التدريب التي تستخدم الاساليب المستمدة من علم النفس للتغلب على نزعة الاحتفاظ بالسلطات بعد أن تثبت في المتدربين اقتناعا بأهمية وضرورة تفويض السلطات للمرءوسين .

و -

ولعل أقل الاسباب من حيث أهميتها هي عدم وجود هيكل تنظيمي وعدم وجود

جهة محددة مسئولة عن التنظيم ، وهذا قد يبدو طبيعيا في المؤسسات محل الدراسة لسببين :

(١) طالما أن هناك هيكل تنظيمي في أكثر من ٨٦,٥٪ من المؤسسات محل الدراسة فمن الطبيعي أن يكون هذا السبب قليل الأهمية إذ تفتقر أهميته على ١٣,٥٪ فقط من مفردات العينة الذين لم يعربوا عن وجود هيكل تنظيمي لديهم .

(٢) طالما أن معظم مؤسسات الأعمال تعتبر من قبيل المؤسسات الصغيرة وتتسم ادارتها بالمرونة ، وطالما أن كل رئيس أو مدير سيكون مسئولا عن تنظيم العمل في ادارته أو قسمه فمن الطبيعي أن يكون أقل الاسباب أهمية هو عدم وجود جهة محددة مسئولة عن التنظيم . فإذا كانت هذه الجهة مطلوبه جدا في المنظمات الحكومية التي تتسم بكبر الحجم وبالسمة اللاشخصية في التنظيم وبالعلاقات الرسمية ، فانها قد تكون غير مطلوبه في مؤسسات الأعمال صغيرة الحجم نسبيا والتي تتسم ادارتها بالمرونة والعلاقات غير الرسميه . وإذا استطعنا رفع المهارات التنظيمية لكل مدير فهذا يكفي ليتولى هو تنظيم العمل داخل قسمه ويكفي لايجاد التنسيق والتعاون بينه وبين الاقسام والادارات الاخرى .

الخلاصة اذن أن أهم الاسباب الكامنة وراء المشكلات التنظيمية في قطاع الاعمال بالمملكة العربية السعودية بصفة عامة هي على حسب أهميتها :

- ١ - عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى .
- ٢ - نقص المهارات الادارية والتنظيمية لدى الرؤساء .
- ٣ - قدم الهيكل التنظيمي .
- ٤ - صعوبة التفاهم بين الرؤساء .
- ٥ - الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤساء .

وفيما يتعلق بمدى تباين أسباب المشكلات التنظيمية تبعا لنوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة فان الجدول رقم (١٥) يبين توزيع المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه وأهم الاسباب المذكوره في كل نوع من أنواع النشاط . وفيما يلي أهم الملاحظات حول هذا الجدول :

- ١ - في نشاط الزراعة والصيد كان أهم سبب هو عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الإداري يليه قدم الهيكل التنظيمي ثم عدم وجود جهة محددة مسؤولة عن التنظيم الإداري وهو ما يوحي بتغلب الأسباب المتعلقة بالمشكلات الهيكلية في عملية التنظيم .
- ٢ - في نشاط البترول والمناجم كان السبب البارز هو أيضا عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الإداري .
- ٣ - وفي نشاط الصناعات التحويلية كانت أبرز الأسباب هي نقص المهارات الإدارية لدى الرؤساء الى جانب السبب التقليدي المذكور في النوعين السابقين من النشاط وهو عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الإداري .
- ٤ - أما في نشاط المياه والكهرباء فقد بدأت تظهر أسباب تتعلق بديناميكيات التنظيم مثل الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤساء وصعوبة التفاهم بين الرؤساء الى جانب عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الإداري والتي تعتبر سببا مشتركا بين سائر الأنشطة .
- ٥ - في نشاط التشييد والبناء ظهرت نفس الأسباب المتعلقة بالجانب الهيكلي من التنظيم مثل عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الإداري وقدم الهيكل التنظيمي ولكن ظهرت أيضا أسباب تتعلق بالجانب الديناميكي للتنظيم مثل نقص المهارات الإدارية لدى الرؤساء واستئثار الرؤساء بالسلطة وصعوبة التفاهم بين الرؤساء .
- ٦ - أما في نشاط التجارة والفنادق فقد برز أيضا عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الإداري وكذلك قدم الهيكل التنظيمي أما الأسباب المتعلقة بالجانب الديناميكي في التنظيم فقد كانت أقل بروز .
- ٧ - في نشاط النقل والمواصلات لا يبدو أن هناك اهتماما متميزا بسبب عن آخر فكل الأسباب نالت من ٢٠٪ الى ٢٥٪ من الاهتمام .
- ٨ - أما في قطاع المال والتأمين فقد ظهر السبب شائع الانتشار وهو عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الإداري وظهر بعدها بصورة أقل صعوبة التفاهم بين الرؤساء .
- ٩ - وأخيرا ففي قطاع الخدمات الاجتماعية كان السببان الرئيسيان هما عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الإداري ثم نقص المهارات الإدارية لدى الرؤساء .

أسباب المشكلات التنظيمية موزعة حسب نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة

الإجمالي *(٢٤٣)	الخدمات الاجتماعية *(٢٠)	المسال والتأمين *(١٤)	النقل والمواصلات *(٢١)	التجارة والعناق *(٤٨)	الشييد والبناء *(٣٣)	المياه والكهرباء *(٢٢)	الصناعات التحويلية *(٢٨)	المناجم والتترول *(٦)	الزراعة والصيد *(١١)	نوع النشاط الذي تعمل فيه أسباب المشكلات التنظيمية
٢٨	٢	١	٥	٩	٩	٤	٤	١	٢	عدم وجود هيكل تنظيمي
٤٥	٣	١	٥	١١	١٢	٤	٣	١	٥	عدم الهيكل التنظيمي
٥٥	٦	٢	٤	١٠	١٥	٥	٧	٢	٤	نقص المهارات الادارية لدى الرؤساء
٧١	٨	٥	٥	١٤	١٧	٦	٧	٣	٦	عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى
٤٠	١	١	٤	٨	١٣	٦	٣	١	٣	الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤساء
٤٤	٤	٣	٥	٨	١٢	٥	٤	١	٢	صعوبة التفاهم بين الرؤساء
٢٦	١	صفر	٥	٦	٩	٢	٦	٢	٤	عدم وجود جهة محددة مسؤولة عن التنظيم الادارى
١٠	صفر	صفر	١	١	٣	١	٢	١	١	أسباب أخرى

* ملحوظة : الرقم يعبر عن عدد مؤسسات العينة العاملة في هذا النشاط

وقد قام الباحثون بإجراء اختبار كا ٢ لاختبار الاستقلال بين أسباب مشكلات التنظيم ، ونوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة ، حيث تم التوصل الى أنه لا يوجد استقلال (أى توجد علاقات) بين أنواع النشاط والاسباب التالية لمشكلات التنظيم :

* نشاط الزراعة والصيد والاسباب التالية لظهور المشكلات التنظيمية :

- قدم الهيكل التنظيمي •
- عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى •
- الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤءساء •
- عدم وجود جهة محددة مسؤولة عن التنظيم الادارى •

* النقل والمواصلات والاسباب التالية :

- قدم الهيكل التنظيمي •
- الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤءساء •

* المال والتأمين والسبب التالي :

- عدم وجود هيكل تنظيمي •

* الخدمات الاجتماعية والسبب التالي :

- عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى •

الخلاصة اذن أن عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى كان سبب مشترك برز في جميع أنواع النشاط • وفيما عدا هذا السبب فقد تراوحت الاسباب بين أسباب تتناول الجوانب الهيكلية في التنظيم مثل قدم الهيكل التنظيمي أو عدم وجوده أصلا أو عدم وجود جهة محددة مسؤولة عن التنظيم الادارى ، وبين أسباب تتناول الجانب الديناميكي في التنظيم مثل الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤءساء •

ثالثا : مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات التنظيمية :

وبعد أن تناولنا المشكلات التنظيمية وأسبابها كان من الضروري أن نتساءل مامدى اقتناع مفردات العينة بأن التدريب الادارى يمكن أن يحل مثل هذه المشكلات . ان لجدول التالي كفيل بتوضيح الصورة في هذا الصدد .

جدول رقم (١٦)

مدى اقتناع عينة الدراسة بمساهمة التدريب في حل المشكلات التنظيمية

هل تعتقد أن التدريب يساهم في حل المشكلات التنظيمية؟	عدد الاجابات	النسبة
١ يعمل التدريب على حل المشكلات التنظيمية	٧٣	٤٢٫٦٩
٢ لايعمل التدريب على حل المشكلات التنظيمية	١٤	٨٫١٩
٣ لا اجابة	٨٤	٤٩٫١٢
المجموع	١٧١	١٠٠

يتضح من هذا الجدول الحقائق التالية :

— أن هناك عددا كبيرا لم يجيبوا على السؤال (٤٩١)٪) وهذا قد يكون مرده الى أنهم لايعرفون الاجابة ، أو غير متأكدين منها — وقد يكون السبب في هذا هو عدم المامهم بالموضوع — فهم لايدرون ان كان التدريب الادارى يمكن أن يساهم في حل المشكلات التنظيمية أم لا .

— أما اذا أخذنا النسبة الباقية (٥٠٫٩)٪) التي أجابت على السؤال فمن الواضح أن غالبية هذه النسبة (أكثر من ٨٥)٪) منها يميل الى الايمان بأن التدريب الادارى يمكن أن يساهم في حل المشكلات التنظيمية . وهو علامة طيبة على أن من يتخذ موقفا فهو في الغالب في صالح التدريب الادارى .

— أما عن ضعف دلالة من لم يجيبوا على السؤال وتأثيره في نتيجة الدراسة فاننا نرى أنها على العكس . نتيجة مفيدة حيث تبين أن هناك ثغرة كبيرة في مجال المعرفة الادارية التي لو أتاحت لهؤلاء لامنوا بأن التدريب الادارى يمكن أن يساهم في حل مشكلات التدريب الادارى .

وعلى أى الأحوال فان عدم معرفة امكانيات التدريب الادارى في المساهمة في حل مشكلات التنظيم في نصف موءسسات الاعمال في المملكة لايعني عدم أهمية التدريب أو عدم ضرورته ، ولكنه قد يعني عدم تعرض هذه الموءسسات والمسؤولين فيها لهذا النوع من المعرفة .

وإذا حاولنا أن نتعمق قليلا للتعرف على أهم مجالات التدريب التي يمكن أن تسهم في فعالية التدريب لوجدناها كما تظهر من الجدول رقم (١٧) مرتبة حسب أهميتها :

جدول رقم (١٧)

مجالات التدريب التي تسهم في فعالية التنظيم

النسبة المئوية	عدد الاجابات	مجالات التدريب
٤٣ر٢٧	٧٤	١ تنمية المهارات التنظيمية
٤٢ر١١	٧٢	٢ التنسيق بين الادارات والاقسام
٣٢ر٧٥	٥٦	٣ تبسيط الاجراءات
٢٨ر٠٧	٤٨	٤ تنمية مهارات الاتصال
٢٦ر٣٢	٤٥	٥ تنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الادارات
٧ر٠٢	١٢	٦ مجالات أخرى

* مجموع الاجابات سيزيد عن ١٠٠٪ لان هناك من اختار أكثر من اجابة

يتضح من هذا الجدول أن أهم المجالات التدريبية في رأى مفردات العينة هي تنمية المهارات التنظيمية وهو مايتفق مع السبب الثاني من أسباب المشكلات التنظيمية كما سبق وأشرنا اليه - أما المجال الثاني فهو التنسيق بين الادارات والاقسام والمجال الثالث هو تبسيط الاجراءات وهي جوانب تتناول النواحي الهيكلية في التنظيم . أما الجوانب الديناميكية فتأتي في الاهمية بعد ذلك في المراتب الرابعة والخامسة سواء منها مايتناول تنمية مهارات الاتصال أو تنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الادارات وهو مايتفق مع الرأى حول المشكلات التنظيمية والاسباب التي أدت اليها حيث كانت الاولوية تعطى للاعتبارات والجوانب الهيكلية في التنظيم .

هل معنى هذا أن الجوانب الديناميكية في التنظيم غير مهمة ، الامر ليس كذلك فالمسألة فيما يبدو هي مسألة أولويات . فاذا كانت هناك مشكلات كثيرة فكيف تحدد الأولويات - ماهي المشكلة التي نحاول حلها أولا حتى اذا نجحنا في حلها انتقلنا الى المشكلة التالية ، ومن الواضح من الناحية العملية أن الاولوية أعطيت في الدول المتقدمة للجوانب الهيكلية في التنظيم في بداية هذا القرن وحتى منتصفه ثم بدأت الجوانب الديناميكية تطفو على السطح وتبرز أهميتها منذ بداية النصف الثاني من هذا القرن أو قبله بقليل ، ولكن بعد أن استوفت مؤسسات الاعمال في الدول المتقدمة الجوانب الهيكلية في التنظيم . كما أن اهتمامها منذ الاربعينات بالجوانب الديناميكية في التنظيم لايعني اهمالها للجوانب الهيكلية - ولكن يعني استيفائها لهذه الجوانب الهيكلية بحيث أصبحت لاتمثل مشكله كبيرة في مؤسسات الاعمال في هذه الدول المتقدمة .

أما في الدول النامية والمملكة من بينها - فان قطاع الاعمال فيها مازال لم يستوف تماما الجوانب الهيكلية وبالتالي فان هذا لايعني اهمال أو عدم أهمية الجوانب الديناميكية في التنظيم ولكنه يعني البدء في الاولويات بالجوانب الهيكلية - فلا بد من ترتيب البيت من الداخل أولا حتى يمكن العمل على ايجاد الكيان الكامل للتنظيم . فلا بد من وضوح الاهداف والاختصاصات والسلطات والمسئوليات قبل تناول الجوانب الاخرى لموضوع التنظيم . وهذا شيء منطقي وطبيعي ويساهم فعلا في توجيه جهود التدريب الادارى لقطاع الاعمال في المملكة .

أما فيما يتعلق بتباين آراء المسؤولين في المؤسسات في مجالات التدريب حسب نوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة فالجدول رقم (١٨) يبين لنا بعض الاتجاهات في هذا الصدد :

١ - نشاط الزراعة والصيد ظهرت أولوية التدريب على تنمية المهارات التنظيمية يليها التنسيق بين الادارات والاقسام داخل المؤسسة . كما يظهر أيضا تبسيط اجراءات العمل كمجال آخر للتدريب .

٢ - في نشاط المناجم والبتترول كانت الاولوية أيضا هي للتدريب في مجال تنمية المهارات التنظيمية يليها مجال التنسيق بين الادارات والاقسام داخل

المؤسسة ، ثم تبسيط اجراءات العمل ، وأخيرا تظهر تنمية مهارات الاتصال كمجال يهتم التدريب في هذا النوع من المؤسسات .

- ٣ - وفي نشاط الصناعات التحويلية (والتجاره والفنادق والنقل والمواصلات) فان الاولوية كانت للتدريب في مجال تنمية المهارات التنظيميه ثم التنسيق بين الادارات والاقسام داخل المؤسسة ثم لتبسيط اجراءات العمل .
- ٤ - أما في نشاط المياه والكهرباء (وكذلك التشييد والبناء والخدمات الاجتماعية) فكانت الاولوية الاولى للبرامج التدريبية المتعلقة بالتنسيق بين الادارات والاقسام داخل المؤسسة تليها برامج تنمية المهارات التنظيمية .

وقد أجرى الباحثون اختبار ٢ كما لاختبار الاستقلال بين مجالات التدريب والتي تسهم في حل مشكلات التنظيم وأنواع النشاط . وقد أظهر التحليل عدم وجود استقلال (أى وجود علاقات معنوية) بين أنواع النشاط ومجالات التدريب التي تسهم في زيادة فعالية التنظيم .

- ✱ في المناجم والبتروك هي : تنمية المهارات التنظيمية .
- ✱ في التشييد والبناء هي : تبسيط اجراءات العمل .
- ✱ في الخدمات الاجتماعية هي : التنسيق بين الادارات والاقسام داخل المؤسسة .

الخلاصة اذن توءكد أن طلب التدريب في مجال وظيفة التنظيم لا يختلف كثيرا بين نشاط وآخر وهو ما يجعلنا نرى أن الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم لاتتباين كثيرا من مؤسسة لآخرى حسب نوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة . وهو ما يدحض الفرض الذى افترضناه في هذا الصدد . فقد اتضح أنه (فيما عدما ذكرناه من العلاقات التي أظهرها تحليل ٢) فان الاولويات تقريبا واحدة وهي التدريب في مجالات تنمية المهارات التنظيميه والتنسيق بين الادارات والاقسام وتبسيط اجراءات العمل ، وهو ما يبين كما ذكرنا أن تنظيم مؤسسات الاعمال في المملكة مازال في مراحل ما قبل حركة العلاقات الانسانية . وهذا لا يمنع أن معظم القطاعات ذكرت تنمية التفاهم وتحسين العلاقات وتنمية الاتصالات ... الخ ، ولكن كأولوية تالية للجوانب الهيكلية في التنظيم . وهذا لا يعني عدم أهميتها ولكن يعني أن أهميتها تأتي في مرحلة تالية .

جدول رقم (١٨)

مجالات التدريب التي يمكن أن تسهم في زيادة فعالية التنظيم موزعة حسب نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة

الاجالي	الخدمات الاجتماعية * (٢٠)	المسائل والتأمين * (١٤)	النقل والمواصلات * (٢١)	التجارة والبنادق * (٤٨)	التشييد والبناء * (٣٣)	العيادة والكهرباء * (٢٢)	الصناعات التحويلية * (٢٨)	السياحة والجزول * (٦)	الزراعة والصيد * (١١)	نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة	مجالات التدريب
١٠٩	٩	٦	٨	٢١	٢٩	١٠	١٤	٥	٧	تنمية المهارات التنظيمية	١
١١٣	١٤	٦	١٠	١٦	٣٣	١١	١٣	٤	٦	التنسيق بين الادارات والاقسام داخل المؤسسة	٢
٦٨	٧	٥	٧	١٥	١٧	٥	٨	٢	٢	تنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الادارات	٣
٦٩	٤	٦	٧	١٧	١٧	٤	٩	٣	٢	تنمية مهارات الاتصال	٤
٧٤	٦	٣	٨	١٨	١٥	٥	١٢	٣	٤	تبسيط اجراءات العمل	٥
١٩	٢	١	٤	٤	٣	٢	٢	١	صفر	مجالات أخرى	٦

* الرقم المذكور بين القوسين يعبر عن عدد المؤسسات التي تعارض هذا النشاط

الخلاصة :

يتضح من التحليل السابق اذن أن أهم المشكلات التنظيمية التي تواجه قطاع الاعمال في المملكة هي المتعلقة بالجوانب الهيكلية في التنظيم وهي :

- التأخير في انجاز الاعمال
 - تكرار وتداخل خطوات العمل
 - صعوبة التنسيق بين الادارات
- وقد تبين أن أهم أسباب هذه المشكلات هي :
- عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى
 - نقص المهارات الادارية لدى الرؤءساء
 - قدم الهيكل التنظيمي
 - صعوبة التفاهم بين الرؤءساء
 - الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤءساء

والواضح أنها تبدأ بأسباب تتعلق بالجوانب الهيكلية أيضا في التنظيم . أما فيما يتعلق بمجالات التدريب التي يمكن أن تساهم في حل هذه المشكلات ، فكانت هي الاخرى تبدأ بالجوانب الهيكلية حيث كانت حسب أولويتها :

- (١) تنمية المهارات التنظيمية والادارية للرؤءساء
- (٢) التنسيق بين الادارات والاقسام
- (٣) تبسيط الاجراءات
- (٤) تنمية مهارات الاتصال
- (٥) تنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الاقسام والادارات

اذن فهناك حاجة للتدريب الادارى ، واذا كان لنا أن نضع أولويات في هذا الصدد فعلينا أن نبدأ بالجوانب الهيكلية في التنظيم . ولكن فيما يتعلق بالفرض الاخر وهو تباين الحاجات التدريبية في مجال التنظيم حسب أنشطة قطاع الاعمال في المملكة فيبدو أنه رغم تنوع المشكلات بتنوع مجال النشاط الذى تمارسه المؤسسة الا أن الدراسة الاحصائية لم توضح أن هناك اختلافا كبيرا بين كل نشاط وآخر فيما يتعلق بجوانب التدريب التي تساهم في حلها - فيبدو أن الجميع لديهم نفس الاسباب ويحتاجون لنفس مجالات التدريب التي سبق ذكرها - وهو ما يدحض الفرض الذى قامت عليه الدراسة في هذا الصدد . ولكن النتائج مفيدة على كل حال في توجيه جهودات التدريب

الفصل الخامس

الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد

مقدمة :

تدور مشكلات الافراد التي تواجه مؤسسات الاعمال حول ثلاثة محاور رئيسية يمكن التعبير عنها من خلال محاولة البحث عن اجابات للتساؤلات التالية :

١ - هل توجد سياسات واضحة ومحددة المعالم للتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة ؟
والمقصود بالسياسات هنا ، تلك الاتجاهات التي تتكون لدى الادارات حول موضوع معين بحيث تكون مرشدا للسلوك الوظيفي فيما يتعلق بهذا الموضوع .
فسياسات الافراد هي الاتجاهات التي تتكون لدى ادارة المؤسسة حول أسلوب التعامل مع الافراد العاملين في المؤسسة بحيث تكون مرشدا في التعامل مع هؤلاء الافراد .

وكأمثلة على هذه الاتجاهات (أو السياسات) أن تفضل المؤسسة الحصول على أعلى كفاءات بسوق العمل أيأ كانت الاجور التي تدفعها لها ، أو اتجاه المؤسسة نحو تفضيل تعيين المواطنين في الوظائف الادارية مثلا ، أو اتجاه المؤسسة نحو توفير مزايا وحوافز خاصة للمجتهدين ، كذلك اتجاه المؤسسة نحو نشر روح التعاون والتآخي فيها . . . الخ .

ان مثل هذه السياسات اذا كانت واضحة لدى الرؤساء والمشرفين (سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة) فانها تساعد على توحيد روح العمل بالمؤسسة حتى لا يكون هناك اختلاف بين فلسفة الادارة العليا والمشرفين المباشرين على العاملين مما قد يترك أثرا سيئا على هؤلاء العاملين حين يجدون تناقضا بين فلسفة الادارة وأسلوب تعامل المشرفين معهم .

٢ - من المسئول عن وظائف ادارة الافراد ؟ هل هو فرد أو قسم أو ادارة ؟ أو هل يترك أمر العناية بهذه الوظائف الى كل رئيس مباشر ؟

في الواقع قد يختلف المستوى المسئول عن ذلك باختلاف حجم المؤسسة .

فاذا كانت المؤسسة صغيرة فقد يترك أمر العناية بشئون الافراد للروءساء المباشرين ، حيث يحدد كل رئيس احتياجاته من الافراد ذوى التخصصات المختلفة وهو الذى ينظر في أمر تدريبهم ، ويحدد رواتبهم ويقرر حوافزهم وينظم مواعيد عملهم وأسلوبه . الخ . ولكن اذا كبرت المؤسسة فقد تسند هذه المهام الى موظف متخصص أو قسم يتولى هذه الامور . واذا كبرت المؤسسة الى درجة معينة فقد تتم كل هذه الوظائف من خلال ادارة بها قسم للاختيار والتعيين ، وآخر للرواتب والحوافز ، وثالث للتدريب ، ورابع لنظام العمل والترقيات . الخ .

ورغم هذا فقد يعبر المستوى التنظيمي الذى تخصصه الادارة للقيام بهذه الوظائف عن مدى اهتمامها بالعنصر البشرى المتاح لها ورغبتها في تنميته وحسن استخدامه بما ينعكس في النهاية على كفاءة المؤسسة ككل . ولذلك فقد تكون هناك مؤسسة صغيرة الحجم ولكنها تخصص قسما لشئون العاملين ، وأخرى متوسطة الحجم ولكنها تخصص ادارة لذلك ، وقد تكون هناك مؤسسة كبيرة ولكنها لاتعطي أهمية للعنصر البشرى وتترك لكل مشرف أو رئيس أن يتعامل مع مرءوسيه بالطريقة التى يراها مناسبة والتي قد لاتكون بالضرورة أكفاً طريقة . ولذلك فان التنظيم الذى يعتبر مسئولاً عن شئون العاملين يعكس مدى اهتمام المؤسسة بالعنصر البشرى

٣ - ماهو الاسلوب الذى يتم به انجاز وظائف وأنشطة ادارة الافراد بالمؤسسة ؟

ذلك أنه لتحقيق الحصول على أفضل العناصر البشرية المتاحة وتنميتها وحسن استخدامها يتطلب الامر القيام بثلاث وظائف أساسية يمكن أن يتفرع كل منها الى عدد من الأنشطة كما يلي :

(أ) الحصول على أفضل العناصر البشرية المتاحة ، وهو مايتطلب الاهتمام بأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين على أسس علمية سليمة تضع في حساباتها متطلبات شغل الوظائف الشاغرة ، مما يتطلب معرفة هذه الوظائف على وجه الدقة نتيجة للتخطيط طويل المدى للاحتياجات البشرية في المؤسسة ، ويتطلب أيضا التعرف بدقة على الأنشطة والوظائف المختلفة ومواصفاتها والمطلوب توفره في شاغليها . ثم الاهتمام بالاعلان عن هذه الوظائف الشاغرة بأساليب مناسبة ، وعقد الاختبارات والمقابلات للاختيار من بين المتقدمين على أسس علمية تضمن الحصول على أفضل المتقدمين .

(ب) تنمية مهارات هؤلاء العاملين باستخدام مختلف وسائل التدريب ، حيث يتم في البداية تعريفهم بأنظمة المؤسسة ولوائحها وادارتها المختلفة . كذلك تعريفهم بأعمالهم وحقوقهم وواجباتهم ، ثم تدريبهم على اتقان أعمالهم وضمان تحديد معلوماتهم وزيادة مهاراتهم باستمرار حتى تظل المؤسسة قادرة على المنافسة .

(ج) ضمان حسن الاستخدام لهذه العناصر البشرية عن طريق الاهتمام بعملية الاشراف وفق أحدث الافكار والنظريات الادارية ، والاهتمام بالاتصالات مع العاملين والتعرف على أفكارهم وآرائهم لتحسين العمل وتطويره باستمرار وقياس أداء هؤلاء العاملين بطريقة موضوعية تكشف عن نقاط القوة في أدائهم لتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها ، ثم حفزهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل عن طريق نظام جيد للحوافز يناسب ظروف المؤسسة وطبيعة الاعمال فيها ، ومراقبة سلوك العاملين من حيث التزامهم بالسلوك السليم والتعاون في العمل والانتظام في الحضور والانصراف والالتزام بقواعد الامن والسلامة وتجنب الحوادث حتى لايتأثر الانتاج في المؤسسة وحتى يقل معدل دوران العاملين بها لتضمن في النهاية أفضل استخدام لهذا العنصر الذي يعتبر أغلى وأهم عنصر تحصل عليه المؤسسة .

لكل ماسبق كان من الضروري التعرف على المشكلات التي تعاني منها مؤسسات قطاع الاعمال في المملكة في مجال شئون الافراد وكذلك أسباب هذه المشكلات ، انطلاقا من أن معرفة هذه المشكلات والتغلب عليها كفيل برفع انتاجية هذه المؤسسات الى حد كبير ، وبافتراض أن كثيرا من هذه المشكلات يمكن التغلب عليها لو اهتمت المؤسسات بتدريب الادارة فيها على موضوعات تتعلق بأهمية العنصر البشري وكيفية ادارته بأسلوب علمي . وحيث أن هذه المشكلات وأسبابها قد تختلف حسب طبيعة العمل ونوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة فقد انطلقنا في تحليل البيانات التي حصلنا عليها من مفردات العينة بهدف التعرف على طبيعة المشكلات والاسباب التي تواجه كل مجموعة من المؤسسات العاملة في نشاط معين تمهيدا للتعرف على احتياجاتها التدريبية .

أولا : فروض الدراسة في مجال الافراد :

ان الفرضين الاساسيين اللذين ننطلق منهما في تحليل هذا الجزء يلقيان الضوء على الخطوط العريضة لاتجاهات تحليل البيانات الخاصة بمشكلات الافراد .

الفرض الاول :

" تتحدد احتياجات التدريب الادارى في مجال الافراد في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناء على مشكلات الافراد التي تواجه هذه المؤسسات " .

الفرض الثاني :

" تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسات " .

وللوصول الى نتائج محددة حول هذين الفرضين لابد من الاجابة أولا على عدة تساؤلات مثل :

- ١ - ماهي مشكلات الافراد التي تواجه ادارة قطاع الاعمال في المملكة بصفة عامة ؟
- ٢ - ماهي الاسباب الكامنة وراء هذه المشكلات ؟
- ٣ - هل تختلف هذه المشكلات والاسباب باختلاف النشاط داخل قطاع الاعمال ؟
- ٤ - ماهي المشكلات والاسباب الاكثر بروزا في نشاط دون آخر ؟
- ٥ - هل يمكن أن يسهم التدريب الادارى في حل بعض هذه المشكلات ؟

ان الاجابة على هذه التساؤلات كفيلة بتكوين صورة واضحة حول الفرضين السابقين وهو مانسعى اليه في الفقرات التالية .

ثانيا : مشكلات الافراد في قطاع الاعمال بالمملكة :

كما ذكرنا فان اول خطوة للحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضين السابقين هي التعرف على أهم المشكلات المتعلقة بمجال الافراد في قطاع الاعمال بالمملكة . والجدول التالي يظهر أهم مشكلات الافراد في قطاع الاعمال بالمملكة حسب آراء مفردات العينة وحسب درجات الاهمية لكل مشكلة :

جدول رقم (١٩)

أهم مشكلات الافراد بقطاع الاعمال بالمملكة

المشكلات	هام جداً	هام	متوسط الاهمية	قليل الاهمية	عديم الاهمية	اجمالي وزن الاهمية
صعوبة التخابر مع الافراد لتباين اللغات	١٢٠	٥٦	٦٠	٢٤	٩	٢٦٩
نقص مهارات الاشراف	١٢٠	٥٢	١٨	٢٤	٥	٢١٩
عدم التزام العاملين بقواعد العمل	٤٠	٣٢	٢٤	١٦	١٠	١٢٢
عدم التقيد بقواعد الامن والسلامة	٦٠	٢٤	٢٤	١٢	١١	١٣١
ارتفاع معدلات الاصابة والحوادث	٢٥	٢٤	٩	١٦	١٩	٩٣
زيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمة	٧٠	٥٢	٢٤	٢٤	٧	١٧٧
عدم الالتزام بمواعيد العمل	٤٠	١٢	٢٤	٢٦	٩	١١١
سوء اختيار العاملين	٧٥	٤٠	٢٤	١٨	٦	١٦٣
انخفاض معدلات أداء العاملين	٦٥	٤٤	٢٤	١٤	٦	١٥٣
كثرة الشكاوى	١٥	٢٠	١٨	١٨	١١	٨٢
سوء العلاقات بين الافراد	٣٠	٢٠	٦	١٤	١١	٨١
مشكلات أخرى	٢٠	٤	٣	٦	٤	٣٧

ملحوظة : مجموع النقاط المرجحة تم الحصول عليها عن طريق حاصل ضرب عـــــــــــــــــــــــــدد الاجابات x الازان النسبية للاختيار لدرجة الاهمية ، حيث أن هام جدا = ٥ ، هام = ٤ ، متوسط الاهمية = ٣ ، قليل الاهمية = ٢ ، وعديم الاهمية = ١

ويتضح من هذا الجدول أن أهم مشكلة تواجه قطاع الاعمال بالمملكة العربية السعودية في مجال الافراد هي مشكلة "صعوبة التخابر مع الافراد لتباين اللغات (نقطة ٢٦٩) وهي مشكلة لها دلالتها عند الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الاعمال بالمملكة .

تلي مشكلة صعوبة التخابر مع الافراد لتباين اللغات في الاهمية مشكلة نقص مهارات الاشراف (٢١٩ نقطة) ، وقد يكون ذلك راجعا للاختلاف والتنوع

الكبيرين في جنسيات العاملين . والمشرفين ، ورغم صعوبة وحساسية هذه المشكلة قد يكون من الممكن أن تعالج عن طريق التدريب .

أما المشكلات الستة التالية وهي بالترتيب :

- زيادة حالات التعيين وترك الخدمة (١٧٧ نقطة)
- سوء اختيار العاملين (١٦٣ نقطة)
- انخفاض معدلات أداء العاملين (١٥٣ نقطة)
- عدم التقيد بقواعد الامن والسلامة (١٣١ نقطة)
- عدم التزام العاملين بقواعد العمل (١٢٢ نقطة)
- عدم الالتزام بمواعيد العمل (١١١ نقطة)

فيبدو من عدد نقاط كل منها أنها ليست قوية اللاحاح في قطاع الاعمال مقارنة بالمشكلتين السابقتين الاولى والثانية في ترتيب الاهمية (نقص مهارات الاشراف وصعوبة التخاطب مع الافراد لتباين لغات العاملين) . فقد حصلت هذه المشكلات الستة على عدد متوسط من النقاط وهو مايعني أنه يمكن رفع كفاءة قطاع الاعمال بالمملكة لو عرفت أسباب هذه المشكلات وبالتالي أمكن حلها .

ونلاحظ أن هذه المشكلات تتعلق بوظائف الافراد في المشروع (أو في المؤسسة) - والتي سبق ذكرها - فهي لاتتم - فيما يبدو - بالاتقان الكافي سواء مايتعلق منها بالاختيار والتعيين أو تقييم الاداء أو وضع نظام العمل .

أما باقي المشكلات فقد جاء ترتيبها - من حيث الاهمية - في المراتب الاخيرة حيث حصلت كل منها على أقل من مائة نقطة ، وهي بترتيب أهميتها :

- ارتفاع معدلات الاصابة والحوادث (٩٣ نقطة)
- كثرة الشكاوى (٨٢ نقطة)
- سوء العلاقات بين الافراد (٨١ نقطة)

فهذه المشكلات وان كانت موجودة بقطاع الاعمال بالمملكة الا أنها ضعيفة التأثير بحيث لم يذكرها سوى عدد قليل من مفردات العينة .

والان ننتقل الى السوءال الثاني وهو هل تختلف هذه المشكلات باختلاف نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة ؟ ، والجدول التالي رقم (٢٠) يساعد في الاجابة على هذا السوءال .

مشكلات الأوفراد حسب نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤهسة

نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤهسة	مشكلات الأوفراد	الزراعة والصيد (١١١)*	السياحة والتسوق (٦١)*	الصناعات التحويلية (٢٨)*	البناء والكهرباء (٢٢)*	التشييد والبناء (٧٣)*	التجارة والفنادق (٤٨)*	النقل والمواصلات (٢١)*	المسائل والتأمين (١٤)*	الخدمات الاجتماعية (٢٠)*	الاجمالي
صعوبة التخطيب مع الأوفراد لتبائن اللغات	٦	١	١٨	١٠	٣٠	١٩	١٣	٣	٧	١٠٧	
نقص مهارات الاشراف	٥	٤	١٢	٧	٢١	١٥	١٠	٤	٨	٨٦	
عدم التزام العاملين بقواعد العمل	٤	١	٨	٨	١٣	٨	٨	٢	٢	٥٤	
عدم التقيد بقواعد الامن والسلامه	١	١	١٠	٣	١٢	١٠	٧	صفر	١	٤٥	
ارتفاع معدلات الاصابه والحوادث	٢	١	٦	٣	٩	٧	٨	١	٤	٤١	
زيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمه	٣	١	٩	٧	١٨	١٢	٧	٢	٥	٦٤	
عدم الالتزام بمواعيد العمل	٢	٢	٧	٥	١٠	٩	٨	٢	٥	٥٠	
سوء اختيار العاملين	٤	١	٧	٦	١٧	١٥	٩	٢	٦	٦٧	
انخفاض معدلات أداء العاملين	٣	٢	٩	٧	١٦	١١	٦	١	٥	٦٠	
كثرة الشكوى والشذونات	١	١	٦	٢	١٠	٧	٤	١	صفر	٢٢	
سوء العلاقات بين الأوفراد	١	٢	٦	٣	٦	٥	٤	١	٣	٢١	
مشكلات أخرى	صفر	١	١	٣	٣	٢	٢	صفر	٢	١٤	

* الرقم المذكور بين القوسين يعبر عن عدد المؤهسات في العينة التي تعارض هذا النشاط

وبامعان النظر في الارقام داخل الجدول رقم (٢٠) نخرج بالملاحظات التالية :

— أهم المشكلات في نشاط الزراعة والصيد هي :

صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات ، تليها نقص مهارات الاشراف ثم سوء اختيار العاملين وعدم التزامهم بقواعد العمل .

— أهم المشكلات في نشاط المناجم والبتروك هي :

نقص مهارات الاشراف ثم عدم احترام العاملين لمواعيد العمل وانخفاض معدلات أدائهم وسوء العلاقات بينهم .

— أهم مشكلات الصناعات التحويلية هي :

صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات تليها نقص مهارات الاشراف ثم عدم التقيد بقواعد الامن والسلامة وأخيرا زيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمة وانخفاض معدلات أداء العاملين .

— أهم مشكلات المياه والكهرباء هي :

صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات ، تليها عدم التزام العاملين بقواعد العمل ثم نقص مهارات الاشراف وزيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمة وانخفاض معدلات أداء العاملين .

— أهم مشكلات التشييد والبناء هي :

صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات ، تليها نقص مهارات الاشراف ، ثم زيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمة ، بعدها تأتي مشكلة سوء اختيار العاملين ، ثم انخفاض معدلات أداء العاملين .

— أهم مشكلات التجارة والفنادق هي :

صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات ، تليها مشكلتي نقص مهارات الاشراف وسوء اختيار العاملين ، ثم زيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمة ، وأخيرا انخفاض معدلات أداء العاملين .

أهم مشكلات النقل والمواصلات هي :

صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات ، تليها نقص مهارات الاشراف ، ثم سوء اختيار العاملين ، بعدها تأتي عدة مشكلات معا وهي : عدم التزام العاملين بقواعد العمل وعدم احترامهم لمواعيد العمل وارتفاع معدلات الاصابة والحوادث .

أهم مشكلات المال والتأمين هي :

نقص مهارات الاشراف ، تليها صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات .

أهم مشكلات الخدمات الاجتماعية هي :

نقص مهارات الاشراف ، يليها صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات ، ثم سوء اختيار العاملين ، وتأتي معا : زيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمة وعدم احترام العاملين لمواعيد العمل وانخفاض معدلات أدائهم .

وقد قام الباحثون باجراء اختبار كا^٢ (Chi- Square) لاختبار الاستقلال

بين مختلف مشكلات الافراد وأنواع النشاط المختلفة ، وقد استخدم مستوى معنوية (أو دلالة) Level of Significance يساوي ٥٪ في كل الاختبارات المستخدمة هنا .

وقد أظهر التحليل الاحصائي عدم وجود استقلال (أى وجود علاقة) بين بعض

أنواع النشاط وبعض مشكلات الافراد الموجودة في الموءسسات التي تمارس هذا النوع من النشاط .

* فقد أظهر التحليل وجود علاقة بين العمل في نشاط المناجم والبتترول ومشكلات الافراد التالية :

— سوء العلاقات بين الافراد

— كثرة الشكاوى

* وفي قطاع الصناعات التحويلية والمشكلات التالية :

— نقص مهارات الاشراف

— صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات

— عدم التقيد بقواعد الامن والسلامة

— عدم احترام مواعيد العمل

* وفي قطاع النقل والمواصلات ظهرت بوضوح مشكلات :

- عدم التزام العاملين بقواعد العمل
- عدم احترام مواعيد العمل
- ارتفاع معدلات الاصابة والحوادث
- سوء العلاقات بين الافراد

* وفي قطاع الخدمات الاجتماعية لم تظهر الا مشكلة :

- ارتفاع معدلات الاصابة والحوادث

* ونلاحظ أن التحليل الاحصائي للبيانات لم يظهر وجود علاقات معنوية (أي لها دلالة احصائية) بين مشكلات الافراد والعمل في كل من القطاعات التالية :

- الزراعة والصيد
- التشييد والبناء
- التجارة والفنادق
- المال والتأمين

ثالثا : أسباب ظهور مشكلات الافراد بقطاع الاعمال بالمملكة :

لعل الصورة تكون أكثر وضوحا اذا لم نتوقف عند حد المشكلات المتعلقة بالافراد ولكن بالتعرف على الاسباب الكامنة وراء هذه المشكلات .

ويظهر الجدول التالي نتائج الدراسة فيما يتعلق بأسباب مشكلات الافراد بقطاع الاعمال في المملكة العربية السعودية حسب أهمياتها النسبية .

جدول رقم (٢١)
أسباب مشكلات الافراد بقطاع الاعمال

اجمالي الاهمية	عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	أسباب مشكلات الافراد
٢٢٢	٦	١٠	٢١	٤٠	١٤٥	عدم وجود قواعد لاختيار العاملين
١٩٦	٨	١٢	٣٠	٨٤	٧٠	نقص مهارات العاملين
١٠٢	١٥	١٤	٢٧	١٦	٣٠	القصور في قواعد الامن والسلامة
٩٦	١٨	٨	٢١	٢٤	٢٥	نقص مهمات الوقاية والسلامة
١٥٦	١٣	٨	٤٨	٣٢	٥٥	القصور في نظام الحوافز
٧٩	١٨	١٦	٩	١٦	٢٠	عدم توفر ظروف مناسبة للعمل
١٣٣	٨	١٤	٤٢	٢٤	٤٥	القصور في نظام الاتصال بين الافراد
١٤٠	١٢	١٤	١٨	٣٦	٦٠	القصور في نظام الاجور والمكافآت
١١٥	٧	١٢	٢١	٢٠	٥٥	بطء عمليات الترقى
٧٦	٥	١٤	٢٤	٨	٢٥	عدم عدالة نظام الترقيات
٢٧	٢	-	١٢	٨	٥	أسباب أخرى

* تم حساب النقاط المرجحة بنفس الاسلوب المتبع في جدول رقم (١٩)

ويتضح من هذا الجدول أن أول سبب لمشكلات الافراد بقطاع الاعمال الخاص بالمملكة هو " عدم وجود قواعد لاختيار العاملين " (٢٢٢ نقطة) • ويليه في الاهمية " نقص مهارات العاملين " (١٩٦ نقطة) • والواقع أن هذين السببين يوحيان بحاجة قوية لتدريب الادارة على أسس الاختيار السليم للعاملين من ناحية ، وتدريب العاملين لرفع مهاراتهم من ناحية أخرى •

ولعل مايعيننا هنا هو النوع الاول من التدريب حيث أن اهتمامنا في هذا البحث منصب على الاحتياجات من التدريب الادارى أكثر من التدريب المهني • وان كان من

الممكن رفع مهارات العاملين بتدريب المشرفين عليهم والاهتمام بتنمية مهارات العاملين بأسلوب منهجي منظم (والاختيار السليم لهم من البداية بطبيعة الحال) .

أما الاسباب التي تأتي في المرحلة التالية من الاهمية فهي كالآتي (بحسب درجة أهميتها) :

١ - " القصور في نظام الحوافز " (١٥٦ نقطة) . ويليه مباشرة سبب مرتبط به هو " القصور في نظم الاجور والمكافآت " (١٤٠ نقطة) . وهذان السببان يمثلان حاجة تدريبية تتمثل في التدريب على كيفية تصميم نظام للحوافز والاجور والمكافآت لكي يناسب ظروف كل مؤسسة .

٢ - " القصور في نظم الاتصال بين الافراد " (١٣٣ نقطة) . وهو سبب قد يرجع لتباين اللغات حيث يمكن التغلب عليه بالتدريب على تعلم لغة عالمية مثل الانجليزية ، أو عن طريق وضع شرط الالمام باللغة العربية لمن يرغب في العمل بالمؤسسة .

وقد يكون المقصود بنظم الاتصال تلك الطرق الرسمية لتدفق المعلومات والبيانات بين ادارة وأخرى مما يساعد على تدفق العمل بينها بشكل متيسر يساعد على عدم وضع عراقيل تؤثر على الانتاجية .

كما قد يقصد بنظم الاتصال ذلك الجانب غير الرسمي المتمثل في التعاون بين المسؤولين بشكل يساعد كل منهم على تفهم وجهات نظر الاخرين فيتم العمل بروح الفريق . كما قد يقصد بها - أخيرا - تلك الوسائل التي تتبعها الادارة لتوصيل أوامرها بشكل واضح يتيسر فهمه من جانب العاملين وتوصيل آراء العاملين اليها .

وأيا كان المقصود بنظم الاتصال فان أى قصور فيها يمثل حاجة تدريبية هامة لادارة المشروع .

٣ - ويأتي في المرتبة التالية ببطء عمليات الترقى . وهو سبب يمكن معالجته بطرق تدريبية عن طريق اقتناع الادارة بأهمية الترقى كحافز معنوى ومادى هام للعاملين ، وكيفية وضع نظم مناسبة للترقى . أو يمكن معالجته بطرق غير تدريبية مثل اعادة النظر في لوائح المؤسسه كي تكون الترقية فيها أسرع أو أكثر ملائمة .

٤ - ويأتي في المرتبة قبل الاخيرة سببان مرتبطان تماما هما :

- القصور في قواعد الامن والسلامة (١٠٢ نقطة)
- ونقص مهمات الوقاية والسلامة (٩٦ نقطة)

وهما سببان هاما من أسباب تعطيل العمل وخفض الانتاجية . ونرى أنه من الممكن أن تعقد بعض الدورات التدريبية لمسئولي الامن والاسلامه في مؤسسات قطاع الاعمال ، أو يدرج كموضوع في أحد برامج تدريب الادارة لزيادة مهارات الوقاية والسلامة .

٥ - أما في المرتبة الاخيرة فيأتي سببان هما :

- عدم توفر ظروف مناسبة للعمل (٧٩ نقطة)
- عدم عدالة نظام الترقيات (٧٦ ")

فهما - من وجهة نظر مفردات عينة البحث - أقل أهمية من الاسباب الاخرى .

أما من حيث امكانية وجود أسباب لها علاقة بنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسه فان الجدول رقم (٢٢) قد يساعد في الاجابة على هذا التساؤل :

جدول رقم (٢٢)

أسباب ظهور مشكلات الافراد موزعة حسب نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة

الاجالي	الخدمات الاجتماعية * (٢٠)	المسالمة والتأمين * (١٤)	النقل والمواصلات * (٢١)	التجارة والنفادق * (٤٨)	التشييد والبناء * (٧٣)	المياه والكهرباء * (٢٢)	الصناعات التحويلية * (٧٨)	المناجم والبتروكيمياويات * (٦)	الزراعة والصيد * (١١)	نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة الاسباب
٦٩	٦	٢	٩	١٦	١٧	٤	١٠	١	٤	عدم وجود قواعد لاختيار العاملين
٩٣	٦	٢	٧	١٥	٢٠	٥	١٠	٣	٥	نقص مهارات العاملين
٤٢	٤	٢	٤	٨	١٢	٤	٥	١	٢	القصور في قواعد الامن والسلامة
٤٣	٢	صفر	٢	٦	١٢	٣	٣	٢	٢	نقص جهات الرقابة والسلامة
٦١	٤	٣	٨	١٦	١٣	٣	١١	١	٢	القصور في نظام الحوافز
٣٢	١	١	٣	٥	١١	٣	٤	١	٣	عدم توفر ظروف مناسبة للعمل
٥٢	٤	٢	٦	١١	١٤	٥	٨	صفر	٢	قصور نظم الاتصال بين الافراد
٥١	٥	٢	٤	١٠	١٥	٥	٧	١	٢	قصور نظام الاجور والمكافآت
٤٦	٤	٢	٦	١١	١٢	٣	٥	١	٢	بطء عمليات الترقى
٣٢	٣	٢	٤	٨	٨	١	٦	صفر	صفر	عدم عدالة نظام الترقيات
٩	صفر	صفر	٣	١	٣	صفر	٢	صفر	صفر	أسباب أخرى

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١

ومن الجدول (٢٢) يمكن أن نخرج بالملاحظات التالية :

أهم أسباب مشكلات الافراد في نشاط الزراعة والصيد هي : نقص مهارات العاملين ، ثم عدم وجود قواعد لاختيار العاملين ، تليها عدم توفر ظروف مناسبة للعمل .

وتبدو هذه الاسباب مرتبطة ومنطقية في قطاع مثل قطاع الزراعة والصيد .

نشاط المناجم والبتترول : أهم الاسباب هي : نقص مهارات العاملين ثم نقص مهارات الوقاية والسلامة .

نشاط الصناعات التحويلية : أهم الاسباب هي : القصور في نظام الحوافز ، يليها عدم وجود قواعد لاختيار العاملين ونقص مهاراتهم ، ثم قصور نظم الاتصال بين الافراد ، بعدها يأتي قصور نظام الاجور والمكافآت .

وفي نشاط المياه والكهرباء فان أهم الاسباب هي : نقص مهارات العاملين وقصور نظم الاتصال بين الافراد وقصور نظام الاجور والمكافآت ، ثم القصور في قواعد الامن والسلامة .

وفي نشاط التشييد والبناء فان أهم الاسباب هي : نقص مهارات العاملين ، يليها عدم وجود قواعد لاختيار العاملين ، فقصور نظام الاجور والمكافآت ، ثم قصور نظم الاتصال بين الافراد ، القصور في نظام الحوافز .

وفي قطاع التجارة والفنادق فان أهم الاسباب هي : عدم وجود قواعد لاختيار العاملين ومعها بنفس الدرجة القصور في نظام الحوافز ، يليها مباشرة نقص مهارات العاملين ، ثم قصور نظم الاتصال بين الافراد ومعها بطء عمليات الترتي ، وبعدها يأتي قصور نظام الاجور والمكافآت .

وفي قطاع النقل والمواصلات فان أهمها : عدم وجود قواعد لاختيار العاملين ، يليها القصور في نظام الحوافز ، ثم نقص مهارات العاملين ، يأتي بعدها معا : قصور نظم الاتصال بين الافراد وبطء عمليات الترتي .

أما في نشاط قطاع المال والتأمين فإن أهم الأسباب : القصور في نظام الحوافز
ثم تتساوى - تقريبا - باقي الأسباب في الأهمية (باستثناء نقص مهمات الوقاية
والسلامة والتي ليس لها أهمية) .

وأخيرا في نشاط الخدمات الاجتماعية فإن أهم الأسباب : تأتي في المرتبة
الأولى عدم وجود قواعد لاختيار العاملين ونقص مهاراتهم ، ثم قصور نظام
الاجور والمكافآت ، يليها عدة أسباب لها نفس الأهمية هي : القصور في قواعد
الامن والسلامة والقصور في نظام الحوافز وقصور نظم الاتصال بين الافراد وبطء
عمليات الترقى .

وقد قام الباحثون باجراء اختبار كا ٢ لاختبار الاستقلال بين أسباب مشكلات
الافراد ، ونوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة حيث تم التوصل الى النتائج التالية :

١ - لم يظهر التحليل الاحصائي وجود علاقات لها دلالة احصائية بين أسباب
مشكلات الافراد والعمل في أنواع النشاط التالية :

- الزراعة والصيد
- المناجم والبترول
- التشييد والبناء
- التجارة والفنادق

ومن هذا يتضح أن هناك ثلاثة قطاعات لم يظهر التحليل الاحصائي أى
علاقات معنوية أى لها دلالة احصائية بين نوع النشاط بها ووجود مشكلات الافراد
من ناحية ، وأسباب مشكلات الافراد من ناحية أخرى هذه القطاعات الثلاث هي

- الزراعة والصيد
- التشييد والبناء
- التجارة والفنادق

٢ - تختلف أسباب مشكلات الافراد من نشاط الى آخر في أنواع النشاط الاخرى ويمكن حصر أسباب مشكلات الافراد التي أظهر التحليل الاحصائي وجود علاقات معنوية بينها وبين العمل في بعض أنواع الانشطة فيما يلي :

- أ) نقص مهارات العاملين (النقل والمواصلات)
- ب) القصور في نظام الحوافز (المال والتأمين)
- ج) القصور في نظام الاجور والمكافآت (المياه والكهرباء ، والخدمات الاجتماعية)
- د) القصور في نظام الاتصال بين الافراد (الصناعات التحويلية)
- هـ) بطء عمليات الترقى (النقل والمواصلات ، المال والتأمين)

وهكذا يتضح أن أسباب المشكلات المتعلقة بالافراد يمكن أن تتنوع وتختلف درجة أهميتها حسب نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة .

رابعا : المجالات التدريبية التي تسهم في حل مشكلات الافراد في قطاع الاعمال بالملكة :

في محاولة للتعرف على آراء مفردات العينة حول مدى أو امكانية مساهمة التدريب في حل مشكلات الافراد أجاب أكثر من نصف عدد المؤسسات في العينة (٥٢ر٠٥ ٪) بأن التدريب يمكن أن يسهم في حلها ، وهو يعكس مدى وعى هذه المؤسسات بأهمية التدريب في مجال الافراد .

أما عن المجالات التدريبية التي يمكن أن تساهم أكثر من غيرها في حل مشكلات الافراد فقد ظهر من تحليل نتائج البحث تلك المجالات التي يوضحها الجدول رقم (٢٣) التالي :

جدول رقم (٢٣)

مجالات التدريب التي تسهم في حل مشكلات الافراد

النسبة المئوية	عدد الاجابات	مجالات التدريب
٥٠٫٨٨	٨٧	١- تنمية مهارات الاشراف
٤٩٫٧١	٨٥	٢- أساليب اختيار العاملين
٤٠٫٩٤	٧٠	٣- وضع نظم الحوافز
٣١٫٥٨	٥٤	٤- اعداد وتنفيذ برامج التدريب
٣٠٫٤٢	٥٢	٥- وضع سياسات ونظم الاجور
٢٩٫٨٢	٥١	٦- تنمية المهارات السلوكية
١٩٫٨٨	٣٤	٧- الامن والسلامة وتنمية الوعي الوقائي
٣٫٥١	٦	٨- مجالات أخرى

ويتضح من هذا الجدول أن أهم مجالين هما تنمية مهارات الاشراف ثم أساليب اختيار العاملين ، وهو ما يتفق مع النتائج السابقة عن أهم المشكلات وأسبابها وهو ما يؤكد بالتالي وجود حاجة تدريبية قوية في هذين المجالين .

ويأتي في المرتبة الثالثة وضع نظم الحوافز ، ورغم أنه قريب الصلة بوضع سياسات ونظم الاجور التي تأتي في المرتبة الخامسة إلا أنه حظي بأهمية أكثر منه وقد يكون ذلك راجعا الى أن نظم وسياسات الاجور غالبا ماتكون ثابتة الاسس ولها علاقة كبيرة بمحددات سوق العمل ، ولكن نظم الحوافز تكون أكثر تعقيدا فلها شقيها المادى والمعنوى ، كما أنها يجب أن تكون متغيرة وفقا لظروف العاملين أنفسهم سواء الشخصية أو الاجتماعية ، وتقتضي فهما للجوانب السلوكية المتعلقة بدوافع هؤلاء العاملين وحاجاتهم ، والقيم والاتجاهات المحركة لهذا السلوك . لذا فان وضع نظم الحوافز يعتبر أحد مجالات التدريب الادارى الهامة في قطاع الاعمال في المملكة .

ويأتي في المرتبة الرابعة اعداد وتنفيذ برامج التدريب الامر الذى يعكس وعيا تدريبيا متوسطا لدى مؤسسات الاعمال بالمملكة حيث لم يشر الى ذلك الاقل من ثلث مفردات العينة .

وجاء في المرتبة السادسة تنمية المهارات السلوكية رغم أن هذا النوع من التدريب من الأهمية بمكان ، وكان يجب أن يحظى باهتمام أكبر . وقد يعود ذلك الى عدم الالمام بهذا المجال الحديث - نسبيا - من مجالات التدريب الإداري . أو الى صغر حجم المؤسسات في العينة حيث تظهر المشكلات التي تحتاج الى تدريب في المجال السلوكي بوضوح أكثر في المؤسسات الكبيرة .

ويأتي في المرتبة الأخيرة التدريب على الامن والسلامة وتنمية الوعي الوقائي حيث لم يشر اليه الا خمس مفردات العينة . وهو يعني أن الغالبية ترى أن مشكلات الامن والسلامة يمكن علاجها بطرق أخرى غير التدريب الإداري .

أما فيما يتعلق بإمكانية وجود علاقات بين مجالات التدريب الإداري للأفراد من ناحية ونوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة من ناحية أخرى فإن الجدول التالي رقم (٢٤) يساعد في توضيح ذلك .

ومن الجدول رقم (٢٤) يتضح أن أهم مجالات التدريب التي تسهم في زيادة كفاءة الافراد حسب نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة كما يلي :

- في نشاط الزراعة والصيد :

يأتي في المقدمة تنمية مهارات الاشراف وأساليب اختيار العاملين بنفس الدرجة ، ثم يأتي ثلاثة مجالات معا هي : وضع سياسات ونظم الاجور ، ونظم الحوافز ، اعداد وتنفيذ برامج التدريب .

- في المناجم والبتروك :

تنمية مهارات الاشراف وأساليب اختيار العاملين ، ثم وضع سياسات ونظم الاجور والحوافز وتنمية المهارات السلوكية للعاملين ، اعداد وتنفيذ برامج التدريب .

جدول رقم (٢٤)

مجالات التدريب التي تسهم في زيادة كفاءات الافراد موزعة حسب نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة

الاجمالي	الخدمات الاجتماعية *(٢٠)	المسال *(١٤)	النقل والمواصلات والتأمين *(٢١)	التجارة والتفانيق *(٤٨)	التشييد والبناء *(٧٣)	المياه والكهرباء *(٢٢)	الصناعات التحويلية *(٢٨)	المناجم والتترول *(٦)	الزراعة والصيد *(١١)	نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة مجالات التدريب
١٣٠	١٣	٧	١٣	٢٤	٣٥	١١	١٥	٥	٧	تنمية مهارات الاشراف
٨٠	٩	٤	٥	١٣	٢٤	٧	٩	٤	٥	وضع سياسات ونظم الاجور
١٠٢	١٠	٤	١٠	١٨	٢٧	٨	١٦	٤	٥	وضع نظم الحوافز
١٢٤	١٠	٧	١٣	٢١	٣٧	١٢	١٢	٥	٧	أساليب اختيار العاملين
٧٤	٨	٥	٩	١٣	١٤	٦	١٢	٤	٣	تنمية المهارات السلوكية للعاملين
٤٨	٤	١	٦	٦	١٢	٥	١٠	٢	٢	الامن والسلامة وتنمية الوعي الوقائي للعاملين
٨١	٨	٦	٨	١٥	٢٣	٦	٧	٣	٥	اعداد وتنفيذ برامج التدريب (لاعداد اخصائيي التدريب)
٩	١	صفر	صفر	٢	١	١	٢	١	١	مجالات أخرى

في الصناعات التحويلية :

يأتي في المقدمة وضع نظم الحوافز ، تليها تنمية مهارات الاشراف ، ثم أساليب اختيار العاملين وتنمية المهارات السلوكية لهم ، فالامن والسلامة وتنمية الوعى الوقائي ، فوضع سياسات ونظم الاجور .

المياه والكهرباء :

أساليب اختيار العاملين ، فتنمية مهارات الاشراف يليهما وضع نظم الحوافز ، ثم وضع سياسات ونظم الاجور .

التشييد والبناء :

أساليب اختيار العاملين فتنمية مهارات الاشراف ، يليها وضع نظم الحوافز فسياسات ونظم الاجور ، ثم اعداد وتنفيذ برامج التدريب .

التجارة والفنادق :

تنمية مهارات الاشراف يليها أساليب اختيار العاملين ، فوضع نظم الحوافز ثم اعداد وتنفيذ برامج التدريب ، ثم يأتي معا وضع سياسات ونظم الاجور وتنمية المهارات السلوكية للعاملين .

النقل والمواصلات :

يأتي في المقدمة وبنفس الدرجة تنمية مهارات الاشراف وأساليب اختيار العاملين ، يليهما وضع نظم الحوافز ، ثم تنمية المهارات السلوكية للعاملين ، فاعداد وتنفيذ برامج التدريب .

المال والتأمين :

يأتي في المرتبة الاولى معا تنمية مهارات الاشراف وأساليب اختيار العاملين ثم اعداد وتنفيذ برامج التدريب ، فتنمية المهارات السلوكية للعاملين .

الخدمات الاجتماعية :

يأتي في المقدمة تنمية مهارات الاشراف ، يليها أساليب اختيار العاملين ووضع نظم الحوافز ، ثم وضع سياسات ونظم الاجور ، فتنمية المهارات السلوكية للعاملين واعداد وتنفيذ برامج التدريب .

ولعله من الواضح - من الاستعراض السابق - أن هناك مجالات تدريبية تأتي دائماً في مقدمة الترتيب أياً كان نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة ، هذه المجالات هي :
تنمية مهارات الاشراف وأساليب اختيار العاملين ، ثم يأتي بعدها وضع نظم الحوافز
فباقي المجالات .

وقد أجرى الباحثون اختبار ٢٤ لاختبار الاستقلال بين مجالات تدريب الافراد
وأنواع النشاط ، وقد أظهر التحليل الاحصائي مايلي :

٢ - وجود استقلال - أى لاتوجد علاقات معنوية - بين الاحتياجات التدريبية وأنواع
النشاط التالية :

- الزراعة والصيد
- المياه والكهرباء
- التجارة والفنادق
- النقل والمواصلات
- الخدمات الاجتماعية

٣ - وجود استقلال - أى لاتوجد علاقات لها دلالة احصائية - بين كل من مشكلات
الافراد ، وأسباب مشكلات الافراد ، والاحتياجات التدريبية من ناحية ، وأنواع
النشاط التالية من ناحية أخرى :

- الزراعة والصيد
- والتجارة والفنادق

٤ - رغم عدم وجود علاقات لها دلالة احصائية بين مشكلات الافراد والعمل في
قطاعى " التشييد والبناء " ، " المال والتأمين " الا أنه توجد علاقات معنوية
بين الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد والعمل في هذين القطاعين .

٥ - القطاعات التي أظهرت علاقات بين مشكلات الافراد والعمل بها ولكن لم تظهر علاقات بين الاحتياجات التدريبية والعمل بها هي :

- المياه والكهرباء

- والنقل والمواصلات

- والخدمات الاجتماعية

١ - القطاعات التي أظهر التحليل الاحصائي وجود علاقات معنوية بين الاحتياجات التدريبية والعمل بها هي :

- المناجم والبتروك

- الصناعات التحويلية

- التشييد والبناء

- المال والتأمين

ويمكن حصر الاحتياجات التدريبية والتي يمكن أن تسهم في حل مشكلات الافراد في هذه القطاعات فيما يلي :

(أ) تنمية مهارات الاشراف (المناجم والبتروك ، المال والتأمين)

(ب) أساليب اختيار العاملين (المناجم والبتروك)

(ج) وضع نظم الحوافز (الصناعات التحويلية)

(د) وضع سياسات ونظم الاجور (المناجم والبتروك ، المال والتأمين)

(هـ) تنمية المهارات السلوكية للعاملين (القطاعات الاربع)

(و) الامن والسلامة وتنمية الوعي الوقائي للعاملين (الصناعات التحويلية)

الخلاصة :

والخلاصة هي أن احتياجات التدريب الإداري في مجال الافراد بمؤسسات الاعمال بالمملكة تتحدد بناء على مشكلات الافراد التي تواجه هذه المؤسسات وأهم هذه المشكلات هي تبعا لاهميتها :

- ١ - صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات .
- ٢ - نقص مهارات الاشراف .
- ٣ - زيادة حالات التعيين وترك الخدمة .
- ٤ - سوء اختيار العاملين .
- ٥ - انخفاض معدلات أداء العاملين .
- ٦ - عدم التقيد بقواعد الامن والسلامة .
- ٧ - عدم التزام العاملين بقواعد العمل .
- ٨ - عدم الالتزام بمواعيد العمل .

وقد اتضح أن هذه المشكلات تتباين من مؤسسة لآخرى تبعا لنوع النشاط الذي تمارسه باستثناء المؤسسات العاملة في قطاعات الزراعة والصيد ، والتشييد والبناء ، التجارة والفنادق ، المال والتأمين حيث ليس لديها مشكلات متميزة في مجال الافراد .

أما عن أسباب ظهور المشكلات فقد اتضح أن أهم الاسباب مرتبة تبعا لاهميتها

هي :

- ١ - عدم وجود قواعد لاختيار العاملين .
- ٢ - نقص مهارات العاملين .
- ٣ - القصور في نظام الحوافز .
- ٤ - القصور في نظم الاتصال بين الافراد .
- ٥ - بطء عمليات الترقى .
- ٦ - القصور في قواعد الامن والسلامة ونقص مهارات الامن والسلامة .

وقد لاحظنا تباينا واضحا بين مجموعات المؤسسات المختلفة حسب نوع النشاط

الذي تمارسه المؤسسة .

أما فيما يتعلق بالمجالات التدريبية التي يمكن أن تسهم في الحد من أسباب المشكلات سابقة الذكر فقد اتضح التفضيلات التالية مرتبة حسب درجة أهمية كل منها وحسب القطاعات التي تفضلها :

- ١ - تنمية مهارات الاشراف (المناجم والبتترول ، المال والتأمين)
- ٢ - أ ساليب اختيار العاملين (المناجم والبتترول)
- ٣ - كيفية وضع نظم الحوافز (الصناعات التحويلية)
- ٤ - وضع نظم وسياسات للاجور (المناجم والبتترول ، المال والتأمين)
- ٥ - تنمية المهارات السلوكية للعاملين (المناجم والبتترول ، الصناعات التحويلية ، التشييد والبناء ، المال والتأمين)
- ٦ - الامن والسلامة وتنمية الوعي الوقائي للعاملين (الصناعات التحويلية)

أما الانشطة التالية فلم تظهر لديها تفضيلات محددة لانواع التدريب في مجال الافراد :

- الزراعة والصيد
- المياه والكهرباء
- التجارة والفنادق
- النقل والمواصلات
- الخدمات الاجتماعية

وفي النهاية فان الفرضين قد تأكدا - حيث أن احتياجات التدريب الادارى في مجال الافراد بمؤسسات الاعمال في المملكة تتحدد بناء على المشكلات التي تواجهها هذه المؤسسات .

كما أن الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد تختلف تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة وخاصة في النشاطات الاربعة التالية :

- المناجم والبتترول
- الصناعات التحويلية
- التشييد والبناء
- المال والتأمين

الفصل السادس

الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق

مقدمة :

يمثل التسويق وظيفة رئيسية من بين وظائف منظمة الاعمال . فمن خلال هذه الوظيفة تقدم المنظمة منتجاتها وخدماتها الى المجتمع ، وبها تتعرف على احتياجاته من السلع والخدمات ومن ثم رسم خططها وبرامجها الانتاجية ، ولذلك فقد يرى البعض أن التسويق جزء لا يتجزأ من العملية الانتاجية ، وبذلك يشترك في المسؤولية عن خلق المنفعة الشكلية (١) . ولاتأتي أهمية وظيفة التسويق من مجرد مساهمته في المنفعة الشكلية بل هو وظيفة أساسية في اضافة المنفعة المكانية ، والمنفعة الزمانية ، والمنفعة الحيازية ، كما أنه يلعب دورا هاما في رفع مستوى معيشة الافراد في جميع المجتمعات فالتقدم الفني لا يوءدى لرفع مستوى معيشة الفرد مالم يكن مقرونا بتقدم في وظيفة التسويق (٢) .

ولقد شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات العشر الماضية تقدما كبيرا في تقديم السلع والخدمات لافراد المجتمع ، وقد كان لمنظمات الاعمال دورا بارزا في هذا الشأن تمثل في توفير هذه السلع ، وتقديمها الى المستهلك في الوقت المناسب لاشباع رغباته . وتبرز أهمية التسويق في المملكة العربية السعودية في مايتسم به النشاط الاقتصادي لها الذي يعتمد أساسا على التجارة وتبادل السلع والخدمات . ويؤكد لنا ذلك عدد المنظمات التي تعمل في نشاط التجارة والانشطة الخدمية ، وكذلك بانتشار المؤسسات الصغيرة التي تمارس هذه الانشطة . ففي عينة الدراسة التي نحن بصددنا تصل المنظمات التي تعمل في نشاط التجارة والفنادق ، والنقل والمواصلات ، والخدمات الاجتماعية الى ٥٢ ٪ .

ولما كان النشاط الاقتصادي في المملكة يقوم على أساس المشروعات الخاصة ، ومن ثم زيادة المنافسة بينها ، فان وظيفة التسويق تصبح من الاهمية بمكان في مؤسسات

(١) د . نسيم حنا ، مبادئ التسويق ، دار المريخ للنشر ، الرياض ١٩٨٥ ، ص ١٩ .

(٢) د . محمود بازرع ، ادارة التسويق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٥ ، ص ٥٥ .

الاعمال • ويقصد بوظيفة التسويق في هذه الدراسة جميع أوجه النشاط التي تؤدي الى انسياب السلع والخدمات من المنتج أو المستورد الى المستهلك الاخير أو المشتري الصناعي • وتمثل أوجه النشاط هذه في بحوث التسويق وتخطيط المنتجات والتميز والتبيين ، والتغليف ، والخدمات التسويقية ، والترويج ، والتوزيع المادي (٣) •

أولا : فروض الدراسة في مجال التسويق

ان الفرضين الاساسيين الذين ننتقل منهما في تحليل هذا الجزء من الدراسة يلقيان الضوء على اتجاهات تحليل البيانات الخاصة بالمشكلات التسويقية في قطاع الاعمال بالمملكة •

الفرض الاول :

" تتحدد احتياجات التدريب الادارى في مجال التسويق في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناء على المشكلات التسويقية التي تواجهها هذه المؤسسات " •

الفرض الثاني :

" تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق تبعا لنوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة " •

وللوصول الى نتائج محددة حول هذين الفرضين يقتضي الامر الاجابة على التساؤلات الآتية :

- ١ - ماهي المشكلات التسويقية التي تواجه قطاع الاعمال في المملكة بصفة عامة ؟
 - ٢ - ماهي الاسباب التي أدت الى ظهور هذه المشكلات ؟
 - ٣ - هل تختلف هذه المشكلات ، والاسباب المؤدية اليها من نشاط الى آخر داخل قطاع الاعمال ؟
 - ٤ - هل يمكن أن يسهم التدريب الادارى في الحد من هذه المشكلات ، كلها أو بعضها؟
- وفيما يلي محاولة للرد على هذه التساؤلات مع الاستعانة بما كشفت عنه الدراسة الميدانية من بيانات •

ثانياً : المشكلات التسويقية في قطاع الاعمال بالمملكة

في سبيل التحقق من صحة أو خطأ الفرضين السابقين علينا أن ننفذ أولاً على أهم المشكلات التسويقية في قطاع الاعمال بالمملكة .

ويبين الجدول رقم (٢٥) أهم المشكلات التسويقية طبقاً لآراء مفردات العينة وحسب درجات الأهمية لكل مشكلة :

جدول رقم (٢٥)

الأهمية النسبية للمشكلات التسويقية في عينة الدراسة

الأهمية النسبية	درجة الأهمية النسبية بالأوزان *					المشكلات التسويقية
	عديم الأهمية (١)	قليل الأهمية (٢)	متوسط الأهمية (٣)	هام (٤)	هام جداً (٥)	
١٩٨	١٠	٨	١٢	٤٨	١٢٠	زيادة المخزون الراكد من السلع
٢٤٦	٦	١٤	١٨	٨٨	١٢٠	نقص المعلومات التسويقية
٣٣٨	٣	٨	٢٤	٦٨	٢٣٥	المنافسة الداخلية الحادة
٢٢٧	٧	١٢	١٢	٥٦	١٤٠	المنافسة الخارجية الحادة
١٦٠	٦	١٠	٢٧	٥٢	٦٥	عدم توفر رجال البيع الكفاء
١٢٣	١٠	١٢	١٥	٣٦	٥٠	صعوبة التسعير
١٢٨	٨	١٦	٢٧	٣٢	٤٥	نقص كفاءة الاعلان
٢٦	—	٨	—	٨	١٠	مشكلات أخرى

* درجة الأهمية النسبية محسوبة بنفس الأسلوب المشار إليه في جدول (١٩)

ويتبين من هذا الجدول أن المنافسة الداخلية الحادة تأتي في المقام الأول من بين المشكلات التسويقية التي تواجهها مؤسسات قطاع الاعمال في المملكة . ولعل حالة الركود التي يتسم بها الاقتصاد العالمي بالإضافة الى التوسع في تكوين مؤسسات الاعمال خلال فترة الطفرة الاقتصادية في المملكة تشكل أهم العوامل التي جعلت هذه المشكلة تفوق المشاكل الأخرى .

ويأتي في المرتبة الثانية من المشكلات التسويقية " نقص المعلومات التسويقية " لدى مؤسسات العينة حيث حصلت على ٢٤٦ نقطة . وتعتبر وظيفة التسويق من الوظائف التي يتوقف نجاحها على مدى توفر المعلومات الحديثة والمناسبة خاصة اذا كانت مؤسسة الاعمال تعمل في ظل ظروف تتسم بالتغير السريع " وادارة المؤسسة بحكم بعدها عن المستهلك الاخير تحتاج الى معرفة الكثير من الحقائق عن سوق سلعتها ، ومن ثم يصبح لزاما عليها أن تعمل على توفير البيانات والمعلومات عن المشتريين ، والموزعين ، والمنافسين .

كما تعتبر المنافسة الخارجية من بين المشكلات التسويقية التي تعاني منها مؤسسات قطاع الاعمال ، وهي بالطبع من المشاكل الرئيسية التي تتسم بها اقتصاديات العالم الحر . ففي ظل هذا النوع من الاقتصاد تواجه منظمات الاعمال أشكالا متعددة من المنافسة من قبل المؤسسات العالمية الكبيرة والتي تتوافر لديها الخبرات التي قد لا تتوافر لدى المؤسسات الحديثة .

وتأتي زيادة المخزون الراكد من السلع في المرتبة الرابعة للمشاكل التسويقية التي تواجهها منظمات الاعمال . وقد يرجع السبب في ذلك الى اتجاه مؤسسات الاعمال الى التوسع في عمليات الشراء ، وخاصة الشراء الخارجي (الاستيراد) لكثير من السلع خلال فترة الرواج الاقتصادي في البلاد دون أن يكون هناك تخطيط مسبق لعمليات الشراء ومما يؤكده هذا الرأي نقص المعلومات التسويقية التي يمكن أن يتم على أساسها تقدير الاحتياجات من المواد والسلع ومن ثم تخطيط المشتريات .

أما المشاكل التسويقية الاخرى التي تواجهها منظمات الاعمال مرتبة حسب أهميتها فتشمل الاتي :

- عدم كفاء رجال البيع
- نقص الكفاءة في الحملات الاعلانية
- صعوبة التسعير

وتحقيقا للفرض الثاني الذي يقضي بتباين المشكلات التسويقية بين المؤسسات تبعا للنشاط الذي تعمل فيه ، فقد اتضح أن المشكلات التسويقية السابقة ظهرت بشكل واضح في قطاعات معينة دون غيرها ، كما يتضح من الجدول رقم (٢٦) .

جدول رقم (٢٦)

المشكلات التسويقية موزعة حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة

الاجالي	الخدمات الاجتماعية *(٢٠)	المسال والثأمين *(١٤)	النقل والمواصلات *(٢١)	التجارة والفنادق *(٤٨)	التشييد والبناء *(٧٣)	المياه والكهرباء *(٢٢)	الصناعات التخليقية *(٢٨)	المناجم والتبرول *(٦)	الزراعة والمصيد *(١١)	نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة المشكلات التسويقية
٦٨	٥	٢	٥	٢٠	١٢	٦	١٣	٢	٣	١ - زيادة المخزون الراكد من السلع
٩٨	٧	٦	١٠	٢٢	٢١	٨	١٣	٣	٨	٢ - نقص المعلومات التسويقية
١١١	٧	٦	١٥	٢٧	٢١	١١	١٥	٣	٦	٣ - المنافسة الداخلية الحادة
٧٦	٦	٤	١٠	١٤	١٦	٦	١٧	١	٢	٤ - المنافسة الخارجية الحادة
٦٩	٥	٦	٧	١٥	١٢	٦	١٢	٢	٤	٥ - عدم توفر رجال البيع الاكفاء
٤٥	٤	٢	٥	١٣	١١	٣	٦	-	١	٦ - صعوبة التسعير
٤٦	٢	٣	٧	١٤	١١	٣	٤	-	٢	٧ - نقص كفاءة الاعلان
١٠	١	-	١	٣	٣	١	-	-	١	٨ - مشكلات أخرى

ففيما يتعلق بالمشكلة التسويقية الاولى وهي " حدة المنافسة الداخلية " فقد ظهرت بشكل واضح في القطاعات الاتية مرتبة ترتيبا تنازليا :

- قطاع التجارة والفنادق
- قطاع التشييد والبناء
- قطاع الصناعات التحويلية
- قطاع النقل والمواصلات

أما المشكلة الثانية الاكثر الحاحا وهي " نقص المعلومات التسويقية " فقد برزت في قطاع التجارة والفنادق (٢٢ مؤسسة) ، ثم قطاع التشييد والبناء (٢١ مؤسسة) ، يلي ذلك قطاع الصناعات التحويلية (١٣ مؤسسة) ، ثم قطاع الزراعة والصيد (٨ مؤسسات) .

وفيما يتعلق بالمنافسة الخارجية فيعاني منها قطاع الصناعات التحويلية (١٧ مؤسسة) ثم قطاع التشييد والبناء (١٦ مؤسسة) فقط قطاع التجارة والفنادق (١٤ مؤسسة) ، ويأتي بعد ذلك قطاع النقل والمواصلات (١٠ مؤسسات) .

أما مشكلة المخزون الراكد " فقد برزت في القطاعات الاتية مرتبة ترتيبا تنازليا :

- قطاع التجارة والفنادق
- قطاع الصناعات التحويلية
- قطاع التشييد والبناء

ويلاحظ من الجدول أيضا أن قطاع التجارة والفنادق ، وقطاع الصناعات التحويلية وقطاع التشييد والبناء هي القطاعات التي تعاني أكثر من غيرها من مشكلة " عدم توفر رجال البيع الكفاء " .

وأخيرا فان المشكلات الاخرى التالية ظهرت بشكل واضح في القطاعات المبينة قرين كل منها :

- نقص كفاءة الاعلان
- صعوبة التسعير
- ظهرت في قطاع التجارة والفنادق
- " " " " "

ولقد قام الباحثون باجراء اختبار ٢١ لاختبار الاستقلال بين مختلف مشكلات التسويق وأنواع النشاط المختلفة ، وقد أظهر التحليل الاحصائي عدم وجود استقلال (أى وجود علاقات) بين أنواع النشاط والمشكلات التسويقية التالية كما أظهر التحليل السابق .

* الزراعة والصيد والمشكلات :

- نقص المعلومات التسويقية
- المنافسة الداخلية الحادة

* الصناعات التحويلية والمشكلات :

- زيادة المخزون الراكد من السلع
- المنافسة الخارجية الحادة
- نقص كفاءة الاعلان
- نقص المعلومات التسويقية
- عدم توفر رجال البيع الاكفاء

* التشييد والبناء والمشكلات :

- زيادة المخزون الراكد من السلع
- المنافسة الداخلية الحادة

* التجارة والفنادق والمشكلات :

- زيادة المخزون الراكد من السلع
- المنافسة الخارجية الحادة

* النقل والمواصلات ومشكلة : المنافسة الداخلية الحادة .

* الخدمات الاجتماعية ومشكلة : زيادة المخزون الراكد من السلع .

ثالثا : مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات التسويقية :

لقد أعربت المؤهّسات التي أجابت على السؤال الخاص بإمكانية حل المشكلات التسويقية عن طريق التدريب ، وهي ١٠٨ مؤهّسة ، عن رأيها في إمكانية مساهمة التدريب في علاج هذه المشكلات .

الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق :

يتبين من الجدول رقم (١٩) بالملاحق أن مجالات التدريب الآتية تمثل احتياجات تدريبية واضحة في مؤهّسات عينة البحث مرتبة ترتيبا تنازليا :

- إجراء البحوث التسويقية
- تنمية مهارات رجال البيع
- ترويج المبيعات والاعلان
- المعلومات التسويقية
- حوافز رجال البيع

وكما يتضح من الجدول في الصفحة التالية أن هذه الاحتياجات تتفاوت بين قطاع وآخر ، فالتدريب على إجراء البحوث التسويقية يعتبر احتياجا تدريبيا واضحا في كل من قطاع التجارة والفنادق وقطاع التشييد والبناء على قدم المساواة ، ثم يلي ذلك قطاع الصناعات التحويلية ، قطاع النقل والمواصلات .

أما تنمية مهارات رجال البيع فتمثل احتياجا هاما في قطاع التجارة والفنادق ثم قطاع التشييد والبناء فقطاع الصناعات التحويلية .

أما الاحتياج التدريبي الخاص بترويج المبيعات والاعلان فقد برزت في قطاع التجارة والفنادق ، يليه قطاع التشييد والبناء ، فقطاع الصناعات التحويلية .

وقد برزت أهمية التدريب على المعلومات التسويقية في القطاعات الآتية مرتبة

جدول رقم (٢٧)

مجالات التدريب التي تسهم في حل المشكلات التسويقية موزعة حسب نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة

الاجمالي	الخدمات الاجتماعية * (٢٠)	المسال * (١٤)	النقل والمواصلات * (٢١)	التجارة والفنادق * (٤٨)	التشييد والبناء * (٧٣)	المياه والكهرباء * (٢٢)	الصناعات التحويلية * (٢٨)	المناجم والتعدين * (٦)	الزراعة والصيد * (١١)	نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة مجالات التدريب
١٠٨	٧	٥	١١	٢٥	٢٥	٧	١٨	٤	٦	١- اجراء البحوث التسويقية
٨٥	٥	٢	٨	٢٣	١٧	٦	١٦	٤	٤	٢- ترويج المبيعات والاعلان
١٠٨	١٠	٨	١١	٢٨	١٨	٦	١٨	٢	٧	٣- تنمية مهارات رجال البيع
٧٢	٤	٢	٩	١٥	١٦	٦	١٤	٢	٤	٤- حوافز رجال البيع
٦٦	٥	٥	٨	١٥	١٥	٥	٩	٢	٢	٥- تنمية التفكير الابتكاري
٥٠	٥	٢	٢	١٠	١٢	٥	١٠	٢	١	٦- طرق التسعير
٨١	٥	٥	٩	٢٣	١٦	٥	١٣	٢	٣	٧- المعلومات التسويقية
٤٨	٢	١	٤	١٣	١٢	٤	٧	٢	٢	٨- ادارة المخازن ومراقبة المخزون
٣٩	٢	١	٧	١٣	٥	٢	٥	١	٢	٩- طرق الشراء
٢٦	٢	-	٤	٨	٦	١	٣	١	١	١٠- عمليات الاستيراد
١٦	١	١	١	٢	٣	٢	٢	٢	-	١١- مجالات أخرى

ترتيباً تنازلياً :

- قطاع التجارة والفنادق
- قطاع التشييد والبناء
- قطاع الصناعات التحويلية
- قطاع النقل والمواصلات

أما التدريب على موضوع " حوافز رجال البيع " فقد برز كاحتياج واضح في قطاع التشييد والبناء ، يليه قطاع التجارة والفنادق ، فقطاع الصناعات التحويلية .

ولقد قام الباحثون بإجراء اختبار كا ٢ لاختبار الاستقلال بين مجالات التدريب التي يمكن أن تسهم في حل المشكلات التسويقية وأنواع النشاط .

وقد أظهر التحليل وجود علاقات معنوية (عدم وجود استقلال) بين أنواع النشاط ومجالات التدريب التالية والتي يمكن أن تسهم في حل المشكلات التسويقية :

* الزراعة والصيد

- تنمية مهارات رجال البيع

* الصناعات التحويلية :

- اجراء البحوث التسويقية
- ترويج المبيعات والاعلان
- تنمية مهارات رجال البيع
- حوافز رجال البيع
- طريقة التسعير
- المعلومات التسويقية

* التشييد والبناء :

- اجراء البحوث التسويقية
- ترويج المبيعات والاعلان
- تنمية مهارات رجال البيع
- حوافز رجال البيع
- المعلومات التسويقية
- طرق الشراء

* التجارة والفسادق :

- اجراء البحوث التسويقية
- ترويج المبيعات والاعلان
- تنمية مهارات رجال البيع
- المعلومات التسويقية
- ادارة المخازن ومراقبة المخزون
- طرق الشراء

* النقل والمواصلات :

- طرق الشراء

* المال والتأمين :

- ترويج المبيعات والاعلان

وخلصه هذه النتائج هي أن قطاع الزراعة والصيد وقطاع التجارة والفنادق ، وقطاع التشييد والبناء ، وقطاع الصناعات التحويلية ، وقطاع النقل والمواصلات هي أهم القطاعات التي ظهرت فيها الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق (خاصة في المجالات الآتية) :

- بحوث التسويق
- تنمية مهارات رجال البيع
- طرق الشراء
- الترويج والاعلان
- المعلومات التسويقية
- نظم حوافز رجال البيع

خلاصة :

فيما يتعلق بإمكانية حل المشكلات التسويقية التي تواجهها مؤسسات الأعمال في المملكة عن طريق التدريب فقد أعرب ٦٣,٢٢٪ من مفردات العينة عن اعتقادها في إمكانية ذلك ، أما فيما يتعلق بالافتراض الخاص بتباين الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق تبعا لنوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة . فقد اتضح أن هناك تباينا في المشكلات التدريبية التي تواجهها المؤسسات المختلفة حسب نوع النشاط الذي تقوم به .

- ١ - فحده المنافسة الداخلية كانت أكثر بروزا في قطاعات : التجارة والفنادق ، والتشييد والبناء ، والصناعات التحويلية ، والنقل والمواصلات .
- ٢ - ومشكلة نقص المعلومات التسويقية كانت أكثر الحاحا في قطاعات : التجارة والفنادق ، التشييد والبناء ، الصناعات التحويلية ، الزراعة والصيد .
- ٣ - حدة المنافسة الخارجية كانت أكثر ظهورا في قطاعات : الصناعات التحويلية ، التشييد والبناء ، التجارة والفنادق ، النقل والمواصلات .
- ٤ - مشكلة المخزون الراكد كانت أوضح في قطاعات : التجارة والفنادق ، الصناعات التحويلية ، التشييد والبناء .
- ٥ - مشكلة عدم توفر رجال البيع كانت أكثر ظهورا في قطاعات : التجارة والفنادق ، الصناعات التحويلية ، والتشييد والبناء .
- ٦ - وأخيرا فان قطاع التجارة والفنادق كان أكثر معاناه من مشكلتي نقص كفاءة الاعلان وصعوبة التسعير .

كما اتضح أن الاحتياجات التدريبية تختلف من قطاع لآخر حسب نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة ، وهو ما يوجب الفروض التي قامت عليها الدراسة في هذا الصدد .

الفصل السابع

الاحتياجات التدريبية في المجالات المالية والمحاسبية

مقدمة :

ان تحليل نتائج الدراسة في مجال الوظائف المالية والمحاسبية ينطلق من الفرضين التاليين :

أولاً : تتحدد احتياجات التدريب الإداري في المجالات المالية والمحاسبية في مؤسسات الأعمال بالمملكة بناءً على المشكلات التي تواجهها هذه المؤسسات في هذه المجالات .

ثانياً : تتباين الاحتياجات التدريبية في المجالات المالية والمحاسبية من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوع النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة .

ان التأكد من صحة أو خطأ هذه الفروض يقتضي في البداية طرح عدة تساؤلات تساعد الاجابة عليها في الوصول الى نتائج محددة في هذا السبيل مثل :

- ١ - ماهي المشكلات المالية والمحاسبية التي تواجه قطاع الأعمال في المملكة بصفة عامة ؟
- ٢ - ماهي الاسباب الكامنة وراء هذه المشكلات ؟
- ٣ - هل تختلف هذه الاسباب والمشكلات من نوع من أنواع النشاط الى آخر داخل قطاع الأعمال ؟
- ٤ - ماهي المشكلات والاسباب الاكثر بروزا في نشاط دون آخر ؟
- ٥ - هل يمكن أن يساهم التدريب الإداري في حل بعض هذه المشكلات وماهي وجهات نظر المسؤولين عن ادارة مؤسسات الأعمال في هذا الصدد ؟

ان الاجابة على هذه التساؤلات يمكن أن تكون الاطار الذي نسير عليه في تحليل بيانات الدراسة بشكل يمكن من تحقيق الفروض السابق ذكرها .

أولا : المشكلات المالية والمحاسبية التي تواجه قطاع الاعمال في المملكة :

نود في البداية أن نطرح مفهوما للوظيفة المالية والمحاسبية في مشروع الاعمال ،
والتي نعني بها تصورين أساسيين :

(أ) أولهما يهتم بالصورة المالية للمنظمة من الخارج - كيف يبدو المركز المالي للمؤسسة ؟ ماهي قدرتها على تحقيق نسبة معقولة من الارباح ؟ ماهي قدرتها على الوفاء بديونها ؟ وماهي قدرتها على الحصول على قروض أو ائتمان ؟ ...
وباختصار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الربحية والسيولة .
ولذلك تتبلور الوظيفة المالية والمحاسبية من وجهة النظر الخارجية في الجانب الهيكلي أكثر منها في الجانب الديناميكي للوظيفة . وهو ما حاولنا أن نتعرف عليه من خلال التطرق الى الجوانب التالية التي تمثل القصور في مشكلات المؤسسة .

- ١ - مدى وجود نظام محاسبي .
- ٢ - مدى القصور أو الكفاءة في هذا النظام .
- ٣ - مدى توفر مصادر للتمويل .
- ٤ - مدى القدرة على الحصول على ائتمان من البنوك .

(ب) وثانيهما يتعلق بالنظرة الداخلية للادارة المالية في المنظمة وذلك بالاجابة على التساؤلات التي تدور حول الاستخدام الامثل للعنصر المالي في المؤسسة بما يحقق الاتسي :

- أفضل استثمار ممكن لاموال المؤسسة بما يحقق أعلى فائدة للمنظمة وبأقل تكلفة .

- ضمان الرقابة على التدفقات النقدية في المنظمة والتحكم فيها بشكل يساعد على حسن ادارة هذا العنصر بحيث يصل بالكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب الى المكان المطلوب ، لان أى تأخر في هذا العنصر قد يسبب عسر مالي خطير يوقف عمليات المؤسسة ، بل قد يعرضها للافلاس .

مساعدة الادارة في سائر قراراتها المتعلقة بمصادر التمويل والحصول على الائتمان من البنوك وسياسات المخزون وسياسات التسعير . . . الخ بحيث تمد الادارة بالبيانات المفيدة والتي تطرح أمامها كافة البدائل للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

وباختصار فان هذا التصور يتناول بالتحليل الجانب الديناميكي في قدرة المؤسسة على ادارة أموالها بكفاءة . وهو مادفعنا الى الاهتمام بتناول هذا الجانب في البحث وذلك من خلال التطرق الى الاعتبارات الاتية في الوظيفة المالية والمحاسبية للمؤسسة :

- ١ - مدى صعوبة معرفة تكاليف الانشطة .
- ٢ - مدى تذبذب السيولة النقدية في المؤسسة .
- ٣ - مدى الالمام بمجالات الاستثمار .
- ٤ - مدى وجود سيولة نقدية غير مستغلة .
- ٥ - مدى وجود راكد في المخزون من المواد .
- ٦ - مدى زيادة الفاقد أو التالف من المواد .

وقد تواجه مؤسسات الاعمال في أى دولة بعض المشكلات التي تؤدى الى عدم كفاءة الوظيفة المالية والمحاسبية بالمؤسسة . وللتعرف على المشكلات التي تعتبر أكثر أهمية في قطاع الاعمال بالمملكة كان لابد من تحليل البيانات التي توصلنا اليها في الجدول رقم (٢٨) .

جدول رقم (٢٨)

المشكلات المالية والمحاسبية ودرجة أهميتها *

درجة الأهمية النسبية للمشكلة	درجة الأهمية					
	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عديم الأهمية	
٢٠	١٢	٦	٦	٢٦	٧٠	عدم وجود نظام محاسبي
٤٥	١٦	٩	١٤	٢٤	١٠٨	القصور في النظام المحاسبي
١٠٠	٣٢	٢٤	١٤	١٦	١٨٦	صعوبة معرفة تكاليف الأنشطة
١٢٠	٤٠	٣٠	١٤	١٠	٢١٤	تذبذب السيولة النقدية في الموءسة
٢٥	٤٨	١٨	١٠	١٦	١١٧	عدم الامام بمجالات الاستثمار
٥٥	١٢	١٥	١٢	١٦	١١٠	عدم توفر مصادر التمويل
٢٠	٢٠	١٢	٨	٢٤	٨٤	وجود سيولة نقدية غير مستغلة
٤٥	٤٠	٢١	٤	١٩	١٢٩	صعوبة الحصول على ائتمان من البنوك
٨٠	٢٠	٢١	٦	١٦	١٤٣	وجود راكد في المخزون من المواد
٥٠	٣٢	١٨	٤	١٥	١١٩	زيادة الفاقد والتالف من المواد
٤٥	٨	١٢	٤	١٠	٧٩	مشكلات أخرى

* تم حساب الاوزان طبقا للاسلوب المتبع في الجدول رقم (١٩)

ويتضح من هذا الجدول أن أهم المشكلات المالية والمحاسبية التي تواجه قطاع الاعمال في المملكة من وجهة نظر أفراد العينة هي كما يلي :

- (١) تذبذب السيولة النقدية في الموءسسة ، حيث تعتبر هذه هي أهم مشكلة على الاطلاق (٢١٤ نقطة) . وهي من مشكلات الادارة المالية الداخلية للموءسسة (أى الجانب الديناميكي للوظيفة المالية والمحاسبية كما أسلفنا) .
- (٢) المشكلة التالية في الأهمية هي صعوبة معرفة تكاليف الأنشطة (١٨٦ نقطة) وهي أيضا تعتبر من مشكلات الجانب الديناميكي في الوظيفة المالية والمحاسبية للمشروع والمتعلقة بحسن ادارته لموارده .

(٣) المشكلة الثالثة من حيث الاهمية (١٤٣ نقطة) تتعلق بوجود راكد في المخزون وقريبة منها المشكلة الخامسة وهي زيادة الفاقد والتالف من المواد (١١٩ نقطة ورغم أن هاتين المشكلتين تتعلقان في رأى البعض بوظائف أخرى غير الوظيفة المالية والمحاسبية في المؤسسة ، إلا أنها تعتبر انعكاسا واضحا لمدى سلامة سياسات الاستثمار بها . فعدم وجود نظام علمي سليم لوضع الاسعار ومراقبة المواد والمخزون وعدم وجود تنسيق بين ادارات التسويق ومراقبة الجودة والادارة المالية والمحاسبية ، كل هذا يمكن أن يترك آثار واضحة تتمثل في وجود راكد في المخزون أو زيادة الفاقد والتالف من المواد . ونلاحظ أن هاتين المشكلتين تتعلقان كسابقتيهما بالادارة الكفوءة لموارد المؤسسة .

(٤) أما المشكلة الرابعة من حيث الاهمية فقد كانت صعوبة الحصول على ائتمان من البنوك (١٢٩ نقطة) . وهنا فقط تبدأ المشكلات المتعلقة بالنظرة الخارجية للمركز المالي للمؤسسة . وقد يرجع ظهور هذه المشاكل بشكل واضح في الاونة الاخيرة لظروف الانكماش الاقتصادى العالمى المعاصر . وترتبط هذه المشكلة بالمشكلة التي أتت في المرتبة السابعة وهي عدم توفر مصادر التمويل (١١٠ نقطة) ، إذ أن المشكلتين تتقاربان من حيث طبيعة المسببات وراءهما .

(٥) المشكلة السادسة من حيث الاهمية تتعلق بعدم الالمام بمجالات الاستثمار (١١٧ نقطة) وهي أيضا من مشكلات كفاءة الادارة الداخلية لموارد المؤسسة ، تماما مثل المشكلة التي أتت في الاهمية التاسعة وهي وجود سيولة نقدية غير مستغلة وان كانت لم تحظى بنفس الاهمية (حيث حصلت على ٨٤ نقطة فقط) إلا أنها تعتبر من نفس النوع . وقلة أهمية مشكلة السيولة النقدية غير المستغلة قد ترجع في الوقت الحالى الى الانكماش الاقتصادى كما في المشكلتين السابقتين .

(٦) أما أقل المشكلات أهمية فهما مشكلتى قصور النظام المحاسبى (١٠٨ نقطة) وعدم وجود نظام محاسبى أصلا في ٢٦ مؤسسة من المؤسسات تحت الدراسة والتي بلغت ١٧١ مؤسسة أى بنسبة تزيد على ١٥ ٪ بقليل وهي نسبة ملفتة للنظر . وقد يرجع سبب انخفاض هاتين المشكلتين من وجهة نظر مفردات العينة

المشكلات المالية والمحاسبية موزعة حسب النشاط الذي تمارسه المؤسسة

الاجمالي	الخدمات الاجتماعية * (٢٠)	المسائل المجتمعية * (١٤)	النقل والمواصلات * (٢١)	التجارة والفنادق * (٤٨)	التشييد والبناء * (٧٣)	المياه والكهرباء * (٢٢)	الصناعات التحويلية * (٢٨)	المناجم والتعدين * (٦)	الزراعة والصيد * (١١)	نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة المشكلات المالية والمحاسبية
١٥	١	صفر	١	٦	٤	١	٢	صفر	صفر	١- عدم وجود نظام محاسبي
٢٥	٤	صفر	٤	٩	٩	٢	٤	٢	٢	٢- القصور في النظام المحاسبي
٦٩	٥	٢	٦	١٢	٢٢	٦	١٠	٢	٤	٣- صعوبة معرفة تكاليف الأنشطة
٦٦	٥	صفر	٥	١٢	٢٥	٥	١٠	١	٣	٤- تذبذب السيولة النقدية في المؤسسة
٤٧	٤	صفر	٤	٨	١٦	٦	٤	١	٤	٥- عدم الامام بجلات الاستثمار
٣٣	٢	صفر	٤	٦	١٣	٤	٣	صفر	١	٦- عدم توفر مصادر التمويل
٢٩	٢	صفر	٤	٦	٧	٣	٥	صفر	٢	٧- وجود سيولة نقدية يغير مستقلة
٤١	٥	١	٣	٧	١٢	٤	٧	١	١	٨- صعوبة الحصول على ائتمان من البنوك
٥٢	٢	صفر	٧	١٣	١٣	٦	٦	١	٣	٩- وجود راكد في المعزون من المواد
٤٤	٣	١	٥	١٠	١١	٣	٧	١	٣	١٠- زيادة الفائذ والتالف من المواد
٣٣	٣	١	٣	٨	٦	٤	٤	٢	٢	١١- مشكلات أخرى

الرقم بين القوسين يعبر عن عدد المؤسسات التي تمارس هذا النشاط *

الى عدم الرغبة في الاعتراف بالقصور من جانب ادارة المؤسسة ، وهو
ماسنحاول أن نكتشفه بالتعمق في التحليل الخاص بأسباب المشكلات المالية
والمحاسبية التي تواجه المؤسسة *

ولو حاولنا أن نتناول العلاقة بين مدى اتفاق أو اختلاف هذه المشكلات من
مؤسسة الى أخرى حسب نوع النشاط الذي تمارسه ، فمن المفيد أن نتأمل قليلا
البيانات المعروضة في جدول رقم (٢٩) والذي يتضح منه الاتي :

١ - في المؤسسات التي تعمل في نشاط الزراعة والصيد كانت أهم مشكلتين هما :

- صعوبة معرفة تكاليف الانشطة *

- عدم الالمام بمجالات الاستثمار *

وهما من المشكلات التي تتعلق بالوظائف الداخلية للادارة المالية في المؤسسة
أو بالجانب الديناميكي لهذه الوظائف *

٢ - أما في المؤسسات العاملة في نشاط الصناعات التحويلية فقد كانت أبرز

مشكلتين هما صعوبة معرفة تكاليف الانشطة وتذبذب السيولة النقدية فسي

المؤسسة ، وهو ما يؤكد أيضا أنها مشاكل متعلقة بالادارة المالية الداخلية في

المؤسسة كسابقتيها *

٣ - أما في مؤسسات المياه والكهرباء فقد برزت المشكلات الثلاث التالية :

- صعوبة معرفة تكاليف الانشطة *

- عدم الالمام بمجالات الاستثمار *

- وجود راکد في المخزون من المواد *

وكلها مشكلات تقع في اطار الوظيفة الداخلية للادارة المالية *

٤ - أما المؤسسات العاملة في نشاط التشييد والبناء فقد كانت أبرز المشكلات

بترتيب أهميتها هي :

- تذبذب السيولة النقدية في المؤسسة *

- صعوبة معرفة تكاليف الانشطة *

- عدم الالمام بمجالات الاستثمار *

وهي كذلك من الوظائف المتعلقة بكفاءة الإدارة الداخلية للنواحي المالية والمحاسبية في المؤسسة .

٥ - في نشاط التجارة وال فنادق فان المؤسسات عانت من المشكلات الثلاث التالية بشكل أساسي :

- (أ) وجود راکد في المخزون من المواد .
- (ب) صعوبة معرفة تكاليف الأنشطة .
- (ج) تذبذب السيولة النقدية في المؤسسة .

٦ - في نشاط النقل والمواصلات كانت أبرز المشكلات هي :

- وجود راکد في المخزون من المواد .
- صعوبة معرفة تكاليف الأنشطة .
- تذبذب السيولة النقدية .
- زيادة الفاقد والتالف من المواد .

٧ - وأخيرا في نشاط الخدمات الاجتماعية فان من أهم المشكلات هي المشكلات التالية :

- تذبذب السيولة النقدية .
- صعوبة معرفة تكاليف الأنشطة .
- صعوبة الحصول على ائتمان من البنوك .

وهذه المشكلة الاخيرة تتعلق بوجهة النظر الخارجية التي تنظر الى

المشروع كمجرد مجال آمن للاستثمار ، ولكن بالتأكيد لها جوانبها الداخلية .

المشكلات المالية والمحاسبية :

ولقد قام الباحثون بإجراء اختبار كا ٢ لاختبار الاستقلال بين مختلف المشكلات المالية والمحاسبية وأنواع النشاط المختلفة .

وقد أظهر التحليل عدم وجود استقلال (أى وجود علاقات) بين أنواع النشاط والمشكلات المالية والمحاسبية التالية :

* الزراعة والصيد :

- تذبذب السيولة النقدية في الموسسة .
- عدم الالمام بمجالات الاستثمار .

* الصناعات التحويلية :

- وجود سيولة نقدية غير مستغلة .

* المياه والكهرباء :

- وجود سيولة نقدية غير مستغلة .

ثانياً : أسباب المشكلات المالية والمحاسبية التي تواجه قطاع الاعمال بالمملكة :

لاحظنا من استعراضنا للمشكلات المالية والمحاسبية أن أهمها يدور حول الادارة الداخلية للتوظيف المالية والمحاسبية في مؤسست قطاع الاعمال بالمملكة وباستعراض أهم الاسباب لهذه المشكلات يتضح أن أهمها يتعلق بعدم وجود نظام للتكاليف (اذ حصل على ١٥٣ نقطة) كما يتضح من الجدول رقم (٣٠) .

جدول رقم (٣٠)

أسباب المشكلات المالية والمحاسبية في رأى مفردات العينة *

الاهمية النسبية	عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	درجة الاهمية أسباب المشكلات
٩٥	١٦	٦	٣	٢٠	٥٠	— عدم وجود أخصائيين أكفاء
١٥٣	١٢	٤	٢٤	٤٨	٦٥	— عدم وجود نظام للتكاليف
١٣٤	٩	٨	١٥	٣٢	٧٠	— عدم فهم وظيفة التخطيط المالي
١٢٧	١٢	٢	٢١	٣٢	٦٠	— ضعف نظم الرقابة الداخلية
٩٨	١٣	٤	١٥	١٦	٥٠	— ضعف الرقابة على المخزون
٤٥	—	—	٣	١٢	٣٠	— أسباب أخرى

* الازان المذكورة تم حسابها بالاسلوب المتبع في جدول (١٩)

ويعكس هذا الجدول ضرورة الاهتمام ببناء نظام للتكاليف بمؤسست الاعمال بالمملكة ، ويأتي في المرتبة الثانية عدم فهم وظيفة التخطيط المالي كسبب وراء المشكلات المالية والمحاسبية (١٣٤ نقطة) . أما في المرتبتين الثالثة والرابعة فيأتي نوع مختلف من الاسباب تتعلق بالرقابة فالسبب الثالث هو ضعف نظم الرقابة الداخلية (١٢٧ نقطة) والسبب الرابع هو ضعف نظم الرقابة على المخزون (٩٨ نقطة) ولعل أقل الاسباب أهمية هو عدم وجود أخصائيين أكفاء في المحاسبة والادارة المالية (٩٥ نقطة) ولعل قلة أهمية هذا السبب تعود الى قدرة قطاع الاعمال في المملكة على استيراد نوع الخبرة الذي يحتاجه ، بشرط أن يدرك مدى حاجته اليه .

ولعلنا نتساءل هل تختلف هذه الاسباب من نوع الى آخر من أنواع النشاط الاقتصادي .

جدول رقم (٢١)

أسباب المشكلات المالية والمحاسبية موزعة حسب نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة

الإجمالي	الخدمات الاجتماعية * (٢٠)	المسالم والتأمين * (١٤)	النقل والمواصلات * (٢١)	التجارة والنفادق * (٤٨)	التشييد والبناء * (٧٣)	المياه والكهرباء * (٢٢)	الصناعات التحويلية * (٢٨)	السياح والتجول * (٦)	الزراعة والصيد * (١١)	نوع النشاط الذي تعمل فيه أسباب المشكلات المالية والمحاسبية
٢٧	١	صفر	٢	٧	٧	٣	٤	١	١	١- عدم وجود أخصائين أكفاء في المحاسبة والإدارة المالية
٥٧	٢	٢	٢	٨	٢١	٧	٧	٢	٤	٢- عدم وجود نظام للتكاليف
٤٧	٢	١	٥	١١	١٤	٤	٧	١	٢	٣- عدم فهم وظيفة التخطيط المالي
٤٠	٢	صفر	٤	١٠	١٢	٤	٥	صفر	٢	٤- ضعف نظام الرقابة الداخلية
٢٨	٢	صفر	٢	٥	٩	٢	٥	صفر	٢	٥- ضعف الرقابة على المخزون
١٤	١	صفر	صفر	٢	٥	١	١	١	٢	٦- أسباب أخرى

ان التأمل في الجدول رقم (٣١) يبين لنا الحقائق التالية في هذا الصدد :

١ - بينما كان عدم وجود نظام للتكاليف هو أهم سبب للمشكلات المالية والمحاسبية في قطاعات الزراعة والصيد والمناجم والبتروول والصناعات التحويلية والتشييد والبناء والخدمات الاجتماعية . نجد أن عدم فهم وظيفة التخطيط المالي كان له الاولوية في قطاعات الصناعات التحويلية والتجارة والفنادق والنقل والمواصلات .

٢ - في المرتبة التالية من الاهمية نجدالسبب ضعف نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات العاملة في الصناعات التحويلية والمياه والكهرباء والتشييد والبناء والتجارة والفنادق والنقل والمواصلات والخدمات الاجتماعية .

ولقد قام الباحثون باجراء اختبار كا ٢ لاختبار الاستقلال بين أنواع النشاط وأسباب المشكلات المالية والمحاسبية ولم يظهر التحليل وجود علاقات بين أنواع النشاط وأسباب المشكلات الا في قطاع الزراعة والصيد حيث ظهر عدم وجود أخصائيين أكفاء ، والواقع أن الاختلاف طفيف بين قطاع وآخر ، ولكن هل يعكس هذا الاختلاف على الرأى حول مجالات التدريب اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط . ذلك ماسنحاول التعرف عليه من الفقرات التالية .

ثالثا : مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات المالية والمحاسبية ومجالات التدريب المختلفة :

حينما تم الاستفسار حول رأى مفردات العينة في مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات المالية والمحاسبية ، كانت الاجابة كما يظهر في الجدول رقم (٣٢) .

جدول رقم (٣٢)

مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات المالية والمحاسبية

الاجابة	عدد الاجابات	النسبة المئوية
- يسهم	٥٣	٣٠٫٩٩
- لايسهم	١٩	١١٫١١
- دون اجابة	٩٩	٥٧٫٩٠
الاجمالي	١٧١	١٠٠

ويتضح من الجدول أن أكثر من نصف مفردات العينة لم تجب على السؤال • ولكن حوالي ثلاثة أرباع من أجابوا قالوا بأن التدريب يمكن أن يسهم في حل المشكلات المالية والمحاسبية - ولعل كبر نسبة عدم الاجابة على السؤال يرجع الى عدم وجود وعى تدريبي لدى هذه المجموعة من مفردات العينة ومن ثم عدم معرفة مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات المالية والمحاسبية • وعلى كل حال فان هناك عددا لا بأس به ممن أجابوا على السؤال التالي الذى طرحناه حول مجالات التدريب اللازمة لحل المشكلات المالية والمحاسبية كما يظهر من الجدول (٣٣) •

جدول رقم (٣٣)

مجالات التدريب اللازمة لحل المشكلات المالية والمحاسبية
في رأى مفردات العينة

النسبة المئوية	عدد الاجابات	المجال
٣٨٠١	٦٥	- التخطيط المالي
٢٦٩٠	٤٦	- تصميم النظام المحاسبي
٢٢٢٢	٣٨	- اعداد نظام المعلومات المحاسبية والدورات المستندية
٣٢١٦	٥٥	- الرقابة المالية
١٩٨٨	٣٤	- المحاسبة الادارية
٣٢١٦	٥٥	- وضع نظام التكاليف
٢٤٥٦	٤٢	- دراسات الجدوى المالية
٢١٦٤	٣٧	- المحاسبة لغير المحاسبين
٢٥١٥	٤٣	- الرقابة على المخزون
١١١١	١٩	- مجالات أخرى

يلاحظ أن النسبة المئوية ليست ١٠٠ ٪ لان هناك من اختار أكثر من مجال

*

ويتضح من هذا الجدول أن هناك ثلاثة مجالات تحظى بأهمية كبيرة حيث أشار إليها ثلث مفردات العينة تقريبا أو حتى أكثر ، وهي :

- التخطيط المالي
- وضع نظام التكاليف
- الرقابة الماليّة

أما من حيث الأهمية التالية وهي المجالات التي حصلت على موافقة ربع مفردات العينة وأكثر (حتى أقل من الثلث) فهي :

- تصميم النظام المحاسبي
- الرقابة على المخزون
- دراسات الجدوى الماليّة

أما باقي الموضوعات فقد كانت أقل أهمية من وجهة نظر مفردات العينة ، وهنا يثار تساؤل هام : هل هذه الاختيارات لمجالات التدريب تتفق مع رؤية مفردات العينة للمشكلات وأسبابها ؟ باستعراضنا للمشكلات وهي بالترتيب حسب أهميتها :

- ١ - تذبذب السيولة النقدية .
- ٢ - صعوبة معرفة تكاليف الأنشطة .
- ٣ - وجود راکد من المخزون .
- ٤ - صعوبة الحصول على ائتمان من البنوك .
- ٥ - زيادة التالف من المواد .
- ٦ - عدم الالمام بمجالات الاستثمار .

وباستعراض أهم الاسباب أيضا وهي :

- ١ - عدم وجود نظام تكاليف .
- ٢ - عدم فهم وظيفة التخطيط المالي .
- ٣ - ضعف نظم الرقابة الداخليّة .
- ٤ - ضعف الرقابة على المخزون .

يتضح لنا أن هناك فعلا درجة عالية من التوافق بين مجالات التدريب المطلوبة وبين أهم المشكلات المالية والمحاسبية وأسبابها من وجهة نظر الموءسسات تحت الدراسة

وأخيرا يثار تساؤل حول مدى اختلاف الطلب على مجالات التدريب اللازمة لحل المشكلات المالية والمحاسبية من نوع من أنواع النشاط الى الآخر .

في الواقع ان الاستعراض الاحصائي لمدى وجود علاقة معنوية للارتباط بين مجالات التدريب المقترحة ونوع النشاط تبين لنا الاتي (انظر جدول ٣٤) .

- في نشاط البترول والمناجم يفضلون التدريب في المجالات التالية :

- تصميم النظام المحاسبي

- التخطيط المالي

- دراسات الجدوى المالية

- في نشاط المياه والكهرباء هناك تفضيل للتدريب على موضوعات التخطيط

المالي ، وتصميم النظام المحاسبي ، والرقابة المالية ، ووضع نظم التكاليف

- في نشاط التأمين هناك طلب للتدريب على موضوعات الرقابة المالية ،

والمحاسبة لغير المحاسبين .

- في نشاط التجارة والفنادق يفضلون التدريب في مجال دراسات الجدوى .

- في قطاع الخدمات الاجتماعية يفضلون التدريب في مجالات التخطيط المالي

والمحاسبة الادارية .

أما في باقي الأنشطة فلم يتبين تفضيل محدد لمجال من مجالات التدريب على

آخر . ولكن هذا يوءكد الى حد كبير فرضيتنا القائلة بأن الاحتياجات التدريبية

تختلف من نوع من أنواع النشاط الى آخر . ولكن لمزيد من التحليل نورد الجدول

التالي الذي يبين على محوره الرأسي مجالات التدريب وعلى محوره الافقي أنواع

النشاط التي تعمل فيها الموءسسات المختلفة .

جدول تكرارى يبين مجالات التدريب التي تسهم في حل المشكلات المالية والمحاسبية موزعة حسب نوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة

الاجالى	الخدمات الاجتماعية * (٢٠)	المسال * (١٤)	النقل والمواصلات * (٢١)	التجارة والفنادق * (٤٨)	التشييد والبناء * (٧٣)	المياه والكهرباء * (٢٢)	الصاعات النحوليه * (٢٨)	المناحم والبترول * (٦)	الزراعه والصيد * (١١)	نوع النشاط الذى تعمل فيه المؤسسة مجالات التدريب
٩٥	٤	٤	٨	١٨	٢٨	١١	١٢	٤	٦	١- التخطيط المالى
٧٥	٧	٤	٦	١٣	٢١	٩	٨	٤	٣	٢- تصميم النظام المحاسبى
٥٣	٤	٣	٤	١٢	١٧	٦	٤	٢	١	٣- اعداد نظام المعلومات المحاسبية والدورات المستحدية
٨٥	٨	٦	٧	١٥	٢٥	٩	٩	٣	٣	٤- الرقابة المالىية
٥١	١	٣	٤	٩	١٧	٦	٥	٣	٣	٥- المحاسبة الادارية
٧٨	٥	٢	٦	١٦	٢٥	٩	٧	٣	٥	٦- وضع نظام التكاليف
٥٣	٥	٣	٤	٦	١٥	٥	٧	٤	٤	٧- دراسات الجدوى المالية
٤٤	٤	٦	٣	٩	١٣	١	٥	٢	١	٨- المحاسبة لغير المحاسبين
٦٢	٥	٢	٥	١٣	١٦	٨	٨	٣	٢	٩- الرقابة على المخزون
٣٢	٦	٢	٢	٥	٥	٢	٦	٣	١	١٠- مجالات أخرى

* الرقم بين القوسين يعبر عن عدد المؤسسات في العينة التي تمارس هذا النشاط

من الجدول السابق تتضح الملاحظات التالية :

- ١ - أن التخطيط المالي كان مجال التدريب الأكثر تكرارا وبالتالي الأكثر أهمية في المؤسسات العاملة في كل الأنشطة ماعدا تلك العاملة في نشاطى المال والتأمين والخدمات الاجتماعية حيث كانت الرقابة المالية هي المجال الأهم للتدريب .
- ٢ - أما في المرتبة التالية من التكرار والأهمية ، فقد اختلفت اختلافا كبيرا من نوع من النشاط الى آخر وذلك على الوجه التالي :
 - أ) في نشاط الزراعة والصيد كان المجال التالي في الأهمية هو التدريب في مجال وضع نظام التكاليف .
 - ب) في نشاط المناجم والبتترول كانت المجالات الأهم للتدريب هي :
 - تصميم النظام المحاسبي
 - دراسات الجدوى المالية
 - التخطيط المالي
 - ج) أما في نشاط الصناعات التحويلية فلقد برزت المجالات التالية للتدريب بعد مجال التخطيط المالي :
 - الرقابة المالية
 - تصميم النظام المحاسبي
 - الرقابة على المخزون
 - د) في نشاط المياه والكهرباء ظهرت مجالات التدريب التالية بعد التخطيط المالي :
 - تصميم النظام المحاسبي
 - الرقابة المالية
 - وضع نظام التكاليف
 - هـ) في نشاط التشييد والبناء ظهرت المجالات التالية للتدريب بعد التخطيط المالي :
 - الرقابة المالية
 - وضع نظام التكاليف
 - تصميم النظام المحاسبي

(و) في نشاط التجارة والفنادق ظهرت المجالات التالية للتدريب بعد التخطيط المالي :

- وضع نظام التكاليف

- الرقابة المالية

- تصميم النظام المحاسبي

- الرقابة على المخزون

(ز) في نشاط النقل والمواصلات ظهرت المجالات التالية للتدريب بعد التخطيط المالي :

- الرقابة المالية

- تصميم النظام المحاسبي

- وضع نظام التكاليف

(ح) في نشاط المال والتأمين كان أهم مجالين للتدريب هما الرقابة المالية والمحاسبة لغير المحاسبين .

(ط) أما في مجال الخدمات الاجتماعية فقد كان أهم مجالين للتدريب هما الرقابة المالية وتصميم النظام المحاسبي .

اذن أظهرت الجداول أهمية التخطيط المالي لمعظم القطاعات - ولكن في المرتبة التالية تتباين المجالات المذكورة للتدريب من نشاط لآخر وان كانت تدور حول نظام التكاليف والرقابة المالية وتصميم النظام المحاسبي ، بالاضافة لبعض المجالات الاخرى .

وفي المرتبة الثالثة تأتي بعض المجالات الهامة وان كانت لم تذكر بواسطة كل المؤسسات مثل اعداد نظام المعلومات المحاسبية والدورات المستندية ، ودراسات الجدوى المالية ، والمحاسبة الادارية . وربما كان ظهورها في المرتبة الثالثة نتيجة لانها من المجالات الحديثة في التدريب التي لم يتعرف على فوائدها الكثير من المسؤولين في مؤسسات الاعمال بالملكة .

ولقد قام الباحثون بإجراء اختبار كا ٢ لاختبار الاستقلال بين مجالات التدريب التي يمكن أن تسهم في حل المشكلات المالية والمحاسبية وأنواع النشاط .

وقد أظهر التحليل وجود علاقات معنوية (عدم وجود استقلال) بين أنواع النشاط ومجالات التدريب التالية التي تسهم في حل المشكلات المالية والمحاسبية :

✳ المناجم والبتروال :

- تصميم النظام المحاسبي
- دراسات الجدوى المالية
- المحاسبة الادارية

✳ المياه والكهرباء :

- المحاسبة لغير المحاسبين

✳ التجارة والفنادق :

- دراسة الجدوى المالية

✳ المال والتأمين :

- المحاسبة لغير المحاسبين

✳ الخدمات الاجتماعية :

- التخطيط المالي
- المحاسبة الادارية

الخلاصة اذن أنه في مجال التدريب على الوظائف المالية والمحاسبية فان الاحتياجات التدريبية تتباين من مؤسسة لآخرى حسب نوع النشاط الذي تمارسه ، وهو ما يويد صحة الفرض الذي وضع في هذا الصدد ، وذلك بعد ثبوت صحة الفرض الاول الذي يقضي بأن الاحتياجات التدريبية في المجالات المالية والمحاسبية تتحدد بناءاً على المشكلات التي تواجهها مؤسسات الاعمال في المملكة في هذا المجال .

الفصل الثامن النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك نوعا من الاهتمام بالتدريب في أكثر من نصف عدد المؤسسات تحت الدراسة ، حيث يوجد مسئولون عن الاشراف على النشاط التدريبي (في حوالي ٥٧ ٪ من مؤسسات العينة) ، كما تبين أن هناك حوالي ٥٣ ٪ من مؤسسات العينة تقوم بتنفيذ برامج تدريبية . ومن ناحية أخرى فان نسبة كبيرة من المؤسسات بدأت تعي أهمية تخصيص اعتمادات مالية أكبر للنشاط التدريبي . الا أن معظم المؤسسات تحت الدراسة لم يكن لديها نظام متكامل لتخطيط النشاط التدريبي يمكنها من التعرف على احتياجاتها في مجال التدريب عموما وفي مجال التدريب الإداري على وجه الخصوص ، وهو ما حدا بالباحثين الى محاولة التعرف على احتياجات التدريب الإداري لهذه المؤسسات عن طريق تلمس أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها وأسبابها وامكانية حلها ، كلها أو بعضها ، عن طريق التدريب الإداري ، تمهيدا لتحديد أهم مجالات التدريب التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة وفعالية ادارة هذه المؤسسات .

ومن هنا انطلقت الدراسة من الفرض الاساسي الاول وهو : " ان احتياجات التدريب الإداري لمؤسسات الاعمال بالمملكة تتحدد بناءا على المشكلات الإدارية التي تواجه هذه المؤسسات " .

ولكن هذا الفرض لم يكن كافيا وحده لتحديد الاحتياجات التدريبية لهذه المؤسسات حيث أنها تعمل في مجالات متنوعة للنشاط الاقتصادي ، مما قد يوءدى الى تباين المشكلات الإدارية التي تواجهها ، وهو ما قد يوءدى الى تباين احتياجاتها التدريبية تبعا لنوع النشاط الذي تمارسه . ولذلك كان من الضروري أن ندرس مدى اختلاف المشكلات الإدارية من نشاط الى آخر ، ومن ثم مدى اختلاف الاحتياجات التدريبية من نشاط الى آخر . وهو ما حدا بالباحثين الى وضع افتراض اساسي ثان في

هذا الصدد هو : " تتباين الاحتياجات التدريبية في كل مجال ادارى تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة " .

ولدراسة هذا الفرض قام الباحثون بتحديد المجالات الرئيسية للعمل الادارى في المؤسسات محل الدراسة الى مايلي :

- مجال التنظيم الادارى
- مجال الافراد
- مجال الوظائف التسويقية
- مجال الوظائف المالية والمحاسبية

تاركين مجال الوظائف الانتاجية بالمؤسسة على أساس أن معظم المشكلات في هذا المجال ذات طبيعة فنية ، بحيث يفيد في حلها أنواع أخرى من التدريب الفني التخصصي ، وهو خارج عن نطاق بحثنا الذى يركز حول احتياجات التدريب الادارى .

وبذلك فقد تم تقسيم الفرضين الاساسيين الى ثمانية فروض فرعية يتعلق كل اثنين منهما بمجال من مجالات الوظائف السابقة ، وفيما يلي نعرض نتائج الدراسة في كل مجال من المجالات الاربعة السابق الاشارة اليها .

أولا : مجال التنظيم الادارى :

انطلقت الدراسة والتحليل في مجال التنظيم الادارى من الفرضين الفرعيين التاليين :

- ١ - تتحدد احتياجات التدريب الادارى في مجال التنظيم في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناءً على المشكلات التنظيمية التي تواجهها هذه المؤسسات .
- ٢ - تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال التنظيم والتي تكشف عنها المشكلات التنظيمية تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة .

وفي محاولة التعرف على أهم المشكلات التنظيمية التي تواجه منظمات الاعمال في المملكة تناول الباحثون الابعاد الهيكلية والسلوكية في التنظيم • وقد تبين من التحليل أن أهم المشكلات التنظيمية في رأى المسئولين عن المؤسّسات محل البحث هي مشكلات ذات طبيعة هيكلية أكثر منها سلوكية ، حيث كانت أهم المشكلات هي :

- ١ - التأخر في انجاز الاعمال ، وكانت أكثر ظهورا في المؤسّسات العاملة في نشاطات : المناجم والبتروك ، والتشييد والبناء ، والنقل والمواصلات •
- ٢ - تكرار وتداخل خطوات العمل •
- ٣ - صعوبة التنسيق بين الادارات وكانت أكثر وضوحا في المؤسّسات العاملة في نشاطى التجارة والفنادق ، والنقل والمواصلات •

وقد تبين أن أهم أسباب ظهور المشكلات التنظيمية هي بترتيب أهميتها :

- (١) عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى ، وكان هذا السبب أكثر ظهورا في المؤسّسات العاملة في نشاطى الزراعة والصيد ، والخدمات الاجتماعية •
- (٢) نقص المهارات الادارية والتنظيمية لدى الرؤساء •
- (٣) قدم الهيكل التنظيمي وكان أكثر وضوحا في المؤسّسات العاملة في نشاطى الزراعة والصيد ، والنقل والمواصلات •
- (٤) صعوبة التفاهم بين الرؤساء داخل المنظمة •
- (٥) الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤساء ، وكان هذا السبب أكثر وضوحا في المؤسّسات العاملة في نشاطى الزراعة والصيد والنقل والمواصلات •
- (٦) عدم وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة ، وقد كان هذا السبب أكثر وضوحا في نشاطى الزراعة والصيد والنقل والمواصلات •
- (٧) ويأتى في المرتبة السابعة في الاهمية عدم وجود جهة محددة مسئولة عن التنظيم الادارى ، وكان هذا السبب أكثر ظهورا في نشاط المال والتأمين •

وهكذا يتبين أن معظم أسباب المشكلات التنظيمية كانت ذات طبيعة هيكلية

باستثناء السببين الرابع والخامس (صعوبة التفاهم بين الرؤساء والاستئثار بالسلطة من جانب الرؤساء) . وقد يرجع هذا الى أن الجوانب الهيكلية في التنظيم أسهل في التعرف عليها من الجوانب السلوكية . والواضح اذن أنه يجب أن تعطى الاولوية في التدريب الادارى للجوانب الهيكلية في التنظيم وهو ما تأكد بنتائج الاجابات حول مجالات التدريب الادارى التي تسهم في فعالية التنظيم ، حيث كانت أهم المجالات هي :

- ١ - تنمية المهارات التنظيمية .
- ٢ - التنسيق بين الادارات والاقسام ، وان كان ظهوره أوضح في نشاط الخدمات الاجتماعية .
- ٣ - تبسيط الاجراءات ، وكان أكثر ارتباطا بنشاط التشييد والبناء .

وفي ضوء ذلك ثبت صحة الفرض الاول ، وفيما يتعلق بالفرض الثاني الخاص بتباين الاحتياجات التدريبية تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة ، فان الدراسة الاحصائية لم تظهر اختلافا معنويا بين نشاط وآخر في هذا الصدد .

ثانيا : في مجال الافراد :

انطلقت الدراسة والتحليل في مجال الافراد من الفرضين الفرعيين التاليين :

- ١ - تتحدد احتياجات التدريب الادارى في مجال الافراد في مؤسسات الاعمال بالمملكة بناء على المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات في هذا المجال .
- ٢ - تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة .

ولقد بدأ التحليل بمحاولة التعرف على أهم المشكلات المتعلقة بمجال الافراد بقطاع الاعمال بالمملكة ، وكانت هذه المشكلات تبعا لاهميتها كما يلي :

- ١ - كانت أهم مشكلات شئون الافراد بقطاع الاعمال بالمملكة هي مشكلة نقص مهارات الاشراف ، وكانت أكثر وضوحا في المؤسّسات العاملة في نشاطى المناجم والبتترول ، والصناعات التحويلية .
- ٢ - صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات ، وكانت هذه المشكلة أكثر وضوحا في المؤسّسات العاملة في نشاط الصناعات التحويلية .
- ٣ - زيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمة .
- ٤ - سوء اختيار العاملين .
- ٥ - انخفاض معدلات أداء العاملين .
- ٦ - عدم تفيد العاملين بقواعد الامن والسلامة ، وكانت هذه المشكلة أكثر وضوحا بنشاط الصناعات التحويلية ، وهو أمر طبيعي لما في هذا النشاط من مخاطر على العاملين .
- ٧ - المشكلة السابعة في الاهمية كانت عدم التزام العاملين بقواعد العمل تليها مشكلة عدم احترام مواعيد العمل ، وكانت هاتين المشكلتين أكثر ارتباطا بنشاط النقل والمواصلات .

أما فيما يتعلق بأسباب ظهور هذه المشكلات فكانت كالتالي حسب أهميتها في رأى مفردات العينة :

- (١) عدم وجود قواعد لاختيار العاملين .
- (٢) نقص مهارات العاملين ، وكان هذا السبب أكثر وضوحا في نشاط النقل والمواصلات .
- (٣) القصور في نظام الحوافز ، وكان أكثر ظهورا في نشاط العمال والتأمين .
- (٤) القصور في نظام الاجور والمكافآت وكان أكثر وضوحا في نشاطى المياه والكهرباء ، والخدمات الاجتماعية .
- (٥) القصور في نظام الاتصال بين الافراد ، وكان أكثر ظهورا في نشاط الصناعات التحويلية .
- (٦) بطء عمليات الترقى ، كان أكثر بروزا في نشاطى : النقل والمواصلات ، المال والتأمين .

أما بقية الاسباب فكانت أقل أهمية • وبهذا يتضح أن أسباب المشكلات المتعلقة بالافراد يمكن أن تتنوع وتختلف درجة أهميتها حسب نوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة

أما فيما يتعلق بمجالات التدريب التي يمكن أن تسهم في حل مشكلات الافراد فقد كانت كما يلي حسب أهميتها من وجهة نظر مفردات العينة •

- ١ - تنمية مهارات الاشراف ، وكان هذا المجال أكثر بروزا في نشاطى المناجم والبتترول ، والمال والتأمين •
- ٢ - أساليب اختيار العاملين ، وكان أكثر ارتباطا بنشاط المناجم والبتترول •
- ٣ - كيفية وضع نظم الحوافز ، وكان أكثر ظهورا في نشاط الصناعات التحويلية •
- ٤ - اعداد وتنفيذ برامج التدريب ، وقد ظهر في نشاط المال والتأمين والخدمات الاجتماعية •
- ٥ - وضع سياسات ونظم الاجور ، وكان هذا المجال أكثر وضوحا في نشاطى المناجم والبتترول ، والمال والتأمين •
- ٦ - تنمية المهارات السلوكية للعاملين ، وكان هذا المجال التدريبي أكثر وضوحا في المؤسسات العاملة في أنشطة : المناجم والبتترول ، الصناعات التحويلية ، التشييد والبناء ، والمال والتأمين •
- ٧ - وأخيرا يأتي مجال التدريب على الامن والسلامة وتنمية الوعى الوقائي ، وهذا المجال كان أكثر ارتباطا بنشاط الصناعات التحويلية •

وهكذا تأكد صحة الفرضين حيث أن احتياجات التدريب الادارى في مجال الافراد بمؤسسات الاعمال في المملكة تتحدد بناء على المشكلات التي تواجهها هذه المؤسسات ، كما أن الاحتياجات التدريبية في مجال الافراد تختلف تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة •

ثالثا : في مجال التسويق :

انطلق التحليل والدراسة في مجال التسويق من الفرضين الفرعيين التاليين :

- (١) تتحدد احتياجات التدريب الإداري في مجال التسويق في مؤسسات الأعمال بالمملكة بناء على المشكلات التسويقية التي تواجهها هذه المؤسسات .
- (٢) تتباين الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق تبعاً لنوع النشاط الذي تمارسه المؤسسات .

وقد ظهر من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية أن أهم المشكلات التسويقية التي تواجهها مؤسسات الأعمال في المملكة ، حسب درجة أهميتها ، هي :

- ١ - المنافسة الداخلية الحادة وكانت هذه المشكلة أكثر ارتباطاً بأنشطة الزراعة والصيد ، والتشييد والبناء ، النقل والمواصلات .
- ٢ - نقص المعلومات التسويقية ، وكانت أكثر ارتباطاً بنشاطي الزراعة والصيد ، والصناعات التحويلية .
- ٣ - المنافسة الخارجية الحادة ، وكانت أكثر ارتباطاً بأنشطة ، الصناعات التحويلية والتجارة والفنادق .
- ٤ - زيادة المخزون الراكد من السلع ، وكانت أكثر ارتباطاً بأنشطة : الصناعات التحويلية ، التشييد والبناء ، التجارة والفنادق ، والخدمات الاجتماعية .
- ٥ - عدم توفر رجال البيع الكفاء ، وكانت أكثر ارتباطاً بالمؤسسات العاملة في الصناعات التحويلية .

أما باقي المشكلات مثل نقص كفاءة الإعلان وصعوبة التسعير فكانت أقل أهمية في رأي أفراد العينة وليس هناك ارتباط خاص بينها وبين نشاط معين .

أما فيما يتعلق بمجالات التدريب التي يمكن أن تساهم في حل هذه المشكلات ، فقد كانت حسب ترتيب أهميتها كالتالي :

- ١ - إجراء البحوث التسويقية : وكان أكثر ارتباطاً بأنشطة الصناعات التحويلية ، التشييد والبناء ، والتجارة والفنادق .

- ٢ - تنمية مهارات رجال البيع : وكان أكثر ارتباطا بأنشطة الزراعة والصيد ،
الصناعات التحويلية ، والتشييد والبناء ، ، والتجارة والفنادق .
- ٣ - ترويج المبيعات والاعلان : وكان أكثر ارتباطا بأنشطة الصناعات التحويلية ،
والتشييد والبناء ، والتجارة والفنادق ، والمال والتأمين .
- ٤ - المعلومات التسويقية : وكان أكثر ارتباطا بأنشطة الصناعات التحويلية ،
والتشييد والبناء .
- ٥ - حوافز رجال البيع : وكان أكثر ارتباطا بنشاطى الصناعات التحويلية ، والتشييد
والبناء .

وقد يبدو من الوهلة الاولى أنه ليس هناك ارتباط بين المشكلات التي كانت أهمها المنافسة الحادة ونقص المعلومات التسويقية وزيادة المخزون الراكد وعدم توفر رجال البيع الكفاء وبين أهم مجالات التدريب المطلوبة مثل اجراء البحوث التسويقية وتنمية مهارات رجال البيع وترويج المبيعات والاعلان والمعلومات التسويقية ولكن النظرة المتأنية تبين أن مشكلة المنافسة الحادة تحتاج الى التدريب على كيفية اجراء البحوث التسويقية وتنمية مهارات رجال البيع وترويج المبيعات وأن مشكلة نقص المعلومات التسويقية تستدعي تدريبا في مجال اجراء البحوث التسويقية والمعلومات التسويقية . وأن مشكلة زيادة المخزون الراكد تستدعي التدريب في مجالات اجراء البحوث التسويقية وتنمية مهارات رجال البيع ، وهكذا .

ومن هذا يتضح أن احتياجات التدريب الادارى في مجال التسويق تتحدد بناء على المشكلات التي تواجهها مؤسسات الاعمال في المملكة في هذا الصدد . وهو ما يويد الفرض الاول المذكور أنفا . كما اتضح من التحليل الاحصائي أن الاحتياجات التدريبية في مجال التسويق تختلف من نشاط الى آخر حسب نوع النشاط الذى تمارسه المؤسسة وهو ما يويد الفرض الثاني في هذا الصدد .

رابعاً : الوظائف المالية والمحاسبية :

انطلقت الدراسة والتحليل في المجالات المالية والمحاسبية عن الفرضين الفرعيين التاليين :

- (١) تتحدد احتياجات التدريب الإداري في المجالات المالية والمحاسبية في مؤسسات الأعمال بالمملكة بناءً على المشكلات التي تواجهها هذه المؤسسات في هذه المجالات .
- (٢) تتباين الاحتياجات التدريبية في المجالات المالية والمحاسبية من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لنوع النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة .

وقد ظهر من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية أن أهم المشكلات التي تواجهها مؤسسات الأعمال بالمملكة في المجالات المالية والمحاسبية حسب درجة أهميتها هي :

- ١ - تذبذب السيولة النقدية في المؤسسة ، وكانت هذه المشكلة أكثر ظهوراً في نشاط الزراعة والصيد للطبيعة الموسمية للنشاط في هذه المؤسسات .
- ٢ - صعوبة معرفة تكاليف الأنشطة المختلفة .
- ٣ - كانت المشكلتين الثالثة والخامسة في الأهمية تتعلقان بالمواد ، حيث كانت الثالثة هي وجود راکد في المخزون في المواد ، والخامسة زيادة الفاقد والتالف من المواد .
- ٤ - المشكلة الرابعة في الأهمية هي صعوبة الحصول على ائتمان من البنوك .
- ٥ - مشكلة عدم الإلمام بمجالات الاستثمار ، وكانت أكثر وضوحاً بنشاط الزراعة والصيد .
- ٦ - القصور في النظام المحاسبي .
- ٧ - وجود سيولة نقدية غير مستغلة ، وكانت أكثر ظهوراً في نشاطى :الصناعات التحويلية والمياه والكهرباء .

وبناء على ذلك لم يظهر التحليل الاحصائي اختلافا كبيرا في مشكلات الوظائف المالية والمحاسبية تبعا لنوع النشاط الذى تمارسه وهو ماتأكد ببحثنا لاسباب هذه المشكلات والتي أظهر البحث أنها كما يلي وفقا لدرجة أهميتها :

- ١ - عدم وجود نظام للتكاليف .
- ٢ - عدم فهم وظيفة التخطيط المالي .
- ٣ - ضعف نظم الرقابة الداخلية .
- ٤ - ضعف نظم الرقابة على المخزون .
- ٥ - عدم وجود أخصائيين أكفاء في المحاسبة والادارة المالية .

أما عن مجالات التدريب التي يمكن أن تساهم في حل المشكلات المالية والمحاسبية التي تواجهها مؤسسات الاعمال بالمملكة ، فقد كانت كما يلي حسب درجة أهميتها في رأى مفردات العينة :

- ١ - التدريب على التخطيط المالي ، وكان أكثر ظهورا في المؤسسات العاملة في نشاط الخدمات الاجتماعية .
- ٢ - التدريب على وضع نظم التكاليف والرقابة المالية .
- ٣ - تصميم النظام المحاسبي ، وكان هذا المجال أكثر ظهورا في نشاط المناجم والبتترول .
- ٤ - الرقابة على المخزون .
- ٥ - دراسات الجدوى : وقد ظهر أكثر في نشاطى المناجم والبتترول ، والتجارة والفنادق .
- ٦ - اعداد نظم المعلومات المحاسبية والدورات المستندية .
- ٧ - المحاسبة لغير المحاسبين ، وكان هذا المجال أكثر ظهورا في المؤسسات العاملة في نشاطى المياه والكهرباء ، والمال والتأمين .
- ٨ - التدريب على المحاسبة الادارية ، وكان أكثر ظهورا في نشاطى المناجم والبتترول والخدمات الاجتماعية .

اذن فالاحتياجات التدريبية في مجال الوظائف المالية والمحاسبية تتحدد بناء على المشكلات التي تواجهها مؤسسات الاعمال في المملكة في هذا المجال ، كما أنها تتباين من مؤسسة لآخرى حسب نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة ، وهو ما يدعم الفرضين الذين افترضتهما الدراسة في هذا الصدد .

وهكذا اتضح أن النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية تظهر أن احتياجات التدريب الإداري لمؤسسات الاعمال بالمملكة تتحدد بناء على المشكلات الادارية التي تواجه هذه المؤسسات ، وهو ما يدعم الفرض الاساسي الاول لهذه الدراسة .

أما عن الفرض الاساسي الثاني والذي يقضي بأن الاحتياجات التدريبية للمؤسسات في كل مجال تتباين تبعا لنوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة ، فقد اتضح من التحليل الاحصائي أنها تتباين فعلا ، رغم أن بعض المشكلات الادارية قد تكون متقاربة في هذه المؤسسات بالرغم من تنوع أوجه نشاطها . ولمزيد من الوضوح في الصورة نورد فيما يلي أهم مجالات التدريب التي تمثل احتياجا تدريبيا ملحا في المؤسسات العاملة في كل نشاط على حدة حسبما أسفرت عنه نتائج الدراسة .

(أ) مجموعة المؤسسات العاملة في نشاط الزراعة والصيد : في هذه المؤسسات ظهر الاهتمام الاول بالتدريب على وظائف الافراد وخاصة من الموضوعات الاتية حسب مدى الاهتمام بها من جانب هذه المؤسسات : تنمية مهارات الاشراف ، يليها في الاهمية أساليب اختيار العاملين ثم وضع سياسات ونظم الاجور والحوافز ثم اعداد أخصائي التدريب لاعداد وتنفيذ البرامج التدريبية . وفي المرتبة الثانية جاء الاهتمام بالتدريب في مجال وظائف التسويق وخاصة في الموضوعات التالية مرتبة حسب أهميتها : تنمية مهارات رجال البيع ، اجراء البحوث التسويقية ، ترويج المبيعات والاعلان ثم حوافز رجال البيع . وفي المرتبة الثالثة من الاهمية أتى التدريب في مجال الوظائف المالية والمحاسبية وبالذات في موضوعات التخطيط المالي ثم وضع نظام التكاليف ثم دراسات الجدوى الاقتصادية وفي المرتبة الاخيرة أتى التدريب في مجالات وظيفة التنظيم وخاصة في موضوعات تنمية المهارات التنظيمية والتنسيق بين الادارات والاقسام ثم تبسيط اجراءات العمل .

(ب) مجموعة المؤسّسات العاملة في نشاط المناجم والبتترول : وهذه المجموعة من المؤسّسات أعطت الاهتمام الاول للتدريب في مجال الوظائف التسويقية خاصة في موضوعات اجراء البحوث التسويقية ، وترويج المبيعات والاعلان . وفي المرتبة الثانية من الاهمية كان التدريب في مجال الوظائف المالية والمحاسبية وخاصة في الموضوعات التالية مرتبة حسب اهميتها : دراسات الجدوى المالية ، التخطيط المالي ، تصميم النظام المحاسبي ، الرقابة المالية ، المحاسبة الادارية ، وضع نظم التكاليف ثم الرقابة على المخزون . وفي المرتبة الثالثة أتى التدريب في مجال وظائف الافراد وخاصة في الموضوعات الاتية : تنمية مهارات الاشراف ثم أساليب اختيار العاملين فتنمية المهارات السلوكية للعاملين وأخيرا وضع سياسات ونظم الاجور والحوافز . وفي المرتبة الاخيرة من الاهمية كان التدريب في مجال وظيفة التنظيم حيث ظهرت أهمية التدريب على تنمية المهارات التنظيمية ثم التنسيق بين الادارات والاقسام داخل المنظمة ثم تنمية مهارات الاتصال بين المشرفين وأخيرا تبسيط اجراءات العمل .

(ج) مجموعة المؤسّسات العاملة في نشاط الصناعات التحويلية : وهذه المجموعة من المؤسّسات أظهرت اهتماما أكبر بالتدريب في مجال الوظائف التسويقية وخاصة في الموضوعات المتعلقة باجراء البحوث التسويقية ثم تنمية مهارات رجال البيع وترويج المبيعات والاعلان فحوافز رجال البيع وأخيرا المعلومات التسويقية . وفي المرتبة الثانية من الاهمية أتى التدريب في مجال وظيفة الافراد حيث بدا الاهتمام بوضع نظم الحوافز ثم تنمية مهارات الاشراف ثم أساليب اختيار العاملين ثم تنمية المهارات السلوكية للعاملين . وفي المرتبة الثالثة من الاهمية جاء التدريب في مجال الوظائف المالية والمحاسبية وخاصة حول موضوعات التخطيط المالي فالرقابة المالية فتصميم النظم المحاسبية . وفي المرتبة الاخيرة أتى التدريب في مجال التنظيم وبالذات في موضوعات تنمية المهارات التنظيمية ثم التنسيق بين الادارات والاقسام ثم تبسيط اجراءات العمل .

(د) مجموعة المؤهسات العاملة في نشاط المياه والكهرباء : وكان تفضيلها للتدريب في مجال الوظائف المالية والمحاسبية حيث كانت الاولوية للموضوعات التالية بحسب درجة الاهتمام بها : التخطيط المالي ، تصميم النظام المحاسبي ، الرقابة المالية ثم وضع نظم التكاليف . أما التفضيل الثاني فكان للتدريب في مجال وظيفة الافراد حيث وضع الاهتمام بموضوعى أساليب اختيار العاملين وتنمية مهارات الاشراف . وأتى بعد ذلك مجال الوظائف التسويقية حيث برز الاهتمام بالتدريب على اجراء البحوث التسويقية ثم ترويج الاعلان والمبيعات ثم تنمية مهارات رجال البيع وحوافزهم . وأخيرا جاء التدريب في مجال وظيفة التنظيم خاصة في موضوعى التنسيق بين الادارات والاقسام داخل المؤهسسة وتنمية المهارات التنظيمية .

(هـ) مجموعة المؤهسات العاملة في نشاط التشييد والبناء : وكالمجموعة السابقة كان الاهتمام الاول بالتدريب في مجال الوظائف المالية والمحاسبية خاصة في موضوعات التخطيط المالي ، فالرقابة المالية فوضع نظم التكاليف ثم تصميم النظام المحاسبي وأخيرا اعداد نظم المعلومات المحاسبية والمحاسبة الادارية . ويأتي بعد ذلك الاهتمام بالتدريب في مجال وظيفة الافراد وبالذات في الموضوعات التالية : أساليب اختيار العاملين ، ثم تنمية مهارات الاشراف ثم وضع نظم الحوافز وسياسات ونظم الاجور ، واعداد اخصائيي التدريب لاعداد وتنفيذ برامج التدريب . وفي المرتبة الثالثة من الاهمية كان التدريب في مجال الوظائف التسويقية في موضوعات : اجراء البحوث التسويقية ، تنمية مهارات رجال البيع ، ترويج المبيعات والاعلان ، المعلومات التسويقية ، حوافز رجال البيع ثم تنمية التفكير الابتكارى . وفي المرتبة الاخيرة كالعادة أتى الاهتمام بالتدريب في مجال وظيفة التنظيم وخاصة على موضوعات : التنسيق بين الادارات والاقسام ، تنمية المهارات الوظيفية ، تنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الادارات ، ثم تنمية مهارات الاتصال .

(و) مجموعة المؤهسات العاملة في نشاط التجارة والفنادق ، وكان اهتمامها الاول بالتدريب في مجال الوظائف التسويقية وخاصة في موضوعات تنمية مهارات

رجال البيع ، اجراء البحوث التسويقية ، ترويج المبيعات والاعلان ثم المعلومات التسويقية . وبعد ذلك جاء الاهتمام بالتدريب في مجال الوظائف المالية والمحاسبية خاصة في موضوعات التخطيط المالي ، وضع نظم التكاليف ثم الرقابة المالية . وفي المرتبة الثالثة من الاهمية جاء التدريب في مجال وظيفة الافراد خاصة في موضوعات تنمية مهارات الاشراف وأساليب اختيار العاملين ثم وضع نظم الحوافز . وأخيرا جاء التدريب في مجال وظيفة التنظيم وخاصة في موضوعات تنمية المهارات التنظيمية ، تبسيط اجراءات العمل ، تنمية مهارات الاتصال . التنسيق بين الادارات والاقسام داخل المؤسسة ثم تنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الادارات .

(ز) مجموعة المؤسسات العاملة في نشاط النقل والمواصلات : وأبدت أكبر اهتمام بالتدريب في مجال الوظائف التسويقية وخاصة في موضوعات اجراء البحوث التسويقية ، تنمية مهارات رجال البيع ، المعلومات التسويقية ثم حوافز رجال البيع . والاهتمام التالي كان موجه للتدريب في مجال وظيفة الافراد وخاصة في موضوعات : تنمية مهارات الاشراف فأساليب اختيار العاملين ثم وضع نظم الحوافز ، وأخيرا تنمية المهارات السلوكية للعاملين . في المرتبة الثالثة من الاهمية جاء التدريب في مجال الوظائف المالية والمحاسبية وخاصة في موضوعات التخطيط المالي ، الرقابة المالية ، تصميم النظام المحاسبي ثم وضع نظام التكاليف . وأخيرا كالعادة جاء التدريب في مجال وظيفة التنظيم خاصة في الموضوعات الثلاثة التالية : التنسيق بين الادارات والاقسام ، تنمية المهارات التنظيمية ، ثم تبسيط اجراءات العمل .

(ح) مجموعة المؤسسات العاملة في نشاط المال والتأمين : ولقد جعلت الاولوية للتدريب في مجال الوظائف المالية والمحاسبية وخاصة في موضوعى الرقابة المالية والمحاسبية لغير المحاسبين . وكان الاهتمام بعد ذلك بالتدريب في مجال وظيفة الافراد في موضوعات تنمية مهارات الاشراف فأساليب اختيار العاملين واعداد أخصائي التدريب لاعداد وتنفيذ برامج التدريب ثم تنمية المهارات السلوكية . في المرتبة الثالثة جاء التدريب في مجال الوظائف

التسويقية في الموضوعات التالية بالترتيب : تنمية مهارات رجال البيع ، فاجراء البحوث التسويقية ، فتنمية التفكير الابتكاري ثم المعلومات التسويقية وأخيرا كالعادة أتى التدريب في مجال التنظيم وكانت الاولوية للموضوعات التالية : تنمية المهارات التنظيمية بالتنسيق بين الادارات والاقسام داخل المؤسسة ، فتنمية مهارات الاتصال فتنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الادارات .

(ط) مجموعة المؤسسات العاملة في نشاط الخدمات الاجتماعية : وهنا اختلفت الاولوية والتي كانت في المجموعات الاخرى تركز في الغالب على التدريب في مجال الوظائف التسويقية أو المالية والمحاسبية فأصبحت الاولوية هنا للتدريب في مجال وظيفة الافراد وربما يرجع هذا الى طبيعة العمل في هذا النوع من النشاط . والموضوعات الاساسية في هذا المجال كانت تنمية مهارات الاشراف فوضع نظم الحوافز فأساليب اختيار العاملين ثم وضع سياسات ونظم الاجور . أتى في المرتبة الثانية من الاهمية التدريب في مجال الوظائف التسويقية وخاصة في موضوعي تنمية مهارات رجال البيع واجراء البحوث التسويقية . وفي المرتبة الثالثة جاء التدريب في مجال الوظائف المالية والمحاسبية وخاصة في موضوعي الرقابة المالية وتصميم النظام المحاسبي - وأخيرا كالعادة جاء الاهتمام بالتدريب على مجال وظائف التنظيم وخاصة في موضوعات التنسيق بين الادارات والاقسام داخل المؤسسة ثم تنمية المهارات التنظيمية ثم تنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الادارات .

الخلاصة اذن أن أولويات التدريب ومجالاته وموضوعاته اختلفت من مؤسسة الى أخرى حسب نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة وهو ما يبيد مرة أخرى الفرض الاساسي الثاني للدراسة . ويبدو أن التدريب في مجال الوظائف التنظيمية كان في آخر قائمة الاولويات . بينما تصدر قائمة الاولويات التدريب في مجال الوظائف التسويقية والوظائف المالية والمحاسبية . أما التدريب في مجال وظيفة الافراد فيبدو وأنه كان يحتل مرتبة بعد المجالين المذكورين آنفا .

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة السابقة يوصي الباحثون بما يلي :

- ١ - أن تساند الإدارة العليا في مؤسسات الأعمال بالمملكة نشاط التدريب الإداري وتدعمه بالامكانيات والميزانيات المناسبة باعتباره استثمار طويل المدى لتوفير وتنمية المهارات الادارية التي تعتبر من أهم العناصر القادرة على رفع كفاءة وفعالية هذه المؤسسات لكي تصل الى المستوى العالمي المأمول .
- ٢ - أن يتضمن الهيكل التنظيمي في مؤسسات الأعمال بالمملكة وحدة للإشراف على نشاط التدريب (في المؤسسات التي ليس لديها مثل هذه الوحدة) ويختلف الوضع التنظيمي لهذه الوحدة حسب حجم المؤسسة ، على أن تتولى التخطيط للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة ، والإشراف على تنفيذ برامج التدريب المختلفة وخاصة في مجال التدريب الإداري .
- ٣ - أن تستعين الجهات المعنية بالتدريب الإداري لمؤسسات الأعمال في المملكة بالمؤسسات والاولويات التي أسفرت عنها هذه الدراسة في تصميم وتنفيذ برامجها التدريبية ، وفي اختيارها لمجالات وموضوعات التدريب الأكثر أهمية فالأقل أهمية . كما عرضنا في نتائج هذه الدراسة .
- ٤ - أن تبادر الجامعات ومعاهد التدريب الوطنية بتلبية احتياجات التدريب الإداري لمؤسسات الأعمال بالمملكة . والتي أسفرت عنها هذه الدراسة ، وخاصة لما أبدته هذه المؤسسات من ثقة بهذه الجهات .
- ٥ - الاهتمام بالتدريب على تنمية مهارات رجال البيع وأساليب ترويج المبيعات واجراء البحوث التسويقية لمواجهة حدة المنافسة الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات الأعمال وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية العالمية الحالية .

- ٦ - أن تتعاون مؤسسات الاعمال ومراكز البحوث العلمية والهيئات الحكومية المعنية والغرف التجارية على توفير ونشر المعلومات التسويقية لما لها من أثر كبير في رفع كفاءة هذه المؤسسات وانجازاتها على الصعيدين الداخلي والعالمي .
- ٧ - ضرورة اهتمام مؤسسات الاعمال بالمملكة باجراء دراسات للجدوى الاقتصادية لمشروعاتها ووضع النظم المحاسبية ونظم التكاليف المناسبة لها بالاستعانة بالمكاتب الاستشارية لترشيد استخدام مواردها المالية المتاحة . فضلا عن أهمية أن تتناول البرامج التدريبية أساليب التخطيط والرقابة المالية .
- ٨ - أن تهتم ادارة مؤسسات الاعمال بالمملكة بالعنصر البشرى لما له من آثار على كفاءة وفعالية وانجازات هذه المؤسسات . وذلك عن طريق توجيه برامج التدريب الادارى نحو تنمية مهارات الاشراف وأساليب اختيار العاملين ووضع سياسات ونظم الحوافز والاجور وتنمية المهارات السلوكية للعاملين .
- ٩ - أن تهتم المؤسسات التي ليس لديها دليل تنظيمي باعداد دليل تنظيمي بها ، يوضح التقسيمات الادارية الاساسية واختصاصاتها والوظائف التي تحتويها وما تتضمنه من واجبات ومسئوليات ، باعتباره أساسا لسائر العمليات التنظيمية ولتحديد احتياجاتها التدريبية على أساس سليم .
- ١٠ - أن تعيد مؤسسات الاعمال النظر في تنظيمها من حين الى آخر لكي يعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة ، ولمقابلة التغيرات المحيطة في بيئة المؤسسة ، ومن ثم تظهر الاحتياجات التدريبية الادارية لديها على أساس واقعي سليم . مما يجعل برامج التدريب الادارى التي تصمم لها ذات فعالية أكبر في النهوض بالقدرات الادارية لهذه المؤسسات .

١١ - اعطاء الاولوية للتدريب على الجوانب الهيكلية في التنظيم (تنمية المهارات التنظيمية ، تبسيط اجراءات العمل ، التنسيق بين الادارة والاقسام) . وليس هذا تقليل من شأن الجوانب السلوكية في التنظيم ولكنه استرشاد بنتائج الدراسة التي أكد فيها المسئولون في مؤسسات الاعمال بالمملكة على أولوية التدريب على الجوانب المذكورة . وربما تكون المشكلات السلوكية أقل حدة في المجتمع السعودي المسلم ، أو قد تكون كامنة وتظهر فيما بعد ، وهو ما يجعلنا نوصي بالاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الاعمال بالمملكة من حين الى آخر لان نتائج هذه الدراسة تتعلق بأولويات الاحتياجات التدريبية في الوقت الحالي ، وهو ما يمكن أن يتغير بعد عدة سنوات .

" مراجع البحث "

باللغة العربية :

- ١ - السلمي ، على ، الاسس النظرية لتخطيط التدريب ، بحث ضمن المؤتمر العربي للتدريب الادارى ، المنعقد بتونس ١٩٧٦ ، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٦ .
- ٢ - بازرة ، محمود ، ادارة التسويق ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٥ .
- ٣ - حمزاوى ، محمد ، مداخل تخطيط القوى العاملة ومحدداتها في الدول النامية ، مؤتمر التدريب والتنمية البشرية ، القاهرة ، المعهد القومي للتنمية الادارية ١٩٨٠
- ٤ - حمزاوى ، محمد ، نحو نموذج متكامل للتدريب ، المؤتمر القومي الاول للتدريب ، القاهرة ، جمعية ادارة الاعمال العربية ، المعهد القومي للادارة العليا ، ١٩٨١ .
- ٥ - حنا ، نسيم ، مبادئ التسويق ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، ١٩٨٥ .
- ٦ - عبدالوهاب ، على محمد ، التدريب والتطوير ، مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، ١٩٨١ .
- ٧ - المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية ، التقرير الاحصائي السنوى الرابع ، الرياض ، ١٤٠٣ هـ .
- ٨ - ياغي ، محمد عبدالفتاح ، التدريب الادارى بين النظرية والتطبيق ، الرياض : جامعة الملك سعود ، ١٩٨٦ م .
- ٩ - يس ، محمد حسن و ابراهيم درويش ، المدخل المعاصر الى وظائف التنظيم ، القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٥ م .

- 1- Craig, Robert L. (ed.); Training and Development Handbook, A Guide to Human Resources Development; 2nd ed.; New York: McGraw-Hill Book Co., 1976.
- 2- Gilbert, Tom; "Paraxeonomy: A Systematic Approach to Identifying Training Needs"; The Management Personnel Quarterly, Vol. 6, No.3, Fall 1967.
- 3- Koontz., Harold; PP. 'Donnel & H. Weirich; Management; 7th ed., London: McGraw-Hill Koga Kusha, Ltd., 1980.
- 4- Laird, Dugan; Approaches to Training Development; London: Addison-Wesley Pub. Co., 1978.
- 5- McLeman, Kenneth; Managerial Skill and Knowledge; Maddison: University of Wisconsin, Industrial Relations Research Institute, 1967.
- 6- Patten, Thomas H., Jr., Manpower Planning and the Development of Human Resources; New York: John Wiley & Sons, Inc., 1971.
- 7- Robinson, Kenneth R.; Handbook of Training Management; London: Kegan Paul Ltd., 1981.

ملحق رقم (١)

استمارة الاستبيان

المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

استقصاء

لحصص الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال الخاص في المملكة العربية السعودية

يمثل التدريب الإداري أحد المحددات الرئيسية لنجاح خطط التنمية في الدول النامية ، كما يمثل حصراً هاماً في تقدم المشروعات الخاصة ، وتزداد أهمية هذا النشاط في الدول ذات الكثافة السكانية المنخفضة التي يجب أن تعمل على إعداد الخبرات والقيادات الإدارية الوطنية التي تحل محل الخبرات الأجنبية .

والتخطيط السليم للتدريب الإداري يجب أن يقوم على أساس البيانات والمعلومات التي تعكس الاحتياجات الرئيسية لهذا النشاط ، ولذلك يقوم بعض أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بإجراء حصر للاحتياجات التدريبية في قطاع الأعمال الخاص بالمملكة ، نظراً لأهمية هذه الدراسة التي تتمثل فيما يلي :

- ١ - حاجة قطاع الأعمال الخاص في المملكة الى وضع خطة تدريبية لزيادة كفاءة العاملين به ومن ثم الاسراع بعمليات التنمية .
- ٢ - يتمثل الاهتمام بالتدريب في الوقت الراهن بتدريب العاملين في القطاع الحكومي وذلك من خلال مايقوم به معهد الادارة العامة من جهود طيبة في هذا المجال ، الا أن قطاع الأعمال الخاص مازال في حاجة الى مزيد من الجهود التدريبية .
- ٣ - تزخر كلية العلوم الادارية بجامعة الملك سعود بأعضاء هيئة التدريس في كافة التخصصات يمكن الاستفادة منهم في اجراء هذه الدراسة حتى يأتي التخطيط للتدريب على أسس سليمة .

الهدف من الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى حصر الاحتياجات التدريبية فى قطاع الاعمال الخاص بالمملكة وذلك بالتعرف على مايلى :

- ١ - نواحى القصور فى أداء العاملين والتي يمكن معالجتها عن طريق التدريب .
- ٢ - مجالات المعرفة والمهارات الادارية التي تحتاج منظمات الاعمال الى تطويرها وتزويد العاملين بها .
- ٣ - الجوانب السلوكية التي يحتاج العاملون الى تحسينها .
- ٤ - الاعداد المطلوب تدريبها فى المجالات المختلفة .

ملاحظات لتعبئة الاستقصاء :

١ - الغرض الاساسى من هذا الاستقصاء هو جمع المعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من الدراسة ، ومن ثم استخدام هذه البيانات للاغراض العلمية البحتة فقط .

٢ - يقوم بتعبئة هذا الاستقصاء المدير العام المسئول عن ادارة المؤسسة وتسيير الانشطة المختلفة منها .

٣ - فى حالة الاستفسار عن أى سؤال باستمارة الاستقصاء يمكن الاتصال بالعنوان التالى :

كلية العلوم الادارية / مركز البحوث

تليفون رقم

واننا اذ نأمل تعاونكم معنا فى الاجابة على هذه الاسئلة نشكر لكم مقدما

حسن تعاونكم .

أسئلة الاستقصاء

١ - ماهو النشاط الذى تقوم به موء سستكم ؟

- الزراعة والصيد
- المناجم والبتترول
- الصناعات التحويلية
- المياه والكهرباء
- التشييد والبناء
- التجارة والفنادق
- النقل والمواصلات
- المال والتأمين
- الخدمات الاجتماعية (مثل الخدمات الصحية أو الرياضة أو التعليمية)

٢ - ماهو مكان المقر الرئيسي لنشاط الموء سسة وماهو عدد الفروع التابعة لها ؟

٣ - المقر الرئيسي للنشاط :

٤ - عدد الفروع :

٥ - ماهو تاريخ بدء النشاط الفعلي للموء سسة ؟

٦ - / / ١٤ هـ ٠

٧ - ماهو عدد العاملين في الموء سسة ؟

٨ - عدد العاملين السعوديين :

٩ - عدد العاملين غير السعوديين :

٥ - من المسئول عن ادارة المؤسسة ؟

- صاحب رأس المال بمفرده .
- صاحب رأس المال ويعاونه الابناء أو الاقارب أو كليهما .
- مجلس ادارة سعودى .
- مجلس ادارة غير سعودى .
- مجلس ادارة مشترك (سعوديون وغير سعوديين) .

٦ - هل تقوم المؤسسة بنشاط تدريبي داخلها ؟

- نعم
- لا

٧ - اذا كانت الاجابة على السؤال السابق (نعم) فمن المسئول عن الاشراف على نشاط التدريب ؟

- موظف
- قسم
- ادارة

٨ - اذا كان هناك نشاط تدريبي داخل المؤسسة فمن يقوم بالتدريب ؟

- موظفون من داخل المؤسسة .
- مؤسسات عربية .
- مؤسسات اجنبية .
- مؤسسات اخرى (نرجو ذكرها) .

٩ - اذا كان التدريب الادارى يتم فى جهات خارج المؤسسة، فما هى هذه الجهات ؟

- جهات داخل المملكة (نرجو ذكرها)

- جهات خارج المملكة (نرجو ذكرها)

١٠ - هل يوجد لدى المؤسسة هيكل تنظيمى يوضح العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ؟

نعم لا

١١ - هل يوجد لدى المؤسسة وصف للوظائف القائمة حاليا يوضح اختصاصات وسلطات ومسئوليات كل وظيفة ؟

نعم لا

١٢ - ماهى فى رأيكم المشكلات التنظيمية التى تواجه مؤسستكم ؟

- أ - تأخر فى انجاز الاعمال .
- ب - تكرار وتداخل خطوات العمل .
- ج - صعوبة التنسيق بين الادارات .
- د - صعوبة التعاون بين الادارات والاقسام المختلفة .
- هـ - مشاكل أخرى (نرجو ذكرها)

١٣ - ماهى فى رأيكم الاسباب التى أدت الى ظهور المشكلات التنظيمية فى مؤسستكم؟ وماهى درجة أهمية كل منها ؟

درجة الأهمية				أسباب المشاكل التنظيمية
هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	
				١ - عدم وجود هيكل تنظيمى • ب - قدم الهيكل التنظيمى • ج - نقص المهارات الادارية لدى الرؤء ساء د - عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى هـ - الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤء ساء • و - صعوبة التفاهم بين الرؤء ساء • ز - عدم وجود جهة محددة مسئولة عن التنظيم الادارى • ح - أسباب أخرى (نرجو ذكرها) •

١٤ - هل تعتقد أن بعض الاسباب المؤدية الى المشكلات التنظيمية فى مؤسستكم يمكن حلها عن طريق التدريب ؟

لا نعم

٧ - أى مجال من مجالات التدريب الاتية تعتقد أنها تسهم فى زيادة فعالية التنظيم

- تنمية المهارات التنظيمية (وتشتمل على المهارات فى تحديد أوجه النشاط ، وتحديد الاختصاصات ، ووضع الهياكل التنظيمية) .
- التنسيق بين الادارات والاقسام داخل المؤسسة .
- تنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الادارات .
- تنمية مهارات الاتصال .
- تبسيط اجراءات العمل .
- مجالات أخرى (نرجو ذكرها)

- ماهى فى رأيكم المشكلات المتعلقة بالافراد التى تواجهها مؤسستكم مما يأتى؟
وما هى درجة أهمية كل منها ؟

درجة الأهمية					المشكلات المتعلقة بالافراد
عديم الأهمية	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	هام	هام جدا	
					صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات . نقص مهارات الاشراف . عدم التزام العاملين بقواعد العمل . عدم التقيد بقواعد الامن والسلامة . ارتفاع معدلات الاصابة والحوادث . زيادة عدد حالات التعمين وترك الخدمة . عدم احترام مواعيد العمل . سوء اختيار العاملين . انخفاض معدلات أداء العاملين . كثرة الشكاوى . سوء العلاقات بين الافراد . مشاكل أخرى (نرجو ذكرها) .

١٧ - ماهى فى راىكم الاسباب التى أدت الى ظهور مشكلات الافراد السابقة فى موءسستكم ؟ وماهى درجة أهمية كل منها ؟

درجة الاهمية				أسباب المشاكل المتعلقة بالافراد
عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام جدا	
				<p>أ - عدم وجود قواعد لاختيار العاملين •</p> <p>ب - نقص مهارات العاملين •</p> <p>ج - القصور فى قواعد الامن والسلامة •</p> <p>د - نقص مهمات الوقاية والسلامة •</p> <p>هـ - القصور فى نظام الحوافز •</p> <p>و - عدم توافر ظروف مناسبة للعمل (اضاءة - تهوية •••) •</p> <p>ز - القصور فى نظم الاتصال بين الافراد •</p> <p>ح - القصور فى نظام الاجور والمكافآت •</p> <p>ط - بطء عمليات الترقى •</p> <p>ى - عدم عدالة نظام الترقيات •</p> <p>ك - أسباب أخرى (نرجو ذكرها) •</p>

١٨ - هل تعتقد أن التدريب الادارى يمكن أن يسهم فى حل بعض مشكلات الافراد التى تواجهها موءسستكم ؟

لا

نعم

١٨ - أى مجال من مجالات التدريب الاتية تعتقد أنها تسهم فى زيادة كفاءة الافراد ؟

- تنمية مهارات الاشراف •
- وضع سياسات ونظم الاجور •
- وضع نظم الحوافز •
- أساليب اختيار العاملين •
- تنمية المهارات السلوكية للعاملين •
- الامن والسلامة ، وتنمية الوعى الوقائى للعاملين •
- اعداد وتنفيذ برامج التدريب (لاعداد أخصائي التدريب) •
- مجالات أخرى (نرجو ذكرها) •

١٩ - ماهى المشكلات التسويقية التى ترى أنها تواجه مؤسستكم ؟ وماهى درجة أهمية كل منها ؟

درجة الأهمية					المشكلات التسويقية
عديم الأهمية	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	هام	هام جدا	
					أ - زيادة المخزون الراكد من السلع
					ب - نقص المعلومات التسويقية
					ج - المنافسة الداخلية الحادة
					د - المنافسة الخارجية الحادة
					هـ - عدم توفر رجال البيع الكفاء
					و - صعوبة التسعير
					ز - نقص كفاءة الاعلان
					ح - مشكلات أخرى (نرجو ذكرها)

٢٠ - هل تعتقد ان بعض المشكلات التسويقية السابقة يمكن حلها عن طريق التدريب؟

لا نعم

٢١ - أى مجال من مجالات التدريب الآتية تعتقد أنها تسهم فى حل المشكلات التسويقية؟

- اجراء البحوث التسويقية
- ترويج المبيعات والاعلان
- تنمية مهارات رجال البيع
- حوافز رجال البيع
- تنمية التفكير الابتكارى لتطوير المنتجات وادخال منتجات جديدة
- طرق التسعير
- المعلومات التسويقية
- ادارة المخازن ومراقبة المخزون
- طرق الشراء
- عمليات الاستيراد
- مجالات اخرى (نرجو ذكرها)

ماهى المشكلات المالية والمحاسبية التى تعتقد أنها تواجه مؤسستكم ؟
وماهى درجة أهمية كل منها ؟

درجة الأهمية				المشكلات المالية والمحاسبية
عديم الأهمية	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	هام جدا	
				<p>- عدم وجود نظام محاسبى</p> <p>- القصور فى النظام المحاسبى</p> <p>- صعوبة معرفة تكاليف الأنشطة</p> <p>- تذبذب السيولة النقدية فى المؤسسة</p> <p>- عدم الإلمام بمجالات الاستثمار</p> <p>- عدم توفر مصادر التمويل</p> <p>- وجود سيولة نقدية غير مستغلة</p> <p>- صعوبة الحصول على ائتمان من البنوك</p> <p>- وجود راکد فى المخزون من المواد</p> <p>- زيادة الفاقد والتالف من المواد</p> <p>- مشكلات أخرى (نرجو ذكرها)</p>

٢٣ - ما هي في رأيكم الاسباب التي أدت الى ظهور المشكلات المالية والمحاسبية السابقة في مؤسستكم ؟ وما هي درجة أهمية كل منها ؟

درجة الأهمية					أسباب المشكلات المالية والمحاسبية
عدي	قليل	متوسط	هام	هام جدا	
الأهمية	الأهمية	الأهمية			
					أ - عدم وجود أخصائيين أكفاء في المحاسبة والادارة المالية . ب - عدم وجود نظام للتكاليف ج - عدم فهم وظيفة التخطيط المالي د - ضعف نظم الرقابة الداخلية هـ - ضعف الرقابة على المخزون و - أسباب أخرى (نرجو ذكرها)

٢٤ - هل تعتقد أن المشكلات المالية والمحاسبية السابقة يمكن حلها عن طريق التدريب

لا نعم

٢١١
٢ - أى مجال من مجالات التدريب الاتية تعتقد أنها تسهم فى حل المشكلات المالية والمحاسبية ؟

- التخطيط المالى •
- تصميم النظام المحاسبى •
- اعداد نظام المعلومات المحاسبية ، الدورات المستندية •
- الرقابة المالية •
- المحاسبة الادارية •
- وضع نظام التكاليف •
- دراسات الجدوى المالية •
- المحاسبة لغير المحاسبين •
- الرقابة على المخزون •
- مجالات أخرى (نرجو ذكرها) •

٣ - ماهى الجهات التى تفضلون أن تقوم بالتدريب ؟

- ادارة داخل المؤسسة •
- التدريب لدى الغرفة التجارية •
- التدريب لدى الجامعات الوطنية •
- التدريب بمعاهد داخل المملكة •
- التدريب لدى جامعات أو معاهد خارج المملكة •
- التدريب لدى مكاتب استشارية خاصة داخل المملكة •
- التدريب لدى مكاتب استشارية خاصة خارج المملكة •

٤ - هل ترون ضرورة وجود مسئول أو قسم للتدريب فى مؤسستكم ؟

نعم لا

٥ - هل لديكم اعتمادات مالية كافية مخصصة للتدريب ؟

نعم لا

٦ - كيف يتم اختيار المرشحين للتدريب من العاملين فى مؤسستكم ؟

ملحق رقم (٢)

جداول تفریح بيانات الدراسة

جدول رقم (١)

توزيع العينة على أساس النشاط الذي تقوم به المؤسسة

النسبة المئوية *	العدد	نوع النشاط
٦٤٧ر	١١	- الزراعة والصيد
٣٥٠ر	٦	- المناجم والبترو
١٦٣٧ر	٢٨	- الصناعات التحويلية
١٢٨٧ر	٢٢	- المياه والكهرباء
٤٢٦٩ر	٧٣	- التشييد والبناء
٢٨٠٧ر	٤٨	- التجارة وال فنادق
١٢٢٨ر	٢١	- النقل والمواصلات
٨١٩ر	١٤	- المال والتأمين
١١٧٠ر	٢٠	- الخدمات الاجتماعية

* مجموع هذه النسب لايساوى ١٠٠٪ نظرا لان هناك بعض شركات العينة التي تمارس أكثر من نشاط واحد ، وقد تم احتساب النسبة المئوية على أساس حجم عينة الدراسة وهو ١٧١ شركة .

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة تبعا لقيامها بنشاط تدريب داخلي من عدمه

النسبة المئوية	العدد	البيان
٥٣ ر ٢٢	٩١	مؤسسات تقوم بتدريب داخلي
٣٦ ر ٨٤	٦٣	مؤسسات لا تقوم بتدريب داخلي
٩ ر ٩٤	١٧	عدم اجابة
% ١٠٠	١٧١	المجموع

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة تبعا للاشراف على نشاطها التدريبي

النسبة المئوية	العدد	البيان
٢١ ر ٦٤	٣٧	موظف يشرف على التدريب
١٨ ر ١٣	٣١	قسم يشرف على التدريب
١٧ ر ٥٤	٣٠	ادارة تشرف على التدريب
٤٢ ر ٦٩	٧٣	دون اجابة
% ١٠٠	١٧١	المجموع

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة تبعا لنوعية القائمين على تنفيذ التدريب

النسبة المئوية	العدد	البيان
٤٩ ر ١٢	٨٤	- موظفون من داخل المؤسسة
٢ ر ٣٤	٤	- مؤسسات عربية
٢ ر ٩٢	٥	- مؤسسات أجنبية
٥٩ -	١	- مؤسسات أخرى
٤٥ ر ٠٣	٧٧	- عدم اجابة
% ١٠٠	١٧١	المجموع

جدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة تبعا لمكان التدريب

النسبة المئوية	العدد	البيان
٢٥ ر ٧٣	٤٤	- جهات داخل المملكة
٩ ر ٩٤	١٧	- جهات خارج المملكة
٦٤ ر ٣٣	١١٠	- عدم اجابة
% ١٠٠	١٧١	المجموع

جدول رقم (٦)

مدى توفر هيكل تنظيمي ووصف وظائف لدى عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيانات
٨٦ ر ٥٥	١٤٨	- مؤسسات لديها هيكل تنظيمي
٧ ر ٦٠	١٣	- مؤسسات لا يوجد لديها هيكل تنظيمي
٥ ر ٨٥	١٠	- عدم اجابة
% ١٠٠	١٧١	المجموع
٦٩ ر ٥٩	١١٩	- مؤسسات لديها وصف وظائف
١٤ ر ٠٤	٢٤	- مؤسسات ليس لديها وصف وظائف
١٦ ر ٣٧	٢٨	- عدم اجابة
% ١٠٠	١٧١	المجموع

جدول رقم (٧)

المشكلات التنظيمية التي تواجه عينة الدراسة

النسبة المئوية *	العدد	المشاكل
١٩ر٨٨	٣٤	أ - التأخر في انجاز الاعمال
١٦ر٩٦	٢٩	ب - تكرار وتداخل خطوات العمل
١٦ر٩٦	٢٩	ج - صعوبة التنسيق بين الادارات
٨ر٢٧	١٥	د - صعوبة التعاون بين الادارات والاقسام
١٠ر٥٣	١٨	هـ - مشاكل أخرى
٨٠ر١٢	١٣٧	و - عدم اجابة

* مجموع النسبة المئوية لياساوى ١٠٠ ٪ نظرا لتكرار أكثر من مشكلة في المؤسسة الواحدة
وقد تم احتساب النسبة المئوية على أساس حجم العينة .

جدول رقم (٨)

التوزيع التكرارى لدرجات أهمية أسباب المشاكل التنظيمية

درجة الأهمية					أسباب المشاكل التنظيمية
عديم الأهمية	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	هام	هام جدا	
١٠	٢	٩	٢	٨	أ - عدم وجود هيكل تنظيمي
٧	٥	٥	٨	٩	ب - قدم الهيكل التنظيمي
٧	٦	١	٨	١٧	ج - نقص المهارات الادارية لدى الرؤساء
٧	٨	٥	١٠	١٥	د - عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى
١٢	٤	٤	٦	٧	هـ - الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤساء
٦	٧	١	١٠	٧	و - صعوبة التفاهم بين الرؤساء
٥	٦	٣	٤	٩	ز - عدم وجود جهة محددة مسؤولة عن التنظيم الادارى
٨	-	-	١	٥	ح - أسباب أخرى (نرجو ذكرها)

جدول رقم (٩)

الاهمية النسبية لاسباب المشاكل التنظيمية

درجة الاهمية					أسباب المشاكل التنظيمية
عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	
١٠	٤	٢٧	٨	٤٠	أ - عدم وجود هيكل تنظيمي
٧	١٠	١٥	٣٢	٤٥	ب - قدم الهيكل التنظيمي
٧	١٢	٣	٣٢	٨٥	ج - نقص المهارات الادارية لدى الرؤساء
٧	١٦	١٥	٤٠	٧٥	د - عدم الاهتمام بوظيفة التنظيم الادارى
١٢	٨	١٢	٢٤	٣٥	هـ - الاستئثار بالسلطة من قبل الرؤساء
٦	١٤	٣	٤٠	٣٥	و - صعوبة التفاهم بين الرؤساء
٥	١٢	٩	١٦	٤٥	ز - عدم وجود جهة محددة مسؤولة عن التنظيم الادارى
٨	-	-	٤	٢٥	ح - أسباب أخرى (نرجو ذكرها)

جدول رقم (١٠)

مدى اقتناع عينة الدراسة بمساهمة التدريب في حل المشاكل
التنظيمية

النسبة المئوية	العدد	البيانات
٤٢٫٦٩	٧٣	أ - يعمل التدريب على حل المشاكل التنظيمية
٨٫١٩	١٤	ب - لا يعمل التدريب على حل المشاكل التنظيمية
٤٩٫١٢	٨٤	ج - عدم اجابـــــة
% ١٠٠	١٧١	المجموع

جدول رقم (١١)

مجالات التدريب التي تسهم في فعالية التنظيم

النسبة المئوية*	العدد	مجال التدريب
٤٣ ر ٢٧	٧٤	أ - تنمية المهارات التنظيمية
٤٢ ر ١١	٧٢	ب - التنسيق بين الإدارات والأقسام
٢٦ ر ٣٢	٤٥	ج - تنمية التفاهم وتحسين العلاقات بين الإدارات
٢٨ ر ٠٧	٤٨	د - تنمية مهارات الاتصال
٣٢ ر ٧٥	٥٦	هـ - تبسيط الإجراءات
٧ ر ٠٢	١٢	و - مجالات أخرى
		xxx
		xxx
		xxx
٥٦ ر ٧٣	٩٧	ز - عدم اجابة

* اجمالي النسبة المئوية لايساوى ١٠٠٪ نظرا لتعدد مجالات التدريب التي تسهم في فعالية التنظيم لدى شركات العينة .

جدول رقم (١٢)

المشكلات المتعلقة بالافراد

درجة الاهمية					المشكلات
عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	
٩	١٢	٢٠	١٤	٢٤	أ - صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات
٥	١٢	٦	١٣	٢٤	ب - نقص مهارات الاشراف
١٠	٨	٨	٨	٨	ج - عدم التزام العاملين بقواعد العمل
١١	٦	٨	٦	١٢	د - عدم التقيد بقواعد الامن والسلامة
١٩	٨	٣	٦	٥	هـ - ارتفاع معدلات الاصابات والحوادث
٧	١٢	٨	١٣	١٤	و - زيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمة
٩	١٣	٨	٣	٨	ز - عدم احترام مواعيد العمل
٦	٩	٨	١٠	١٥	ح - سوء اختيار العاملين
٦	٧	٨	١١	١٣	ط - انخفاض معدلات أداء العاملين
١١	٩	٦	٥	٣	ي - كثرة الشكاوى
١١	٧	٢	٥	٦	ك - سوء العلاقات بين الافراد
٤	٣	١	١	٤	ل - مشاكل أخرى

جدول رقم (١٣)

الاهمية النسبية للمشكلات المتعلقة بالافراد

درجة الاهمية					المشكلات
عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	
٩	٢٤	٦٠	٥٦	١٢٠	١ - صعوبة التخاطب مع الافراد لتباين اللغات
٥	٢٤	١٨	٥٢	١٢٠	ب - نقص مهارات الاشراف
١٠	١٦	٢٤	٣٢	٤٠	ج - عدم التزام العاملين بقواعد العمل
١١	١٢	٢٤	٢٤	٦٠	د - عدم التقيد بقواعد الامن والسلامة
١٩	١٦	٩	٢٤	٢٥	هـ - ارتفاع معدلات الاصابات والحوادث
٧	٢٤	٢٤	٥٢	٧٠	و - زيادة عدد حالات التعيين وترك الخدمة
٩	٢٦	٢٤	١٢	٤٠	ز - عدم احترام مواعيد العمل
٧	١٨	٢٤	٤٠	٧٥	ح - سوء اختيار العاملين
٦	١٤	٢٤	٤٤	٦٥	ط - انخفاض معدلات أداء العاملين
١١	١٨	١٨	٢٠	١٥	ي - كثرة الشكاوى
١١	١٤	٦	٢٠	٣٠	ك - سوء العلاقات بين الافراد
٤	٦	٣	٤	٢٠	ل - مشاكل أخرى

جدول رقم (١٤)

أسباب المشكلات المتعلقة بالافراد في عينة الدراسة

درجة الاهمية					المشكلات
عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	
٦	٥	٧	١٠	٢٩	أ - عدم وجود قواعد لاختيار العاملين
٨	٦	١٠	٢١	١٤	ب - نقص مهارات العاملين
١٥	٧	٩	٤	٦	ج - القصور في قواعد الامن والسلامة
١٨	٤	٧	٦	٥	د - نقص مهارات الوقاية والسلامة
١٣	٤	١٦	٨	١١	هـ - القصور في نظام الحوافز
١٨	٨	٣	٤	٤	و - عدم توافر ظروف مناسبة للعمل
٨	٧	١٤	٦	٩	ز - القصور في نظم الاتصال بين الافراد
١٢	٧	٦	٩	١٢	ح - القصور في نظام الاجور والمكافآت
٧	٦	٧	٥	١١	ط - بنطء عمليات الترقى
٥	٧	٨	٢	٥	ي - عدم عدالة نظام الترقيات
٢	-	٤	٢	١	ك - أسباب أخرى

جدول رقم (١٥)

الاهمية النسبية لاسباب المشاكل المتعلقة بالافراد

درجة الاهمية					المشكلات
عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	
٦	١٠	٢١	٤٠	١٤٥	أ - عدم وجود قواعد لاختيار العاملين
٨	١٢	٣٠	٨٤	٧٠	ب - نقص مهارات العاملين
١٥	١٤	٢٧	١٦	٣٠	ج - القصور في قواعد الامن والسلامة
١٨	١٤	٢١	٢٤	٢٥	د - نقص مهارات الوقاية والسلامة
٢٦	٨	٤٨	٤٠	٥٥	هـ - القصور في نظام الحوافز
١٨	١٦	٩	١٦	٢٠	و - عدم توافر ظروف مناسبة للعمل
٨	١٤	٤٢	٢٤	٤٥	ز - القصور في نظم الاتصال بين الافراد
١٢	١٤	١٨	٣٦	٦٠	ح - القصور في نظام الاجور والمكافآت
٧	١٢	٢١	٢٠	٥٥	ط - بنطء عمليات الترقى
٥	١٤	٢٤	٨	٢٥	ي - عدم عدالة نظام الترقيات
٢	-	١٢	٨	٥	ك - اسباب أخرى

جدول رقم (١٦)

مدى اقتناع عينة الدراسة بأهمية التدريب لمواجهة مشكلات الافراد ومجالات
التدريب اللازمة

النسبة المئوية	العدد	البيان
٥٢ ر ٠٥	٨٩	أولا : مدى مساهمة التدريب في حل مشاكل الافراد
١٢ ر ٢٨	٢١	أ - يسهم التدريب في حل مشكلات الافراد
٣٥ ر ٦٧	٦١	ب - لا يسهم التدريب في حل مشكلات الافراد
		ج - عدم اجابـــــة
% ١٠٠	١٧١	المجمـــــوع
٥٠ ر ٨٨	٨٧	ثانيا : مجالات التدريب التي تسهم في حل مشكلات الافراد*
٣٠ ر ٤١	٥٢	أ - تنمية مهارات الاشراف
٤٠ ر ٩٤	٧٠	ب - وضع سياسات ونظم الاجور
٤٩ ر ٧١	٨٥	ج - وضع نظم الحوافز
٢٩ ر ٨٢	٥١	د - أساليب اختيار العاملين
١٩ ر ٨٨	٣٤	هـ - تنمية المهارات السلوكية
٣١ ر ٥٨	٥٤	و - الامن والسلامة وتنمية الوعي الوقائي
٣ ر ٥١	٦	ز - اعداد وتنفيذ برامج التدريب
		ح - مجالات أخرى

* اجمالي النسبة المئوية لايساوى ١٠٠٪ نظرا لتعدد مجالات التدريب
وتم احتساب النسبة على أساس مجموع عينة الدراسة ١٧١ مؤســـــسة

جدول رقم (١٧)

المشكلات التسويقية التي تواجه عينة الدراسة

درجة الأهمية					المشكلات التسويقية
عديم الأهمية	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	هام	هام جدا	
١٠	٤	٤	١٢	٢٤	أ - زيادة المخزون الراكد من السلع
٦	٧	٦	٢٢	٢٤	ب - نقص المعلومات التسويقية
٣	٤	٨	١٧	٤٧	ج - المنافسة الداخلية الحادة
٧	٦	٤	١٤	٢٨	د - المنافسة الخارجية الحادة
٦	٥	٩	١٣	١٣	هـ - عدم توفر رجال البيع الكفاء
١٠	٦	٥	٩	١٠	و - صعوبة التسعير
٨	٨	٩	٨	٩	ز - نقص كفاءة الاعلان
١٤	٤	-	٢	٢	ح - مشكلات أخرى

جدول رقم (١٨)

الاهمية النسبية للمشكلات التسويقية التي تواجهه عينة الدراسة

درجة الاهمية					المشكلات التسويقية
عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	
١٠	٨	١٢	٤٨	١٢٠	أ - زيادة المخزون الراكد من السلع
٦	١٤	١٨	٨٨	١٢٠	ب - نقص المعلومات التسويقية
٣	٨	٢٤	٦٨	٢٣٥	ج - المنافسة الداخلية الحادة
٧	١٢	١٢	٥٦	١٤٠	د - المنافسة الخارجية الحادة
٦	١٠	٢٧	٥٢	٦٥	هـ - عدم توفر رجال البيع الكفاء
١٠	١٢	١٥	٣٦	٥٠	و - صعوبة التسعير
٨	١٦	٢٧	٣٢	٤٥	ز - نقص كفاءة الاعلان
-	٨	-	٨	١٠	ح - مشكلات أخرى

جدول رقم (١٩)

مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات التسويقية ومجالات التدريب اللازمة

النسبة المئوية	العدد	البيان
		أولاً : مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات التسويقية
٤٢ ر ٦٩	٧٣	أ - يسهم التدريب في حل المشكلات التسويقية
٢٠ ر ٤٧	٣٥	ب - لا يسهم التدريب في حل المشكلات التسويقية
٣٦ ر ٨٤	٦٣	ج - عدم اجابة
٪ ١٠٠	١٧١	المجموع
		ثانياً : مجالات التدريب التي تسهم في حل المشكلات التسويقية *
٤٢ ر ١٠	٧٢	أ - اجراء البحوث التسويقية
٣٦ ر ٨٤	٦٣	ب - ترويج المبيعات والاعلان
٤٠ ر ٣٥	٦٩	ج - تنمية مهارات رجال البيع
٢٩ ر ٨٢	٥١	د - حوافز رجال البيع
٢٥ ر ١٥	٤٣	هـ - تنمية التفكير الابتكارى لتطوير المنتجات
٣٣ ر ٣٣	٥٧	و - المعلومات التسويقية
٢٠ ر ٤٧	٣٥	ز - طرق التسعير
١٧ ر ٥٤	٣٠	ح - ادارة المخازن ومراقبة المخزون
١٤ ر ٦٢	٢٥	ط - طرق الشراء
١١ ر ١١	١٩	ى - عمليات الاستيراد
٥ ر ٢٦	٩	ك - مجالات أخرى

* مجموع النسبة المئوية لايساوى ١٠٠ ٪ نظرا لتعدد مجالات التدريب

جدول رقم (٢٠)

المشكلات المالية والمحاسبية التي تواجه عينة الدراسة

درجة الاهمية					المشكلات المالية والمحاسبية
عديم الاهمية	قليل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	
٢٦	٣	٢	٣	٤	أ - عدم وجود نظام محاسبي
٢٤	٧	٣	٤	٩	ب - القصور في النظام المحاسبي
١٦	٧	٨	٨	٢٠	ج - صعوبة معرفة تكاليف الانشطة
١٠	٧	١٠	١٠	٢٤	د - تذبذب السيولة النقدية في المؤسسة
١٦	٥	٦	١٢	٥	هـ - عدم الالمام بمجالات الاستثمار
١٦	٦	٥	٣	١١	و - عدم توفر مصادر التمويل
٢٤	٤	٤	٥	٤	ز - وجود سيولة نقدية غير مستغلة
١٩	٢	٧	١٠	٩	ح - صعوبة الحصول على ائتمان من البنوك
١٦	٣	٧	٥	١٦	ط - وجود راکد في المخزون من المواد
١٥	٢	٦	٨	١٠	ی - زيادة الفاقد والتالف من المواد
١٠	٢	٤	٢	٩	ک - مشكلات أخرى

جدول رقم (٢١)

الاهمية النسبية للمشكلات المالية والمحاسبية التي تواجه عينة الدراسة

درجة الاهمية					المشكلات المالية والمحاسبية
عديم الاهمية	قلييل الاهمية	متوسط الاهمية	هام	هام جدا	
٢٦	٦	٦	١٢	٢٠	أ - عدم وجود نظام محاسبي
٢٤	١٤	٩	١٦	٤٥	ب - القصور في النظام المحاسبي
١٦	١٤	٢٤	٣٢	١٠٠	ج - صعوبة معرفة تكاليف الانشطة
١٠	١٤	٣٠	٤٠	١٢٠	د - تذبذب السيولة النقدية في المؤسسة
١٦	١٠	١٨	٤٨	٢٥	هـ - عدم الالمام بمجالات الاستثمار
١٦	١٢	١٥	١٢	٥٥	و - عدم توفر مصادر التمويل
٢٤	٨	١٢	٢٠	٢٠	ز - وجود سيولة نقدية غير مستغلة
١٩	٨	٢١	٤٠	٤٥	ح - صعوبة الحصول على ائتمان من البنوك
١٦	٦	٢١	٢٠	٨٠	ط - وجود راكد في المخزون من المواد
١٥	٤	١٨	٣٢	٥٠	ي - زيادة الفاقد والتالف من المواد
١٠	٨	١٢	٨	٤٥	ك - مشكلات أخرى

جدول رقم (٢٢)

أسباب المشكلات المالية والمحاسبية

درجة الأهمية					المشكلات
عديم الأهمية	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	هام	هام جدا	
١٦	٣	١	٥	١٠	أ - عدم وجود اخصائين أكفاء في المحاسبة والادارة المالية
١٢	٢	٨	١٢	١٣	ب - عدم وجود نظام للتكاليف
٩	٤	٥	٨	١٤	ج - عدم فهم وظيفة التخطيط المالي
١٢	١	٧	٨	١٢	د - ضعف نظم الرقابة الداخلية
١٣	٢	٥	٤	١٠	هـ - ضعف الرقابة على المخزون
-	-	١	٣	٦	و - أسباب أخرى

جدول رقم (٢٣)

الاهمية النسبية لاسباب المشكلات المالية والمحاسبية

درجة الاهمية					المشكلات
هام جدا	هام	متوسط الاهمية	قليل الاهمية	عديم الاهمية	
٥٠	٢٠	٣	٦	١٦	أ - عدم وجود اخصائيين أكفاء في المحاسبة والادارة المالية
٦٥	٤٨	٢٤	٤	١٢	ب - عدم وجود نظام للتكاليف
٧٠	٣٢	١٥	٨	٩	ج - عدم فهم وظيفة التخطيط المالي
٦٠	٣٢	٢١	٢	١٢	د - ضعف نظم الرقابة الداخلية
٥٠	١٦	١٥	٤	١٣	هـ - ضعف الرقابة على المخزون
٣٠	١٢	٣	-	-	و - أسباب أخرى

جدول رقم (٢٤)

مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات المالية والمحاسبية ومجالات
التدريب اللازمة

النسبة المئوية	العدد	البيان
		أولاً : مدى مساهمة التدريب في حل المشكلات المالية والمحاسبية
٣٠ر٩٩	٥٣	أ - يسهم التدريب في حل المشكلات المالية والمحاسبية
١١ر١١	١٩	ب - لا يسهم التدريب في حل المشكلات المالية والمحاسبية
٥٧ر٩٠	٩٩	ج - عدم اجابـــــة
% ١٠٠	١٧١	المجمـــــوع
		ثانياً : مجالات التدريب اللازمة
٣٨ر٠١	٦٥	أ - التخطيط المالي
٢٦ر٩٠	٤٦	ب - تصميم النظام المحاسبي
٢٢ر٢٢	٣٨	ج - اعداد نظام المعلومات المحاسبية والدورات المستندية
٣٢ر١٦	٥٥	د - الرقابة المالية
١٩ر٨٨	٣٤	هـ - المحاسبة الادارية
٣٢ر١٦	٥٥	و - وضع نظام التكاليف
٢٤ر٥٦	٤٢	ز - دراسات الجدوى المالية
٢١ر٦٤	٣٧	ح - المحاسبة لغير المحاسبين
٢٥ر١٥	٤٣	ط - الرقابة على المخزون
١١ر١١	١٩	ي - مجالات أخرى

جدول رقم (٢٥)

الجهات التي يفضل قيامها بالتدريب

النسبة المئوية*	العدد	مكان التدريب
٤٠ر٣٥	٦٩	أ - داخل المؤسسة
٤٠ر٣٥	٦٩	ب - لدى الغرفة التجارية
٣٢ر١٦	٥٥	ج - لدى الجامعات الوطنية
٢٦ر٣٢	٤٥	د - معاهد داخل المملكة
١١ر١١	١٩	هـ - لدى جامعات ومعاهد خارج المملكة
١٢ر٨٦	٢٢	و - لدى مكاتب استشارية خاصة داخل المملكة
٨ر١٩	١٤	ز - لدى مكاتب استشارية خاصة خارج المملكة

* اجمالي النسبة المئوية لايساوي ١٠٠٪ نظرا لتعدد جهات التدريب بالنسبة للمؤسسة الواحدة

جدول رقم (٢٦)

الحاجة الى وجود جهة مسؤولة عن التدريب ومدى الاعتمادات المالية

النسبة المئوية	العدد	البيان
		أولا : الحاجة الى جهة مسؤولة عن التدريب
٥٢٦٣	٩٠	أ - هناك ضرورة لمسئول عن التدريب
٣٩٧٧	٦٨	ب - ليس هناك حاجة لوجود مسئول عن التدريب
٧٦٠	١٣	ج - عدم اجابة
% ١٠٠	١٧١	المجموع
		ثانيا : مدى توفر المخصصات المالية للتدريب
٤٠٣٥	٦٩	أ - توجد اعتمادات مالية كافية للتدريب
٤٧٣٧	٨١	ب - لا توجد اعتمادات مالية كافية للتدريب
١٢٢٨	٢١	ج - عدم اجابة
% ١٠٠	١٧١	المجموع

