مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري"
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، د. يسيرة درياتي، حيان محمد بركات
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4207
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 08:38 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (2)2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (2) 2010

التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري"

الدكتورة كندة علي ديب*
الدكتورة يسيرة درياباتي **
حيان محمد بركات ***

(تاريخ الإيداع 14 / 2 / 2010. قُبِل للنشر في 17/ 5 /2010)

□ ملخّص □

يتناول البحث موضوع التدريب في شركات التأمين الخاصة العاملة في الساحل السوري، حيث يوضّح أهمّ العوامل المؤثّرة في بناء استراتيجية تدريبية متكاملة لشركات التأمين الخاصة وذلك من أجل تعزيز قدراتها التنافسيّة في السوق السورية.

مع عرض للعلاقة التي تربط بين التدريب والتعلُّم ودورهما في خلق كفاءات جديدة تمنح المنظّمة الميزة التنافسية.

تمّت الدراسة الميدانية على فروع شركات التأمين الخاصة كافة في محافظتي اللاذقية وطرطوس، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ توزيع استبيان خُصص لهذا الغرض، ومن ثَمّ تحليل الإجابات الواردة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

وخُتم البحث بتقديم مجموعة نتائج تمّ التوصّل إليها من خلال الدراسة السابقة، مع عرض لبعض المقترحات، يمكن أن تساعد في التغلُّب على نقاط الضعف التي ظهرت في استراتيجيات التدريب المتّبعة لدى شركات التأمين الخاصة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التنافسيّة، التأمين، التعلّم.

* مدرسة – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** مدرسة – قسم الإحصاء والبرمجة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
*** طالب دراسات عليا (ماجستير) – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (2)2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (2) 2010

Training and Its Role in Increasing The Competitive Ability "Practical Study in The Private Insurance Companies in The Coastal Area of Syria"

Dr. Kinda Ali Dib*
Dr. Yasera Dribaty **
Hayyan Barakat ***

(Received 14 / 2 / 2010. Accepted 17 / 5 /2010)

□ ABSTRACT □

This research deals with the training issue in private insurance companies working in the coastal region of Syria. It shows the most important factors affecting in building up on integrative training strategy of insurance companies to reinforce their competitive abilities in Syrian market. It also shows the relation between training and learning and their role in creating new competences to give the organization a competitive feature. Afield study took place in all the branches of the private insurance companies in Lattakia and Tartoos. A questionnaire has been administered to achieve the goals of this study, and analyze the answers using some suitable statistical techniques by SPSS. The research ends in presenting a set of results with some proposals that may help overcome the weaknesses that have emerged in the training strategies used by these companies.

Keywords: Training, Competitive, Insurance, Learning.

***Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
****Assistant Professor, Department of Statistics, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
*****Postgraduate Student, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

تُعدُّ الموارد البشرية وما تتضمنه من خبرات ومعارف في أي مؤسسة من المؤسسات، وفي أي مجال من المجالات سواء الأعمال التجارية أو المصرفية أو التسويقية، الأساس الذي تعتمد عليه المنظّمة لتحقيق أهدافها.

ولذلك فإن المنظّمات تسعى جاهدة لاستثمار مواردها البشرية وتنمية خبراتها ودعمها إلى أقصى درجة ممكنة للوصول إلى الأداء الفعّال والقدرة ليس فقط على القيام بالدور المُناط بها ولكن أيضاً على تنمية قدراتها التنافسية.

ففي ظل المنافسة القائمة فإن التميّز في الأداء هو المطلوب من المنظّمة، وليس فقط المستوى المتوسط أو المقبول، أو حتى المكافئ للآخرين.

ولكي تستطيع أيّة منظّمة الوصول إلى هذا المستوى المتميّز لا بد لها من الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات ومن بينها الاعتماد على التدريب كأداة استراتيجيه.

أهمية البحث وأهدافه:

تظهر أهمية البحث من ناحيتين، ناحية نظرية وناحية تطبيقية.

فمن الناحية النظرية: تتجلى أهمية البحث كموضوع نحاول فيه البحثَ عن بعض الاتجاهات الحديثة للتدريب، تساعد المنظّمات على التأقلم مع التغيّرات البيئية ومن ثم الانتقال من مرحلة التأقلم إلى مرحلة القدرة على التأثير على تلك البيئة، من خلال امتلاكها للميزة التنافسية.

أما من الناحية التطبيقية: فتبرز أهمية الدراسة من كونها تتناول قطاعاً مهمّاً في سورية وهو قطاع التأمين الخاص، ذلك القطاع الذي شهد خلال الفترة القصيرة الماضية نموا ملحوظا سواء بعدد الشركات التي دخلت سوق التأمين أو من خلال نوعية الخدمات المقدَّمة، و لم يعد بالإمكان لأي شركة تأمين تريد الاستمرارية في هذا السوق إلا أن تكون قادرة ليس فقط على تقليد باقي الشركات العاملة في السوق وإنما خلق ميزات تنافسية تمنحها الأولوية في السوق، وتلك الميزة التنافسية ليس بالإمكان الحصول عليها إلا من خلال التدريب المستمر لكوادر أي مؤسسة تريد العمل في هذا القطاع والاستمرار والمنافسة فيه.

يهدف البحث إلى:

1. دراسة أثر كل من البيئة والثقافة التنظيمية على العملية التدريبية في المنظّمة.
2. دراسة مراحل العملية التدريبية في المنظّمة.
3. دراسة أسس بناء استراتيجية واضحة للتدريب.
4. دراسة دور التدريب في تعزيز هذه القدرة التنافسية.

مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

– هل تمتلك شركات التأمين الخاصة القدرات والإمكانيات اللازمة لإحداث التغيّرات في السوق بدلاً من الاكتفاء بعملية التأقلم مع التغيَرات الحاصلة كافة دون أن يكون للشركة أي دور فيها باعتبارها دخلت إلى السوق السورية منذ فترة قصيرة؟

– هل تنظر شركات التأمين الخاصة إلى التدريب على أنه أداة استراتيجية تُكسب الفرد المواهب والإمكانيات اللازمة لإحداث الابتكار والتجديد؟

– هل تعتمد شركات التأمين على التدريب المستمر في عملية تأهيل العاملين لديها ومواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في طُرق التدريب واكتساب الشركة ميزتها التنافسية؟

فرضيات البحث:

- لا توجد فروق جوهرية بين البيئة والثقافة التنظيمية السائدتين في المنظّمة، وبين ما يجب أن يكونا عليه.
- لا توجد فروق جوهرية بين الأساليب المتّبعة في تطبيق العملية التدريبية، وبين الأساليب الحديثة الواجب تطبيقها.
- لا توجد فروق جوهرية بين استراتيجية التدريب المتّبعة، وبين الاستراتيجيات الواجب تطبيقها.
- لا توجد فروق جوهرية بين دور التدريب في المنظّمة، والدور الواجب منحه للتدريب من أجل بناء القدرة التنافسية.

منهجية البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث تم تقسيم الدراسة إلى قسمين:

القسم النظري: وفيه تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف مكوّنات العملية التدريبية والأسس التي تُبنى عليها المنافسة، ثم تحليل البيئة التنافسية ودور التدريب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العاملة في سوق التأمين السورية، وذلك بالاعتماد على ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والنشرات الدورية والدراسات المتعلقة بأدبيات البحث.

القسم العملي: تم الاعتماد على منهج المسح الإحصائي، ويشتمل على الدراسة الميدانية من أجل تجميع البيانات من واقع مجتمع البحث عن طريق تصميم استمارة مناسبة لهذا الغرض بغية اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

نشأة التدريب ومفهومه:

شهد مفهوم التدريب والأسس التي يُبنى عليها تطورا كبيراً خاصة لدى الدول التي بدأت تعي أهميته في عمل المنظّمات وسعيها لتحقيق أهدافها، وبدأ يأخذ أهميته الحقيقيّة، ويُوضع له معايير لقياس مدى نجاحه، تتمثل بمقدرته على تغطية النقص الحاصل في مهارات العاملين.

كما وبرزت أهمية التدريب _ كما وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تتعامل مع العنصر البشري_ من كونه يتعامل مع العنصر البشري الذي يتصف بطبيعة متغيّرة، متبدلة، له اعتقاداته وانتماءاته لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند التعامل معه.

ونتيجة لذلك بدأت تعاريف مختلفة للتدريب بالظهور، من بينها:

- "التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الموارد البشرية في المنظّمة بخبرات ومعارف معيّنة، وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية و رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظّمة"[1].

- "التدريب هو مجهود ونشاط منظّم ومخطّط لإكساب أو تعديل أو تطوير أو تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة"[2].

وبناء على ما سبق يمكن الوصول إلى تعريف أشمل للتدريب وفقاً لما يأتي: التدريب هو عملية مستمرة ومتجددة، تهدف إلى إكساب العنصر البشري مهارات وكفاءات مناسبة ليكون قادراً على إنجاز ما سوف يُوكل إليه من أعمال بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعاليّة.

إن هذا التطور التدريجي في مفهوم التدريب تَواصل مع تطور عمل المنظّمات، إلى أن ظهر مفهوم "استراتيجية التدريب"، والذي قسّم مفهوم التدريب إلى شقين اثنين هما [3].

الأوّل: التدريب عملية استراتيجية فهو يأخذ شكل نظام فرعي مكوّن من أجزاء متكاملة ويعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظّمة.

هذه الاستراتيجية التي تخص التدريب تتكون من برامج التدريب التي تهدف إلى التطوير من مستوى أداء العاملين في المنظّمة وبشكل مستمر والوصول إلى بنية تحتيّة من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظّمة سواء في الوقت الحاضر، أو لتطوير عملها في المستقبل.

فالتدريب كاستراتيجيه يسعى للوصول إلى بناء نظام معرفي من خلال تطوير المهارات الحالية التي يمتلكها العاملون وإكسابهم مهارات جديدة وكل ذلك بهدف إكساب المنظّمة ككل قدرة أكبر على التأقلم واستيعاب المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، ومن ثم الانتقال نحو إحداث التغييرات في البيئة الداخلية بما يتناسب مع تطلعات الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

الثاني: التدريب عملية مستمرة والمقصود به أن التدريب لن يكون فعالاً دون أن يكون ذا طابع مستمر يهدف إلى إكساب العاملين المهارات والمعارف الكفيلة بتحقيق أهداف المنظّمة، وأيضاً تعليم العاملين وتزويدهم بمعارف جديدة قادرة على تطوير مستوى أدائهم إلى المستوى المتميّز من الأداء.

طبيعة التدريب المستهدف:

على الرغم من الإجماع على أهمية التدريب حيث لا يكاد يخلو مؤتمر أو ندوة في توصياته النهائية من التشديد على إبراز أهمية التدريب، وضرورة رفد المجتمع بالكوادر الوطنية القادرة على توجيه الاقتصاد بالشكل المطلوب. ولكن رغم ذلك لا يزال هذا النشاط في إطار الاهتمام النظري دون خروجه إلى عالم التطبيق العملي، إلا في حالات قليلة.

إن أي مؤسسة – مهما كان نشاطها– تسعى للاستمرار والمنافسة في السوق، يجب عليها أن تنتقل بنظرتها للأمور من مجرد محاولة التأقلم بالسوق في الوقت الراهن إلى عملية دراسة استراتيجية شاملة للسوق تضمن لها تحديداً دقيقاً للأهداف الموضوعة، ومن ثمَّ حشد الإمكانيات كافة للوصول إلى هذه الأهداف، بحيث تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وموضوعة على الأسس العلمية، ويمكن تعديلها أو تطويرها وفقا للتطوّر الذي تحققه المنظّمة في عملية التحوُّل من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي.

إن تحقيق هذا الأمر يتطلب الحصول على دعم الإدارة العليا في المنظّمة لإدارة التدريب، ومن ثم للبرامج التدريبية التي تضعها هذه الإدارة، وذلك من أجل ضمان تنفيذها بالشكل المطلوب منها، ولا تبقى مجرد أفكار على ورق تضعها إدارات التدريب ولا تهتم بها الإدارة العليا، إن درجة اقتناع الإدارة العليا بالبرامج التدريبية سينعكس على العاملين الخاضعين لهذه البرامج، فعندما يشعر أولئك العاملون بأن الإدارة تعلق كثيراً من الآمال وتعطي الاهتمام الكافي للبرامج التدريبية ولإدارة التدريب، فسوف يؤدي هذا إلى اهتمام الخاضعين لتلك الدورات بمحتواها.

أما في شركات التأمين وبسبب طبيعة النشاط التأميني الذي يتميز بالتفاعل المباشر بين مقدِّم الخدمة والزبون لا بد من الاعتماد على أسلوب التدريب في مكان العمل، الذي يمكّن المتدرب من التعلّم من خلال تراكم الخبرة في أداء العمل الذي يؤدي في النهاية إلى خلق مقدرة على التجديد والابتكار من قبل المتعلم وإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية.

وكذلك التدريب على طرائق التعامل مع مستهلك الخدمة أي دراسة الطريقة المناسبة للتعامل مع كل زبون حسب طبيعته بالإضافة إلى تعلّم الطرائق الكفيلة بجذب انتباه واهتمام العملاء، و خلق الرغبة لدى الزبائن بالخدمة المقدمة، والتدريب على المهارات البيعيّة والتسويقية وطرائق الإقناع، والقدرة على الإجابة عن كل التساؤلات التي قد يطرحها الزبون عمّا تَقدمه المنظمة من خدمات.

بالإضافة إلى التدريب على استخدام التكنولوجيا في أداء العمل الخدمي والمتمثلة في استخدام الحاسب الآلي والذي يُمكّن من أداء العمل بشكل أسرع وأسهل.

أما التقنيّة الأمثل في مدّ إدارة التدريب بما تحتاجه من معلومات لوضع برامجها التدريبية المناسبة، فهي أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوكيات كل من متلقي ومقدم الخدمة، بالإضافة إلى تحليل بيانات الأداء باستخدام معايير الأداء المناسبة.

كما أنه من الممكن – في كثير من الأحيان– الحصول على المعلومات عن مستوى الأداء وبالتالي عن مقدار الفجوة التدريبية من خلال استخدام الاستبيانات أو توجيه بعض الأسئلة السريعة للزبائن في أثناء تلقّي الخدمة، مع تسجيل ما قد يبدونه من ملاحظات وآراء.

ومن أجل دراسة الدور الحقيقي الذي يمكن أن يلعبه التدريب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، لا بد من دراسة العوامل المرتبطة ببناء استراتيجية تدريبية متكاملة للمنظمة كافة، وهي:

- وجود بيئة وثقافة تنظيمية في المنظّمة تشجع على الابتكار والإبداع.
- تحديد الأسس السليمة لسير العملية التدريبية في المنظّمة.
- بناء استراتيجية تدريبية واضحة للمنظمة تساعد في الوصول إلى الأهداف النهائية للمنظمة.
- الاعتماد على التدريب في إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة.

إن اجتماع هذه العوامل سيؤدي في النهاية إلى خلق البيئة المناسبة لنجاح الاستراتيجية التدريبية القادرة على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

النتائج والمناقشة:

أثر البيئة والثقافة التنظيمية على واقع التدريب في المنظّمة.

فيما مضى ولفترة طويلة من الزمن كانت النظرة إلى التنظيمات المختلفة على أنها أنظمة مغلقة تعتمد في نجاحها على ما تمتلكه من موارد داخليه تسهم في عملية اتخاذ القرار، وذلك دون الاهتمام بأثر البيئة الداخلية أو المحيطة على سعي المنظّمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ومع ظهور النظريات الحديثة في الإدارة، فقد تغيرت هذه النظرة، وأصبح يُنظر إلى المنظّمة على أنها نظام مفتوح يؤثّر ويتأثر بالبيئة المحيطة، لذلك من أجل نجاح المنظّمات لابد من دراسة البيئة الداخلية والتعرف على نقاط الضعف التي تعاني منها لكي تعمل على تلافيها، وكذلك دراسة ما قد تولّده البيئة المحيطة من فرص يجب العمل على استغلالها وبشكل مناسب.

بالإضافة إلى دراسة آثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظّمة على العملية التدريبية من خلال دورها في ترسيخ قيم المنظّمة في نفوس العاملين.

أولا_ بيئة المنظّمة: لكي تستطيع أيّة منظمة من الاستمرارية في عالم متنامي المنافسة، يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار البيئة التنظيمية، التي تمثّل المنظّمة التي ينتمي إليها الأفراد، بالإضافة إلى دراسة البيئة الخارجية للمنظمة وما قد تولده من فرص أو تهديد تلعب دورا كبيرا في وضع استراتيجيات المنظّمة.

إن للبيئة التي تعمل بها المنظّمة أثراً كبيراً على أي منظمة سواء من الناحية الكلية أو على مستوى الوحدات الإدارية الفرعية داخل المنظّمة.

وبما أن إدارة التدريب هي إحدى هذه الوحدات الفرعية داخل المنظّمة، لا بد لها أن تتأثر بأي تغيّر يصيب هذه البيئة، ويمكن توضيح العلاقة بين كل من (البيئة، الهيكل التنظيمي، الفاعلية الإدارية لإدارة التدريب) من خلال المصفوفة التالية [4].



الشكل رقم (1) مصفوفة البيئة والبنية التنظيمية

المصدر: توفيق، عبد الرحمن. العملية التدريبية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002، ص34..

حيث يمثل محورها العامودي درجة التباين في البيئة التنظيمية، أما محورها الأفقي فيبيّن درجة المرونة في البنية التنظيمية، وذلك بحسب درجة التعقيد والغموض في البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظّمة، وكذلك درجة استجابة المنظّمة للتغيّر الحاصل من ناحية أخرى.

من خلال هذه المصفوفة نلاحظ العلاقة بين البيئات التنظيمية المختلفة التي تعمل بها المنظّمة وبين البنية التنظيمية لإدارة التدريب.

إن قدرة إدارة التدريب على الاستمرار يتطلب منها مقداراً أكبر على التكيّف مع هذه البيئة الخارجية والمتغيرات التي قد تحدث فيها.

فالمنظّمات التي تعمل في بيئة شديدة التعقيد والتشابك، يجب منح إدارة التدريب فيها سلطة أكبر في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات التدريبية، حيث الإدارة معتمدة في ذلك على نظامٍ معلوماتٍ فعّالٍ قادرٍ على مدّها بمعلومات عن مختلف المتغيّرات الحاصلة في البيئة، وتكون إدارة التدريب قادرة على رسم وتحديد الأساليب التي يجب أن تتبعها في عملية إمداد العاملين بمختلف المعارف والمهارات الكفيلة بالتخفيف من أثر هذه المتغيرات البيئية.

بينما يختلف الحال في المنظّمات التي تعمل في بيئات أكثر استقرارا، حيث يمكن هنا الاكتفاء بالأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرارات، ودون التوسع في منح الصلاحيات لإدارة التدريب في المنظّمة.

ثانيا_ الثقافة التنظيمية للمنظمة: فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكيّة التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظّمة، التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم بعضاً والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة"[5].

إن أهم ما يميّز ثقافة المنظمة هو طبيعتها المتغيرة، أي يمكن أن يطرأ عليها الكثير من التغيرات مع مرور الوقت، لذلك يجب على إدارة المنظّمة أن تستفيد من هذه الخاصيّة من خلال العمل على تطوير هذه الثقافة وبالشكل الذي يحقق أهداف وسياسات المنظّمة.

قد تترافق كلمة التدريب مع كلمة التغيير، خاصة عندما يكون هذا التدريب موجهاً إلى العاملين القدامى، فقد يكون من أهدافه، محاولة معرفة مدى قدرة العاملين على التأقلم مع المتغيّرات التي تفرضها عليهم البيئة المحيطة بالمنظّمة، والاعتماد على قدرة العاملين على فهم البرامج التدريبية الجديدة في عملية الترقية داخل المنظّمة.

نتيجة لما سبق قد نجد داخل المنظّمة مَنْ سوف يقاوم هذا التغيير من خلال السعي لتفريغ الدورات التدريبية والبرامج التدريبية من محتواها، وتحويلها إلى ما يشبه العمل الروتيني الذي لا فائدة ترجى منه، وذلك خوفاً من ظهور عاملين جدد أقدر على العمل في البيئة الجديدة يمكن أن يحتلّوا مكان العاملين القدامى، وذلك حتى في المناصب الإدارية العليا.

فالسبيل الوحيد لمواجهة مثل هذه السلوكيات لدى بعض العاملين هو بناء الثقافة التنظيمية التي قد تكون أحد الشروط الأساسية لنجاح العملية التدريبية.

ولكن قد نجد أيضاً داخل المنظمة من يسعى من العاملين القدامى إلى المزيد من التعلّم والسعي لاكتساب المزيد من الخبرة، التي تمكّنهم من منافسة العاملين الجدد ويجب تحفيز هؤلاء العاملين عن طريق منحهم المكافآت التشجيعية.

سير العملية التدريبية في المنظّمة:

تمرّ العملية التدريبية بعدة مراحل متكاملة، يُعدُّ وجود أي مرحلة من هذه المراحل ضرورية لنجاح باقي المراحل: ومن أهم هذه المراحل:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي الخطوة الأولى التي يجب القيام بها قبل تطبيق أي برنامج تدريبي، والهدف منها تحديد ما يحتاجه المتدربون، ويناسب طبيعتهم الخاصة، وذلك لضمان الوصول إلى برنامج تدريبي ذي فعاليّة، وليس مجرد إضاعة للوقت والمال.

ويقصد بعبارة الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة التي تظهر عند مقارنة الأداء المرغوب من قبل المنظّمة لعامليها مع الأداء الحقيقي لهؤلاء العمال.

يمكن الوصول إلى تحديد تلك الفجوة في أداء العاملين، وذلك في قطاع ما داخل المنظّمة من خلال تجميع فجوات أداء العاملين داخل هذا القطاع، وهذا يتطلب –من الإدارة – تحديد ماهية الأداء المرغوب في البداية، ومن ثَمّ قياس مستوى الأداء الفعلي خلال فترة معيّنة للوصول إلى تحديد الفجوة التدريبية.

2- اختيار المدرِّبين: حيث يمكن اعتبار المدربين العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية، فهم وسيلة نقل البرنامج التدريبي إلى المتدرّبين. وهم أداة التغيير في المعارف والخبرات الخاصة بالمتدرّبين، ومن هنا تظهر أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه المدرِّب في نجاح العملية التدريبية وتحقيقها لأهدافها.

3- تحديد الوسائل التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمنظمة، بالإضافة إلى اختيار توقيت التدريب المناسب، والمكان المناسب لإنجاح العملية التدريبية.

4- تقييم النشاط التدريبي: وهو سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحرّيات المصمّمة للتأكُّد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظّمة [6].

حيث تُعدُّ عملية التقييم إحدى أهم خطوات بناء عملية تدريبية متكاملة، فمن خلال نتائجه يمكن تحديد مدى دقة وصلاحية الأسس التي تم الاعتماد عليها في بناء العملية التدريبية، وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية وفقا لما يأتي:

الجدول رقم (1) المقاييس الكمية والنوعية الخاصة بمستويات التقييم

المستوى	الكمي	النوعي
الفردي	– هل ما يزال لدى الفرد المعرفة التي اكتسبها أثناء إتباعه للدورة التدريبية؟ – هل المهارات المكتسبة أثناء الدورة التدريبية ما تزال لدى الأفراد؟	هل لدى الأفراد قناعة بأهمية التدريب؟
الإداري	هل حصلت التحسينات والتغييرات المطلوبة على مستويات الأداء في المنظّمة؟	هل للتدريب أهمية بنظر الإدارة التي يعمل بها من يتّبع الدورات التدريبية؟
التنظيمي	هل تحققت الأهداف التنظيمية المتمثلة بزيادة الربحية أو الإنتاجية أو المرونة في العمل أو تحقيق جودة أكبر في الخدمة؟	ما رؤية المنظّمة لأهمية التدريب ودوره؟

المصدر: مايك، ويلز. *إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ موضع التنفيذ*. ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، طبعة أولى، مركز البحوث، الرياض، 2005، ص339.

تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التدريب:

يمكن عَدُّ أحد الشروط الأساسية لزيادة فاعلية أي استراتيجية تضعها المنظّمة لنفسها هو الارتباط بين هذه الاستراتيجية والأنشطة المختلفة التي تمارسها المنظّمة ومن بينها النشاط التدريبي.

إن تطبيق المفهومات الاستراتيجية على الأنشطة التدريبية يعني ضرورة أن تنطلق هذه العملية من تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية مع مراعاة الاختلافات بين الأفراد العاملين ومستوياتهم المختلفة، حيث توجد تصنيفات لمستويات الأداء، ويجب أن تختلف البرامج التدريبية وفقا لهذه المستويات وذلك كما يأتي [7]

- الأفراد ذوو الإمكانيات العالية ولكن مستويات أدائهم لا تتناسب مع ما يمتلكونه من مؤهلات، هذه الفئة يهدف التدريب إلى زيادة فعالية الأداء لهؤلاء الأفراد.
- الأفراد ذوو مستويات الأداء المنخفض، والذي يعود إلى عوامل شخصية، فإن أفضل أنواع التدريب هو التدريب العلاجي الهادف إلى رفع مستويات أدائهم، بعد العمل على حل المشكلات الأساسية التي كانت السبب في المستويات المنخفضة من الأداء.
- الأفراد ذوو الأداء المنخفض وليس هناك من فرصة للعمل على زيادة مستوياتهم في الأداء، في هذه الحالة، فإن أي وقت أو جهد يُنفق على التدريب تكون نتائجه غير مفيدة أو حتى قد تكون عكسية.
- إن الاعتماد على التدريب كاستراتيجية يقوم على أساس محاولة احتفاظ المنظّمة بالأفراد ذوي الإمكانيّات العالية حتى وإن كانت الفرص المتوفرة لترقيتهم قليلة، فإن المنظّمة تلجأ إلى تدريب هؤلاء العاملين، وذلك لتحسين أدائهم في العمل، مما ينعكس إيجاباً عليهم، ويقلل إحساسهم بالملل، وقد يكون الهدف من التدريب الموجه إلى هؤلاء الأفراد توسيع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم ضمن حدود معيّنة، مما يؤدّي إلى إلغاء الإحساس بأن العمل الذي يقومون به ذو طريق مسدود أمام طموحاتهم المستقبلية.

إن الاهتمام الكبير بالتدريب باعتباره استراتيجية تساعد المنظّمة في تحقيق أهدافها أدى إلى ظهور عدة نماذج خاصة بتصميم استراتيجية التدريب، وذلك وفقا لمنطلق التعلّم المستمر، ومن أهم هذه النماذج **[8]:**

نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة CYRCLE MODEL

يقوم هذا النموذج على مبدأ الاستمرارية في التدريب في المنظّمة، حيث إنّ المنظّمة وفقاً لهذا النموذج تعمل في بيئة غير مستقرة وشديدة التغيّر، وهناك احتياجات تدريبية مستمرة، مما يتطلب القيام بعملية التعليم والتدريب بشكل مستمر، وذلك لتلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، والوصول إلى أقصى درجة ممكنة من القدرة على التكيّف مع المتغيرات البيئيّة.

هذا النموذج يقوم على مجموعة من المراحل، هذه المراحل هي:

- تحديد طبيعة ما تحتاج إليه المنظّمة في المستقبل من كفاءات ومهارات بشرية ضرورية للقيام بالأعمال المخطط لها، وذلك وفقا لما هو مخطط له وبما يساعد في تنفيذ استراتيجية المنظّمة الكلية.

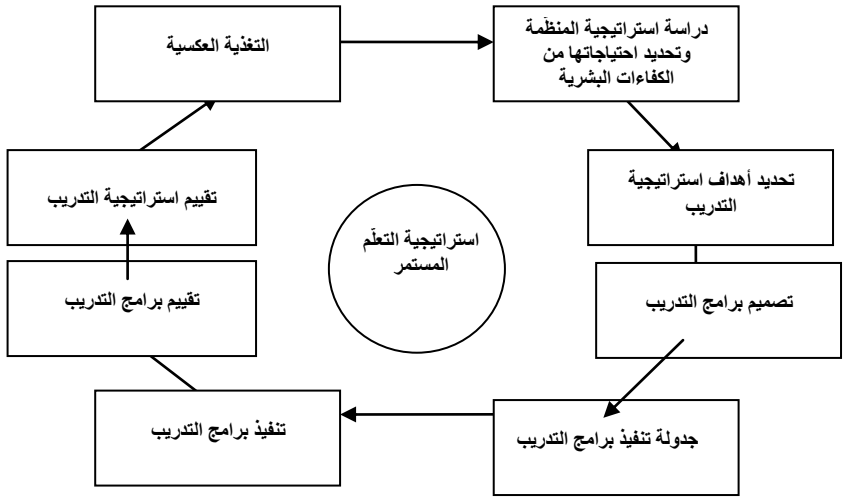
- يتم وضع استراتيجية التدريب بناء على متطلبات استراتيجية المنظّمة، ويكون دور إدارة الموارد البشرية أو إدارة التدريب هو تلبية احتياجات المنظّمة في المهارات والكفاءات الضرورية.

- بناء على ما تم وضعه من أهداف تقوم إدارة الموارد البشرية أو إدارة التدريب في المنظّمة بوضع وتصميم برامج التدريب الضرورية.

- برامج التدريب الموضوعة يتم تنفيذها وفقاً لجداول زمنية محدّدة ومنسّقة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية وبشكل متدرّج، يتمّ فيها تحديد الأولويات في عملية التنفيذ ورصد أي فجوة قد تظهر في العمل وذلك من أجل العمل على إصلاحها مباشرة.

- يجب القيام بعملية تقييم لكل برنامج تدريب يتم تنفيذه، وذلك بهدف التوصل لمعرفة مقدار النجاح الذي استطاع هذا البرنامج تحقيقه في الوصول إلى الأهداف الموضوعة.

- بعد تنفيذ وتقييم مجموعة البرامج التدريبية خلال الفترة الزمنية المحددة للاستراتيجية تتم عملية تجميع نتائج التقييم وتبويبها، وذلك بهدف الوصول إلى تقييم شامل للاستراتيجية التدريبية ومدى ما حققته من أهداف، إن الهدف الأساسي من عملية التقييم والتحليل للاستراتيجية الموضوعة هو التعرف على نقاط الضعف التي ظهرت والعمل على تحديد أسبابها وذلك من أجل تلافيها عند وضع وبناء الاستراتيجيات المستقبلية، وأيضا معرفة نقاط القوّة والعمل على تعزيزها والاستفادة منها في الاستراتجيات المستقبلية.



الشكل رقم (2) نموذج الحلقة في تصميم استراتيجية التدريب

المصدر: عقيلي، عمر وصفي. 2005، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*: بعد استراتيجي. طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان، ص453.

النموذج التشخيصي DIAGNOSTIC MODEL

يَعدُّ هذا النموذج بأن التدريب هو عبارة عن عملية استراتيجية مخطّطة تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة في المستقبل، من الكفاءات البشرية، ومن أجل الوصول إلى ذلك يقوم هذا النموذج بدراسة تهدف إلى تحديد هذه الاحتياجات والآثار المتوقع تحقيقها عند تأمينها.

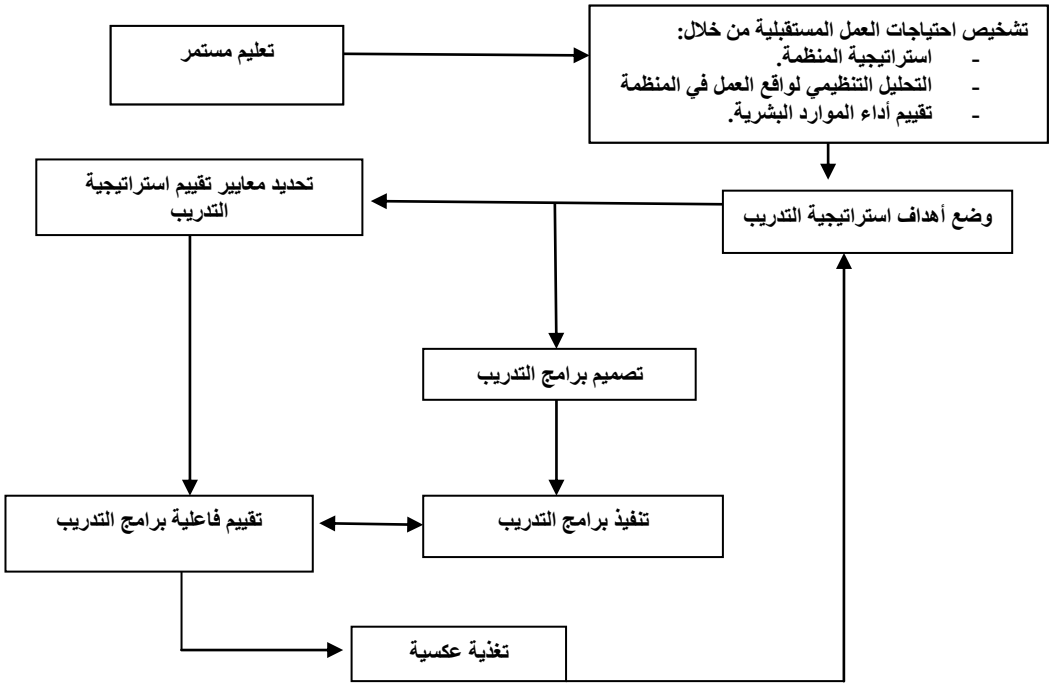
وبناء على عملية التحليل السابقة التي يطلق عليها اسم عملية التشخيص تتم عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية للتدريب، من ثم تأتي مرحلة تصميم البرامج الضرورية لتحقيق هذه الاحتياجات والوصول إلى الأهداف الموضوعة.

ووفقا لهذا النموذج تمر عملية التشخيص بالمراحل الآتية:

- تشخيص نقاط الضعف في أداء العنصر البشري في المنظمة، والعمل على تحديد الأسباب التي تؤدي إلى مستويات الأداء المنخفضة هذه.

- تحديد نقاط القوة في الأداء، والعمل على تعزيز هذه النقاط والاستفادة منها في المستقبل.
- تشخيص الحاجات الأساسية من الموارد البشرية والضرورية لتحقيق الأهداف المستقبلية مع التحديد الدقيق للآثار الايجابية التي يمكن أن تنتج في حال تحقيق هذه الاحتياجات.

أما المرحلة التي تلي تصميم برنامج التدريب وتنفيذه –وفقاً لهذا النموذج– هي عملية التقييم وفقاً للمعايير المستمدّة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك بهدف التوصُّل إلى معرفة مقدار النجاح المتحقق من تنفيذ البرنامج التدريبي وما حققه من قيمة مضافة في سبيل الوصول إلى الاستراتيجية العليا للمنظمة.



الشكل رقم (3) النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب

المصدر: عقيلي عمر وصفي. 2005، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*: بعد استراتيجي. طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان، ص453.

التدريب ودوره في زيادة القدرة التنافسية

إن الزيادة في متطلبات الزبائن أدّت إلى زيادة شدة المنافسة بين مختلف المنظّمات، فكان لا بد لهذه المنظّمات أن تسعى إلى التعلّم من ملاحظات ومتطلبات زبائنها، وذلك بهدف تقديم منتجات تتناسب مع احتياجاتهم، وتلبي رغباتهم، بالإضافة إلى إرفاق هذه المنتجات بخدمات إضافية تزيد تفضيل الزبائن لهذه المنظّمة عن غيرها من المنظّمات المنافسة.

والأسلوب الأمثل لكي تحقق المنظّمة هذه الأهداف هو الاعتماد على التدريب كخيار استراتيجي وأساسي، وذلك من خلال [9]:

– تدريب العاملين على طرائق التفكير الاستراتيجي في حل المشكلات التي قد يواجهونها في أثناء القيام بالأعمال، وذلك بالاعتماد على المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى تدريبيهم على ميزة الاستفادة من تراكم الخبرات التي يكتسبونها في مراكز عملهم المختلفة.

– تدريبهم على الابتكار وإحداث التغييرات المطلوبة في طرائق أداء العمل، فالعامل في وظيفة ما هو الأكثر معرفة بوظيفته وما تتطلبه من إمكانيات، والطرائق التي يجب أن تؤدَّى بها، وعندما تقوم المنظّمة بتدريب العامل على طرائق الابتكار سوف يجد لنفسه أفضل الأساليب الممكنة لأداء هذه الوظيفة الموكل بها، بالإضافة إلى زيادة مقدرته في التعرّف على ما قد يعانيه من نقاط ضعف تقف عائقا في وجه التنفيذ الجيّد لما هو مطلوب منه، وذلك تمهيداً لمشاركته في تحديد الاحتياجات التدريبية لسد النقص، من خلال البرامج التدريبية الموجهة نحو تحقيق أهداف تدريبية معيّنة.

إن مفهوم التدريب هو مفهوم أعمّ وأوسع بكثير من مجرد القيام بعمل موكل للفرد، وإنما يجب أن يشمل على تدريب عقل العامل على إتقان العمل، وطرق أدائه المختلفة لفسح المجال لاختيار انسب هذه الطرائق.

كما أن التدريب ليس مجرد عملية تهدف إلى إكساب معارف أو خبرات متعلّقة بالقدرات الجسدية للإنسان وإنما يجب أن يشمل على إكساب الفرد وتعليمه الطرائق الضرورية التي تمكنه من استغلال ما يمتلكه من قدرات ذهنية في تنفيذ ما يُوكل إليه من عمل.

إن الكفاءة في أداء العمل والجودة في الأداء والتجديد والابتكار والقدرة على الاستجابة لحاجات العمل، هي الأسس التي تُبنى عليها القدرة التنافسية، وهي بالوقت نفسه صفات وأسس يمكن اكتسابها من قبل الفرد عن طريق البرامج التدريبية الموضوعة وفق أسس علمية، بعيدة عن التلقين النظري.

ولكي نقول: إن التدريب الذي تقوم به المنظّمة قادر على زيادة قدرتها التنافسية لا بد أن يتصف بما يلي:

– يجب أن يحقق التكامل مع باقي وظائف المنظّمة.

– يجب أن يتصف بالاستمرارية، وأن يطبق على مراحل خلال فترات زمنية معيّنة لكي تضمن المنظّمة بأنه قد حقق أقصى درجات الفائدة.

– يجب أن يبتعد عن التلقين النظري، بل يجب أن يتضمن معارف وخبرات جديدة تمكن العاملين من الاستفادة منها في أداء أعمالهم.

– يجب أن يحقق التكامل بين أطراف العملية التدريبية، المدرّب والمتدرّب بالإضافة إلى الإدارة العليا التي قد يكون لها بالغ التأثير لمدى إقبال العاملين على البرامج التدريبية.

– يجب تحقيق التكامل بين التدريب المتّبع في المنظّمة والاستراتيجية التي تسعى المنظّمة لتحقيها، بحيث يكون التدريب قادرا على المساعدة في تحقيق هذه الاستراتيجية.

– يجب أن يتضمّن التدريب – كما سبق واشرنا– البرامجَ الكفيلةَ بدفع الأفراد نحو الابتكار والإبداع، اللذين يُعتبران أهم أسس القدرة التنافسية لأي منظمة.

– يجب أن يكون واضحَ الأسس، مبنيّا وفقا للطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن يأخذ بالحسبان قدرات المتدرّبين وإمكانياتهم.

ومن اجل دراسة دور التدريب في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة لا بد من دراسة ذلك النمط من التدريب القادر على خلق الكفاءات الجديدة، حيث يظهر دور التدريب في عملية تنمية الكفاءات من خلال الدور الذي يمكن أن يلعبه في عملية التعلّم من خلال التجربة وتراكمها، والذي يؤدي في النهاية إلى خلق كفاءات جديدة.

إن تراكم الكفاءات الفردية سوف ينعكس على مستوى الكفاءة الكلية للمنظمة، ولكنّ دور إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وإدارة التدريب بشكل خاص لا يقف عند نقطة تنمية الكفاءات وإنما يجب على هذه الإدارة أن تقوم بتوجيه هذه الكفاءات في خدمة المنظّمة.

العلاقة بين التدريب والتعلّم:

حاول بعض الباحثين إظهار الاختلاف بين التدريب والتعلّم، وذلك عن طريق وصف التدريب بأنه مجرد عملية اتصال أحادي الاتجاه يعتمد على التلقين وإكساب الآخرين المعلومات، بينما نظروا إلى التعلّم على أنه هو الأسلوب الأمثل لنقل الخبرات عن طريق التفاعل بين مقدم المعلومة ومتلقيها.

قد يكون هذا الاختلاف صحيحا في بعض أنواع التدريب وخاصة تلك الأنماط من التدريب التي تتم بعيدا عن بيئة العمل ولا تترافق مع التطبيق العملي لما تمّ اكتسابه من معلومات.

أما التدريب في موقع العمل فهو ما يمكن وصفه بأنه على علاقة مباشرة بعملية التعلّم خاصة عندما يرتبط التدريب مع البيئة التي تعمل بها المنظّمة ومع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

من وجهة نظر الباحث أن عملية الفصل بين التدريب والتعلّم هي عملية خاطئة، ذلك لأن جميع الذين حاولوا إظهار أهمية التعلّم وتفوّقه على التدريب عن طريق منح التعلّم بُعداً إنسانياً يربط طرفي عملية التعلّم مع باقي العناصر الرئيسة في المنظّمة، كالهيكل التنظيمي والإدارة العليا، هم في الحقيقية حاولوا إظهار تعاريف التدريب التقليدية، دون محاولة تبيان ما تمّ تطويره في نظريات التدريب وممارسة العملية التدريبية، والاعتماد على التدريب الاستراتيجي الذي أخذ في اعتباره جميع العوامل التي أخذ بها التعلّم، بدءاً من العلاقة بين طرفي العملية التدريبية مرورا بعلاقة إدارة التدريب مع باقي إدارات المنظّمة، بالإضافة إلى دور وأثر كل من الإدارة العليا وثقافة وبيئة المنظّمة على العملية التدريبية.

أي لم يعد بالإمكان وصف التدريب على أنه مجرد عملية جامدة تقتصر على التلقين وإنما أُعطي البعد الاستراتيجي وتحّول إلى عملية تفاعلية.

دور التدريب والتعلّم في زيادة القدرة التنافسية

إن التعلّم في المنظّمة مرتبطٌ ارتباطا وثيقا بكل مستوى من مستوياتها، ذلك لأنه الوسيلة الوحيدة التي تمكنها من الاستفادة من تجاربها السابقة كأولى الخطوات التي تمكنها في النهاية من إيجاد الطريق الكفيل للتأقلم مع المتغيّرات البيئية.

إن الهدف الأساسي من عملية التعلّم في المنظّمة هو العمل على خلق كفاءات تمنحها ميزة تنافسية جديدة، فما يمكن أن يميّز أي منظمة عن غيرها من المنظّمات المشابهة العاملة في السوق هو بالحقيقة ميزة آنية تستمر لفترة زمنية قصيرة، وبعد انقضاء هذه الفترة تصبح هذه الميزة متاحة للتقليد من قِبَل المنافسين، باستثناء ما قد تمتاز به المنظّمة من قدرة على التعلّم من التجارب السابقة، التي يمكن من خلال البرامج التدريبية الموجهة نقلها إلى مختلف قطاعات المنظّمة، ومختلف العاملين فيها.

يقسم التعلّم عادة إلى نمطين أساسيين هما [10]:

- التعلّم أحادي الحلقة: ويقصد به التعلّم من خلال التأقلم مع البيئة الخارجية، وذلك بهدف العمل على تحقيق التوافق مع هذه البيئة ومتغيّراتها من خلال العمل على تعديل شروط العمل الداخلية بما يتوافق مع هذه المتغيرات.
- التعلّم ثنائي الحلقة: وهو التعلّم من خلال تعديل وتغيير الممارسات الإدارية في المنظّمة كافة، بهدف الخلق والابتكار الذي يؤدي بدوره إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

وبشكل عام نستطيع القول إنّ التعلّم هو عبارة عن عملية معقدة يؤثّر فيها عدد كبير من العوامل بعضها يرتبط بالمتعلِّم نفسه كالقدرات التي يمتلكها ومدى الرغبة والدافعية واستعداده للاندماج مع عملية التعلّم، وبعضها الأخر مرتبط بالبيئة المحيطة بالمتعلم كالتقنيات المستخدمة، والمادة المقدمة، وإمكانيات المدرب، ولكن وبشكل عام يمكن ملاحظه أثر التعلّم من خلال التغيّر الذي يصيب المتعلِّم، ولكي يستطيع أي برنامج تدريبي تحقيق درجة التعلّم المطلوبة منه لا بد من أخذ العوامل السابقة بعين الاعتبار، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الأخرى التي يمكن اختصارها بما يأتي [11]:

1. التعلّم هو عبارة عن عملية فاعلة، يجب أن يمتلك المتدرّبون أيضا القدرة على التفاعل مع هذه العملية.
2. يجب القيام بالربط بين الأهداف الموضوعة وعملية التعلّم وذلك لأن التعلّم بحد ذاته عملية هادفة وليست عبارة عن مجرد ردة فعل.
3. يجب الربط بين التعلّم والتطبيق العملي لما تمّ تعلّمه.
4. يجب أن يولّد التعلّم دافعية لدى المتعلّم وشعور داخلي بالرضا عن ذاته وعما تعلّمه.
5. يجب وضع معايير للأداء، تُستخدم في عملية تقييم تعلّم المتدرّب، بالإضافة إلى إعطاء تغذيه راجعة للمتعلّم، وتشجيع السلوكيات المقبولة لديه.
6. يجب الاعتماد على مادة حديثة، بالإضافة إلى استخدام التقنيات السمعية والبصرية بما ينعكس إيجابا على عملية التعلّم.
7. إن التعلّم المبني على الخبرة هو الذي يجب أن يُستخدم في عملية التدريب، حيث إن هذا النوع من التعلّم هو الذي يؤدي إلى إحداث التغيّر الدائم في سلوك المتعلّم نتيجةً لتفاعله ونشاطه وتأمله في أثناء العملية التدريبية المعتمدة على المشروعات العملية والتمارين المختلفة والحالات الإدارية، ووفقا لهذا النمط من التعلم يكون للمتعلّم أربع مراحل هي:

- الخبرة الملموسة: وفيها يجب أن يمتلك المتعلّم القدرة على الاشتراك والاندماج مع عملية التعلّم.
- الملاحظة والتأمل: وفيها يقوم المتعلّم بملاحظة الخبرات والتأمل فيها وتحليلها وفقا لوجهات نظره.
- مرحلة التجديد العقلي: وفيها يقوم المتعلّم بالوصول إلى مفاهيمه المنطقية المبنيّة على ملاحظاته.
- مرحلة التجريب الحي النشيط: وفيها يقوم المتعلّم بالتطبيق العملي لتلك المفهومات التي توصل إليها في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل.
- ويمكن إضافة مرحلة خامسة، وهي مرحلة الابتكار أي ابتكار المتعلم لأساليب جديدة في العمل تسهم في خلق ميزة جديدة في أدائه للعمل الموكل إليه.

اختبار الفرضيات:

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في كل شركات التأمين الخاصة، على مختلف مستوياتهم الإدارية، في محافظتي اللاذقية وطرطوس.

عيّنة البحث

تم سحب عيّنة عشوائية، وهي عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة، تم تحديد حجم العيّنة المطلوبة لهذا البحث باستخدام المعادلة الآتية:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-P)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

n: حجم العيّنة.

N: حجم مجتمع البحث.

P: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع ويعدّها الباحثون غالبا 50%.

E: نسبة الخطأ المسموح به ويعدّ غالبا 5%.

S.D: الدرجة المعيارية المقابلة لمُعامل الثقة الذي تم اختياره وهو 95%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة لها تساوي 1.96.

وباستخدام المعادلة السابقة نجد بأن حجم العيّنة موضحة في الجدول رقم (3) كما يأتي:

الجدول رقم (2) حجم عيّنة البحث عند مستوى ثقة 0.05

حجم المجتمع	P	E	S.D	n
83	0.5	0.05	1.96	68

إن عدد أفراد العيّنة التي يجب توزيعها من أجل اختبار فرضيات البحث هي (68) استبيان، وهي عبارة عن عيّنة عشوائية بسيطة تمّ اختيارها باعتبار المجتمع الأصلي مجتمع متجانس.

تم استعادة الاستبيانات بعد أربعة عشر يوماً من التوزيع، ومن ثمّ تم فرزها وإدخال بياناتها إلى الحاسب بعد استبعاد اثنين، بسبب نقص البيانات، وبالتالي اقتصر التحليل الإحصائي على (66) استبيان أي بنسبة 97% من حجم العيّنة، حيث تمّ استخدام برنامج (SPSS Version 16).

ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات عيّنة البحث بعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة:

الجدول رقم (3) عيّنة البحث

اسم شركة التأمين	عدد المفردات
المتحدة للتأمين	8
الشركة السورية العربية	4

المشرق العربي للتأمين	13
السورية الدولية للتأمين آروب	5
شركة الثقة السورية	4
شركة التأمين العربية	10
الشركة السورية الكويتية	3
الشركة الوطنية للتأمين	15
شركة أدير للتأمين	2
الشركة الإسلامية السورية	2
المجموع	66

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للبحث، وذلك لكونه الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث، وذلك لنقص المعلومات الأساسية والبيانات المنشورة المرتبطة بموضوع البحث، كما أن عملية الحصول على هذه البيانات بالطرائق الأخرى كالمقابلات الشخصية والملاحظة الشخصية، تعدّ من الأساليب الصعبة، وبناء على ما سبق تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على ما يلي:

- الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوعاً التدريب والتأمين، وكذلك القدرة التنافسية وسبل دعمها في المنظمة.
- الدراسات والأبحاث المتعلقة بمتغيّرات البحث المستقلة (البيئة والثقافة التنظيمية، سير العملية التدريبية، استراتيجية التدريب، التدريب كأداة لبناء القدرة التنافسية).

ويتألف الاستبيان من أربعة محاور مرتبة وفقاً لما يأتي:

1. المحور الأول: ويتضمن الأسئلة المتعلقة بالبيئة والثقافة التنظيمية السائدتين في شركات التأمين عيّنة البحث، حيث بلغ عدد أسئلة هذا المحور (12) سؤالاً.

2. المحور الثاني: ويتضمن الأسئلة المتعلقة بسير العملية التدريبية المتّبعة في شركات التأمين عيّنة البحث، حيث بلغ عدد أسئلة هذا المحور (13) سؤالاً.

3. المحور الثالث: ويتضمن الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التدريب المتّبعة في شركات التأمين عيّنة البحث، حيث بلغ عدد أسئلة هذا المحور (12) سؤالاً.

4. المحور الرابع: ويتضمن الأسئلة المتعلقة بمدى الاعتماد على التدريب في بناء القدرة التنافسية في شركات التأمين عيّنة البحث، حيث بلغت أسئلة هذا المحور (12) سؤالا.

وتكوّن الاستبيان من (49) عبارة، يقابل كل عبارة من هذه العبارات قائمة تحتوي على خمس خيارات وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي مرتبة وفقاً لما يأتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ومن أجل القيام بالمعالجة الإحصائية تم إعطاء الخيارات السابقة درجات تثقيل وفقا لما يأتي:

الجدول رقم (4) درجة تثقيل كل عبارة من عبارات الاستبيان

العبارة	العبارات الإيجابية	العبارات السلبية
موافق بشدة	5	1
موافق	4	2
محايد	3	3
غير موافق	2	4
غير موافق بشدة	1	5

أما ثبات أداة القياس فقد تمت عملية اختبارها باستخدام معامل Alpha Cronbach الذي يدل على أن النتائج نفسها التي تم الحصول عليها في هذا الاستبيان سوف نحصل عليها إذا تم قياس المتغيّرات مرات متتالية، كما أن الباحث سوف يحصل على الدرجة نفسها إذا تم تطبيق هذا الاختبار من باحثين آخرين أو على عينات أخرى من مجتمع البحث.

إن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (0–1) وحتى نستطيع أن نقول إنّ المقياس يتمتع بالثبات يجب أن لا يقل الحد الأدنى للمعامل عن (0.70).

وعند القيام بتحليل معامل الارتباط على محاور الاستبيان الأربعة تم الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (6):

الجدول رقم (5) معامل Alpha Cronbach لمحاور البحث

المحور	قيمة المعامل
البيئة والثقافة التنظيمية	0.761
سير العملية التدريبية	0.758
استراتيجية التدريب	0.830
التدريب والقدرة التنافسية	0.801
جميع محاور الاستبيان	0.933

من خلال الجدول نجد: أن قيمة المعامل لمحاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.758) عند محور سير العملية التدريبية، و(0.830) عند محور استراتيجية التدريب.

بينما بلغ المعامل لجميع محاور الاستبيان قيمة (0.933)، وهي قيمة مرتفعة جداً، وتدل على درجة ثبات عالية يتمتع بها الاستبيان.

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق جوهرية بين البيئة والثقافة التنظيمية السائدتين في المنظّمة، وبين ما يجب أن يكونا عليه.

الجدول الآتي يوضح الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) المتعلقة بعبارات الفرضية الأولى، حيث تتكون من (12) عبارة تتعلق بالبيئة والثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالفرضية الأولى

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إن الثقافة السائدة في المنظّمة بحاجة إلى إعادة النظر بها، والعمل على تطويرها.	2.36	0.99
2	هناك داخل المنظّمة من يتبنى ثقافة في العمل تختلف عن الثقافة التي تتبناها المنظّمة والتي يؤمن بها غالبية العاملين داخل المنظّمة.	2.62	0.92
3	تساهم الثقافة التي تتبناها المنظّمة في بناء الالتزام لدى العاملين.	3.83	0.85
4	إن الثقافة التي تتبناها المنظّمة تساعد العاملين على إبداء الرأي، وتشجيع الإبداع والابتكار.	3.5	0.95
5	لدى أفراد المنظّمة إيمان بأن أفضل السبل لتحقيق الميزة التنافسية هو تعزيز ثقافة المنظّمة لدى العاملين، من قبل الإدارة العليا.	3.8	0.83
6	هناك إحساس لدى العاملين بان القرارات التي تتخذ ليست بشكل دائم على توافق مع متطلبات التغيير التي تطرأ على بيئة العمل.	2.38	0.94
7	تتوافق البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملون مع المتغيّرات التي تصيب البيئة التي تعمل بها المنظّمة.	3.27	1.00
8	هناك نظام فعال لنقل المعلومات يستطيع مد إدارة التدريب والمتدربين بكافة المعلومات عن التغيرات التي تصيب بيئة المنظّمة.	3.24	0.9
9	يوجد لدى العاملين في المنظّمة إحساس بأنهم شركاء في عملية تحديد الأهداف التي تبنى عليها البرامج التدريبية.	3.12	1.14
10	هناك درجة من اللامركزية تُمنح لإدارة التدريب في عملية اتخاذ القرارات التدريبية.	3.27	0.85
11	تتضح من خلال البرامج التدريبية المتبعة في المنظّمة رسالة المنظّمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.	3.86	0.68
12	تساهم الثقافة السائدة في تفعيل العملية التدريبية داخل المنظّمة.	3.5	0.95

يشير الجدول (6) إلى أن أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الأولى، كانت العبارة رقم (1) والتي تنص على: "إن الثقافة السائدة في المنظّمة بحاجة إلى إعادة النظر بها، والعمل على تطويرها". حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36) وهذا يشير إلى أن أغلب الأفراد في عيّنة البحث تنظر إلى ثقافة المنظّمة على أنها غير

قادرة – بالشكل المطلوب– على تغطية متطلبات بيئة العمل ومتغيّراتها، أي يجب على الشركات الخاصة أن تعمل أكثر على تطوير هذه الثقافة بما يتناسب مع متغيّرات بيئة العمل.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت العبارة رقم (11) والتي تنص على: "تتّضح من خلال البرامج التدريبية المتّبعة في المنظّمة رسالة المنظّمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، وهذا يشير إلى نظرة إيجابية نحو برامج التدريب المطبقة في المنظّمة ودورها في نشر ثقافة المنظّمة.

كما يلاحظ من الجدول (6) أن جميع العبارات السابقة حصلت على متوسط قريب من المتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي والذي يساوي 3، لذلك فقد أجرى الباحث اختبار (Z-Test) لكامل العيّنة من أجل التأكد من معنوية الفروق بين المتوسط العام للقيم (والذي يمثل قيم الثقافة والبيئة التنظيمية) والمتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (7) اختبار Z-Test لكل العيّنة فيما يتعلق بالبيئة والثقافة التنظيمية

المحور	عدد المفردات	متوسط القيم السائدة	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	Z المحسوبة	Z الجدولية	قيمة P	الدلالة الإحصائية
الثقافة والبيئة	66	3.23	0.48	0.06	3.874	1.96	0.000	معنوية

يتضح من الجدول (7) أن قيمة Z المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، كما أنّ قيمة P تساوي (0.000) أي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق بين المتوسطات ويتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق بين البيئة والثقافة التنظيمية السائدتين في المنظّمة، وبين ما يجب أن يكونا عليه، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البيئة والثقافة التنظيمية السائدتين في المنظّمة، وبين ما يجب أن يكونا عليه، حيث إنّ هذه الفروق إيجابية ولصالح شركات التأمين، وذلك على مستوى فروع شركات التأمين الخاصة عيّنة البحث.

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين الأساليب المتّبعة في تطبيق العملية التدريبية، وبين الأساليب الحديثة الواجب تطبيقها.

الجدول الآتي يوضح الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) المتعلقة بعبارات الفرضية الثانية، حيث تتكون هذا العبارات من (13) عبارة تتعلق بسير العملية التدريبية

الجدول رقم (8) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالفرضية الثانية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	تقوم إدارة التدريب بتقييم مستوى العاملين قبل البدء بأي برنامج تدريبي.	3.44	0.93
14	تقوم إدارة التدريب بعملية تقييم العاملين بعد الانتهاء من تطبيق أي برنامج تدريبي.	3.79	0.73
15	عملية التقييم في المنظّمة تتضمن فقط لمستويات العاملين دون الاهتمام بآرائهم بما تتضمنه العملية التدريبية من برامج.	2.85	1.03
16	يخضع العاملون لبرامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الوظيفة التي يعملون بها.	3.74	0.89
17	هناك قناعة لدى العاملين لمدى أهمية التدريب في إحداث التغيير المطلوب لرفع مستويات أداء العمل.	4.18	0.78
18	يساهم العاملون، في تطوير البرامج التدريبية المتبعة في المنظّمة.	3.38	1.09
19	الطرق المتّبعة في التدريب هي نفسها لا تتغير من دورة تدريبية إلى أخرى.	2.94	1.07
20	تعتمد المنظّمة على برامج تدريبية جاهزة دون دراسة مدى توافق هذه البرامج مع احتياجات العاملين.	3.44	0.95
21	يتوفر لدى المنظّمة المكان المناسب للقيام بالعملية التدريبية.	3.74	0.88
22	تتوفر في مكان التدريب عوامل الراحة النفسية للعاملين	3.73	0.90
23	عملية التدريب المتّبعة في المنظّمة هي مجرد عملية تلقين للمعلومات.	3.05	1.09
24	يتم اختيار وقت التدريب بما يتناسب مع ظروف العمل والعاملين.	3.32	1.03
25	يتم الاستعانة بالمعينات السمعية والبصرية وغيرها من الأدوات الحديثة في عملية التدريب.	3.65	0.99

يشير الجدول (8) إلى أن أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الثانية، كانت العبارة رقم (19) التي تنص على: "الطرائق المتّبعة في التدريب هي نفسها لا تتغير من دورة تدريبية إلى أخرى". حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.94) وهذا يشير إلى أن أغلب الأفراد في عيّنة البحث من القطاع الخاص تُعدُّ أن العملية التدريبية تتّصف إلى حد ما بالتجديد.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت العبارة رقم (17) والتي تنص على: "هناك قناعة لدى العاملين لمدى أهمية التدريب في إحداث التغيير المطلوب لرفع مستويات أداء العمل". حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) وهذا يشير إلى إيمان العاملين بأهمية التدريب في الوصول بمنظمتهم إلى امتلاك القدرة التنافسية.

كما يلاحظ من الجدول (8) أن جميع العبارات السابقة حصلت على متوسط قريب من المتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي الذي يساوي 3، لذلك فقد أجرى الباحث اختبار (Z-Test) لكامل العيّنة من أجل التأكد من معنوية الفروق بين المتوسط العام للقيم (والذي يمثل قيم سير العملية التدريبية) والمتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (9) اختبار Z-Test لكل العيّنة فيما يتعلق بسير العملية التدريبية

المحور	عدد المفردات	متوسط القيم السائدة	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	Z المحسوبة	Z الجدولية	قيمة P	الدلالة الإحصائية
سير العملية التدريبية	66	3.48	0.48	0.06	8.05	1.96	0.000	معنوية

يتضح من الجدول (9) أن قيمة Z المحسوبة أكبر من قيمة Z الجَدْوَلية، كما أن قيمة P تساوي (0.000) أي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق بين المتوسطات ويتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق بين الأساليب المتعبة في تطبيق العملية التدريبية، وبين الأساليب الحديثة الواجب تطبيقها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين الأساليب المتّبعة في تطبيق العملية التدريبية، وبين الأساليب الحديثة الواجب تطبيقها، حيث إنّ هذه الفروق إيجابية ولصالح شركات التأمين، وذلك على مستوى فروع شركات التأمين الخاصة عيّنة البحث.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية بين استراتيجية التدريب المتّبعة، وبين الاستراتيجيات الواجب تطبيقها.

الجدول الآتي يوضّح الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) المتعلقة بعبارات الفرضية الثالثة، حيث تتكون هذا العبارات من (12) عبارة تتعلق باستراتيجية التدريب.

الجدول رقم (10) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالفرضية الثالثة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	تنظر الإدارة العليا إلى العنصر البشري في المنظّمة على أنه مورد استراتيجي.	3.77	0.96
27	لدى إدارة المنظّمة استراتيجية واضحة فيما يتعلق بالتدريب والأهداف المرجوة منه.	3.58	0.75
28	هناك إحساس لدى العاملين بأن إمكانياتهم تفوق ما	2.38	1.12

	أوكل إليهم من أعمال.		
29	تعتمد المنظّمة في استراتيجيتها لتخفيض التكاليف على التقليل ما أمكن من عدد العاملين.	2.92	1.13
30	إن الأساس في نجاح استراتيجية المنظّمة هو مدى توفر الأفراد ذوي المهارات والخبرات الكفيلة بأداء الأعمال الموكلة إليهم.	4.21	0.89
31	تساعد المنظّمة أفرادها العاملين على اكتساب طرق التفكير العلمي والابتكار، مما يسهم في الاستفادة القصوى من إمكانياتهم.	3.40	1.05
32	البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملون في المنظّمة هي برامج مستمرة، توضع ضمن جداول زمنية متدرجة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	3.23	0.94
33	تسعى المنظّمة وبشكل دائم إلى انتقاء العنصر البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات.	3.59	0.99
34	لدى المنظّمة سياسة واضحة تختص بعملية الاحتفاظ بعناصرها البشرية التي تمتاز بمستوى عالٍ من المهارات.	3.67	1.11
35	لدى المنظّمة سياسة تختص بعملية تحفيز العاملين المتميزين وإعطائهم حقهم بالترقية والمكافآت والتقدير.	3.27	1.16
36	هناك إحساس لدى العاملين بوجود نوع من الترابط بين البرامج التدريبية واستراتيجية المنظّمة.	3.44	0.88
37	هناك معرفة من قبل العاملين بما تعانيه منظمتهم من نقاط ضعف في برامجها التدريبية.	3.60	0.86

يشير الجدول (10) إلى أن أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الثالثة، كانت العبارة رقم (28) والتي تنص على: "هناك إحساس لدى العاملين بأن إمكانياتهم تفوق ما أوكل إليهم من أعمال". حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38)، وهذا أمر يشير إلى أنه يجب على المنظّمة العمل على إعادة النظر بطرائق أداء العمل، وتوزيعه بين العاملين.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت العبارة رقم (30) التي تنص على: "إن الأساس في نجاح استراتيجية المنظّمة هو مدى توفر الأفراد ذوي المهارات والخبرات الكفيلة بأداء الأعمال الموكلة إليهم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) وهذا يشير إلى إيمان العاملين والإدارة بأهمية العنصر البشري في الوصول بالمنظّمة إلى امتلاك القدرة التنافسية.

كما يلاحظ من الجدول (10) أن جميع العبارات السابقة حصلت على متوسط قريب من المتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي الذي يساوي 3، لذلك فقد أجرى الباحث اختبار (Z-Test) لكامل العيّنة من أجل التأكد من

معنوية الفروق بين المتوسط العام للقيم (الذي يمثل قيم استراتيجية التدريب) والمتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (11) اختبار Z-Test لكل العيّنة فيما يتعلق باستراتيجية التدريب

المحور	عدد المفردات	متوسط القيم السائدة	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	Z المحسوبة	Z الجدولية	قيمة P	الدلالة الإحصائية
استراتيجية التدريب	66	3.42	0.59	0.07	5.86	1.96	0.000	معنوية

يتضح من الجدول (11) أن قيمة Z المحسوبة أكبر من قيمة Z الجدولية، كما أن قيمة P تساوي (0.000) أي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود فروق بين المتوسطات ويتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق بين استراتيجية التدريب المتبعة، وبين الاستراتيجيات الواجب تطبيقها، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب المتّبعة، وبين الاستراتيجيات الواجب تطبيقها، حيث إنّ هذه الفروق إيجابية ولصالح شركات التأمين، وذلك على مستوى فروع شركات التأمين الخاصة عيّنة البحث.

اختبار الفرضية الرابعة لا توجد فروق جوهرية بين دور التدريب في المنظّمة، والدور الواجب منحه للتدريب من أجل بناء القدرة التنافسية.

الجدول الآتي يوضح الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) المتعلقة بعبارات الفرضية الرابعة، حيث تتكون هذا العبارات من (12) عبارة تتعلق بمدى الاعتماد على التدريب في زيادة القدرة التنافسية.

الجدول رقم (12) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الأولى

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
38	لدى إدارة المنظّمة إدراك لأهمية التدريب في رفع القدرة التنافسية	3.88	0.77
39	تعتمد المنظّمة على مواردها البشرية من أجل تحسين قدرتها التنافسية في السوق الذي تعمل به.	3.76	0.82
40	تستطيع برامج التدريب المطبقة في المنظّمة منح العاملين قدرة أكبر على تقديم الخدمة وإنجاز الأعمال.	3.76	0.75
41	تمنح برامج التدريب المطبقة في المنظّمة العاملين اكتساب معارف جديدة لم تكن معلومة لديهم سابقا.	4	0.58
42	تهتم برامج التدريب المطبقة في المنظّمة على إكساب العاملين طرقا جديدة لإنجاز الأعمال التي تساعد في توفير الوقت والجهد.	3.67	0.85

43	هناك شعور لدى العاملين بالفرق في الإمكانيات التي يمتلكونها قبل خضوعهم لدورات تدريبية وبعدها.	3.82	0.69
44	هناك تشديد من قبل الإدارة على أهمية اكتساب العاملين للمعرفة الكفيلة بخلق قدرة تنافسية للأفراد.	3.61	0.82
45	تظهر في السلع التي تقدمها المنظّمة لزبائنها صفة التجديد الدائم إما بنوعية المنتج المقدم أو بطريقة التقديم.	3.56	0.84
46	هناك استجابة دائمة من قبل الإدارة لملاحظات العمال فيما يخص حاجات العميل ومتطلباته، وبالتالي تطوير البرامج التدريبية بناء على هذه الملاحظات.	3.29	1.06
47	هناك إحساس لدى العاملين بأن إمكانيات المنظّمة المالية والبشرية تفوق عما تحصل عليه من حصة في السوق الذي تعمل به.	2.42	0.93
48	تعتمد المنظّمة في برامجها التدريبية على أبراز أهمية العنصر البشري في نجاح المنظّمة، وزيادة قدرتها التنافسية.	3.62	0.94
49	هناك بعض البرامج التدريبية التي تصر عليها الإدارة، ولكن في الوقت نفسه لدى العاملين أحساس بأنها لا تضيف أي جديد للمنظمة.	3.01	1.12

يشير الجدول (12) إلى أن أقل عبارة قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الرابعة، كانت العبارة رقم (47) التي تنص على: "أنّ هناك إحساساً لدى العاملين بأن إمكانيات المنظّمة المالية والبشرية تفوق عما تحصل عليه من حصة في السوق الذي تعمل به"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، وهذا يدل إلى حد ما على نظرة من قبل العاملين في القطاع الخاص إلى أن منظمتهم بحاجة إلى إعادة النظر ببعض طرائق تأديتها لأعمالها وبالشكل الذي يمكنها من تحقيق الحصة التي تستحقها من سوق التأمين السورية.

إنّ العبارة التي بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة عندها، كانت العبارة رقم (41) والتي تنص على: "تمنح برامج التدريب المطبقة في المنظّمة العاملين اكتساب معارف جديدة لم تكن معلومة لديهم سابقا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4)، وهذا يشير إلى البرامج التدريبية المطبقة في المنظّمة قادرة على إكساب العاملين مهارات جديدة كما أنها تتصف بالتجديد المستمر.

كما يلاحظ من الجدول (12) أن جميع العبارات السابقة حصلت على متوسط قريب من المتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي الذي يساوي 3، لذلك فقد أجرى الباحث اختبار (Z-Test) لكامل العيّنة من أجل التأكد من معنوية الفروق بين المتوسط العام للقيم (والذي يمثل قيم التدريب والقدرة التنافسية) والمتوسط المحدد في مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (13) اختبار Z-Test لكل العيّنة فيما يتعلق بالتدريب والقدرة التنافسية

المحور	عدد المفردات	متوسط القيم السائدة	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	Z المحسوبة	Z الجدولية	قيمة P	الدلالة الإحصائية
التدريب والقدرة التنافسية	66	3.5328	0.48	0.06	8.98	1.96	0.000	معنوية

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة Z المحسوبة أكبر من قيمة Z الجدولية، كما أن قيمة P تساوي (0.000) أي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود فروق بين المتوسطات ويتم رفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق بين دور التدريب في المنظّمة، والدور الواجب منحه للتدريب من أجل بناء القدرة التنافسية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دور التدريب في المنظّمة، والدور الواجب منحه للتدريب من أجل بناء القدرة التنافسية، حيث إنّ هذه الفروق إيجابية ولصالح شركات التأمين، وذلك على مستوى فروع شركات التأمين الخاصة عيّنة البحث.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. إن التدريب القائم في شركات التأمين الخاصة هو على الأغلب من النمط التقليدي، أي أن المشكلة الرئيسة هي عدم الاعتماد على التدريب المستمر.
2. إن الثقافة السائدة في شركات التأمين الخاصة بحاجة إلى إعادة النظر بها والعمل على تطويرها.
3. هناك إيمان من قبل أغلب العاملين بأن أفضل الطرائق لتحقيق الميزة التنافسية هي تعزيز ثقافة المنظّمة.
4. هناك نقص في مقدرة البرامج التدريبية في القطاع التأميني الخاص على التوافق مع متغيرات البيئة.
5. هناك نظرة ايجابية من قبل العاملين لأهمية التدريب في إحداث التغيير المطلوب في مستويات أداء العمل.
6. يعاني قطاع التأمين الخاص –إلى حد ما– من ضعفٍ في أسلوب نقل المعلومات من البرامج التدريبية إلى المتدربين.
7. يمتاز القطاع التأميني الخاص باستخدام جيّد للمُعينات السمعية والبصرية عند تطبيقه للبرامج التدريبية، وتوفير مكان للتدريب.
8. هناك إحساس من قبل العاملين بأن إمكانياتهم تفوق ما يوكل إليهم من عمل
9. تمتاز شركات التأمين في القطاع الخاص بقدرة جيدة على انتقاء العنصر البشري.
10. تمتاز الخدمات المقدّمة في القطاع التأميني الخاص بقدر جيد من التجديد والابتكار.

التوصيات:

1. يجب على شركات التأمين الخاصة أن تسعى لتدعيم عملية التعلّم، من خلال تشجيع العاملين على التجربة.
2. يجب على إدارة التدريب أن تتّبع أسلوب التعلّم المبني على الخبرة، أي التدريب في مكان العمل من أجل إكساب العاملين المعرفة العمليّة المؤهِّلة لامتلاك الميزة التنافسية.

3. يجب أن يحقق التدريب المطبق في شركات التأمين الخاصة التكامل مع الاستراتيجية العليا للمنظمة بحيث يساعد في تحقيق هذه الاستراتيجية.
4. يجب السعي من قبل شركات التأمين الخاصة لتحقيق التكامل بين أطراف العملية التدريبية، مع الحصول على دعم الإدارة العليا في المنظّمة، لما لذلك من أثر على إقبال العاملين على هذه البرامج التدريبية.
5. لا بد من العمل على تطوير آلية اتخاذ القرار داخل المنظّمات، بحيث تكون هذه القرارات أكثر ملاءمةً مع متطلبات التغيير التي تصيب بيئة العمل
6. لا بد من الاهتمام بنشر ثقافة المنظّمة لدى العاملين في القطاع التأميني الخاص، ومن ثم العمل على تطوير هذه الثقافة
7. لا بد من العمل على تطوير البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملون في القطاع التأميني الخاص للتوافق مع متطلبات البيئة التي تعمل بها المنظّمة.
8. لا بد من استجابة إدارة المنظّمات في القطاع التأميني الخاص لملاحظات العاملين على البرامج التدريبية المطبّقة وما قد تعانيه هذه البرامج من نقاط ضعف.

المراجع:

[1] حسونة، فيصل. *إدارة الموارد البشرية*. طبعة أولى، دار أسامة، عمان، 2008، 136.

[2] هلال، محمد عبد الغني حسن.، *دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب*. طبعة أولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2003، 28.

[3] عقيلي، عمر وصفي. *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*: بعد استراتيجي. طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، 437.

[4] توفيق، عبد الرحمن. *العملية التدريبية*. طبعة ثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002، 34.

[5] هل، شارلز؛ جونز، جارث. *الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل*. ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سعيد أحمد عبد المتعال، طبعة أولى، دار المريخ، الرياض،2001، 650.

[6] مايك، ويلز. *إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ موضع التنفيذ*. ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، طبعة أولى، مركز البحوث، الرياض، 2005، 336.

[7] حسن، راوية. *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. طبعة أولى، الدار الجامعية، القاهرة، 2005 ، 106.

[8] عقيلي، عمر وصفي. *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*: بعد استراتيجي. ورد سابقا، 2005، 451 – 454.

[9] زعباط، عبد الحميد. *دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية*. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات، الجزائر، 2004، 215.

[10] ARGYRIS, C; SCHON, D, A. *Organizational Learning: Theory, method and practice*. Cambridge, Adison-Wesley, 1996,16.

[11] درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم. *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى النظم*. طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008، 312.