

انعكاسات التدريب على أداء العاملين في شركة ترست للتأمين في غزة

حازم أحمد فروانة/ أستاذ محاضر-أ. (*)

الكلية العلوم الاقتصادية

جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر

ملخص :

تهدف الدراسة إلى بيان درجة تطبيق شركة ترست للتأمين مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي من خلال توضيح تطبيق ممارسة الخطوات لبناء إستراتيجية التدريب إضافة إلى التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين ومعرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لإستراتيجية التدريب وبيان مدى تبني الشركة للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج إستراتيجية التدريب. أهم النتائج انه توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى الإدارة العليا ومستوى التكنولوجيا في شركة ترست للتأمين وبين اثر التدريب على أداء العاملين. أهم التوصيات ضرورة قيام الشركة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للشركة. وضرورة القيام بتنوع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركة.

الكلمات المفتاح : التدريب، البرامج التدريبية، إستراتيجية التدريب، أداء العاملين، شركة ترست للتأمين

Abstract :

The study aims at clarifying the degree to which Trust Insurance Company applies the stages of the training process through a strategic approach by clarifying the application of the steps to build the training strategy in addition to identifying the most prominent types of training programs provided to the employees and understanding the commitment of senior management and adopting and supporting the training strategy Of modern technology as the basis for the implementation of training strategy programs. The main findings are that there is a relationship between the quality of the training programs and the level of senior management and the level of technology in the Trust Company for insurance and the impact of training on the performance of employees. The most important recommendations are the need for the company to provide more attention and support from senior management to adopt clear strategies for training emanating from the general strategy of the company. And the need to diversify the training methods provided to their employees as they focus on the method of lectures and functional turnover to a large extent and therefore must be added to discussion methods and case studies, committees and conferences to these methods because of their impact on improving performance levels of employees in this company.

Keywords: Training, Training Programs, Training Strategy, Employee Performance, Trust Insurance Company

I- تمهيد :

مما لا شك فيه أن التدريب قد حظي بأهمية بالغة لدى الكثير من مديري المؤسسات ، سواء غير الهادفة للربح أم الربحية ، وذلك للارتقاء بمستوى المهارات التي يملكها العاملون والموظفون في تلك المؤسسات، حيث إن المناهج التعليمية والمؤهلات الأكاديمية لا تغطي جوانب متخصصة في المتطلبات الحديثة للعديد من الوظائف، لأن العديد من الوظائف تستحدث بفعل التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات ، إضافة إلى مقتضيات العولمة، وظهور الشركات العالمية، وتنوع حاجات الناس، وتقلب الطلب السريع على خدمات وسلع لم تكن معروفة من قبل إن سرعة نمو وتطور الكثير من الخدمات و السلع التي تستحدث بشكل يومي و ما سبق يؤكد أهمية التدريب للنهوض بمهارات الموظفين والخريجين والعمال لتدريبهم على مهارات متخصصة في مجالات العمل المختلفة وذلك من أجل تطوير مهاراتهم ومعارفهم و اتجاهاتهم وسلوكهم باستمرار وتعزيز قدراتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة والطارئة في عالم الأعمال وثورة الاتصالات والمعلومات. إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على الشركات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

إن استراتيجيات شركات التأمين ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة التأمين وبالتالي التأثير على أداء الشركة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للشركة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

يعتبر التدريب في الوقت الحالي استثماراً في رأس المال البشري، لأنه يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية ملائمة من حيث الكم والنوع حيث يعمل على تزويد الأشخاص بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بدقة وكفاءة وفاعلية مما ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء الشركات بشكل عام.

1- إشكالية الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

2- فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التدريب على أداء العاملين تعزى إلى نوعية البرامج التدريبية؟

- لا توجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التدريب على أداء العاملين تعزى إلى مستوى الإدارة العليا؟

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التدريب على أداء العاملين تعزى إلى مستوى التكنولوجيا الحديثة؟

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ؟
3- أهداف الدراسة:

- بيان درجة تطبيق شركة ترست للتأمين لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي.
- توضيح تطبيق ممارسة شركة ترست للتأمين لخطوات بناء إستراتيجية التدريب.
- التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في شركة ترست للتأمين.
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لإستراتيجية التدريب في شركة ترست للتأمين.

- بيان مدى تبني شركة ترست للتأمين والتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج إستراتيجية التدريب.

- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه شركة ترست للتأمين عند تبنيها لإستراتيجية فعالة للتدريب.

- إغناء المكتبة المحلية والعربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني إستراتيجية فعالة للتدريب وأهميتها في تحسين أداء العاملين في الشركات بشكل عام.

4- أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة الشركة التنافسية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً شركة ترست للتأمين وهو موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد الشركة من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق الشركة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً.

- كما تنبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب في شركة ترست للتأمين وأثر ذلك على أداء العاملين فيها، حيث أن الكثير من الدراسات العربية ركزت على البعد التقليدي ولم تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب.

- وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة شركة ترست للتأمين بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني إستراتيجية للتدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

II - الطريقة :

1- منهج الدراسة:

ستتبع الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لإجراء هذه الدراسة باعتباره المنهج الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من شركة ترست للتأمين في غزة.

- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية من نفس المجتمع أسلوب الحصر أو المسح الشامل من شركة ترست للتأمين في غزة.

3- أساليب جمع البيانات والمعلومات:

- مصادر أولية: الاستبانة.

- مصادر ثانوية: الكتب والمراجع والدراسات السابقة.

4- أداة الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين في شركة ترست للتأمين في غزة .

5- حدود الدراسة

- الحد الزمني: يتم إجراء هذه الدراسة في عام (2015-2016)

- الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة على شركة ترست للتأمين في غزة.

- الحد البشري:العاملين بشركة ترست للتأمين في غزة، البالغ عددهم (28) موظف.

- الحد الموضوعي: درجة تطبيق الشركة لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي

ويتكون من ثلاث محاور أساسية هي البرامج التدريبية، الإدارة العليا، التكنولوجيا الحديثة.

III- الدراسات السابقة والجانب النظري:

لتكوين صورة أدق حول موضوع الدراسة حاول الباحث الحصول على دراسات سابقة في

موضوع الدراسة وأورد أهم الدراسات ذات الصلة، وهي كما يلي:

1. دراسة جهاد الدحيات، (1999) بعنوان: تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز

التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة

وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة

لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب

على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشاركون نتيجة مشاركته بالتدريب.

2. دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001)، بعنوان: "Training Practices of

.Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملي تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين.

3. دراسة (Teresa Brannick, et al, 2002)، بعنوان: "Service Management

.Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices"

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل. (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2000، ص30)

1. مفهوم التدريب:

1.1- التدريب لغة:

التدريب مصدر للفعل درب، وهي مشتقة من الدرب وهو الطريق؛ فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه. (هلال، 2000، ص28)

2.1- التدريب اصطلاحاً:

نورد فيما يلي أهم التعريفات التي أوردها الكتاب والمؤلفون العرب والأجانب حول مفهوم

التدريب:-

أ. التدريب هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوك (واتجاهات) الاتجاه النظري والعملي والنفسي والسلوكي (الفرد أ والمجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة لتغيير في السلوك من خلال توسيع مع

ر فت هم وصقل مهاراته م وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال. (العزاوي، 2006، ص14)

ب. التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداءٍ فاعلٍ ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (مصطفى، 2004، ص225)

ج. التدريب هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة. (زويلف، 2003، ص113):

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل". (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2004، ص89)

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل". (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 1996، ص233)

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل الشركة.

2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

1.2- أهمية التدريب:

يعد التدريب في المنظمات الحديثة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظرًا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية. (بربر، 1997، ص159)

وتبرز أهمية التدريب من خلال ثلاثة مستويات على مستوى المنظمة، و على مستوى العاملين، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1.1.2- أهمية التدريب للمنظمة:

تتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أم الأداء المستقبلي المتوقع، حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة (عباس، 2003، ص87)

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

ب. يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

د. يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

هـ. يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

و. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير

أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

2.1.2- أهمية التدريب للعاملين:

وتظهر أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة في تزويده بالكفاءات المطلوبة كما ينعكس

التدريب بنتائج ايجابية بالنسبة للفرد العامل حيث يحقق التدريب فوائد للعاملين من أهمها: (عباس، 2003، ص187)

أ. مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

ب. مساعدتهم في حل مشكلات العمل.

ج. يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.

د. مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

هـ. يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

3.1.2- أهمية التدريب للعلاقات الإنسانية:

تنعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال التالي: (ربابعة، 2003، ص54)

أ. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.

ب. تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

ج. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

د. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

3- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

فانه يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية:

أ- المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.

- ب- الرئيس المباشر الذي يشرف على المدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية .
- ج- اختصاصي التدريب وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- د- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتهي إلى هيئته تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته.
- هـ- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية) وذلك بحكم إشرافها العام على المدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
- و- مراكز التدريب المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.(منشورات جامعة القدس المفتوحة ، 2006، ص59-60)
- 4- خطة برنامج تدريبي مقترح لتدريب تحسين أداء العاملين :
- 1.4- تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين أداء العاملين وتشمل :
- المجالات التي ترغب الشركة تدريب العاملين عليها لسد العجز ورفع كفاءاتهم.
- مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات أداء العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.
- المعلومات والمهارات والاتجاهات والقدرات المرغوب في تنميتها وتغييرها أو تعديلها لمواجهة التغيرات والتطورات التنظيمية والتكنولوجية والإنسانية على مستوى الشركة.
- 2.4- تحديد أهداف البرنامج التدريبي لتحسين أداء العاملين:
- حيث يمكن تصنيف هذه الأهداف بحسب بعض الاعتبارات:-
- فبحسب الجهة المستفيدة هناك أهداف الشركة ، وأهداف العامل ، وأهداف الوظيفة ، وأهداف الجمهور.
- وبحسب حجم الأهداف: هناك أهداف عامة تجسد غالباً مهمات التدريب وأهداف سلوكية نهائية تجسد التصرفات الوظيفية لمهمات التدريب ، وأهداف سلوكية مرحلية تجسد السلوكيات الفرعية للتصرفات الوظيفية.
- وبحسب الطبيعة التنفيذية السلوكيات هذه الأهداف: هناك أهداف عملية ، وأهداف كتابية، وأهداف شفوية.
- وبحسب مجالها السلوكي الإنساني: هناك أهداف إدراكية ، وأهداف عاطفية (وجدانية) وأهداف نفس حركية .(منشورات جامعة القدس المفتوحة ، 2002، ص108-110)
- 3.4- تحديد مستوى البرنامج التدريبي لتحسين أداء العاملين: حيث يشتمل المحتوى على ما يلي:-

- المعارف : حقائق ، مفاهيم ، مبادئ ، الخ .

- العادات : وهي ميول مكتسبة للتصرف بشكل معين في حالة توفر ظروف معينة .
- المهارات : وهي سلوكيات تتطلب درجة من السهولة في أداء العمل .
- الضوابط الانفعالية : اتجاهات ، مُثل ، قيم ، ميول ... الخ .
- 4.4- تصميم الفعاليات الأنشطة التدريبية : تصميم الأنشطة التدريبية لبرنامج تحسين أداء العاملين يجب مراعاة أن تشمل أنشطة تعلم فردية وأنشطة تعلم جماعية:
 - فمن أنشطة التعلم الفردية :الاستفسار من مجموعة عن موضوع جديد ، قراءة كتاب ،
 - مقابلات شخصية مع الآخرين ، بدء شيء جديد ، مراجعة المستندات والوثائق ، اكتشاف مشكلة ،
 - أداء عملة جديد ، ملاحظة الآخرين ، بحث في موضوع معين ، .. الخ
 - ومن أنشطة التعلم الجماعية : مناقشة الخبراء ، دراسة الحالات ، الحل التتابعي للمشاكل،
 - تمرين البريد الوارد ، تمثيل الأدوار ، المحاكاة ... الخ
- 5.4- اختيار الطرق والأساليب التدريبية: لا يوجد طريقة واحدة تصلح لتحسين أداء العاملين ، بل هناك طرق عديدة لذلك ، ولكن يجب اختيار الطريقة المناسبة في ضوء عدة معايير مثل : خلفيات المتدربين المعرفية والوظيفية ، وأعمارهم وثقافتهم الاجتماعية الخاصة وعددهم وطبيعة مهمة التدريب والوقت المتوفر للتدريب والميزانية المتوفرة للتدريب .. الخ .
- ومن الطرق التدريبية التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العاملين:
 - أ- طرق التدريب بحسب الصيغة التنفيذية :
 - طرق شفوية.
 - طرق كتابية مثل التمارين والمشاريع والتدريب المبرمج.
 - طرق عملية كالتطبيقات والشروح العملية.
 - ب- طرق التدريب بحسب دورها التدريبي :
 - طرق تخطيطية مثل طريقة دلفي والحوادث الطارئة ودراسة الحالة ودراسة القرارات.
 - طرق تطويرية للمهارات التدريبية مثل النقاش والتدريب بالوظيفة والتدريب المبرمج والشرح العملي والتدريب المصغر.
 - ج- طرق التدريب بحسب عدد المتدربين :
 - طرق فردية .
 - طرق مجموعات صغيرة .
 - طرق مجموعات كبيرة .
 - ء- طرق التدريب بحسب موقعها من الشركة :
 - 1- طرق داخل الشركة .
 - 2- طرق خارج الشركة.

6.4- اختيار وسائل وتكنولوجيا التدريب: لكي يكون تدريب وتحسين أداء العاملين فعالاً لا بد

من استخدام التقنيات التربوية المناسبة مثل: المختبرات والمعامل والمراسم الصور والرسوم التوضيحية والخرائط وأفلام الصور المتحركة والفيديو والتلفزيون التعليمي والمرئيات الثابتة والكمبيوتر والبرامج الالكترونية والمواد المطبوعة .. الخ .

7.4- اختيار الطاقم التدريبي: يشمل الطاقم التدريبي اللازم لتحسين أداء العاملين:

المدرسين والخبراء (أو المستشارين) والفنيين والإداريين، والخبراء أو المستشارون هم أفراد مختصون من خارج الهيئة للقيام بأعمال تدريبية فعلية حين وجود نقص نوعي أو كمي في أعمال التدريب أو للمساعدة في مهام تخطيطية .. الخ، وينتهي دورهم بانتهاء العمل. أما فني التدريب فهم الأفراد المشاركون في تشغيل عمليات ومسئوليات التدريب الإداريون فهم كل الأفراد العاملين في تنفيذ البرنامج التدريبي من غير المدرسين والخبراء والفنيين. (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2007، ص102)

8.4- تحديد الجدول الزمني للتدريب : لا بد من تحديد جدول زمني للتدريب يشمل أيضاً -

بالإضافة إلى مواعيد الاجتماعات والأنشطة التدريبية المقررة - ما سيقوم المدربون بتحصيله ، والمدرسون. ويجب مراعاة ما يلي عند تصميم الجدول الزمني:-

- أن يشمل الجدول الزمني: المهمة - التصرفات الوظيفية الرئيسة - أسماء المدرسين -

مواقع التدريب - المواعيد الزمنية التي ستحدث فيها أنواع التدريب المقررة .

- مراعاة الوضوح واللغة المفهومة من المدرسين .

- مراعاة حسن التصميم والإخراج لمكونات وشكل الجدول الزمني .

- محاولة تصميم الجدول الزمني في نشرة من صفحة واحدة .

9.4- تحديد مصادر الدعم اللازمة: لا شك أن كل خطة تحتاج إلى أهداف ووسائل وأساليب

وأنشطة ومن مقومات نجاح الخطة دراسة مصادر الدعم اللازمة حتى تتحقق الخطة وتنجز الأهداف ، وهي مصادر قد تكون مالية أو بشرية ، فالمصادر المالية محلية كانت أم خارجية شرط رئيسي لنجاح الخطة وتنفيذها، وإذا افتقد هذا العنصر فشلت الخطة وباءت الأهداف بالفشل الذريع وكذلك مصادر الدعم البشري المحلي بالتعاون مع الشركات والمؤسسات الأخرى أو مع شركات ودول خارجية محلية كانت أم أجنبية.

10.4- تقييم البرنامج التدريبي: لا بد من القيام بتقييم البرنامج التدريبي حتى يتم تحديد مدى

نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها أم لا ، ويجب أن يكون التقييم مرحلياً وختامياً حتى يمكن تعديل المسار أولاً بأول كلما اقتضت المصلحة ذلك. (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2005، ص420)

5- إستراتيجية التدريب: إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل

للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو

السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.
* من المسؤول عن التدريب في الشركة ؟

إدارة الموارد البشرية هي المسؤول الأول والأخير عن احتياجات الأفراد من دورات تدريبه ومتخصصة في مجالات متنوعة لأنها هي التي تقوم بمتابعة أداء العاملين ومراقبة رد فعلهم تجاه إنجاز أي معاملات داخل الشركة لذا هي المخولة في اختيار ما يناسب العاملين بهدف تحسين الإنتاجية والارتقاء بالعمل.

6- تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للشركة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية : من أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة التامين في الشركة ، فإذا انصبت إستراتيجية الشركة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت إستراتيجية الشركة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.
(منشورات جامعة القدس المفتوحة ،2004،ص75).

1.6- خطوات إعداد إستراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

- تحليل إستراتيجية الشركة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للشركة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للشركة من حيث: الوضع الحالي للشركة ، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية الشركة.
- مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للشركة.

وتسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية.

(منشورات جامعة القدس المفتوحة ،2002،ص19)

2.6- معوقات تطبيق إستراتيجية التدريب في الشركة: هناك مجموعة من المعوقات والتي

يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه الشركة وبالتالي تعيق وتحّد من تطبيق هذه الإستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للشركة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للشركة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

- جمود القوانين والتشريعات.

- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

- ضعف نشاط تحليل الوظائف في الشركة.

- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

3.6- أهمية التدريب وفوائده: تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

(منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2003، ص109)

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل،

وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف الشركة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو الشركة ويساهم في انفتاح

الشركة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للشركة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات

الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبو بكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة الشركة على

تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل

الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات. (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2004،

ص12)

IV- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من شركة ترست للتأمين في غزة وكان عددهم (28) موظفين وكانت

عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة. وتم الحصول على 28 إستبانة بنسبة استرداد 100%. فتم

الإجابة على الاستبيانات جميعهم.

1-أداة الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر التدريب على أداء العاملين في شركة ترست للتامين في غزة .

1.1- صدق الأداة: لاستخراج صدق الأداة قام الباحث بعرض المقياس في صورته المبدئية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص لإبداء آرائهم حول محتوى المقياس، وأقر الجميع أن المقياس صالح لقياس ما وضع من أجل قياسه بعد الأخذ ببعض التعديلات التي طلبت فيه، واستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (23) فقرة .

2.1- ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة، تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية عددها (5) موظفين، وذلك بهدف تقدير الثبات للأداة، من خلال استخراج معامل ألفا كرونباخ، إذ تم تقدير معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وجاءت النتائج كما يظهرها الجدول الآتي:-

الجدول رقم (1) معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة وللأداة ككل لاستبانة اثر

التدريب على أداء العاملين في شركة ترست للتامين

المحور	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البرامج التدريبية	0.83
الإدارة العليا	0.75
التكنولوجيا الحديثة	0.81
الأداة ككل	0.80

يبين الجدول السابق رقم (1) إن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.75 – 0.83) في حين بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.80) وهو معامل ثبات ايجابي قوى وهذا يبين أن المقياس جيد وصالح لقياس ما وضع من اجل قياسه.

2- جمع البيانات وتحليلها:

1.2- الجنس:

جدول رقم (2) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	28	100.0
المجموع	28	100.0

يبين الجدول أعلاه رقم (2) أن نسبة 100.0% من أفراد العينة هم من الذكور في توزيع العينة، وهذا يعنى أن الشركة تهتم بالموظفين الذكور أكثر من الإناث. نظرا لطبيعة عمل الشركة التي تحتاج إلى تنقلات وأوقات دوام طويلة فلا تستطيع الإناث أن تقوم بذلك نتيجة للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني.

2.2- العمر:

جدول رقم (3) توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة%
اقل من 30	22	80.0
30 الى اقل من 40	6	20.0
المجموع	28	100.0

يبين الجدول أعلاه رقم (3) أن نسبة 80.0% من أفراد العينة يحملون عمرا اقل من 30 عام في توزيع العينة وهي النسبة الأعلى، يليها نسبة 20.0% يحملون عمر 30 إلى اقل من 40 عام من أفراد العينة. حيث أن الشركة تعتمد على الشباب لاسيما الخريجين الجدد نظرا لهمتهم العالية وانخفاض الأجور كونهم جدد لا يشترطون شيء على الشركة.

3.2- المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
بكالوريوس	28	100.0
المجموع	28	100.0

يبين الجدول أعلاه رقم (4) أن نسبة 100.0% من أفراد العينة يحملون مؤهل علمي بكالوريوس في توزيع العينة، وهذا يعنى أن الشركة تهتم بالموظفين الحاملين مؤهلات علمية في البكالوريوس. حيث إنهم خريجين جدد.

4.2- الخبرة:

جدول رقم (5) توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	17	60.0
5 إلى اقل من 10 سنوات	11	40.0
المجموع	28	100.0

يبين الجدول رقم (5) أن نسبة خبرة الموظفين اقل من 5 سنوات كانت 60.0% وهي النسبة الأعلى من أفراد العينة، يليها نسبة خبرة الموظفين من 5 إلى اقل من 10 سنوات كانت 40.0% من أفراد العينة. كما أسلفنا سابقا أن الخبرة تأتي مع الممارسة والتدريب التي توفره الشركة للموظفين الذين معظمهم حديثي تخرج وتوظيف.

جدول رقم (6) يبين ترتيب الفقرات حسب استجابة عينة الدراسة للمحور الأول البرامج التدريبية

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
1.	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية اللازمة وتصميم تنفيذ برامج التدريب	3.21	1.22	5
2.	توفر الشركة التجهيزات والمعدات الضرورية	3.36	1.06	4
3.	توفر الشركة وسائل النقل اللازمة	3.47	1.11	3
4.	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء المستجدات التقنية والفكرية الحديثة	3.11	1.28	6
5.	تؤدي الشركة الدور المطلوب من حاجات تدريبية	3.42	1.21	2
6.	تشعر انك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل على التدريب والتنمية اللازمة	3.79	1.38	1

يلاحظ من الجدول رقم (6) أعلاه أن الفقرة التي تنص على "تشعر انك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل على التدريب والتنمية اللازمة" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (3.79) يبين أن التدريب والتنمية اللازمة يستهدف إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل. وجاءت الفقرة التي تنص على "تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء المستجدات التقنية والفكرية الحديثة" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي مقداره (3.11) يبين أن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمتدربين، ويجعله نشاطاً واقعياً يوفر كثيراً من الجهود والنفقات، ولكي يحقق التدريب أهدافه، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية.

جدول رقم (7) يبين ترتيب الفقرات حسب استجابة عينة الدراسة للمحور الثاني الإدارة العليا

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
1.	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية اللازمة وتصميم تنفيذ برامج التدريب	3.21	1.22	5

4	1.06	3.36	توفر الشركة التجهيزات والمعدات الضرورية	2.
3	1.11	3.47	توفر الشركة وسائل النقل اللازمة	3.
6	1.28	3.11	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء المستجدات التقنية والفكرية الحديثة	4.
2	1.21	3.42	تؤدي الشركة الدور المطلوب من حاجات تدريبية	5.
1	1.38	3.79	تشعر انك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل على التدريب والتنمية اللازمة	6.

يلاحظ من الجدول رقم (7) أعلاه أن الفقرة التي تنص على " تسعى الإدارة العليا بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل " حصلت على المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (3.12) أن التدريب يسعى إلى تحسين أداء العاملين في الشركة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية، وجاءت الفقرة التي تنص على " يساهم المدير في تذليل العقبات المتعلقة بالعاملين بشكل ناجح " في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي مقداره (2.38) وهذا يبين المدير أن توفير المناخ النفسي والإداري لدى العاملين يساعد على شحذ الهمم وزيادة الرغبة في العمل والعطاء وفي تذليل العقبات بشكل ناجح.

جدول رقم (8) يبين ترتيب الفقرات حسب استجابة عينة الدراسة للمحور الثالث التكنولوجيا الحديثة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
1.	يتواكب مكان عملي مع التطورات الحديثة في أساليب العمل	2.16	1.11	6
2.	تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب العمل	2.29	1.15	4
3.	يتم تدريب العاملين على متابعة أساليب التدريب الحديثة	2.43	1.24	3
4.	تدريب العاملين يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم نحو الأفضل	2.22	1.23	5
5.	تشجع الشركة العاملين على تطوير قدراتهم على الانجاز	2.91	1.59	1

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
6.	يشجع نظام الحوافز المعمول به على تدريب العاملين	2.55	1.23	2
7.	يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المدربين لتحمل مسؤوليات أوسع	2.09	1.05	8
8.	توجد دافعية لدى العاملين للتدريب من أجل تحسين عملهم	2.11	1.16	7

يلاحظ من الجدول رقم (8) أعلاه أن الفقرة التي تنص على " تشجع الشركة العاملين على تطوير قدراتهم على الانجاز " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي مقداره (2.91) يبين أن الشركة التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين، وأيضاً اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة. وجاءت الفقرة التي تنص على " يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المدربين لتحمل مسؤوليات أوسع " في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي مقداره (2.09) يبين أن التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة الشركة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.

7- النتائج ومناقشتها :

1- نتائج الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

بين التدريب على أداء العاملين تعزى إلى نوعية البرامج التدريبية.

جدول رقم (9) معامل الارتباط البرامج التدريبية على اثر التدريب على أداء العاملين في شركة الملتزم للتامين

مقاييس الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البرامج التدريبية على أداء العاملين في شركة ترست للتامين	81.79	2.78	0.042	0.531
البرامج التدريبية	2.42	1.45		

يتضح من الجدول رقم (10) أي انه توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في شركة ترست

للتامين وبين اثر التدريب على أداء العاملين.

2- نتائج الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($=0.05$) بين التدريب على أداء العاملين تعزى إلى مستوى الإدارة العليا.

جدول رقم (10) معامل الارتباط الإدارة العليا على اثر التدريب على أداء العاملين في شركة الملتزم للتأمين

مقاييس الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإدارة العليا على أداء العاملين في شركة الملتزم للتأمين	92.20	2.54	0.015	0.572
الإدارة العليا	2.13	1.02		

يتضح من الجدول رقم (10) أي انه توجد علاقة بين مستوى الإدارة العليا في شركة ترست للتأمين وبين اثر التدريب على أداء العاملين.

3- نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($=0.05$) بين التدريب على أداء العاملين تعزى إلى مستوى التكنولوجيا الحديثة؟

جدول رقم (11) معامل الارتباط التكنولوجيا الحديثة على اثر التدريب على أداء العاملين في شركة الملتزم للتأمين

مقاييس الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التكنولوجيا الحديثة على أداء العاملين في شركة الملتزم للتأمين	89.75	1.07	0.021	0.496
التكنولوجيا الحديثة	1.11	1.23		

يتضح من الجدول رقم (11) أي انه توجد علاقة بين مستوى التكنولوجيا الحديثة في شركة ترست للتأمين وبين اثر التدريب على أداء العاملين.

4- نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($=0.05$) بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (12) اختبار تحليل التباين الأحادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين	16	1	16	1.481	0.289

					المجموعات	مدخل استراتيجي
		10.803	3	32.41	داخل	وأداء العاملين
					المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (12) انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
 5- نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (13) اختبار تحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجموع الكلي
0.474	2.111	12	1	12	بين المجموعات	للعملية التدريبية من مدخل استراتيجي
		5.683	3	17.05	داخل المجموعات	وأداء العاملين

يتضح من الجدول رقم (13) انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
 6- نتائج الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (14) اختبار تحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجموع الكلي
0.382	1.029	22	1	22	بين المجموعات	للعملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين
		21.377	3	64.13	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (14) انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
 7- نتائج الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (15) اختبار تحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجموع الكلي للعلمية التدريبية
0.421	2.333	18	1	18	بين المجموعات	من مدخل
		7.713	3	23.14	داخل المجموعات	استراتيجي وأداء العاملين

يتضح من الجدول رقم (15) انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

IV- النتائج والتوصيات :

1- النتائج: وفي ضوء ما سبق توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- انه توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في شركة ترست للتأمين وبين اثر التدريب على أداء العاملين.

- انه توجد علاقة بين مستوى الإدارة العليا في شركة ترست للتأمين وبين اثر التدريب على أداء العاملين.

- انه توجد علاقة بين مستوى التكنولوجيا الحديثة في شركة ترست للتأمين وبين اثر التدريب على أداء العاملين.

- انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

- انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

- انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

- انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وأداء العاملين تعزى إلى متغير الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

- عدم مشاركة الإناث في الشركة حيث أن نسبة الذكور الذين شملتهم هذه الدراسة 100%،

وهذا يعود إلى العادات والتقاليد تواجهها النساء العاملات في الشركة تحول دون التحاقهن بهذه الشركة وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية كمديرات في هذه الشركة.

- اهتمام هذه الشركة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب في شركتها.

- أن الإدارة العليا في الشركة تسعى بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.

2- التوصيات: وفي ضوء النتائج السابقة يوصى الباحث بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- ضرورة قيام الشركة بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للشركة.
- ضرورة قيام الشركة بتنوع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الشركة.
- ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الإستراتيجية في هذه الشركة.
- ضرورة تبني الشركة الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج إستراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركة.
- يجب على الشركة الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني إستراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لإستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني إستراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.
- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الشركة وذلك بإتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود إستراتيجية واضحة للشركة تنبثق عنها إستراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.
- ضرورة ارتكاز نشاط التدريب في الشركة على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

VII - الإحالات والمراجع :

- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.
- جمال أبو دولة، رياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004.

- سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران، 2005.
- عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996.
- مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
- مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- هلال محمد، التدريب الأسس والمبادئ، دار الكتاب، ط1، مصر الجديدة، مصر، 2000.
- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، 2003.
- ربابعة، علي محمد، إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية 1997، للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1.
- العزاوي، خالد عبد الرحين، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- عباس، عبد الرحمن، تقييم التدريب، مركز الخبراتي المهنية للإدارة) بميك، القاهرة، مصر، 2006. ثانياً: الدراسات السابقة:
- جهاد صالح الدحيات، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2004.
- شذى عبيدات، واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
- Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79.
- Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.
- Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.