

متطلبات التدريب للأداء الوظيفي الفعال في ظل إدارة المعرفة

دراسة حالة بعض شركات التأمين بالأغواط

**Training Requirements For Effective Job Performance Under  
Kknowledge Management: A Case Study Some Insurance  
Companies In Laghouat**

ريم عمام\*

طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة عمار ثليجي الأغواط

تاريخ النشر: 2019/12/31

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف فيما إذا كان التدريب والتطوير سيكون لهما تأثير على أداء الموظفين في قطاع التأمين، اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية من خلال توزيع (100) استبيان على موظفين عاملين في قطاع التأمين وبعد الفرز تبين أن (41) استبيان كان صالح للتحليل، كما توصلت الدراسة عن وجود قضايا تنظيمية مثل الافتقار إلى الدعم الإداري لبرامج التدريب والتطوير، مما قيد التدريب والتطوير، كما كان للتدريب والتطوير تأثير إيجابي على موظفين محل الدراسة. و أوصت الدراسة بأنه لكي يتحسن أداء الموظفين، ينبغي أن تتمكن الإدارة جميع الإدارات من المشاركة في تدريب وتطوير الموظفين لبناء القدرات وتعزيز الكفاءات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشري، التدريب، التطوير، الكفاءات، قطاع التأمين.

**Abstract:**

The study aimed to identify whether training and development will have an impact on employee performance in the insurance sector. The study relied on the collection of primary data through the distribution of (100) questionnaires to employees working in the insurance sector .After screening, it was found that 41 questionnaires were valid for analysis. The study found organizational issues such as the lack of administrative support for training and development

\*rimammam@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/12/29

تاريخ الارسال: 2019/10/23

programs, which restricted training and development. The results showed that training and development have had a positive impact on the study staff. The study recommended that, in order to improve staff performance, management should enable all departments to participate in staff training and development to build capacity and enhance competencies.

**Keywords:** Human resources management, training, development, competencies, the insurance sector.

## مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية اليوم شريكا استراتيجيا للمجالات الوظيفية الأخرى في تنظيم الأعمال، وهي التسويق والتمويل والإنتاج والشراء ونظم إدارة المعلومات والإدارة.

إن الموارد البشرية لأي منظمة هي التي من المتوقع أن تحدث الفرق التنافسي، حيث أن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد على جودة هذا المورد وتوجهه، يعتمد هذا على فكرة أن الموارد البشرية هي الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، بينما يمكن أن تنسخ المنظمات التنافسية الأخرى المعدات، والبنية التحتية، وأساليب الإنتاج، واستراتيجيات التعبئة والتوزيع، إلا أنه لا يمكن بسهولة نسخ الجودة الفطرية، والإبداع، والمعرفة، والقدرات، ومهارات الموارد البشرية.

التدريب هو جزء مهم جدا من نشاط تنمية الموارد البشرية (HRD) لكي يقوم الموظفون بواجباتهم بفعالية وكفاءة، يجب أن يتمتعوا بالمهارات والمعارف والقيم والمواقف والكفاءات ذات الصلة وكذلك فهم ثقافة منظماتهم. في كثير من الأحيان، لا يملك الموظفون الجدد جميع الكفاءات المطلوبة عادة لأداء ناجح أو ممتاز في وظائفهم.

كما يحتاج الموظفون إلى التحديث من خلال التدريب والتطوير للحصول على الكفاءات التي لا يمتلكونها أثناء التعيين. هذا هو السبب في أن المنظمة قد تحتاج إلى قسم التدريب والتطوير، وغالبا ما يشار إليها باسم تنمية الموارد البشرية (HRD)، عندما يتم اختيار وتعيين المرشحين المناسبين للوظائف، يجب إعطائهم التوجيه المناسب، بالإضافة إلى تدريبهم وتطويرهم لتلبية احتياجاتهم المهنية في المنظمة.

### مشكلة الدراسة:

إن فهم دور تنمية ادارة الموارد البشرية في دعم التدريب هو مفتاح رئيسي لفعالية تطوير المنظمة في ظل إقتصاد المعرفة وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي **كيف يؤثر التدريب على الأداء الوظيفي في ظل إدارة المعرفة؟**.

وعليه كان الغرض من هذه الدراسة الاجابة على الأسئلة التالية:

- كيف يتم تحديد احتياجات التدريب والتطوير؟
- من الذي يحدد احتياجات التدريب للموظفين؟
- ما الذي يجب القيام به لضمان المهارات والكفاءات المكتسبة من التحويلات التدريبية إلى الأداء الوظيفي في العمل؟

### أهداف الدراسة:

- استكشاف عملية تطوير الكفاءات من خلال التدريب في مكان العمل بين الموظفين .
- كشف العلاقة بين مختلف أساليب التدريب وعملية تطوير الكفاءات.
- أهمية التدريب في تنمية الأداء الوظيفي للموظف في مكان العمل.

### أهمية الدراسة:

في عصر المعرفة الجديد، ستكون المنظمات الناجحة الوحيدة هي تلك التي تعرف كيفية جمع المعرفة ودعمها وإدارتها، فمدير أو مدرب يرغب في تحسين الأداء، يحتاج إلى دعم من إعداد ثقافة المؤسسة والبيئة.

### فرضيات الدراسة:

- H 1: القضايا التدريبية ليس لها تأثير كبير على التدريب والتطوير في قطاع التأمين.
- H 2: لا يوجد تأثير كبير لاستراتيجيات التدريب والتطوير في تحقيق أهداف المؤسسة في قطاع التأمين.
- H 3: المهارات المطلوبة ليس لها تأثير كبير في انشاء ثقافة اقتصاد المعرفة في القطاع التأمين.
- H 4: لا يوجد تأثير كبير على للمهارات المطلوبة لتصميم أو إعادة هيكلة المؤسسة لنجاح إقتصاد المعرفة في قطاع التأمين.

## المحور الأول: الجانب النظري وبعض الدراسات السابقة

قسم الجانب النظري إلى شقين:

### الشق الأول: الموظف والإستعداد للتدريب

#### 1. مفهوم التدريب:

يقصد بالتدريب: " تلك الأنشطة التي تساعد الموظفين على رفع أدائهم في العمل الحالي و المقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم". (عاشور 23، ص1997)

كما جادل كول (2004) بأن الموارد البشرية هي أكثر الموارد ديناميكية من جميع الموارد المتاحة للمنظمة وبالتالي فإن الموارد البشرية تحتاج إلى اهتمام كبير من الإدارات لتمكين هذا المورد من تحقيق كامل إمكاناته في أعماله.

ولهذا السبب، يجب على الإدارة التعامل مع الدافع والقيادة والاتصال وإعادة هيكلة العمل وأنظمة الدفع والتدريب والتطوير، وقدم أيضًا بعض التعريفات الجديرة بالملاحظة (Cole 2004, p07):

- **التعليم:** يقصد به عادة التعليم الأساسي في المعارف والمهارات المصممة لتمكين الناس من تحقيق أقصى استفادة من الحياة بشكل عام؛
- **التدريب:** يعني التحضير لمهنة أو مهارات محددة.
- **التنمية:** وهي توحى عادة بنظرة أوسع للمعرفة واكتساب المهارات من التدريب؛
- **التعلم:** هذه العملية لاكتساب المعرفة والفهم والمهارات والقيم لتكون قادرة على التكيف مع أي بيئة؛ أي أنه يدعم كل الشروط الثلاثة المذكورة أعلاه.
- **الكفاءة:** يشير هذا في المقام الأول إلى قدرة الشخص على أن يثبت للآخرين قدرته على أداء مهمة أو عملية أو وظيفة وفقاً لمعيار محدد سلفاً.

#### 2. وجود تدريب جيد:

الكلمات أكثر شيوعاً للتدريب والتطوير هي "التعلم الفردي". من ناحية أخرى، تتناقض هذه المفاهيم مع بيئة العمل التدريبية التقليدية، والمتدربين السليبين نسبياً، ومحتوى الدورة التدريبية المحددة سلفاً وأساليب التدريب. يبدو أن التكنولوجيا تتيح الاستقلال الذاتي والإدارة الذاتية، أظهرت دراسة (Hardingham, 1996) أن المؤسسة كانت تهدف دائماً إلى التدريب الذي يقود إلى التطوير الذاتي وثقافة التعلم، فكلما كان توفير التدريب أفضل، كلما كان من الأصعب حمل الأفراد

على الانتقال من التعلم المدار من قبل المدربين في مكان التدريب إلى التعلم الذي يديره الأفراد في مكاتبهم (Darby 2007, p01).

### 3. رهاب التكنولوجيا:

يمنع نقص الخبرة مع أجهزة الكمبيوتر التدريب في مكان العمل، إن طبيعة تجارب الحوسبة هي متغير يجب مراعاته، وتصورات الكفاءة الذاتية والقلق من الكمبيوتر، يؤثر هذا بشكل طبيعي على الاستقلالية الشخصية وأبعاد التعلم الموجه ذاتيا (Simsek 2011, p179).

### 4. الاستعداد للتعلم:

هناك خمس فئات من الموظفين (Jahanmir2014, p02): المبتكرين في وقت مبكر، الأوائل، الأغلبية المبتكرة، الأغلبية المتأخرة.

**توضيح الفئة الأولى** من الموظفين صفات الإستقلالية الشخصية، والإدارة الذاتية، والتحكم الذاتي، في حين أن **الفئة الثانية** توضح الإستقلالية الشخصية ومراقبة المتعلم فقط. لا يمكن تصنيف **الفئات الأخرى** كمتعلمين ذاتيين في البيئة التكنولوجية في مكان العمل الحالي.

يبحث الموظفون من الفئتين الأوليتين عن مصادر متنوعة، خارجية وداخلية على حد سواء، من أجل تعلمهم ودمج التكنولوجيا في مساعيهم التعليمية الموجهة ذاتيًا.

### 5. تعلم الأسلوب والحاجات والمهارات:

في عصر التكنولوجيا، يتيح التدريب في مكان العمل للموظفين أن يتعلموا عندما يكون لديهم الوقت، ويأخذون النماذج والامتحانات بأي ترتيب، ويبدأون بالتعلم ويوقفوه حسب رغبتهم. في عام 1986، قام دكتور "هوني ومومفورد" بتصميم استبيان أساليب التعلم وفقًا للموظفين الذين يتحولون إلى خبرات و تجارب جديدة (Bhatnagar & al2018, p454).

يحتاج الموظف الذي يكون متعلمًا ذاتيًا أولاً إلى تقييم احتياجاته التعليمية من أجل تخطيط تعلمه وتنظيمه، فالمحاكاة الحاسوبية تشجع الموظف لأن يرى بوضوح نقاط القوة والضعف في أدائه، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات المستخدم ونمط تعلمه، يمكن لبرنامج محدد أن يظهر عدد كبير من الاختلافات ويعزز أشكال مختلفة من التعلم (Lateef,2010, p348).

## 6. أساليب / تقنيات التدريب:

وفقا ل(Dessler 2008, p 242) ، يجب أن يتكون التدريب والتطوير من خمس خطوات :

### الخطوة 1: تحليل الإحتياجات:

في هذه الخطوة، يحدد المدرب مهارات الأداء الوظيفي المطلوبة، وتقييم مهارات المتدربين المحتملين، ثم تطوير أهداف المعرفة والأداء محددة وقابلة للقياس، استنادًا إلى أي أوجه قصور محددة.

### الخطوة 2: تصميم التعليم :

يقرر المدرب هنا محتوى البرنامج التدريبي وتجميعه وإنتاجه، بما في ذلك المصنفات والتمارين والأنشطة، قد تشمل بعض التقنيات على التدريب أثناء العمل، والتدريب خارج العمل وما إلى ذلك.

### الخطوة 3: التحقق من الصحة

(اختياري) تؤكد هذه المرحلة الخطوة الثانية التي يتم فيها اختبار برنامج التدريب على جمهور تمثيلي صغير .

### الخطوة 4: التنفيذ

هذا هو المكان الذي يتم فيه تنفيذ برنامج التدريب بالفعل.

### الخطوة 5: التقييم

هنا تقييم الإدارة نجاح أو فشل البرنامج.

## 7. استراتيجية التدريب: هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من

الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها يساهم رأس مال بشري في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، بحيث تتضمن تحليل الاستراتيجيات الحالية والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة، واعداد الاستراتيجيات التدريبية في ضوء نتائج هذا التحليل مع المتابعة والمراجعة المستمرة لها في ضوء التغييرات المحتملة (الزهراني، 2012، ص710).

## 8. تقنيات التدريب وإدارة المعرفة:

منذ منشور (Confessore & Kops 1998, p376) حول الروابط بين التدريب و إدارة المعرفة، برزت العديد من التطورات التكنولوجية، التي تؤثر بشكل مباشر على ديناميكيات وممارسات كل من التدريب و منظمة التعلم.

كان لهذه التطورات التكنولوجية تأثير كبير على اكتساب ونقل وتقاسم المعرفة في المجتمع الحديث، ليس أقلها في مجال إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، حدد (Lim & al 2014, p369) ، عدة أنواع من الأنظمة التكنولوجية التي تم تكييفها لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، بما في ذلك أنظمة التفكير المستندة إلى الحالات، وأنظمة دعم القرار الجماعي، وتحليل الشبكات الاجتماعية، ومجتمعات الممارسة عبر الإنترنت.

للإستفادة من التدريب يتطلب على المنظمة دعم وتشجيع الإتصال المفتوح ونظم المعلومات التي توفر فرصًا للتعاون والعمل الجماعي، ومنصات للتعلم الفردي (Confessore & Kops 1998, p370).

وقد زادت هذه الفرص بشكل ملحوظ نتيجة لتحسين تكنولوجيا مكان العمل، مثل شبكات الإنترنت والكمبيوتر ، ووسائل التواصل الإجتماعي إلى ظهور بيئات تعلم جديدة تتسم بقدر أكبر من التنوع، والراحة، والتفاعل، والتعاون، مما أدى بالتالي إلى زيادة مسؤولية ومراقبة المتدربين (Karakas & Minasligil 2012, p712).

حدد (Karakas & Minasligil 2012, p712)، خمسة تحولات رئيسية تؤثر على المشهد التعليمي في إقتصاد المعرفة الحالي: التعاون الظاهري والتقارب التكنولوجي والاتصال العالمي والمجتمعات على الإنترنت والإبداع الرقمي.

ولهذه الغايات، يجب على مدراء الموارد البشرية والمديرين إدراك أهمية الأدوات الرقمية في تشجيع التدريب في المنظمة وتوفير الموارد الكافية، والتمكين، والمساحات الحرة، والثقافة التنظيمية التي تدعم التدريب للموظفين (Karakas & Minasligil 2012, p712).

يمكن للمنظمات أن تقوم بالتخطيط الذاتي للتدريب من خلال تصميم ندوات عبر الإنترنت ووحدات التدريب الإلكتروني التي توفر للموظفين فرصًا لتخصيص تعلمهم؛ تدريب الموظفين على استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية والأدوات الرقمية وغيرها من تقنيات التعلم ذات الصلة؛ وبناء

البنية التحتية التكنولوجية والمنصات التي يمكن للموظفين المشاركة في التدريب (p712, 2012, Karakas & Minasligil).

## الشق الثاني: الأداء الوظيفي

### 1. أداء الموظفين:

وفقاً لدراسات هاوثورن ، أبرزت العديد من الأعمال البحثية الأخرى حول إنتاجية الموظف حقيقة أن الموظفين الراضين عن عملهم سيكون لديهم أداء وظيفي أعلى مقارنة بالأشخاص غير الراضين عن وظائفهم (Mamahit & Worang,2016,p135). علاوة على ذلك، يقال إن الموظفين هم أكثر عرضة لدوران العمل إذا لم يكونوا راضين وبالتالي يتم تخفيض رغبتهم في إظهار الأداء الجيد.

وتجد الإدارة أنه من السهل تحفيز أصحاب الأداء العالي للوصول إلى أهداف ثابتة (Kinicki & Kreitner, 2007,p70) بحيث يمكن أن يكون الموظف راضياً فقط عندما يشعر بأنه مؤهل لأداء وظائفه ، وهو ما يتحقق من خلال برامج تدريب أفضل.

إدراكاً لدور ممارسات التدريب ، تمكن كبار المديرين التنفيذيين من إيجاد بيئة عمل أفضل تعمل في النهاية على تحسين مستوى التحفيز وكذلك أداء القوى العاملة، حيث يجب على المؤسسة التي تعطي قيمة للمعرفة كمصدر لاكتساب الميزة تنافسية من المنافسين ، بناء نظام يضمن التعلم المستمر ، و الطريقة الفعالة للقيام بذلك هو التدريب (Joshi & Naik,2018,p05).

إن الموظفون المدربون جيداً يكونون أكثر قدرة على تحقيق أهداف الأداء واكتساب الميزة التنافسية في سوق العمل، بحيث يتم تحديد التدريب باعتباره عملية تمكن الموظف من إكمال المهمة بكفاءة أكبر ، وبالتالي يعتبر عنصراً حيوياً في إدارة أداء الموارد البشرية بشكل استراتيجي (Mansour,2015,p513).

### 2. أهمية التدريب في الأداء الوظيفي:

تم ذكر أهمية التدريب على الأداء الوظيفي ، من خلال المشاركة في عملية التعلم ، حيث يشير أداء الموظف الذي تم تحقيقه من خلال التدريب ، إلى تحسينات فورية في المعرفة والمهارات والقدرات للقيام بالعمل المرتبط بالوظيفة ، وبالتالي تحقيق المزيد من التزام الموظفين اتجاه الأهداف التنظيمية ( Moriones & Cerio,2002,p179 ) .

إن التدريب يجب أن يؤدي إلى ثقافة تعزيز التعلم ، ورفع مستوى أداء الموظف وتحقيق عائد أعلى على الاستثمار (في التدريب) للشركة.



### 3. تدريب الموارد البشرية ، إدارة المعرفة ، والأداء الوظيفي :

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبالتالي الأداء الوظيفي، ومن ثم للموارد البشرية بمعارفها وخبراتها ومهاراتها تعد موردا قيما للشركات ( Lawler & al, 2000,p05).

وعليه ستمكن المؤسسات التي تدير بفعالية المعرفة والخبرات المضمنة في العقول الفردية من توفير المزيد من القيمة وتحقيق ميزة تنافسية، حيث تمثل إدارة الموارد البشرية النهج الأساسي لاستنباط وتعزيز معارف وخبرات الموظفين التي تتطلبها الشركات (Clarck &Collins ,2003,p743).

يمكن أن تساهم الموارد البشرية مساهمة مهمة في المؤسسة لأنه يتم مشاركة المعرفة بين الأشخاص ؛ لذلك فهي مسألة التقاط المعرفة الصريحة من خلال استخدام التدريب، فدور الموارد البشرية هو التأكد من أن المؤسسة لديها رأس المال الفكري الذي تحتاجه. بالتأكيد ، يتم اعتبار المعرفة والموارد البشرية على نحو متزايد كأدوات أساسية لتحسين سياسة العمليات في بيئة المؤسسات العالمية الحالية والديناميكية والمعقدة.و الأهم من ذلك ، في سياق إدارة المعرفة ( Soliman & Spooner,2000,p338) ، فالأشخاص والمعارف هما مفهومان مرتبطان بشكل لا ينفصل. فالموارد البشرية هم أصحاب المعرفة وحاملوها في نهاية المطاف (لا تفكر المؤسسات بنفسها ، على الرغم من أنها قد تمتلك سياقات "تمكين المعرفة" وأنظمة "الذاكرة"). في الواقع ، يجب اعتبار كل من الأشخاص والمعرفة على أنهما يتمتعان بموارد خصوصية محتملة خاصة وإنتاجية ، بما يتماشى مع أساس النهج القائم على الموارد إدارة المعرفة.

#### ■ بعض الدراسات السابقة:

دراسة (Joshi & Naik,2018) بعنوان " To study the Impact of Training on Employee Performance in Hotel Industry " وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة International Science and Technology Journal ، قام الباحثان بقياس فعالية التدريب في المنظمة وتأثيره على الأداء الوظيفي، بحيث كانت دراستهما عبارة عن دراسة وصفية تعتمد على البيانات الثانوية المتعلقة بالبرامج التدريبية داخل صناعة الفنادق.

دراسة ( Al-Mzary & al,2015) بعنوان " Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University " وهو عبارة عن مقال منشور في مجلة Journal of Education and Practice ، هدف الباحثون إلى دراسة مواقف القادة الإداريين والموظفين الإداريين فيما يتعلق بالدورات التدريبية المقدمة ، وكذلك تأثير

التدريب على الأداء الوظيفي للموظف في جامعة اليرموك في الأردن نتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدورات التدريبية مرتبطة بالاحتياجات التدريبية للموظفين بدرجة متوسطة ، وأن هناك العديد من الشروط التي تحدد اختيار الموظفين المؤهلين للتدريب.

دراسة (Moriones & Cerio,2002) بعنوان " Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry " وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة الكترونية M@n@gement، قام الباحثان بدؤاسة على عينة من (50) موظفا ، تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد ممارسات إشراك الموظفين والتدريب وخطط الحوافز التنظيمية تؤدي إلى التحسينات في الجودة والأداء المبني على الوقت.

## المحور الثاني: الدراسة الميدانية

### 1. الطريقة و الأدوات:

1.1. الطريقة المتبعة: في هذا العنصر سوف نتطرق للطريقة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة.

1.1.1. المنهج المستخدم : قصد معالجة هذا الموضوع والوقوف على مختلف عناصره وللإجابة

على الإشكالية الموضوعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي و كذا المنهج التحليلي ، فمن خلال

المنهج الوصفي تم وصف أبعاد الدراسة وتأصيلها نظريا، أما من خلال المنهج التحليلي فقد تم

الوقوف على متغيرات الدراسة من خلال تحليل البيانات والجداول الإحصائية.

### 2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركات التأمين بالأغواط: " الشركة

الدولية للتأمين وإعادة التأمين "CIAR"، شركة الوطنية للتأمين "SAA"، شركة أليونس

للتأمين، الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" ، حيث تم توزيع 100 إستبانة ، وتم إسترجاع 55

إستبانة وبعد تفحصها تبين أن 41 إستبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت

74.45% من إجمالي الإستبيانات التي تم توزيعها. ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة

حسب المؤسسات المدروسة كما يلي:

### الجدول 01: توزيع مجتمع الدراسة حسب مؤسسات التأمين المدروسة

النسبة	المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	عدد الموظفين	البنك
14.63%	06	14	14	المؤسسة الدولية للتأمين وإعادة التأمين
39.02%	16	25	30	الشركة الوطنية للتأمين
9.75%	04	04	04	أليونس للتأمينات
36.60%	15	25	25	الشركة الجزائرية للتأمينات
%100	41	68	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

### 3. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة :

#### 3.1. أداة الدراسة : تم الاعتماد على الاستبانة وقد تكونت الأداة من جزئين.

**الجزء الأول :** ويتضمن المتغيرات الديموغرافية (جنس، السن، المستوى التعليمي ، الأقدمية).

**الجزء الثاني :** والذي اشتمل على (22) فقرة؛ القضايا التنظيمية (01-04)، استراتيجيات التدريب (05-07)، المهارات الثقافية لإدارة المعرفة (08-15)، المهارات المطلوبة لنجاح إدارة المعرفة (16-20).

للإشارة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Scale Likert لقياس أبعاد المقياس.

#### 3.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

لتحليل نتائج البحث الميداني. وعليه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

- استخدام المتوسط الحسابي والانحراف لمعرفة اتجاهات عينة الدراسة حول المتغيرات المدروسة.

#### 4. عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها

##### أ. خصائص أفراد العينة :

يتضح من الجدول رقم (01) أن 24 من أفراد العينة كانوا من الذكور، وبنسبة 65.9 % بينما بلغ عدد الإناث 17 وبنسبة 34.1 %، بينما كانت أعمار النسبة الأكبر من أفراد العينة أقل من 30 سنة، حيث بلغ عددهم 23 وبنسبة 56.1 % ، ويتناسب التوزيع العمري مع خبراتهم العملية حيث إن 20 من أفراد العينة كانت خبرتهم العملية أقل من 05 سنوات، وبنسبة 48.8 %، بينما كانت نسبة من خبرتهم العملية ما بين 10-5 سنوات 18 %، ويلاحظ من الجدول 02 أيضا أن جميع أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 14 %.

الجدول 02: خصائص أفراد العينة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	24	65.9%
	أنثى	17	34.1%
السن	أقل 30 سنة	23	56.1%
	من 31 إلى 40 سنة	11	26.8%
	من 41 إلى 50 سنة	07	17.1%
	أكثر من 51 سنة	0	0%
	أقل من ثانوي	07	17.1%
المستوى التعليمي	ثانوي	11	26.8%
	جامعي	14	34.1%
	ما بعد التدرج	9	22.0%
	أقل من 5 سنوات	20	48.8%
سنوات الخدمة	من 5 إلى 10 سنوات	18	43.9%
	أكثر من 10 سنوات	03	7.3%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد لمخرجات SPSS.23

ب. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي:

الفرضية الأولى:

H 1: القضايا التنظيمية ليس لها تأثير كبير على التدريب والتطوير في قطاع التأمين.

الجدول 03: أنواع القضايا التنظيمية التي تحد من التدريب والتطوير

القضايا التنظيمية	تكرار	النسبة المئوية %
فشل الموظفين في فهم الاحتياجات التدريبية.	10	24.39
عدم وجود دعم الإدارة العليا للتدريب والتطوير.	10	24.39
عدم القدرة على اكتساب فهم الموظفين وقبولهم للتدريب.	6	14.63
الفشل في ضمان توفير الموارد الكافية (المالية والبشرية والوقت) لتنفيذ التدريب.	15	36.58
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد لمخرجات SPSS.23

فيما يتعلق بأنواع القضايا التنظيمية التي تقيد التدريب والتطوير في مؤسسات محل الدراسة، يوضح الجدول (02) أن 24.39٪ أشاروا إلى أن عدم وجود دعم الإدارة العليا للتدريب والتطوير. أشارت نسبة 36.58٪ إلى الفشل في التأكد من أن الموارد الكافية (المالية والبشرية والوقت) اللازمة لتنفيذ التدريب هي القضية التنظيمية، في حين أشار 24.39٪ منهم إنهم فشلوا في فهم الاحتياجات التدريبية.

الفرضية الثانية:

H 2: لا يوجد تأثير كبير لاستراتيجيات التدريب والتطوير في تحقيق أهداف المؤسسة في قطاع التأمين.

الجدول 04: استراتيجيات التدريب والتطوير الحالية التي أثرت في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية %	تكرار	استراتيجيات التدريب
14.63	06	استراتيجية الجذب والاختيار التي توفر المواهب المناسبة في الوقت المناسب ، وتعمل كمكان لبدء الأداء الوظيفي الفعال للموظفين.
60.97	25	استراتيجية تطوير نظام يولد الكفاءات الفنية والقدرات الأساسية والقيادة التي تسرع من الأداء الوظيفي.
24.39	10	استراتيجية متكاملة للأداء والمكافآت تعمل على جذب الموظفين وتحفيزهم على تحقيق النتائج وتقديم للموظفين ما يحتاجون إلى التفوق في أداء عملهم.
100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد لمخرجات SPSS.23

نلاحظ من جدول (04) إلى أن ما لا يقل عن 60.97 % من المجيبين أشاروا إلى أن استراتيجية تطوير نظام يولد الكفاءات الفنية والقدرات الأساسية والقيادة التي تسرع من أداء المؤسسة هي استراتيجية التدريب والتطوير الحالية التي أثرت على الإنجاز أهداف.

وذكر 24.39% أن استراتيجية متكاملة للأداء والمكافآت تعمل على جذب الموظفين وتحفيزهم على تحقيق النتائج وتقديم للموظفين ما يحتاجون إلى التفوق في عملهم ، في حين ذكر 14.63% منهم استراتيجية الجذب والاختيار التي توفر المواهب المناسبة في الوقت المناسب ، وتعمل كمكان لبدء المشاركة الفعالة للموظفين. وهذا ما توافق مع دراسة (Mumford,1987) الذي أشار إلى أن استراتيجيات التدريب والتطوير مثل تطوير استراتيجية لتنمية الكفاءات التقنية والقيادية يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف، لذلك يجب أن توفر المؤسسة إطارًا لاتخاذ قرارات التدريب والتطوير استنادًا إلى رؤيتها وخطتها عملها الإستراتيجية.

الفرضية الثالثة:

H 3: المهارات المطلوبة ليس لها تأثير كبير في انشاء ثقافة اقتصاد المعرفة في القطاع التأمين.

الجدول 05: الإحصاء الوصفي للمهارات المطلوبة لإنشاء ثقافة إدارة المعرفة

Standard deviation	Mean	المهارات الثقافية لإدارة المعرفة
0.52	3.23	المهارات اللازمة لتعزيز بيئة التعلم الجيدة
0.53	3.21	مهارات لإيجاد الإنفتاح والثقة
0.48	3.35	مهارات فريق العمل
0.45	3.39	مهارات العلاقة
0.57	3.28	مهارات لخلق بيئة داعمة للموظفين
0.57	3.28	مهارات الإستماع / الحوار
0.50	3.58	المهارات الثقافية اللازمة لتعزيز الإبداع والأفكار الجديدة
0.46	3.33	المهارات الثقافية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد لمخرجات SPSS.23

يوضح الجدول (05) المهارات اللازمة لإنشاء المهارات الثقافية لإدارة المعرفة في مؤسسات التأمين محل الدراسة.

تظهر النتائج أن المهارات الثقافية لإدارة المعرفة ضرورية في هذ المؤسسات، المهارة التي تم تصنيفها بدرجة عالية من الأهمية هي المهارات ايجاد بيئة تعلم جيدة (3.23) ، وايجاد الانفتاح وثقة (3.21) ، ومهارات فريق العمل (3.35) ، وبناء علاقات (3.39) ، والاستماع / الحوار (3.28).

الفرضية الرابعة:

H 4: لا يوجد تأثير كبير على للمهارات المطلوبة لتصميم أو إعادة هيكلة المؤسسة لنجاح إدارة المعرفة في قطاع التأمين.

الجدول 06: الإحصاء الوصفي للمهارات المطلوبة لتصميم أو إعادة هيكلة المؤسسة لنجاح إدارة المعرفة

Standard deviation	Mean	المهارات المطلوبة لنجاح إدارة المعرفة
0.67	3.00	مهارات صنع القرار الفردي
0.59	3.16	المهارات المطلوبة لتطوير نظام الاتصال
0.57	3.26	المهارات اللازمة لتطوير رؤية الأهداف
0.60	3.14	المهارات اللازمة لتطوير نظام تقييم الأداء
0.64	3.05	المهارات المطلوبة لتطوير نظام المكافأة على أساس الأداء
0.65	3.00	المهارات اللازمة لتطوير الشبكات الاجتماعية
0.64	3.05	المهارات اللازمة لتطوير وتطبيق نظام الترقية وفق الإنجاز
0.66	3.09	المهارات الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد لمخرجات SPSS.23

يبين الجدول (06) المهارات المطلوبة لإعادة هيكلة مؤسسات التأمين محل الدراسة في الأغواط من أجل التنفيذ الناجح لإقتصاد المعرفة. تظهر النتيجة أن مهارات إعادة الهيكلة ضرورية وهي مطلوبة في مجالات صنع القرار (3.0) ، الاتصال (3.16) ، تطوير رؤية (3.26) ، تطوير الشبكات الاجتماعية (3.00) وتطوير أنظمة المكافآت أو خطط التعويض (3.14).

### مناقشة النتائج

تظهر النتائج أن موظفي مؤسسات التأمين بالأغواط محل الدراسة يحتاجون إلى مهارات استراتيجية لإقتصاد المعرفة، وهذا أمر ضروري في إنشاء قيم للأصول القائمة على المعرفة في المنظمة وتطوير السياسات.

تشير النتائج إلى أن تدريب الموارد البشرية يعتمد بشكل إيجابي على إدارة المعرفة والأداء الوظيفي أيضاً ، ويمكن ملاحظة تشكيل المواقف بناءً على دور التدريب على إدارة المعرفة في معظم



الدراسات مثل: ( Joshi& ؛ Al-Mzary & al,2015؛Moriones & Cerio,2002 ) (Naik,2018

لذلك، استخدمت هذه الدراسة أيضاً لتحقيق الأهداف البحثية مثل كل هذه الدراسات ، ما يميز هذه الدراسة عن الأبحاث الأخرى هو فحص تدريب الموارد البشرية في شكل ثلاثة أنواع من التدريبات (القضايا التنظيمية، استراتيجيات التدريب، المهارات الثقافية لإدارة المعرفة، المهارات المطلوبة لنجاح إدارة المعرفة) ، الشيء الذي جعل هذه الدراسة تتماشى مع الأبحاث الأخرى هو مقارنة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي. وبعبارة أخرى ، ما يحسن الأداء الوظيفي كامن في التدريب الذي تتعلمه القوى العاملة أثناء دخولها وأداء نشاطها التنظيمي من ناحية أخرى يتطلب تطوير ثقافة المعرفة أيضاً المهارات التي من شأنها أن توفر لموظفي قطاع التأمين، القدرة على تشرب ثقافة العمل الجماعي ، والعلاقة الجيدة بين الأشخاص مع الزملاء والمهارات اللازمة لإيجاد بيئة داعمة للموظفين. من المهم أيضاً ملاحظة أن الموظفين يحتاجون إلى مهارات الاستماع / الحوارات، بالإضافة إلى المهارات اللازمة لتعزيز الإبداع والأفكار الجديدة.

وهذا ليس مفاجئاً نظراً لأن إقتصاد المعرفة يكون دائماً متقلبا نظرا للتغيرات الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقود المعرفة حالياً.

تظهر النتائج أن هناك بعض المهارات التي لا غنى عنها للموظفين، واحدة من هذه المهارات هي مهارات صنع القرار الفردي، ومن الضروري أيضاً أن يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لنظام الاتصال ، ورؤى وأهداف إدارة المعرفة ، ونظام تقييم الأداء ونظام المكافأة على أساس الأداء.

#### الخلاصة

بناءً على نتائج الدراسة، أصبح من الواضح أن استراتيجية التدريب والتطوير كانت عبارة عن نشاط تم تنفيذه بشكل عشوائي في مؤسسات التأمين محل الدراسة. على الرغم من أن المستجيبين كانوا على دراية بالجوانب المختلفة للتدريب والتطوير ، لم يكن هناك إطار استراتيجي قائم كأساس لخطة تشغيلية لاستراتيجية التدريب والتطوير بالرغم من أن جميع المستجيبين أشاروا إلى أن التدريب والتطوير جزء من خطة الأعمال الاستراتيجية. وعلاوة على ذلك، يمكن الاستنتاج أن إدارة الموارد البشرية بشكل عام ، والتدريب والتطوير على وجه الخصوص في المؤسسات محل الدراسة، يجب أن تكون أكثر ارتباطا باحتياجات واستراتيجيات الموظفين. عند حدوث ذلك ، سيكون التدريب والتطوير هو الخيط الذي يربط جميع الأنشطة الأخرى ويدمجها مع بقية الأقسام.

## التوصيات:

استناداً إلى النتائج ، تم توضيح التوصيات التالية للتصدي للتحديات المحددة بالإضافة إلى طرق تحسين التدريب والتطوير:

1. يجب أن تكون السياسات حول التدريب والتطوير واضحة وموضوعية وبسيطة ويجب إبلاغ المتدربين بها.

2. يجب أن يسعى أصحاب العمل والمديرون وصناع القرار إلى إيجاد بيئة تدريب تمكينية وسياسات تدريبية ملائمة تمنح كل فرصة عمل لحضور التدريب.

3. يجب أن يكون لدى صاحب العمل برامج تدريبية إلزامية لجميع الموظفين من أجل تحسين المعرفة والفهم للاستراتيجية والأهداف التجارية السنوية.

4. يجب على صاحب العمل تصميم استراتيجيات تتعلق بتدريب وتطوير الموظفين في منظماتهم وقبل تنفيذ برامج التدريب وينبغي اعتماد هذه النهج الاستراتيجية لضمان توافق برامج التدريب مع الأهداف العامة للمنظمات.

يجب أن تراعي الاستراتيجيات المصممة في مجال التدريب والتطوير العوامل الهامة التالية:

5. التغييرات في بيئة الأعمال، والتغيرات في التكنولوجيا، والاتساق مع الأهداف العامة للمنظمات، واحتياجات التدريب وحلوله، وانتظام مستويات التدريب، والتكاليف والفوائد، والوقت.

6. ينبغي أن يفهم الموظفون أهمية برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

7. يجب على الموظفين المشاركة بنشاط وحماس في أنشطة التدريب والتطوير لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم.

8. يجب أن يعرف الموظفون أهمية اختصاصهم في المهارات وتعزيز المعرفة إلى جانب التحفيز والمشاركة النشطة في برامج التدريب لأن ذلك من شأنه أن يعطي فوائد للموظفين وكذلك للمؤسسة.

## قائمة المراجع

1. أحمد صقر عاشور.(1997). إدارة الموارد البشرية: دار المعرفة الجامعية.
2. عبدالله بن عطية الزهراني.(2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية.المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد8، العدد 4 ،735-707.
3. Alberto Bayo-Moriones & Javier Merino-Díaz de Cerio.(2002). **Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry.** M@n@gement ,5(3), 175-199.  
[file:///C:/Users/user/Downloads/MANA\\_053\\_0175%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/MANA_053_0175%20(1).pdf)
4. Ali Simsek .(2016).**The relationship between computer anxiety and computer self efficacy** . Contemporary Educational Technology, 02(3),117-187.
5. Bhatnagar, Tushar; Sinha, Vinita.(2018). **Learning Styles: A Comparison Between Indian And German Business Students** .Journal of International Students,18(1),473-478.
6. Cindy Mamahit& Frederik Worang.(2016). **he Comparative Study of Employee Performance Before and After Training at Bak Rakyat Indonesia, Manado Serapung Branch.** Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi,16(04),133-144.
7. Cole, G. A. (2004). Management Theory and Practice 6th ed. Thomson Learning
8. Collins, C.J. and K.D. Clark.( 2003). **Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks , And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage.** Academy of Management Journal, 46(6): 740-751.
9. Confessore, S., & Kops, W.(1998). **Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment.** Human Resource Development Quarterly,9(4),365-75
10. Dessler, G. (2008). **Human Resource Management 11th ed.** Pearson International Edition.
11. Fatimah Lateef, F. (2010). **Simulation-based learning: Just like the real thing.** Journal of Emergency Trauma Shock, 3(4), 348-352.
12. Jenny A. Darby . (2007).**Open-ended course evaluations: a response rate problem?**.Journal of European Industrial Training,31(5),402-412.

13. Karakas, F., & Manisaligil, A. (2012). **Reorienting self-directed learning for the creative digital era**. European Journal of Training and Development, 36(7), 712-731.
14. Kinicki, A. and Kreitner, R. (2007), **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, NY.
15. Lawler, J. J., Chen, S. & Bae, J. (2000). **Scale of Operations, Human Resource Systems and Firm Performance in East and Southeast Asia**, Research and Practice in Human Resource Management, 8(1), 3-20.
16. Lim D., Song, J., & Yoon, S. (2014). **Trends and issues in integrating knowledge management and organizational learning for workplace performance improvement**. In Chalofsky N. E., Rocco T. S., Morris M. L. (Eds.), Handbook of human resource development (pp. 369-385). Hoboken, NJ: Wiley.
17. Maaly Mefleh Mohammed Al-Mzary, Abedallah (Mohammad Hani) , Al-rifai Mohammed Omer Eid AlMomany.(2015). **Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University**. Journal of Education and Practice,6(32),128-142.
18. Manjiri Joshi & Sandeep Narayan Naik.(2018). **To study the Impact of Training on Employee Performance in Hotel Industry**. International Science and Technology Journal,7(8),1-07.
19. Mumford, A. (1987). **Using reality in management development: Education and Development 3rd ed**. Short Run Press Ltd.
20. Sabah Agha, Laith Alrubaiee, Manar Jamhour.(2012). **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**. International Journal of Business and Management.7(1),192-204
21. Sanchez R, Heene A, Thomas H (1996). **Dynamics of competencybased competition: Theory and practice in new strategic management**. Oxford: Elsevier Science
22. Sara F. Jahanmir.(2016) **The Late Adopter Scale: A Measure of Late Adopters of Technological Innovations**. Nova School of Business and Economics,69,1702-1706.
23. Soliman, F. & K. Spooner.( 2000). **Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management**. Journal of Knowledge Management, 4(4): 337-345.
- 24.

جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أخي المستجوب الكريم... تحية طيبة وبعد،،

أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص الدراسة الموسومة ( متطلبات التدريب للأداء الوظيفي الفعال في ظل إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض شركات التأمين بالأغواط ) للباحثة عمام ريم.

أملين أن تمنحوني من وقتكم الثمين وأشكر لكم بدايةً حسن ، كما تود الباحثة إيضاح الأتي:  
- قبل استعلام هذا الاستبيان، نرجو منكم قراءة العبارات الواردة في الاستبيان بعناية ووضع رقم (من 1 حتى 5) أمام العبارة والذي يناسب درجة موافقتكم.

- أعد هذا الاستبيان وفق سلم التقييم يدعى "سلم ليكارت" وفيه خمس درجات من 1 معبرة عن عدم موافقة تامة للمجيب وينتهي بدرجة 5 معبرة عن موافقة تامة للمجيب. توجد في وسط هذا السلم درجة 3 والتي تعبر عن حيادية المجيب اتجاه عبارة معينة. (نرجو منكم أن تستعملوا هذه الوضعية بحذر شديد، لأنها تخل بالدراسة).

- لا تكتب اسمك على الاستبيان (الاستبيان عام وغير مشخص).

- ستستعمل بيانات هذه الاستبيانات حصرا لأغراض علمية بحتة.

أشكركم كثيرا لتعاونكم على إعداد هذه الدراسة

البيانات الشخصية: ضع علامة ✗ المكان المناسب.

1. الجنس: ذكر(.....)، أنثى(.....).

2. السن: أقل من 30 سنة (.....) ، 31-40 (.....)، 41-50 سنة (.....) ، 51 سنة فأكثر (.....).

3. المستوى التعليمي: أقل من ثانوي (.....)، ثانوي (.....)، جامعي (....)، ما بعد التدرج (.....).

4. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات (...)، 5-10 سنة (...)، 10 سنوات فأكثر(...).

الرقم	غير موافق تماما				
	موافق تماما	موافق	محايد	موافق قليلا	موافق تماما
	5	4	3	2	1
القضايا التنظيمية	1. فشل الموظفين في فهم الاحتياجات التدريبية.				
	2. عدم وجود دعم الإدارة العليا للتدريب والتطوير.				
	3. عدم القدرة على اكتساب فهم الموظفين وقبولهم للتدريب.				
	4. الفشل في ضمان توفير الموارد الكافية (المالية والبشرية والوقت) لتنفيذ التدريب.				
استراتيجيات التدريب	5. استراتيجية الجذب والاختيار التي توفر المواهب المناسبة في الوقت المناسب ، وتعمل كمكان لبدء الأداء الوظيفي الفعال للموظفين.				
	6. استراتيجية تطوير نظام يولد الكفاءات الفنية والقدرات الأساسية والقيادة التي تسرع من الأداء الوظيفي.				
	7. استراتيجية متكاملة للأداء والمكافآت تعمل على جذب الموظفين وتحفيزهم على تحقيق النتائج وتقديم للموظفين ما يحتاجون إلى التفوق في أداء عملهم.				
	8. المهارات اللازمة لتعزيز بيئة التعلم الجيدة.				
المهارات الثقافية لإدارة المعرفة	9. مهارات لإيجاد الإنفتاح والثقة.				
	10. مهارات فريق العمل.				
	11. مهارات العلاقة.				
	12. مهارات لخلق بيئة داعمة للموظفين.				
	13. مهارات الإستماع / الحوار.				
	14. المهارات الثقافية اللازمة لتعزيز الإبداع والأفكار الجديدة.				
	15. المهارات الثقافية.				

	16. مهارات صنع القرار الفردي.	المهارات المطلوبة لتصميم أو إعادة هيكلة المؤسسة
	17. المهارات المطلوبة لتطوير نظام الاتصال.	
	18. المهارات اللازمة لتطوير رؤية الأهداف.	
	19. المهارات اللازمة لتطوير نظام تقييم الأداء.	
	20. المهارات المطلوبة لتطوير نظام المكافأة على أساس الأداء.	
	21. المهارات اللازمة لتطوير الشبكات الاجتماعية .	
	22. المهارات اللازمة لتطوير وتطبيق نظام الترقية وفق الإنجاز.	
	23. المهارات الهيكلية .	