



دور القطاع الخاص في تنمية القدرات التدريبية والتشغيلية - تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة - GAM Assurance

الدكتور: حمول طارق الدكتور: مخفي أمين
الوظيفة : أستاذ محاضر-أ- الوظيفة : أستاذ محاضر-أ-
المؤسسة: جامعة طاهري محمد. بشار-الجزائر. المؤسسة: جامعة مستغانم-الجزائر.

- الملخص

مع تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية، وفي خضم المتغيرات التي حدثت في عالم الأعمال، حيث التطور التكنولوجي وثورة المعلومات، أصبح يقيناً لدى منظمات الأعمال أن رأس المال البشري ثروة حقيقية لأي قطاع أعمال، والاستثمار فيه هو الأبقى على مستوى العالم والقادر على تحقيق الميزة التنافسية لهذه القطاعات، والتي من خلالها تكتسح المنظمات الأسواق العالمية، ويشار إلى رأس المال البشري بأنه مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بالمؤسسة الخاصة. فيلاحظ في الآونة الأخيرة اهتمام الدول بنشاط التأمين بعد ملاحظة و إدراك دوره الأساسي وأهميته على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي. وهو ما أدى إلى ضرورة التكفل بالمتعاملين في هذا القطاع وخاصة شركات تأمين القطاع الخاص. ففي بيئة تتسم بمنافسة شديدة، الخلق و الزوال السريع للميزات التنافسية. تتمثل أو تحاول إستراتيجية التدريب تحقيق التقدم والاستمرارية لدى المؤسسات، المبنية على السرعة و على استغلال و تنمية المهارات و حسن تصرف (Savoir-faire). ففي هذه الظروف وخاصة فيما يتعلق بقطاع التأمين الخاص الذي يعتمد بشكل أساسي على عنصري خبرة ومهارة الموارد البشرية. فعلى شركات التأمين الخاص تبني إستراتيجية لتشجيع وتطوير العملية التدريبية. و هذا من خلال خلق برامج إستراتيجية للتدريب والتكوين المستمر للموارد البشرية على مستوى الشركة الخاصة وخلق جودة شاملة لذلك. فسنحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على مدى مساهمة هذه الأخيرة (الإستراتيجية التدريبية في القطاع الخاص التأميني) في تنمية القدرات التدريبية والتشغيلية وهذا من خلال عرض الإستراتيجية التدريبي لإحدى شركات التأمين الجزائرية الخاصة (الشركة العامة للتأمينات المتوسطة (Générale Assurance Méditerranéenne)).

- مقدمة:

في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيش فيها منظمات الأعمال وانعكاس ذلك على المنظمة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، نرى على السطح العديد من

الموضوعات والقضايا التي تناقش وتدرس والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على العاملين بالمنظمة، ومن أهم هذه الموضوعات دور القطاع الخاص في تنمية القدرات التدريبية والتشغيلية - تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة- GAM Assurance. تعد العملية التدريبية أحد أهم مقاييس التطور والنجاح الذي يصنف المنظمات، وهذا ما يفسر الموازنة المالية التي ترصدها المنظمات الذكية للعملية التدريبية، ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية من مدرب ومنتدرب ومسؤول التدريب، لما لذلك من تأثير في الإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، وإتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التي تفي باحتياجات الموارد البشرية العاملة في مجال التأمين وتنمي معارفهم ومهاراتهم، واعتماد نظام الجودة الشاملة في التدريب على نحو خاص بما يحول العمل في شركة التأمين إلى نظام الجودة الشاملة. فأهمية هذه المداخلة تأتي من أهمية القطاع المدروس وهو قطاع التأمين من جهة. ومن جهة أخرى فإن من شأن الإستراتيجية التدريبية تحسين جودة الخدمات التأمينية المقدمة و تحقيق تنمية للقدرات التنافسية لشركة التأمين ولذلك لابد من اعتماد نظام جودة في العملية أو الإستراتيجية التدريبية الذي ينعكس على أداء الخدمات التأمينية وكفاءتها. فالتدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت بدون جدال- الثروة الحقيقية لكل المنظمات وأصبح التدريب-تبعاً لذلك- في قلب التنمية الحقيقية الشاملة، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام. نعرف جميعاً أن الثورة الصناعية في القرن الماضي أفرزت ما كان يعرف باسم العملية الإدارية التي تمخضت عنها طبقة جديدة في الإدارة وهي طبقة المديرين، إلا أننا في نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو"التغيير" وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملةTQM.

I- المفاهيم و المبادئ الأساسية لعملية التدريب:

لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح يعبر عن خيار إستراتيجي في تنمية الموارد البشرية و من المقومات الفعالة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة و تحقيق معايير الجودة الشاملة.

أ- مفهوم التدريب Training: اختلف علماء الإدارة في تعريف التدريب إلا أنهم اتفقوا على أنه كمفهوم هو عملية إدارية منظمة ومستمرة وهادفة. ولتوضيح مفهوم التدريب

التدريب هو " الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته وطاقاته الكامنة وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق وآراء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها".^٢

وبتعريف ثانٍ: " التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".^٣

كما يمكن تعريفه على أنه "تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم"^٤. كما يمكن تعريفه على أنه " مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية ومسايرة متطلبات التقدم من ناحية أخرى" من خلال التعاريف السابقة للتدريب يتضح أن:

- ١- التدريب نشاط مخطط منظم ومستمر بهدف رفع قدرات والفرد وإمكاناته.
 - ٢- التدريب يؤدي إلى تعديل معلومات الفرد وخبراته وتغيير في سلوكه واتجاهاته بما يحسن أدائه وجودة عمله.
 - ٣- يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد الخبرات الجديدة والمهارات اللازمة لتحسين عمله من جهة وتحسين أداء المنظمة و القدرة التنافسية من جهة أخرى. وهو ما تسعى إليه المنظمات الحديثة أي الارتقاء بأعمالها بما يسهم بإدخالها في سجل الجودة.
- وبذلك يمكن القول: إن التدريب هو نشاط منظم ومستمر ومبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة بأن واحد.
- وتزداد أهمية التدريب في مجال التأمين لأسباب عديدة أهمها: الاتساع الدائم في الخدمات التأمينية حيث نلاحظ باستمرار الجديد من حيث أساليب العمل، التغطيات وأنواع التأمين، والتغيير الدائم في ظروف العمل، وكثرة المشكلات، حيث يتصف قطاع التأمين بالحيوية والحساسية العالية.

- أ- الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب:
 - اعتبار التدريب وسيلة إلى غاية و ليس غاية بحد ذاته.
 - ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة إلى تدريب.
 - التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
 - يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
 - تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط و طبيعة الوظيفة.



التدريب نشاط مستمر ما دامت المنظمة تعمل و تنتج.

ج- أهمية وظيفة التدريب و التطوير في إدارة الموارد البشرية:

من الأنشطة و الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و وظيفة التدريب و التطوير، حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة و عليه يمكن القول أن تخطيط التدريب و التطوير و تنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية و تحت إشرافها و في حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالي جدا بين قسم التدريب و إدارة الموارد البشرية، و من أهم فوائد التدريب ما يلي:

- يكسب المتدرب مهارات و معارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- يكسب الفرد ثقة بنفسه و قدرة على العمل و يرفع روح المعنوية لديه.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
- تنمية المرونة لدى الفرد و قدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- التدريب جهد منظم و مخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي و المستقبلي للفرد و الجماعة.
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- يقلل التدريب و يسهل عملية الإشراف و كذلك يقلل من مخاطر العمل.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.^٧

أ- أهمية التدريب للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
 - يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
 - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
 - يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
 - يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
 - يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية، و بذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و بينهم و الإدارة.
- ب- أهمية التدريب للعاملين: يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها.



- مساعدهتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين.
- مساعدهتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين.^٨

★ العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

إن العوامل التي كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية عديدة ، ولكننا سنركز على أربعة عوامل أساسية هي كالتالي :

١.العوامل الاقتصادية

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية ، لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج ، وتقلصها فترات الكساد .

ونجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع ، كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة للموارد البشرية ، بالذات من ناحية تطور المداخل الأفراد .

٢.العوامل القانونية

إن النصوص القانونية والأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها جوهرية على تسيير الموارد البشرية .

إن تسيير الموارد البشرية انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل أترأكه يمر" إلى مجال آخر مقيد بالقوانين ، كالحدا الأدنى للأجور ، والحدا الأقصى لساعات العمل ، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم ، وتكوينهم ، وتقييمهم .

٣.العوامل الاجتماعية

إن المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي والاتجاهات والقيم السائد فيه ، وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع .
لقد تعرض المجتمع خلال القرن العشرين لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشته ، وأسلوب تفكيره فيما يخص توسيع فكرة دور الحكومة بتسيير شؤون أفرادها .

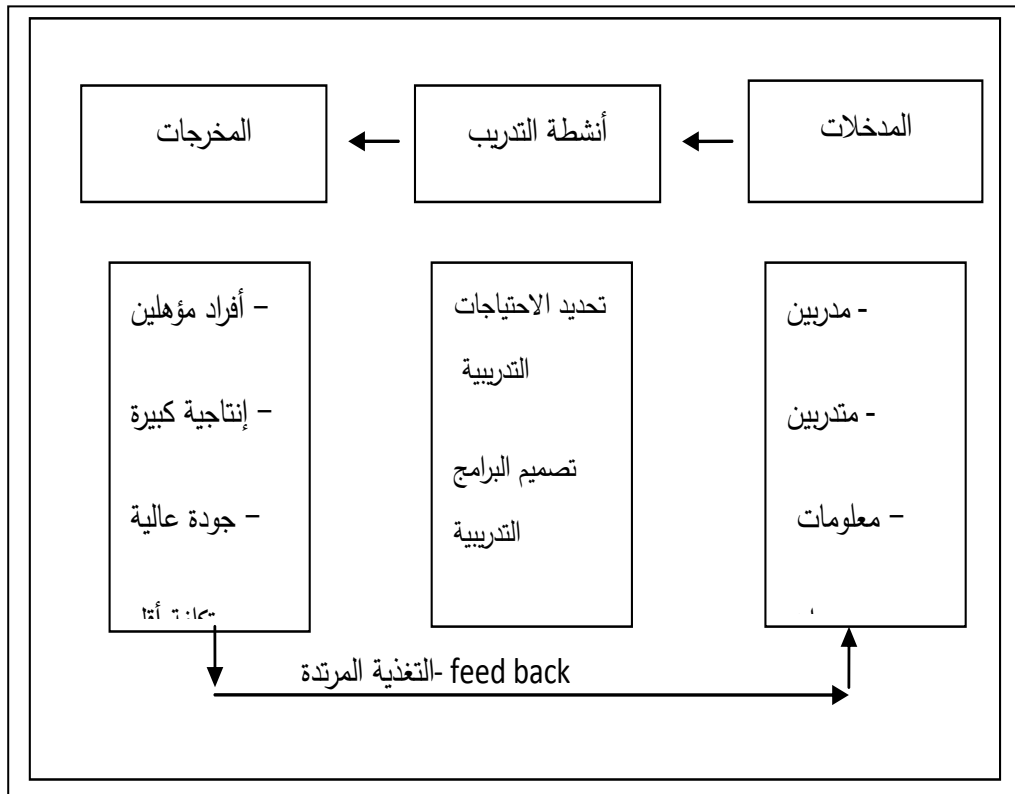
٤.العوامل التكنولوجية

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلا ، فقد وصف التقدم الذي حدث والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمة والتوسيع المستمر في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية .



ج-المبادئ العامة للتدريب: وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف العملية التدريبية وهي كما يلي:
- حتمية التدريب واستمرار يته: فهو وظيفة مستمرة لتلبية متطلبات التطوير والتغيير، وهو حاجة أساسية لأي منظمة لتطوير كوادرها البشرية، وهو " يبدأ مع التعيين ولا ينتهي إلا مع التقاعد". [6]
- التدريب نظام متكامل: فهو نشاط غير عشوائي بل هو متكامل بمدخلاته وأنظمتة ومخرجاته من جهة، ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل بالشكل رقم (١):

- الشكل رقم (١) التدريب نظام متكامل



- المصدر: ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية، ص ٨٠.
-التدريب نشاط متغير ومتجدد: نظراً لتجدد وتغير اتجاهات الفرد وسلوكه وتطور التكنولوجيا، لابد من الاستعداد الدائم لتحديث وتطوير التدريب وأساليبه.
-التدريب نشاط إداري وفني: فمن ناحية يعد التدريب نشاطاً إدارياً تتوافر فيه شروط العمل الإداري من وضوح في السياسات والأهداف والخطط والبرامج... ومن ناحية أخرى التدريب نشاط فني يحتاج إلى تخصصات وخبرات علمية وعملية في مجال التدريب.

- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية: من حيث التدرج في العملية التدريبية، وربط التدريب بجوافز مادية ومعنوية، ومراعاة التفاوت بين المتدربين، والاهتمام بالتطبيق العملي، كذلك الاختيار الدقيق للمتدربين ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب، وتشجيعهم على المشاركة، وأخيراً ربط العملية التدريبية بحاجات العمل الحقيقية.

د- مراحل العملية التدريبية: عند التخطيط للعملية التدريبية لابد من مراعاة التسلسل في عملية التخطيط، حيث تمر العملية التدريبية بالمراحل التالية:

١- تحديد و تقدير الاحتياجات التدريبية: Training Trends

تعتبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين^١. أي أن الاحتياج التدريبي هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. ويظهر الاحتياج التدريبي نتيجة تغيرات تطرأ على الفرد من جهة كالانتقال والترقية، وتقويم الأداء وإصابات العمل والتعيين الجديد. وتطرأ على المنظمة من جهة أخرى من حيث تغير السياسات والأهداف أو اقتناء تكنولوجيا حديثة أو إحداث خدمات ومنتجات جديدة . ولذلك فإن تحليل الاحتياجات التدريبية ينبغي أن يتم وفقاً لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للشركة المعنية. وتعد هذه الخطوة حجر الأساس في تخطيط العملية التدريبية لأنها تساعد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته، وأساليب التدريب بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين، وأساليب تقويم البرامج التدريبية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل شامل لكل من المنظمة والفرد والأعمال، حيث تشكل هذه المستويات المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية^[5]. ولذلك عند تحديد الاحتياجات التدريبية للفئات المتدربة في شركات التأمين يجب الأخذ بعين الاعتبار تطور المهن التأمينية وازدياد دقة تخصصات وأنواع التغطيات التأمينية والتأمين الدولي (كإعادة التأمين و التأمين المشترك)، كما أن إضافة رأس مال بشري جديد إلى شركة التأمين يستدعي إقامة دورات تدريبية مستمرة .

٢- تصميم البرنامج أو الإستراتيجية التدريبية: إن عملية تصميم البرامج أو الاستراتيجيات التدريبية هي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً. وعند تصميم البرنامج التدريبي يجب اعتماد منهجية علمية تقوم على الخطوات التالية: ^{١١}

١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

٢- تحديد المواد التدريبية وتجهيز محتوياتها.

٣- تحديد أساليب التدريب.



٤- تحديد الزمان والمكان.

٥- اختيار المدربين.

٦- اختيار المتدربين.

٧- تقدير موازنة التدريب.

٣- تنفيذ البرنامج التدريبي: وهو يمثل التطبيق العملي لما تم سابقاً، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى المتدرب. وتتأثر عملية التنفيذ بمجموعة عوامل منها:^{١٢}

- التوقيت: موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع الزمن المخصص على المواد التدريبية.

- المكان والمستلزمات الأخرى للتدريب.

- الإشراف من قبل مختصين علميين ومن قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التدريب وتزويد كادره بمستلزماته الضرورية .

- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملاً رئيسياً في نجاح عملية التنفيذ.

وبذلك نرى أن هذه الخطوة هي التطبيق العملي لما تم التحضير له، ونجاح الإستراتيجية التدريبية يتوقف على التنفيذ السليم والعلمي لخطوات العمل التدريبي، من خلال نقل معلومات المواد التدريبية إلى المتدرب وصولاً إلى تحقيق غاية البرنامج التدريبي وهو سد تلك الفجوة في معلومات المتدربين.

٤- متابعة و تقويم العملية التدريبية: تعرف عملية التقويم بأنها عبارة عن تلك "الإجراءات التي تقاس بها كفاءة و فعالية البرامج و الاستراتيجيات التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين أو المشرفين على العملية التدريبية"^{١٣}. وبذلك فإن عملية التقويم تهدف إلى :

- معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتفاديها في البرامج و الاستراتيجيات التدريبية المستقبلية.

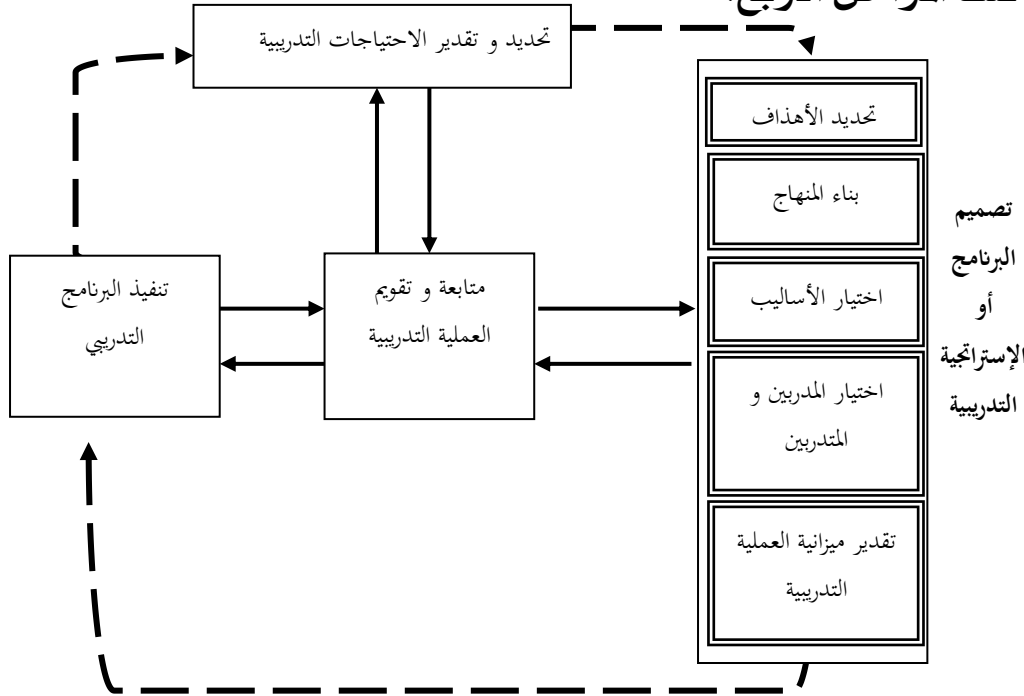
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب تدريبية.

- تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الإستراتيجية أو تغييرها.

- تحسين برامج التدريب وتطويرها.

- ويوضح الشكل التالي تلك المراحل الأربع:



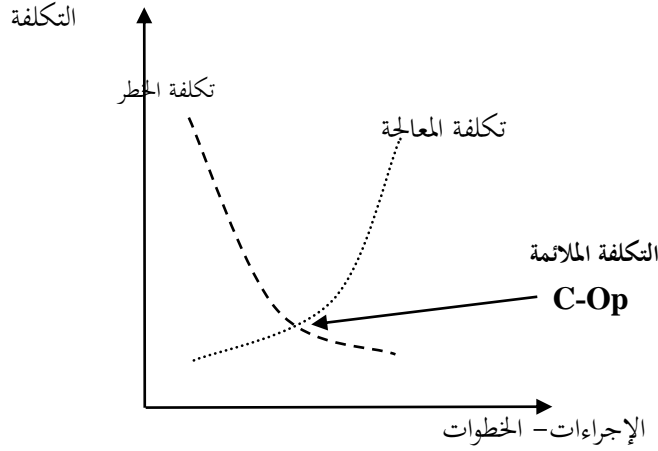
المصدر: شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر، الأردن، ١٩٩٦، ص ٢٥١

- فإتباع هذه المراحل يسمح بتحقيق جودة شاملة في العملية التدريبية مما يؤثر على عامل تحسين جودة الخدمات التأمينية وهو ما سيتم توضيحه من خلال مايلي:
إن الجودة في التدريب هي ما يعبر عنها المتدرب بمقياس الرضى^٤. بما يعني الوصول إلى خدمات تدريبية ذات مستوى يحقق رغبات المتدربين وطموحاتهم وأهدافهم وتشبع حاجاتهم الفعلية للتدريب.

وتعد جودة التدريب أفضل ضمان لتحسين جودة الخدمات التأمينية، فتحسين الجودة في العملية التدريبية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة التدريب، مما يؤدي إلى نوع من التكامل بين ما يتعلمه المتدرب وبين ما يحتاج إليه فعلياً في تطوير أدائه وتحسين قدراته مما يزيد من فاعلية التكوين والتدريب. وعملياً التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطار، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو من خلال تحديد ما يسمى بالتكلفة الملائمة " Optimal Cost" كما هو موضح في الشكل-٣-١٥. وهو ما يجعل منها وسيلة لتحقيق و الرفع من كفاءة و فعالية الإجراءات التأمينية و تحسين أداء المنظمات العاملة في هذا المجال.



- الشكل-(3): التكلفة الملائمة.



المصدر:

Jean Le Ray- Gérer Les Risques –Pourquoi ? Comment?-Edition AFNOR, France.2006. p:
.145

ويعتمد نجاح جهودات تحسين القدرة التنافسية لمنظمات التأمين أساساً على العنصر البشري، ومن هنا تأتي أهمية ودور إدارة التدريب في تبني أي تغيير من شأنه الإسهام في تطوير الجودة وتحسينها، على اعتبار أن التدريب ينصب أساساً في إطار تحسين وتنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات العنصر البشري. وبذلك يمكن صياغة تعريف شامل للجودة الشاملة في مجال الخدمات التأمينية: هي ذلك الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم خدمات ذات فعالية عالية بإتباع استراتيجيات معينة (تكوينية- تدريبية)، وبالاعتماد على مقاييس ومعايير عالمية للوصول إلى أفضل خدمة وبأنسب الأسعار و ترقية و تحسين خدمات ما بعد البيع^{١١}. و التي تتمثل في مجال التأمين في دفع التعويضات في حالة تحقق الأخطار المؤمن عليها، وصولاً إلى تحقيق إشباع كامل لرغبات المؤمنين وتوقعاتهم.

- وقد ازداد الاهتمام بجودة خدمات التأمين نتيجة لارتفاع تكاليف هذه الخدمات ونتيجة الحاجة إلى التخصص، وزيادة الطلب على مختلف أنواع الخدمات التأمينية الحديثة، إضافة إلى زيادة الوعي لدى المستفيدين من هذه الخدمات (المؤمن لهم) واهتمامهم بعنصر الجودة.

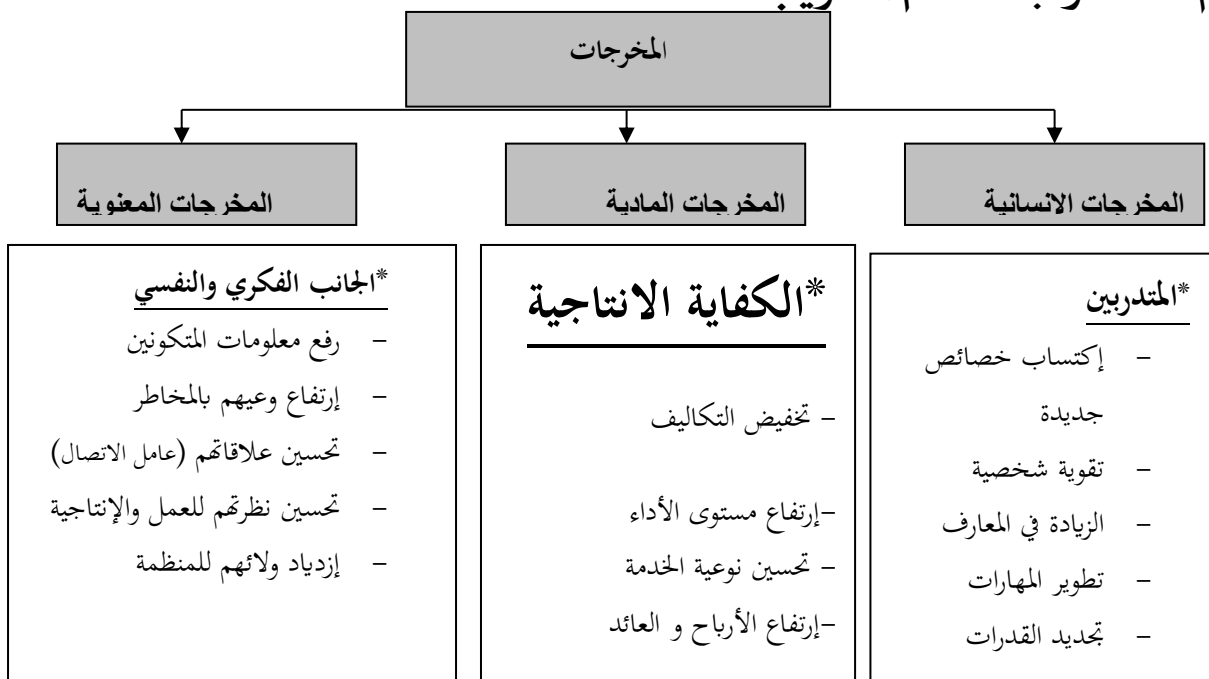
- ولكي تتمكن إدارة التدريب من اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة عليها أن تمارس دوراً جديداً تعمل من خلاله على تطوير الموارد البشرية وتنميتها من خلال توفير المدخلات الضرورية لعملية تعديل أو تغيير الثقافة السائدة، والاهتمام بالعملية التدريبية من خلال اقتناء كل ما هو حديث في مجال التدريب وتقنياته، وبالتالي فإن اختيار شركة التأمين لأسلوب إدارة الجودة الشاملة يحولها إلى منظمة تقدم خدمات عالية الجودة وفي وقت أقل، وبما



معناه أن جودة العملية التدريبية تنعكس في منتجات وخدمات عالية الجودة و اعتبارها أحد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية لشركات التأمين.

٥- اعتماد مدخل التدريب كنظام في تحقيق تنمية القدرات التنافسية لشركة التأمين الخاصة GAM: إن تطبيق مدخل التدريب يسمح بتشجيع عملية التكامل بين مختلف أقسام و هيئات شركة التأمين لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التأمينية، وجودة الخدمات المساندة، وجودة النظام الإداري^{١٧}. وبما أن التدريب هو من الأنشطة الرئيسية في منظمات الأعمال الذي تقدم خدمات تدريبية للعاملين في مجال التأمين بمختلف اختصاصاتهم فهو يعد النواة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة في منظمات التأمين، حيث يهدف هذا المدخل إلى إنجاز العملية التدريبية بكفاءة وفعالية عاليتين من خلال اعتماده على مكونات النظام الأساسية (مدخلات - عمليات - مخرجات):

- ١- المدخلات: وتعتمد على كفاءة تحديد الاحتياج التدريبي السابقة بالأساليب الأكثر فاعلية والتي تمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء .
 - ٢- العمليات: وهي تستخدم المدخلات في التعامل مع مكونات العملية التدريبية وهي: الأفراد العاملين في مجال التدريب، وموضوعات برامج التدريب . و أساليب التدريب ومساعدات العملية التدريبية . و بيئة التدريب التي تلعب دوراً هاماً في استثمار العناصر السابقة .
 - ٣- المخرجات: وتتمثل في نتيجة التفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات، والوصول إلى خدمات ومنتجات تحقق رضى المتدربين و رغباتهم وبحيث تمثل هذه المخرجات مدخلات للنظام من جديد تسهم في تطوير العملية التدريبية وهو ما يبينه الشكل ادناه.
- الشكل رقم ٥٥: مخرجات نظام التدريب



- المصدر : شوقي حسين عبد الله:سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم دار النهضة العربية القاهرة ١٩٦٨.ص ٤٨ .

II- تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة- GAM Assurance :

يتمثل الدور التأميني للشركة في نشاط و عمل المصالح التابعة لها (الوكالات، و وحدات و أعوان عامون). إذ يمثل نشاطها الأساسي في تقديم وبيع مختلف خدمات التأمين و إعادة التأمين. و كذا الخدمات المرافق لعملية التأمين و الناتجة عنها. و ما يمثل جانب ايجابي من هذه الدراسة الميدانية أن الشركة العامة للتأمينات المتوسطة و بعد ملاحظتها لنقص الكفاءات و المهارات، قامت بتحضير مشروعاً يتضمن تدريب الممثلين التجاريين و إطارات و خلق كفاءة مهنية جديدة و تكوينها في الدول الأجنبية لاكتساب مهارات و معارف جديدة. و هو ما سيتم عرضه فيما يلي^٨.

* الإستراتيجية التدريبية للشركة و الهدف منها :

لقد جاءت هذه الإستراتيجية التدريبية لتغطية أو تلبية الحاجة لموارد بشرية ذات جودة و كفاءة خاصة مع النمو المحقق في الجانب الكمي حيث وصل عدد وكالات الشركة في نهاية ٢٠٠٤ إلى ١٩٠ وكالة مما يتطلب نمواً في الجانب النوعي (qualitatifs). خاصة مع ارتفاع متطلبات الزبائن. بالإضافة إلى السعي للحصول على حصص سوقية أكثر أو على الأقل المحافظة على الحصص السوقية من خلال تحقيق ميزة تنافسية (Avantage Concurrentiel). إضافة إلى ذلك يعتبر التأمين نشاط ذو تقنيات و خصائص تتطلب تدريب و تكوين ليد عامل أكثر جودة و كفاءة في هذا المجال.

فيجب التفكير بجدية في إعادة هيكلة الموارد البشرية للشركات (mise a niveau des R-H) لمواكبة التطورات الحاصلة (العولمة-الانضمام إلى OMC و الشراكة الاورومتوسطية). و هو ما تهدف له الإستراتيجية التدريبية للشركة العامة للتأمينات المتوسطة^٩.

- عرض الإستراتيجية: (Déroulement de la formation)

أشرف على البرنامج التدريبي مدير للتدريب والمسؤولين عن تصميم و تخطيط و إدارة البرنامج التدريبي، وكذلك مديري شئون الموظفين والشئون الإدارية والمالية الذين يمثلون خبرة جيدة في مجال التأمينات. كما تم توجيه و مراقبة الإستراتيجية التدريبية خاصة في الجانب البيداغوجي من خلال برنامج تقييم مستمرة (système d'évaluation continue). و هذا من خلال بطاقة متابعة و تقييم لكل متربص و إجراء امتحانات لتقييم و اختبار درجة الاستيعاب و نجاعة الإستراتيجية التدريبية. كما يسمح للمتربصين أو المتدربين بإدلاء بآرائهم فيما يخص البرامج التدريبية و المكونين أو المدربين^{١٠}.

- فمهام المكونين تتمثل في :

- تحديد أهداف المقررات و مجالات التدريب و التكوين.
 - تقديم محتويات البرامج.
 - اقتراح برامج تقييمية.
 - توفير المراجع و الوثائق و المستندات اللازمة.
- فمن خلال التقييم المزدوج (مدربين و متدربين) يمكن لمصلحة التكوين و التدريب بالتدخل في الوقت المناسب لإجراء التعديلات و التصحيحات.

• تنظيم الإستراتيجية التدريبية :

نقوم بعرض بعد المعطيات التي تخص هذه الإستراتيجية التدريبية فيما يلي:

عدد المشاركين في هذه الدورة التدريبية (المتدربين) ١٦٢ متدرب مقسمة إلى ٤ أفواج. حيث تم اختيارهم بإجراء مسابقات و مقابلات مع المشاركين. أما المدة الزمنية للدورة التدريبية فهي ٩ أشهر، ٦ أشهر تمثلت في الجانب النظري من الإستراتيجية و تمثلت في ٣٠% من البرنامج التدريبي عبارة عن محاضرات نظرية (Cours Théorique) و ٧٠% عبارة عن دراسة لحالات و أعمال موجهة و زيارات اطلاع لمصالح الشركة. و ٣ أشهر تمثلت في الجانب التطبيقي و المتمثل في العمل و التربص في كافة فروع و مصالح الشركة. بدأ من اصغر جهاز في الشركة المتمثل في الوكالة التجارية. وقد توجت الإستراتيجية بربطها ببرنامج تدريبي و تكويني للمتفوقين الأوائل في الخارج.

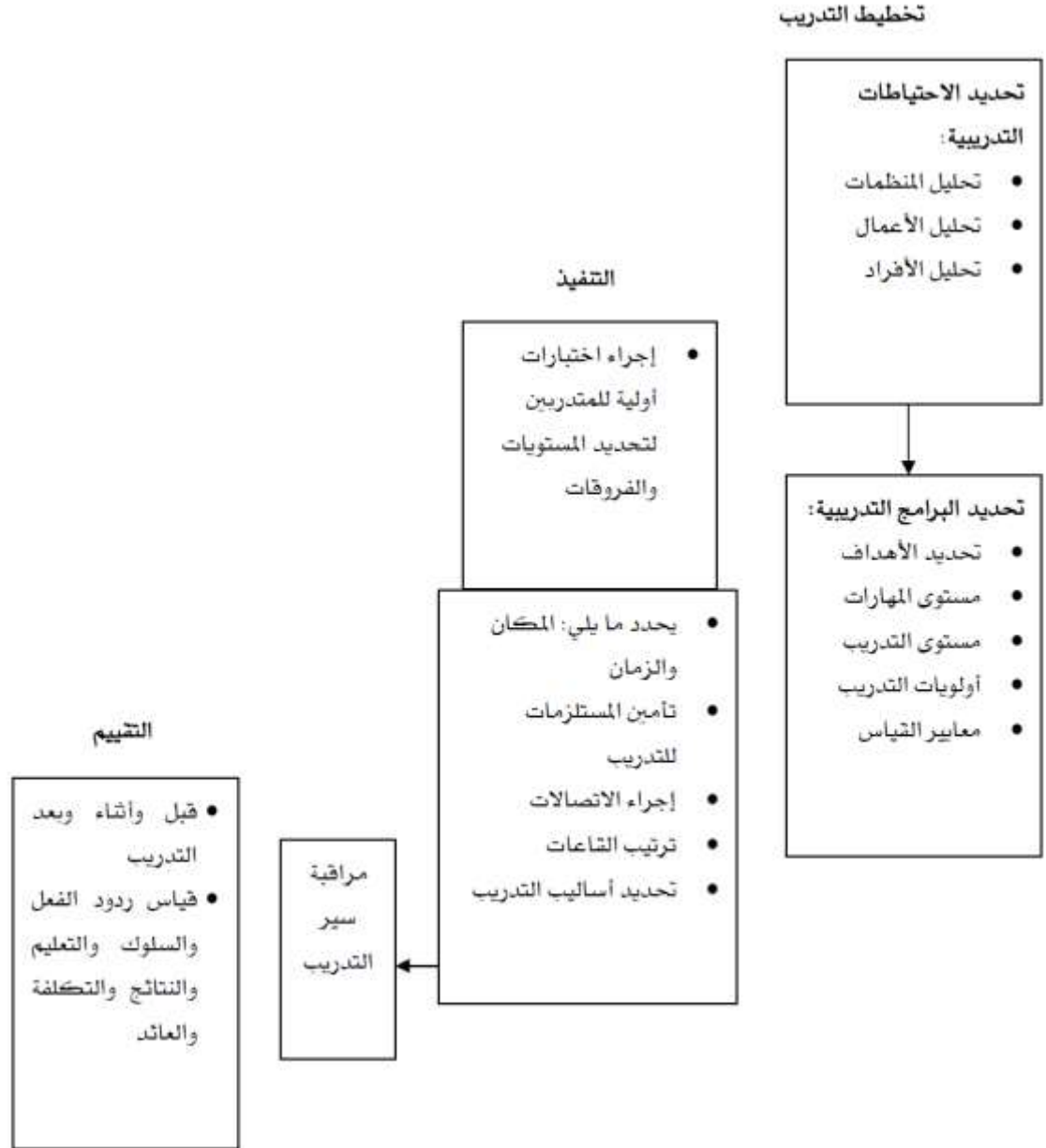
- وتكون المنهاج التكويني و التدريبي من جزئين مترابطين و متكاملين هما :
- ١/ الدراسة العلمية: تضم الدراسة العلمية مجموعتين من المواد هما: المواد العامة، والتخصص.

- المواد العامة : وتهدف إلى تكوين خلفية أساسية للمتدربين أو المشاركين في العلوم والمهارات ذات العلاقة، فيزود المتدرب بأساسيات الإدارة والاقتصاد والحاسبة كما يزود بوسائل تحليل مثل الطرق الكمية والإحصاء، وبجرعة مناسبة من فقهيات التأمين .

- المواد التخصصية : وتتمثل الغاية منها في تزويد المتدرب بالخلفيات النظرية للتأمين محاسبته وأصوله وتزويده بالمهارات والخبرات اللازمة لممارسة خدمة التأمين وذلك بتفاعل التدريب العملي بشكل فاعل مع الدراسة التطبيقية والنظرية أي أثناء تخصص المتدرب في المنهاج، ولتحقيق الاستفادة الكاملة من فرص التدريب، وتحقيق أهدافه، فإنه يتم اختيار مواقع التدريب بعناية ويهتم الإشراف على التدريب بطريقة فعالة لتقييم مدى استفادتهم من التدريب، كما أن التدريب يتزامن مع الدراسات النظرية والتطبيقية حيث تخصص أيام محددة في الأسبوع للتدريب في مختلف هيئات الشركة بدأ من الوكالات التجارية مرورا بالوحدات ثم التحول إلى المديرية العامة و التدريب في مختلف المصالح.



- مراحل العملية التدريبية المتبعة في القطاع الخاص الممثل في الشركة العامة المتوسطة :
الشكل رقم: 06 مراحل العملية التدريبية المتبعة



المصدر: طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة، ص: ٦٨.

- فقد مر البرنامج التكويني والتدريب المهني للتأمين بما يلي :
- أولاً : المواد العامة :

عدد الساعات المعتمدة

المادة

٣

أساسيات الاقتصاد

٣

مبادئ إدارة أعمال



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان
التدريب من أجل التشغيل والتنمية
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨ م

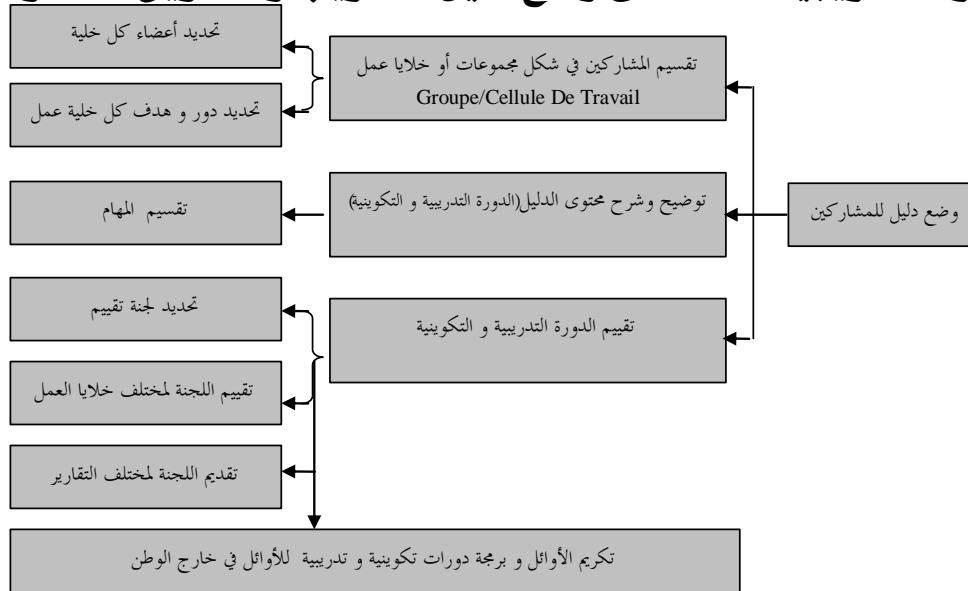


٣	أساسيات محاسبة
3	التسويق - مهارات البيع والاتصال-
٣	لغة أجنبية
3	قواعد تقنية- Base techniques
18	المجموع

- ثانياً : مواد تخصص:

عدد الساعات المعتمدة	المادة
٣	إدارة التأمين
٣	قانون التأمين
٣	محاسبة التأمين
٣	طرق كمية وحسابات اکتوارية
٨	تدريب عملي (مختلف مصالح الشركة)
٢٠	المجموع

- و لقد اعتمدت الدورة التدريبية أساساً على وضع دليل للتدريب و التكوين كما هو موضح في الشكل ٤.



- هدف البرنامج :

يهدف البرنامج لتزويد المشاركين بجميع ما يحتاجونه من خلفية نظرية وتدريبية لإكسابه المعارف النظرية والمهارات والخبرات العملية في مجال التأمين والذي يتحقق من خلال التفاعل الحي والمستمر بين الخبرات النظرية والدراسة التطبيقية والتدريب الميداني ضمن برنامج يضم محاضرات وورش عمل وممارسة للعمليات التأمينية^{٢١}. و كان الغرض الأساسي من هذه



- الدورة التدريبية هو سد النقص في اليد العاملة المؤهلة و المتخصصة. و يمكن تلخيص الهدف الرئيسي للإستراتيجية التدريبية في تحقيق الآتي:
- إدراك المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التأمين وشروطه القانونية والتنظيمية؛
 - التعرف على طبيعة الأخطار التي يهتم بدراستها علم الخطر والتأمين، و أساليب تحليلها وإدارتها؛
 - التطرق إلى أنواع التأمين وآفاق تطور الأنشطة التأمينية، و خصائصها وممارساتها؛
 - تحليل الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتأمين؛
 - محاسبة التأمين المتخصصة؛
 - تحسين إجراءات تسويق خدمات التأمين باعتماد على أحدث التقنيات و الأساليب؛
 - محاضرات في الإشراف والرقابة على شركات التأمين و النشاط التأميني؛
 - ممارسة الجوانب الإدارية والمحاسبية في منشآت التأمين ؛
 - أداء عمليات الاكتتاب وتسعير الإخطار المختلفة؛
 - تسوية الخسائر والمطالبات في فروع التأمين المختلفة وفق المبادئ التأمينية للشركة و ما ينص عليه القانون.
 - تسليط الضوء على التطورات العالمية للتأمين في ظل اتفاقية تحرير الخدمات ومنها قطاع التأمين.
 - تمثل الهدف العام لبرنامج التكوين في إكساب المكونين المهارات العلمية والعملية، التي تمكنهم من القيام بالأعمال الفنية والإشرافية في شركات التأمين وإدارة الخطر في الشركة. إضافة إلى تحسين المركز التنافسي، و تحسن خدمة الزبائن.
 - فقد استطاعت الشركة العامة للتأمينات المتوسطة أن تجذب شرائح كبيرة من الزبائن و العملاء للاستفادة من وثائقها المتميزة في جميع مجالات التأمين وخاصة بعد قيامها بالدورة التكوينية و التدريبية. وقد حققت الشركة أرقاماً جديدة وقياسية في حجم أعمالها وكذلك في حجم التعويضات المسددة، مما أكد ثقة العملاء في الشركة التي حرصت على الوفاء بالتزاماتها وسياستها المعتمدة بشأن إتباع أبسط الإجراءات لتقديم الخدمة الممتازة لحملة الوثائق مع التدريب و التطوير المستمر للعاملين بها. إلا أن المشاكل المالية و كونها تابعة لمجمع اقتصادي عانى من العديد من المشاكل أدى إلى إخفاء ايجابيات هذه الدورة التكوينية و التدريبية.
 - فهذه التجربة تمثل اقتراحاً للمنهجية التي يمكن أن تتبعها شركات التأمين أو تحاول التطوير فيها لأجل تنمية الخدمات التأمينية و بلوغ معايير الجودة و الرفع من القدرات التنافسية لمنظمات التأمين من خلال الاهتمام بعامل التدريب و التكوين. فضلاً عن ذلك، تعرض المداخلة بعض الأفكار عن تطوير برامج التكوين والتدريب استناداً إلى الخبرة المكتسبة من هذه الإستراتيجية التكوينية و التدريبية و إمكانية وضع برامج أو استراتيجيات تدريبية



مشتركة. و هو ما لوحظ في الآونة الأخيرة من خلال التوجه نحو خلق برامج تدريبية مشتركة بين الشركات الوطنية و نظيرته الأجنبية كالبرنامج التكويني المشترك بين الشركة الوطنية للتأمينات الجزائرية (SAA) و تعاضدية التأمين الفرنسية (MACIF).
- من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن الشركة العامة للتأمينات المتوسطة حاولت تطبيق إدارة الموارد البشرية بحسب مدخل إدارة الجودة الشاملة مكان المدخل التقليدي كما هو موضح الجدول رقم 07.

الجدول رقم 07 مقارنة لتطبيق مدخل التدريب بإدارة الجودة الشاملة مكان المدخل التقليدي

خصائص الموارد البشرية	النموذج التقليدي	نموذج إدارة الجودة الشاملة
مدخل التدريب والتكوين	- المهارات المرتبطة بالعمل من النواحي الوظيفية والتكنولوجية.	-المدى الواسع من المهارات -المعارف الوظيفية المتعددة والمتداخلة -حل المشكلات ابتكاريا -الجودة والإنتاجية
مدخل تقييم الأداء	- الأهداف الشخصية -مراجعة المديرين وتقييمهم -التأكد على التقييم الحالي	-الربط بين الأهداف الجماعية -مراجعة وتقييم المديرين والزملاء والعملاء -التأكيد على الجودة والخدمة

المصدر:

Resources Management lessons R. Black kurn & B.Rosen "Total Quality and Human-Executive Award – winning companies" Academy of management learned from Baldrige 1993 p: 49 – 65.

- الخاتمة :

لقد أصبح التدريب أحد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية للمنظمة، حيث أنه يمثل جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة. بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محافظة كل الأنشطة. فهو عامل يزيد من احتمال النجاح في تحقيق الأهداف العامة للشركة. فعملية التدريب تحتل مركزاً هاماً في شركات التأمين، حيث تعتبر من أهم السبل في تطوير خدماتها، تحقيق أهدافها، والمحافظة على ديمومتها و استمراريتها. وإن

ترجمة هذه الحقيقة تتجلى من خلال التحول الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم، خاصة وأننا بصدد الاتجاه نحو مجتمعات المعرفة، والذي أصبح فيه العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية. إضافة إلى التوجهات الحديثة التي يعرفها قطاع التأمينات في الجزائر من صيرفة التأمين (Bancassurance)، برامج للإدارة المخاطر (Gestion des risques) و التأمين الإسلامي (Islamique Assurance)... الخ. فعامل التدريب لا يساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق التي تطور أساليب الإدارة والتسيير، لهذا فإن التحدي الذي يواجه منظمات الأعمال بشكل عام و منظمات التأمين بشكل خاص، يتمثل بالأساس في الحصول على عمالة ذات كفاءة و مهارة عالية، وهو التحدي الصعب للمنظمات، بما في ذلك تلك الموجودة في البلدان المتقدمة، لهذا السبب سوف تشتد المنافسة على خلق عمالة أكثر كفاءة وتأهيل من خلال تبني استراتيجيات تدريبية ذات فعالية لتنمية القدرات التنافسية لها. و هو ما جعل من وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية. ومن هذا المنطلق فإن تطبيق و تطوير مجال و ميكانيزمات التدريب في قطاع التأمين الجزائري أصبح حتمية لابد منها. فقد أصبح عامل التكوين و التدريب و حسب رؤية الكثير من المختصين ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمرارية نشاطها و ديمومتها، و هذا في مختلف الأنشطة و المجالات، وفق ما تفرضه التحولات و التطورات الجديدة للعالم من تعدد و زيادة تعقيد الأخطار من انفتاح و تداخل في جميع المجالات و الأنشطة. فرغم الإنجازات الكثيرة التي تحققت في المجال التكويني و التدريبي في بعض المنظمات، ما زالت الشركات التأمين الجزائرية تواجه عددا من التحديات البارزة. فلا زال الإنفاق التكويني و التدريبي منخفضاً، ولا زال دوره ضعيف و غائبا في خلق ميزة تنافسية و تنمية القدرات التنافسية لشركات التأمين، وما زالت مقاييس جودة الخدمات التأمينية غائبة نظراً لعدم وجود مقاربة باتجاه التحسين المستمر لنوعية الدورات التدريبية في هذا المجال. كما أن غياب أو ضعف الرؤية المستقبلية للبرامج و الاستراتيجيات التدريبية قد يؤدي إلى خفض كفاءة، إنتاجية و جودة الخدمات التأمينية. ولوضع رؤية مستقبلية واضحة انطلاقاً من الواقع، لابد من الإجابة على السؤالين التاليين بكل دقة و شفافية و جرأة و واقعية.

- و حسب ما تم التوصل إليه من خلال ما سبق، يتم التوصية ببعض النقاط. و ذلك لتحقيق الفعالية و النجاح للاستراتيجيات التدريبية:

- فرغم ما تم انجازه من تطوير لتشريعات التأمينية خلال السنوات القليلة الماضية في الجزائر من اجل خلق البيئة التي تشجع على إعادة هيكلة السوق وفتح السوق أمام الخواص وشركات الأجنبية، و تحقيق المنافسة العادلة. لمساعدت و دفع الشركات المحلية على تبني سياسات و استراتيجيات تدريبية و تطويرها لمواجهة المنافسة و المحافظة على حصتها السوقية

و استمراريتها. إلا أن شركات التأمين لم تدرك بعد الهدف من تبني، متابعة و تطوير استراتيجيات التدريب، و المتمثل في كونها أحد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية لشركات التأمين و تحقيقها لميزة تنافسية. مما يتطلب منها إتباع إستراتيجية متكاملة و متجددة بتجدد و تطور الأخطار، التهديدات و المنافسة. فمن جملة ما يُمليه اقتصاد السوق، أن المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد فقد أصبح من الضروري على شركات التأمين التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة و منهج حديث يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني استراتيجيات للتدريب و تطوير استعمال ميكانيزماتها الحديثة.

- الاستمرارية في التدريب و لاسيما للأعوان التأمين و الذين يؤثر بوضوح في نوعية الخدمات التأمينية وجودتها، وكذلك بالنسبة للمسييرين و المدراء.

- الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي، وذلك من خلال الاعتماد على الوسائل العلمية المساعدة في تحديد هذه الاحتياجات التي تشكل أساس التخطيط للعملية التدريبية .

- توفير جميع العوامل المناسبة لتطوير العملية التدريبية و استدراك النواقص التي تظهر أثناء التنفيذ للبرامج التدريبية .

- ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية و معنوية سيؤدي إلى زيادة الاهتمام بالتدريب من قبل المدربين و المتدربين.

- إعداد البرامج التدريبية و التثقيفية التي توضح مفهوم الجودة، و نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في مجال التأمين، و العمل على إيجاد قسم لمراقبة الاستراتيجيات التدريبية و التأمينية و قياس نتائجها، و تنظيم الدورات التدريبية الخاصة بنشر ثقافة الجودة و توضيحها.

- يجب أن تندمج إدارة التدريب مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة و زيادة الإستثمار في برامج التدريب و التأهيل.

- دراسة واقع شركات التأمين الجزائرية و اقتراح نماذج لإستراتيجيات التدريب و محاولة أقلمتها مع حالة القطاع و سوق التأمين الجزائرية دون الإخلال بأي مرحلة من مراحلها.

تسجيل و اعتماد بحوث تتعلق بهذا الموضوع في مخبر أو مجموعات البحث على مستوى شركات التأمين بالتنسيق مع خبراء في التدريب و التكوين و توثيق روابط التعاون و التكامل مع هيئات التدريب و الإشراف على مستوى الشركة و خلق هيئة متخصصة و مكلف بإدارة التدريب و تخصيص موارد مادية و بشرية كافية و الضرورية لها. فإستراتيجية التدريب ينبغي أن تستمر و تكون بشكل دوري. فيجب العمل على البدء بإجراء التحولات اللازمة باتجاه تبني مدخل الجودة الشاملة في شركات التأمين على نحو عام و في التدريب خاصة من خلال تشكيل الدوائر الخاصة بالجودة، وإعادة الهيكلة كضرورة ملحة تقتضيها ظروف العصر و معطياته .

- اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة في التدريب بوصفه النواة التي يتم من خلالها تدريب الكوادر العاملة في الشركة وتأهيلهم وذلك من خلال تحديد مراحل العملية التدريبية التي هي بحاجة إلى تحسين والتخطيط في كل مرحلة بمشاركة عناصر العملية التدريبية كافة، ثم العمل على تدريب المدربين والقائمين على التدريب على أساليب تطبيق هذا المدخل. وهم سينقلون هذه المعلومات إلى المتدربين لاعتمادها في عملهم. ثم يجب العمل على قياس نتائج هذه العمليات وتأثيرها في مستوى جودة التدريب في شركات التأمين خاصة وعلى جودة خدماتها عامة، وتوثيقها في حال كانت إيجابية الأثر لاعتمادها وتعميمها. وهكذا يتم تحسين تدريجي لعملية التدريب باتجاه تبني مدخل الجودة الشاملة في التدريب والتكوين لتكون نواة لتطبيق هذا المدخل في شركة التأمين محل الدراسة بأقسامه كافة لتحسين و تنمية قدراتها التنافسية.

- فلن تتمكن شركات التأمين الخاصة من تحقيق أهدافها ولا الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئتها، ما لم تكن تعتمد على استراتيجيات فعالة، كاملة و متواصلة للتدريب. لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية. دعم وتطوير الابتكار الذي يمثل أهم عنصر تحتاج له المؤسسات الجزائرية لنموها وضمان استمراريتها، بالإضافة إلى خلق ما يسمى بالمساهمة في الابتكار (L'innovation participative)، إدارة الابتكار (Management de l'innovation) و الابتكار المستمر (L'innovation continue). وبذلك يمكن صياغة تعريف شامل للجودة الشاملة في مجال الخدمات التأمينية: هي ذلك الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم خدمات ذات فعالية عالية بإتباع استراتيجيات معينة (تكوينية- تدريبية)، وبالاعتماد على مقاييس ومعايير عالمية للوصول إلى أفضل خدمة وبأنسب الأسعار و ترقية و تحسين خدمات ما بعد البيع و التي تتمثل في مجال التأمين في دفع التعويضات في حالة تحقق الأخطار المؤمن عليها، وصولاً إلى تحقيق إشباع كامل لرغبات المؤمنين وتوقعاتهم.

- المراجع:

- ١- مرعي محمد مرعي. دليل التدريب في المؤسسات والإدارات. سلسلة رضا للمعلومات، دار الرضا، دمشق، مارس ٢٠٠١، ٩.
- ٢- حبيش، فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، ١٩٩١، ٢٨٨.
- ٣- مصطفى، أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٠، ٢٥٠.
- ٤- GOMEZ, MEJIA, L. R. ; BALKIN, D. B.;CARDY, R. L. Managing Human Resources,, 3rd, ed , New Jersey, 2001, 260 .
- ٥- أديب برهوم و بسام زاهر، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٩) العدد (2) 2007، ص: ٢٠٧.



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان
التدريب من أجل التشغيل والتنمية
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨م



- 6- ساعاتي، أمين. إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨، ٨٣.
- 7- سعيد، صالح عودة. إدارة الأفراد. منشورات الجامعة المفتوحة، ١٩٩٤، ٢٥٠.
- 8- الفارس، سليمان. وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأفراد". منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٠، ١٨٧-١٨٨.
- 9- نور الله، كمال. إدارة الوارد البشرية. سلسلة دليل القائد الإداري (٣)، الطبعة الأولى، دار طلاس، دمشق، سورية، ١٩٩٢، ١٧٩.
- 10- شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر، الأردن، ١٩٩٦، ٢٥١.
- 11- علاء أمين محمد أمين، الاتجاهات الحديثة في التدريب، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، جامعة القاهرة، ١٤/٠٦/٢٠٠٩. بالتصرف.
- 12- هلال، محمد عبد الغني. مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO9000 في التدريب. القاهرة، ١٩٩٦، ٥٣.
- 13- Jean Le Ray- Gérer Les Risques –Pourquoi ? Comment?-Edition AFNOR, France.2006. p: 145
- ١٤- فتيحة بهاء الدين، الجودة في مؤسسة حمد الطبية. ٢٠٠٥، عن موقع مجلة الصحة: بالتصرف <www.hmc.org.ga>
- ١٥- DONABEDIAN, A. The Definition of quality and Approaches to is Assessment and Monitoring. Vol. 1.(Ann Arbor Michigan: Health Administration Press), 1980, 4-8.
- 16- Guide De Procédure De Contrôle, Générale Assurance Méditerranéenne- GAM-, Mai 2005.
- 17- Manuel du formation 2004/2005-Générale Assurance Méditerranéenne – p :03.
١. مرعي محمد مرعي. دليل التدريب في المؤسسات والإدارات. سلسلة رضا للمعلومات، دار الرضا، دمشق، مارس ٢٠٠١، ص ٩.
٢. حبيش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، ١٩٩١، ص ٢٨٨.
٣. مصطفى أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٠، ص ٢٥٠.
٤. GOMEZ, MEJIA, L. R. ; BALKIN, D. B.;CARDY, R. L. Managing Human Resources, 3rd, ed , New Jersey, 2001, p:260 .
٥. أديب برهوم و بسام زاهر، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٩) العدد (2) 2007، ص: ٢٠٧.
٦. ثلاثية نوة وزوايدية أفرح تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة و تحقيق التشغيل الكامل الملتي العلمي الدولي إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة جامعة المسيلة -الجزائر ص ٨-٩.



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان
التدريب من أجل التشغيل والتنمية
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨م



- ٧ - فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م، ص١٣٧.
- ٨ . سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦، ص١٨٧.
- ٩ . محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٣٩ .
- ١٠ . سعيد، صالح عودة. *إدارة الأفراد*. منشورات الجامعة المفتوحة، ١٩٩٤، ص ٢٥٠ .
- ١١ . الفارس، سليمان. وآخرون، *إدارة الموارد البشرية " الأفراد "* . منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٠، صص١٨٧-١٨٨ .
- ١٢ . نور الله، كمال. *إدارة الوارد البشرية*. سلسلة دليل القائد الإداري (٣)، الطبعة الأولى، دار طلاس، دمشق، سورية، ١٩٩٢، ص١٧٩ .
- ١٣ . . شاويش، مصطفى نجيب. *إدارة الموارد البشرية*. دار الشروق للنشر، الأردن، ١٩٩٦، ص ٢٥١ .
- ١٤ . هلال، محمد عبد الغني. *مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO9000 في التدريب*. القاهرة، ١٩٩٦، ص ٥٣ .
- ١٥ . مصطفى، أحمد سيد. *إدارة الموارد البشرية*. كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٠، ص ٢٥٠ .
- ١٦ .فتيحة بهاء الدين، الجودة في مؤسسة حمد الطبية. ٢٠٠٥، عن موقع مجلة الصحة:بالتصرف<www.hmc.org.ga>
- ١٧ . (DONABEDIAN, A. *The Definition of quality and Approaches to is Assessment and Monitoring*. Vol. 1. (Ann Arbor Michigan: Health Administration Press), 1980, p-p:4-8.
- ١٨ . Guide De Procédure De Contrôle, Générale Assurance Méditerranéenne- GAM-, Mai 2005..
- ١٩ . Manuel du formation 2004/2005- Générale Assurance Méditerranéenne – p :03.
- ٢٠ . Ibid
- ٢١ . Manuel du formation 2004/2005- Générale Assurance Méditerranéenne – p :03.