

≈ التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية لشركات التأمين ≈

تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة- GAM Assurance

اللقب: بوشنافة	اللقب: حمول
الاسم: أحمد	الاسم: طارق
الوظيفة : أستاذ محاضر	الوظيفة : أستاذ مساعد
الرتبة: دكتوراه دولة	الرتبة: ماجستير

المؤسسة: جامعة بشار

الهاتف: 07 79 50 37 19 الهاتف: 07 71 98 80 95

الفاكس: 049 81 90 24

العنوان الإلكتروني: Tarek_h12@yahoo.fr

العنوان البريدي: حي البرقة - عمارة: أ- رقم: 06- لسيليس- بشار 08000

لغة المداخلة: اللغة العربية

تجربة الشركة العامة للتأمينات المتوسطة- GAM Assurance

- الملخص:

يلاحظ في الآونة الأخيرة اهتمام الدول بنشاط التأمين بعد ملاحظة و إدراك دوره الأساسي و أهميته على الصعيد الاقتصادي و الاجتماعي. وهو ما أدى إلى ضرورة التكفل بالمتعاملين في هذا القطاع و خاصة شركات التأمين. ففي بيئة تتسم بمنافسة شديدة، الخلق و الزوال السريع للميزات التنافسية. تتمثل أو تحاول إستراتيجية التدريب تحقيق التقدم و الاستمرارية لدى المؤسسات، المبنية على السرعة و على استغلال و تنمية المهارات و حسن تصرف (Savoir-faire). ففي هذه الظروف و خاصة فيما يتعلق بقطاع التأمين الذي يعتمد بشكل أساسي على عنصري خبرة و مهارة الموارد البشرية. فعلى شركات التأمين تبني إستراتيجية لتشجيع و تطوير العملية التدريبية. و هذا من خلال خلق برامج إستراتيجية للتدريب و التكوين المستمر للموارد البشرية على مستوى الشركة. فسنحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على مدى مساهمة هذه الأخيرة (الإستراتيجية التدريبية) في تطوير و تحقيق أهداف الشركة و هذا من خلال عرض الإستراتيجية التدريبية لإحدى شركات التأمين الجزائرية (الشركة العامة للتأمينات المتوسطة Générale Assurance Méditerranéenne) حيث تم تقسيم هذا العمل إلى قسمين. يتم التطرق في الأول إلى الأسس و المفاهيم الأساسية لعملية التدريب و يتم إسقاطها على البرنامج أو الإستراتيجية التدريبية للشركة العامة للتأمينات المتوسطة، ذلك بعد تقديم الشركة و دراسة نشاطها و أنواع الخدمات التي تقدمها ، ثم عرض و تقديم المنهجية الإستراتيجية التي اتبعتها الشركة العامة للتأمينات المتوسطة من أجل تكوين و إعادة تأهيل الموارد البشرية من خلال وضعها لإستراتيجية تدريبية تتناسب مع متطلبات القطاع و أهداف الشركة. حيث تم اختيار هذه الشركة لحداتها و كونها قامت بعدة عمليات و إجراءات إصلاحية و إعادة الهيكلة المنظومة الإدارية. و لكون أغلب المشاكل التي كانت تعاني منها، تمثلت في نقص و احتلال في الموارد البشرية. مما أجبرها على القيام بدورات تدريبية وإصلاحات متعددة في هذا المجال. فالهدف من هذه الدراسة هو توضيح مدى إدراك و استيعاب شركات التأمين الجزائرية لأهمية و ضرورة الإستراتيجيات التدريبية و دورها في تحقيق ميزة تنافسية.

- مقدمة:

تعد العملية التدريبية أحد أهم مقاييس التطور والنجاح الذي يصنف المنظمات ، وهذا ما يفسر الموازنة المالية التي ترصدها المنظمات الذكية للعملية التدريبية [1]، ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية من مدرب و متدرب و مسؤول 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 وتلمي 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 لا بد 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 الشاملة TQM.

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 يتم تقديم فيما يلي بعض أهم التعاريف:

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" [2]

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" [3]

كما يمكن تعريفه على أنه "تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم" [4]. 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:

- 1 - التدريب نشاط مخطط منظم ومستمر بهدف رفع قدرات والفرد وإمكاناته.
- 2 - التدريب يؤدي إلى تعديل معلومات الفرد وخبراته وتغيير في سلوكه واتجاهاته بما يحسن أداءه وجودة عمله.
- 3 - 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 واحداً [5].

ب- أهمية التدريب: يعد التدريب اللغة الحديثة للتعليم، التطوير وتحسين الأداء و الرفع من الجودة، وأصبح اختياراً استراتيجياً لتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.

والتدريب هو الوسيلة الفعالة للارتقاء بعمل المنظمة وجودة إنتاجها وخدماتها. ولا يع د امتلاك التقنية الحديثة هو المقياس لنجاح المنظمة، ففي مجال الخدمات التأمينية لا يجوز قياس تطورها بالتوسع في الهيئات و الوكالات ، وبإمدادها بالأجهزة والمستلزمات الحديثة فقط بل يستكمل ذلك بمستوى الأداء البشري من مسئولين، مديرين و أعوان.

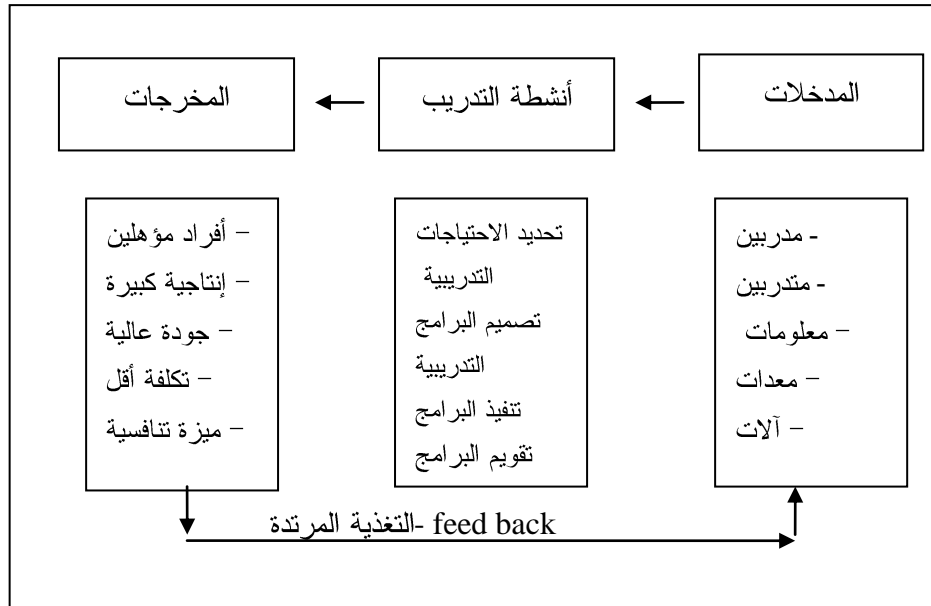
وتزداد أهمية التدريب في مجال التأمين لأسباب عديدة أهمها: الاتساع الدائم في الخدمات التأمينية حيث نلاحظ باستمرار الجديد من حيث أساليب العمل، التغطيات وأنواع التأمين، والتغيير الدائم في ظروف العمل، وكثرة المشكلات، حيث يتصف قطاع التأمين بالحيوية والحساسية العالية.

ج- المبادئ العامة للتدريب: وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف العملية التدريبية وهي كما يلي:

- حتمية التدريب واستمراره: 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 وأنظمتها ومخرجاته من جهة ،

ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل بالشكل رقم (1):



* الشكل رقم (1) التدريب نظام متكامل المصدر: ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية، ص 80.

-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 بحوافز 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:

1- تحديد وتقدير الاحتياجات التدريبية: Training Trends

تعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد

العاملين [7]. 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 تغيير 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 للقطاعات المتدربة في شركات التأمين يجب الأخذ بعين الاعتبار تطور المهن التأمينية وازدياد دقة تخصصات وأنواع التغطيات التأمينية و التأمين الدولي (كإعادة التأمين و التأمين المشترك)، كما أن إضافة رأس مال بشري جديد إلى شركة التأمين يستدعي إقامة دورات تدريبية مستمرة .

2- 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: [8]

- 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- 2- تحديد المواد التدريبية وتجهيز محتواها.
- 3- تحديد أساليب التدريب.
- 4- تحديد الزمان والمكان.
- 5- اختيار المدربين.
- 6- اختيار المتدربين.
- 7- تقدير موازنة التدريب.

3- 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 [9]

- 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.

4- 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". [10] وبذلك فإن عملية التقويم تهدف إلى :

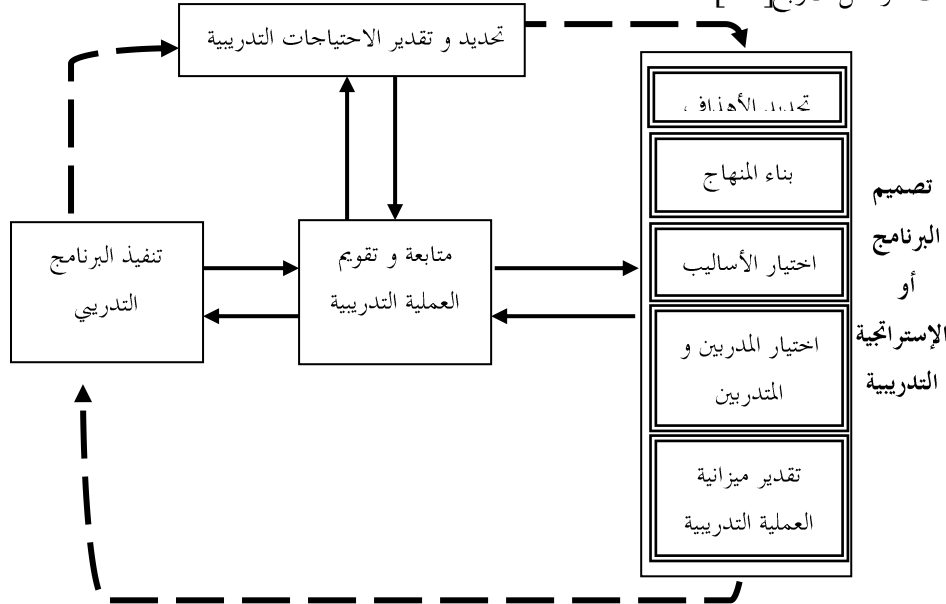
- معرفة نقاط القوة وتميئتها ونقاط الضعف وتفاديها في البرامج و الاستراتيجيات التدريبي المستقبلية.
- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب و متدرب و وسائل وأساليب تدريبية.

- تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الإستراتيجية أو تغييرها.

- تحسين برامج التدريب وتطويرها.

- ويوضح الشكل التالي تلك المراحل الأربع [11]:

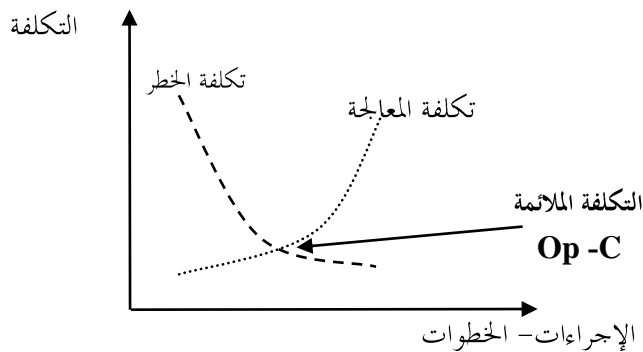


- فإتباع هذه المراحل يسمح بتحقيق جودة شاملة في العملية التدريبية مما يؤثر على عامل تحسين جودة الخدمات التأمينية و هو ما سيتم توضيحه من خلال مايلي:

إن الجودة في التدريب هي ما يعبر عنه المتدرب بمقياس الرضى [12]. 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 - 3- [13]. 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 [13].



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 وتحسين خدمات ما بعد البيع [14]. و التي تتمثل في مجال التأمين في دفع التعويضات في حالة تحقق الأخطار المؤمن عليها، وصولاً إلى تحقيق إشباع كامل لرغبات المؤمن 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

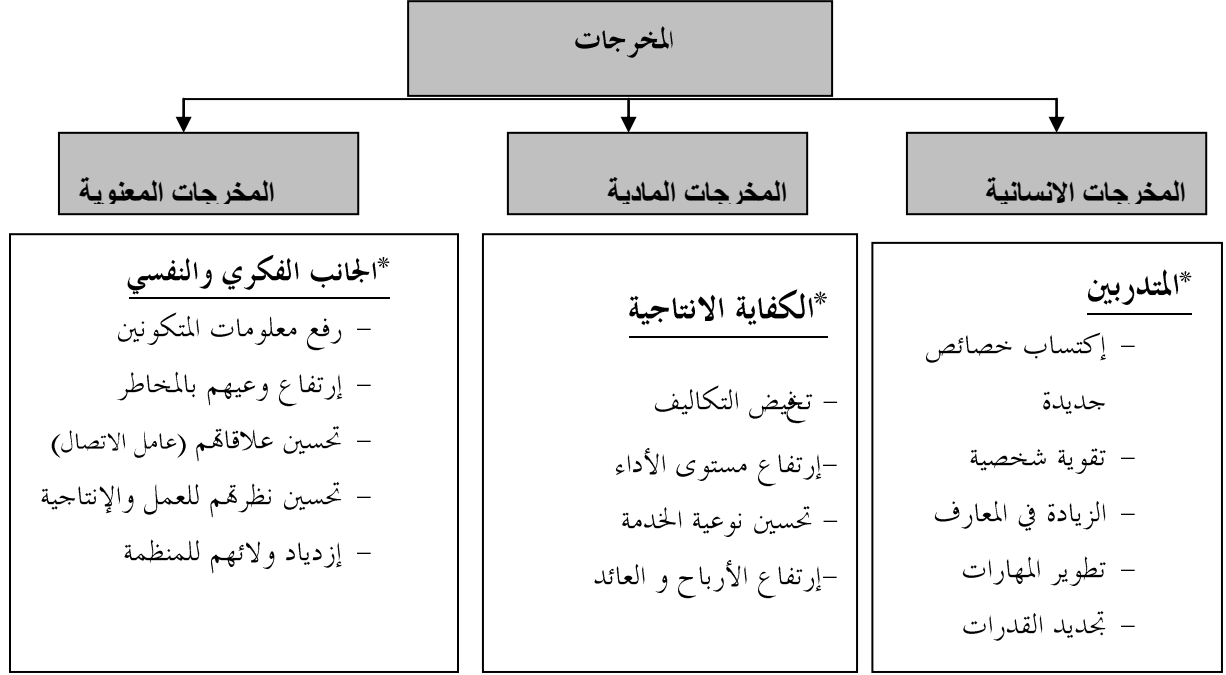
ه- اعتماد مدخل التدريب كنظام في تحقيق تنمية للقدرات التنافسية لشركة التأمين : إن تطبيق مدخل التدريب يسمح بتشجيع عملية التكامل بين مختلف أقسام و هيئات شركة التأمين لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التأمينية، وجودة الخدمات المساندة، وجودة النظام الإداري [15]. وبما أن التدريب هو من الأنشطة الرئيسية في منظمات الأعمال الذي تقدم خدمات تدريبية للعاملين في مجال التأمين. بمختلف اختصاصاتهم فهو يعد النواة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ولنشر 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):

1- المدخلات: وتعتمد على كفاءة تحديد الاحتياج التدريبي السابقة بالأساليب الأكثر فاعلية والتي تمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء .

2- 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 .

3- المخرجات: وتتمثل في نتيجة التفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات، والوصول إلى خدمات ومنتجات تحقق رضى المتدربين ورغباتهم وبحيث تمثل هذه المخرجات مدخلات للنظام من جديد تسهم في تطوير العملية التدريبية وهو ما يبينه الشكل ادناه.

الشكل رقم 05: مخرجات نظام التدريب



- المصدر : شوقي حسين عبد الله:سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم دار النهضة العربية القاهرة 1968. ص 48 .

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 المرافقة لعملية التأمين و الناتجة عنها.

و ما يمثل جانب إيجابي من هذه الدراسة الميدانية أن الشركة العامة للتأمينات المتوسطة و بع د 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 [16].

***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 2004 إلى 190 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[17].

- عرض الإستراتيجية: (Déroulement de la formation)

أشرف على البرنامج التدريبي مدير للتدريب والمسؤولين عن تصميم وتخطيط وإدارة البرنامج التدريبي، وكذلك مديري شئون الموظفين والشئون الإدارية والمالية الذين يمتلكون خبرة جيدة في مجال التأمينات. كما تم توجيه و مراقبة الإستراتيجية التدريبية خاصة في الجانب البيداغوجي من خلال برنامج تقييم مستمر (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[17].

- فهم 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 (مدرسين 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) 162 متدرب مقسمة إلى 4 أفواج. حيث تم اختيارهم بإجراء مسابقات و مقابلات مع المشاركين. أما المدة الزمنية للدورة التدريبية فهي 9 أشهر، 6 أشهر تمثلت في الجانب النظري من الإستراتيجية و تمثلت في 30% من البرنامج التدريبي عبارة عن محاضرات نظرية (Cours Théorique) و 70% عبارة عن دراسة لحالات و أعمال موجهة و زيارات اطلاع لمصالح الشركة. و 3 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.

- و تكون الهجاء التكويني و التدريبي من جزئين مترابطين و متكاملين هما :

1/ الدراسة العلمية: تضم الدراسة العلمية مجموعتين من المواد هما: المواد العامة، و التخصص.

- **المواد العامة :** و تهدف إلى تكوين خلفية أساسية للمتدربين أو المشاركين في العلوم و المهارات ذات العلاقة، فيزود المتدرب بأساسيات الإدارة و الاقتصاد و المحاسبة كما يزود بوسائل تحليل مثل الطرق الكمية و الإحصاء، و بجرعة مناسبة من فقهيات التأمين .

- **المواد التخصصية :** و تتمثل الغاية منها في تزويد المتدرب بالخلفيات النظرية للتأمين محاسبته و أصوله و تزويده بالمهارات و الخبرات اللازمة لممارسة خدمة التأمين و ذلك بتفاعل التدريب العملي بشكل فاعل مع الدراسة التطبيقية و النظرية أي أثناء تخصص المتدرب في المنهاج، و لتحقيق الاستفادة الكاملة من فرص التدريب، و تحقيق أهدافه، فإنه يتم اختيار مواقع التدريب بعناية و يهتم 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 مروراً بالوحدات ثم التحول إلى المديرية العامة و التدريب في بمختلف المصالح.

- متطلبات برنامج التكوين و التدريب المهني للتأمين :

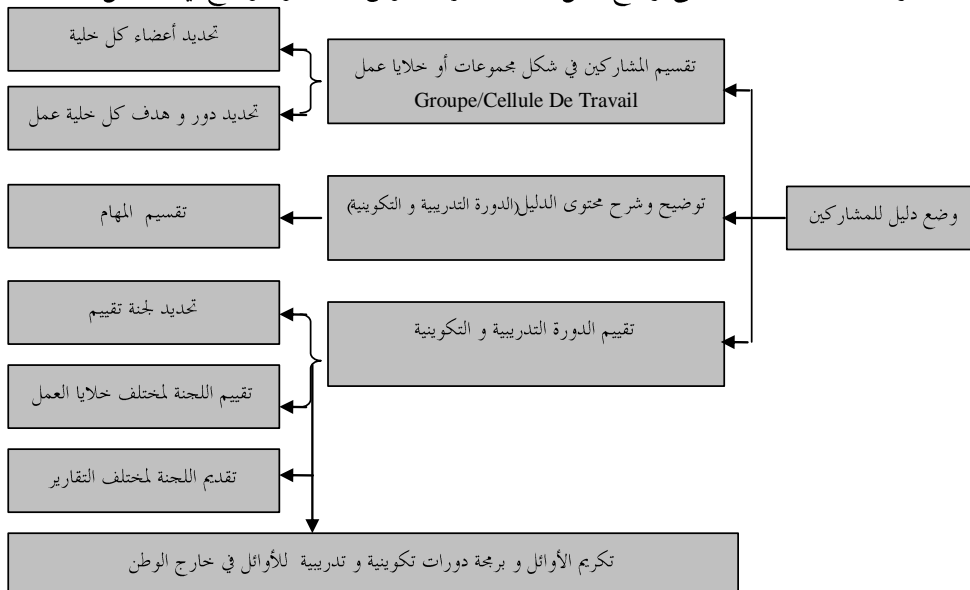
- أولاً : المواد العامة :

المادة	عدد الساعات المعتمدة
أساسيات الاقتصاد	3
مبادئ إدارة أعمال	3
أساسيات محاسبة	3
التسويق - مهارات البيع والاتصال-	3
لغة أجنبية	3
قواعد تقنية - Base techniques	3
المجموع	18

- ثانياً : مواد تخصص:

المادة	عدد الساعات المعتمدة
إدارة التأمين	3
قانون التأمين	3
محاسبة التأمين	3
طرق كمية وحسابات اكنوارية	3
تدريب عملي (مختلف مصالح الشركة)	8
المجموع	20

- و لقد اعتمدت الدورة التدريبية أساساً على وضع دليل للتدريب و التكوين كما هو موضح في الشكل -4-



- هدف البرنامج :

يهدف البرنامج لتزويد المشارك ين بجميع ما يحتاجونه من خلفية نظرية وتدريبية لإكسابه الم لمعرف 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[17]. 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 وممارستها؛
- 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 الحسائر 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 كوفها تابعة لمجمع اقتصادي عانى من العديد من المشاكل أدى إلى إخفاء إيجابيات 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. وفضلاً عن ذلك، تعرض المداخله 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 تعاقدية التأمين الفرنسية (MACIF).

– الخاتمة :

لقد أصبح التدريب أحد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية للمنظمة، حيث أنه يمثل جزءاً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة. بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة 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 واستمراريتها. وإن ترجمة هذه الحقيقة تتجلى من خلال التحول الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم، خاصة وأنا 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 لإدارة المخاطر (Gestion des risques) و التأمين الإسلامي (Islamique Assurance)... الخ. فعامل التدريب لا يساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضاً في الطرق التي تطور أساليب الإدارة والتسيير، لهذا فإن التحدي الذي يواجهه منظمات الأعمال بشكل عام ومنظمات التأمين بشكل خاص، يتمثل بالأساس في الحصول على عمالة ذات كفاءة ومهارة 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. وهو ما جعل من وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية. ومن هذا المنطلق فإن تطبيق وتطوير مجال وميكانيزمات التدريب في قطاع التأمين الجزائري أصبح حتمية لا بد منها. فقد أصبح عامل التكوين والتدريب وحسب رؤية الكثير من المختصين ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطها وديمومتها، وهذا في مختلف الأنشطة والمجالات، وفق ما تفرضه التحولات والتطورات الجديدة للعالم من تعدد وزيادة تعقيد الأخطار من انفتاح وتداخل في جميع المجالات والأنشطة. فيوغم الإنجازات الكثيرة التي تحققت في المجال التكويني والتدريبي في بعض المنظمات، ما زالت الشركات التأمين الجزائرية تواجه عدداً من التحديات البارزة. فلأزال الإنفاق التكويني والتدريبي منخفضاً، ولأزال دوره ضعيف وغائباً في خلق ميزة تنافسية وتنمية 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 والاستراتيجيات التدريبية قد يؤدي إلى خفض كفاءة، إنتاجية وجودة الخدمات التأمينية. ولوضع رؤية مستقبلية واضحة انطلاقاً من الواقع، لا بد من الإجابة على السؤالين التاليين بكل دقة وشفافية وجرأة وواقعية.

– و حسب ما تم التوصل إليه من خلال ما سبق، يتم التوصية ببعض النقاط. وذلك لتحقيق الفعالية والنجاح للاستراتيجيات التدريبية:

– فرغم ما تم إنجازه من تطوير لتشريعات التأمينية خلال السنوات القليلة الماضية في الجزائر من أجل خلق البيئة التي تشجع على إعادة هيكلة السوق وفتح السوق أمام الخواص وشركات الأجنبية، وتحقيق المنافسة العادلة. لمساعدت ودفع الشركات المحلية على تبني سياسات واستراتيجيات تدريبية وتطويرها لمواجهة المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية واستمراريتها. إلا أن شركات التأمين لم تدرك بعد الهدف من تبني، متابعة وتطوير استراتيجيات التدريب، والمتمثل في **كونها أحد المقومات الفعالة لتنمية القدرات التنافسية لشركات التأمين** وتحقيقها لميزة تنافسية. مما يتطلب منها إتباع إستراتيجية متكاملة و متجددة بتجدد وتطور الأخطار، التهديدات والمنافسة. فمن جملة ما يُملية 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 ومنهج حديث يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني استراتيجيات للتدريب و تطوير استعمال مكيانيزماتها الحديثة.

- الاستمرارية في التدريب ولاسيما 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 واستدراك النواقص التي تظهر أثناء التنفيذ للبرامج التدريبية .

- ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية سيؤدي إلى زيادة الاهتمام بالتدريب من قبل المدربين والمتدربين.

- إعداد البرامج التدريبية والتثقيفية التي توضح مفهوم الجودة، ونشر ثقافة الجودة لدى العاملين في مجال التأمين، والعمل على إيجاد قسم لمراقبة الاستراتيجيات التدريبية والتأمينية وقياس نتائجها، وتنظيم الدورات التدريبية الخاصة بنشر ثقافة الجودة وتوضيحها.

- يجب أن تندمج إدارة التدريب مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وزيادة الإستثمار في برامج التدريب والتأهيل.

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

تسجيل واعتماد بحوث تتعلق بهذا الموضوع في محابر أو مجموعات البحث على مستوى شركات التأمين بالتنسيق مع خبراء في التدريب و التكوين و توثيق روابط التعاون والتكامل 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 ومعطياته .

- 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.

- ولن تتمكن شركات التأمين 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 و تطوير الابتكار الذي يمثل أهم عنصر تحتاج له المؤسسات الجزائرية لنموها و ضمان استمراريته ، 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 المؤمنین وتوقعاتهم.

- المراجع:

- 1- مرعي محمد مرعي. دليل التدريب في المؤسسات والإدارات. سلسلة رضا للمعلومات، دار الرضا، دمشق، مارس 2001، 9.
- 2- حبیش، فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، 1991، 288.
- 3- مصطفى، أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة بنها، 2000، 250.
- 4- GOMEZ, MEJIA, L. R. ; BALKIN, D. B.;CARDY, R. L. Managing Human Resources,, 3rd ed , New Jersey, 2001, 260 .
- 5- 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 (29) العدد (2) 2007، ص:207.
- 6- ساعاتي، أمين. إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، 83.
- 7- سعيد، صالح عودة. إدارة الأفراد. منشورات الجامعة المفتوحة، 1994، 250 .
- 8- الفارس، سليمان. وآخرون، إدارة الموارد البشرية " الأفراد ". منشورات جامعة دمشق، 2000، 187-188 .
- 9- نور الله، كمال. إدارة الوارد البشرية. سلسلة دليل القائد الإداري (3)، الطبعة الأولى، دار طلاس، دمشق، سورية، 1992، 179 .
- 10- شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر، الأردن، 1996، 251 .
- 11- علاء أمين محمد أمين، الاتجاهات الحديثة في التدريب، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، جامعة القاهرة، 2009/06/14. بالتصرف.
- 12- هلال، محمد عبد الغني. مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO9000 في التدريب. القاهرة، 1996، 53 .
- 13- Jean Le Ray- Gérer Les Risques –Pourquoi ? Comment?-Edition AFNOR, France.2006. p: 145.
- 14 - فتيحة بهاء الدين، الجودة في مؤسسة حمد الطبية. 2005، عن موقع مجلة الصحة: بالتصرف <www.hmc.org.ga>
- 15- 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.