

## مساهمة برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء شركات التأمين -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين LA SAA-

عراس أمينة طالبة دكتوراه -جامعة فرحات عباس سطيف-

*arres.amina@gmail.com*

### الملخص:

الموارد البشرية تمثل الثروة الحقيقية للشركة؛ حيث أن الموارد المادية تتقادم وتنقص قيمتها مع مرور الزمن، عكس الموارد البشرية التي تتزايد قيمتها عن طريق التنمية والخبرة المتراكمة عبر السنوات. ويعتبر التدريب المستمر والشامل من أنجح الطرق التي تؤدي إلى تنمية وتطوير الأداء؛ وتحسين مستوى الخدمات.

وشركات التأمين الوطنية اليوم أصبحت تدرك هذه الحقيقة خاصة بعد تحرير سوق التأمينية الجزائرية؛ ودخول شركات أجنبية تعرض خدمات متنوعة؛ مما خلق جوا من المنافسة وبالتالي أصبحت الشركات التأمين الوطنية مطالبة بتحسين مستوى خدماتها لإرضاء عملائها وضمان استمرارية تعاملهم معها، والبحث عن العملاء جدد وذلك من خلال التركيز على برامج تدريبية فعالة.

وقد أثبتت الدراسة أن التصميم والتنفيذ الجيد للبرامج التدريبية يحسن من أداء الموظفين؛ مما ينعكس إيجابيا على جودة الخدمة المقدمة حيث أن الخدمة ترتبط بشكل كبير بمقدمها؛ مما يعزز القدرة التنافسية للشركة؛ وكل هذا أدى إلى تحسين مستويات الخدمة التأمينية المقدمة ومسايرة مختلف التطورات الحاصلة.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية؛ التدريب؛ الخدمة التأمينية.

**Abstract:**

Human resources represent the real wealth of the company, where that material resources become obsolete and its value is decreasing with the passage of time, unlike the human resources that are increasing value through the development and the cumulative experience over the years. Training is continuous and comprehensive of the most successful ways that lead to the development of the performance, and improve the level of services.

And national insurance companies today have become aware of this fact, especially after the liberalization of the market insurance Algerian; and the entry of foreign companies offer a variety of service, creating an atmosphere of competition and therefore companies are national insurance claim improving the level of services to satisfy customers and ensure the continuity of dealing with it, and the search for customers new. Through a focus on effective training programs

The study proved that the design and implementation of good training programs improve the performance of staff; which will reflect positively on the quality of service provided where the service is significantly associated with daughter arrives; thereby enhancing the competitiveness of the company; All of this led to improved levels of service insurance provided and keep pace with the various developments.

**Keywords:** Human resources; Training; Service insurance.

**مقدمة:**

عرف العالم تغيرات وتطورات معقدة؛ سريعة ومفاجئة في مختلف المجالات والميادين ومن أهم مظاهرها الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ طرق إنتاج جديدة وظهور منتجات جديدة. إن هذه التحولات أصبحت تهدد وجود واستمرارية العديد من الشركات، مما أدى إلى ضرورة تعديل أنماط تنظيم وإدارة

هذه الشركات، وإعادة النظر في قواعد الجودة والمنافسة من أجل صياغة استراتيجيات تمكنها من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وذلك بتلبية حاجات وإشباع رغبات عملائها الحاليين والمحتملين والعمل على كسب وفائهم وولائهم، وذلك بالاعتماد على مواردها المادية والبشرية.

وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها الشركة، حيث تغير مفهوم العنصر البشري من مفهوم اليد العاملة إلى الرأسمال الاستراتيجي؛ فالموظفون والعمال في مختلف الشركات والمؤسسات هم المسؤولون عن تصميم الأهداف والاستراتيجيات؛ وتنفيذها بقيمهم وسلوكهم؛ التزاماتهم واقتراحاتهم وعقولهم المفكرة والمبدعة. وهذا باعتبار الشركة مجتمع بشري؛ حيث على مستواها يتم استثمار جزء كبير من الوقت؛ القدرات؛ الطاقات؛ الأفكار؛ الخبرات والمهارات، وعليه فهي مجبرة على الاستثمار الرشيد لمواردها البشرية؛ والاهتمام بها باعتبارها المورد الأكثر أهمية والذي قد يعوض نقص الموارد الأخرى. وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية الاستخدام الفعال لمواردها البشرية والعمل على تنميتها وتطوير أدائها.

ويعد التدريب من أهم العمليات التي تعتمد عليها الشركات في تطوير موظفيها؛ بغرض تنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على الأداء الجيد، خاصة أن اكتساب الفرد للكفاءات يؤدي إلى رفع معنوياته وإكسابه الثقة بالنفس، ومنه سد حاجات الشركة من الموظفين المؤهلين؛ وبالتالي القدرة على تلبية الرغبات المتزايدة للعملاء؛ وإنتاج خدمات

مثلى؛ وأكثر تنافسية وأكثر تحكما في التقنيات الحديثة؛ ضمانا للتكيف مع المستجدات المستقبلية.

ويعتبر قطاع التأمين من أكثر القطاعات تأثرا بهذه المستجدات حيث شهد تطورا هاما في مجال تقديم الخدمات التأمينية ومنافسة حادة بين مقدميها خصوصا بعد تحرير قطاع التأمين في الجزائر ودخول العديد من الشركات الأجنبية، مما دفع شركات التأمين نحو تصحيح أدائها؛ وتحسين جودة خدماتها.

إشكالية البحث:

إن عملية تطوير الموارد البشرية عن طريق الاهتمام و التدريب المستمر يساهم في تحسين مستوى الخدمة المقدمة من طرف شركات التأمين، ومن هنا تنبثق إشكالية البحث و المتمثلة في:

ما مدى مساهمة برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين خدمات شركات التأمين ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة و لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على:

✓ **الفرضية الرئيسية:**التدريب يؤدي إلى تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب به، و بالتالي زيادة جودة الخدمة التأمينية؛ و مسايرة مختلف التطورات الحاصلة و كسب رضا العملاء. أي الوصول بالخدمة التأمينية للمستوى المطلوب.

✓ **الفرضيات الفرعية:**

- التدريب يساعد في تحسين أداء الموظفين عن طريق التقليل من أخطاء العمل و تحسين العلاقة بين الموظفين و العملاء؛
  - تساهم البرامج التدريبية في تحسين جودة الخدمة التأمينية و كسب رضا العملاء؛
  - تصميم دورات تدريبية يمكن من تحقيق ميزة تنافسية؛
  - تحسين الخدمة التأمينية يتأثر بدرجات متفاوتة؛ حسب نوعية البرامج التدريبية المستخدمة حيث أن تصميم الجيد للبرنامج يساعد في تحسين الخدمة التأمينية بشكل أفضل.
- ولالإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تقسيمه إلى المحاور التالية:
- المحور الأول: مفاهيم متعلقة بإدارة الموارد البشرية و شركات التأمين.
  - المحور الثاني: دور التدريب في تحسين الخدمة في شركات التأمين.
  - المحور الثالث: : دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين.

المحور الأول: مفاهيم متعلقة بإدارة الموارد البشرية و شركات التأمين

## 1. ماهية إدارة الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تحتل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الشركات لذا فإن الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم والاستثمار في هذه الموارد. إن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف الشركة سواء شملت هذه الأهداف تحسين الإنتاجية أو الربحية أو تنمية القدرة التنافسية

### 1.1 مفهوم الموارد البشرية:

لقد تعددت تعريف الموارد البشرية؛ و نذكر منها ما يلي:

- ❖ "الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، أي الشركة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان."<sup>1</sup>
- ❖ "الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة؛ هي تلك المجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، حيث يتعين أن تتكامل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، و تزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها و تطويرها بالتعليم و التدريب و التطوير."<sup>2</sup>
- ❖ يقصد بها تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة، لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع"<sup>3</sup>.

### 2.1 تعريف إدارة الموارد البشرية:

- لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية وهذه بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها:
- ❖ "هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في الشركة لتحقيق أهداف الفرد والشركة والمجتمع."<sup>4</sup>

❖ "يستخدم هذا المصطلح للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط؛ و توظيف؛ وتنظيم؛ و تطوير؛ و تحفيز؛ و رقابة الإدارة و الإنتاجية و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء".<sup>5</sup>

❖ إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين؛ ابتداء من عمليات الاختيار و التعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للشركة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء و الانتماء للشركة و انتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة".<sup>6</sup>

❖ "في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة".<sup>7</sup>

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي "وظيفة إدارية تهتم بجميع السياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل الشركة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف الشركة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال".

### 3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويتم من خلال وظائف متعددة؛ و التي تنقسم إلى وظائف رئيسة ووظائف مساعدة.

أولاً: الوظائف الرئيسية: نتعرض في هذه النقطة لأهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الموارد البشرية؛ و التي تختلف من شركة لأخرى؛ و نذكر منها ما يلي:

- تحليل العمل؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- الاختيار و التعيين؛

- تصميم نظام الأجور و الحوافز؛

- التدريب؛

- تقييم الأداء؛

- تخطيط المسار الوظيفي.

ثانيا: **الوظائف المساعدة:** نتعرض في هذه النقطة للوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- العلاقة مع النقابات؛

- أمن و سلامة العاملين؛

- ساعات و جداول العمل؛

و يتضح من خلال ذلك بأن إدارة الموارد البشرية؛ تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات الشركة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء و الانتماء للشركة و انتهاء بأمن و سلامة العاملين. وكلما امتلكت الشركة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة و فاعلية؛ كلما أدى ذلك لتحقيق أهدافها بجدارة أكبر.

#### 4.1 التدريب:

يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية؛ التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت

الحاضر. ولذلك تعددت التعاريف و اختلفت وجهات النظر بين الكتاب و الباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه، وسنحاول تقديم بعض التعاريف؛ منها ما يلي:

❖ "التدريب هو عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية؛ و التي سوف تمكن في النهاية هذه الموارد ليكونوا أكثر إنتاجية".<sup>8</sup>

❖ "التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم و أدائهم و مهاراتهم و سلوكهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه".<sup>9</sup>

❖ "التدريب عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين؛ باتجاه تنمية و تطوير أهداف الشركة في الوقت الحالي والمستقبلي".<sup>10</sup>

❖ "التدريب هو خبرة عملية و علمية ينقلها مدرب إلى متدرب بصفة مستمرة؛ بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات العمل و أساليبه؛ ووسائله المتطورة؛ أو إكسابه مهارة معينة؛ أو تعديل بعض نواحي السلوك و الاتجاهات و القيم المتصلة بالعمل لديه؛ و ذلك من أجل تحقيق نوع من التوافق و التفاعل بين الفرد و عمله بما يحقق في النهاية الاستخدام الأمثل لقوة العمل".<sup>11</sup>

❖ "التدريب هو الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل كل أو بعض المعلومات؛ والمهارات؛ والاتجاهات الخاصة بالأفراد في الشركة".<sup>12</sup>

❖ "التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء الشركة؛ أن يكونوا في حالة من الاستعداد و التأهب؛ بشكل دائم و متقدم من أجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار شركتهم و بيئتها".<sup>13</sup>

## 2. شركات التأمين:

يرى (Christian Sainrapt) أن شركة التأمين هي هيئة مرخصة من طرف السلطات العمومية تحصل على الاعتماد الإجباري من أجل ممارسة عمليات تأمينية محددة تتضمنها القائمة الملحقة بهذا الاعتماد، بحيث أن معظم الهيئات التأمينية هي شركات تجارية، و أغلبيتها هي شركات مساهمة مغفلة.<sup>14</sup>

ويعرفها الكثير من الكتاب في مجال التأمين على أنها شركات خدمية تقدم خدمات تأمينية، و ذلك بتجميع عدد كبير من الأفراد الذين يحتفل أن يتعرضوا لخطر معين اعتمادا على التقديرات الدقيقة لقيم التعويضات المرتقب دفعها للمؤمن لهم أو للمستفيدين. وهي في نفس الوقت تمارس نشاطات مالية باستثمار الأموال المحصل عليها من المؤمن لهم في شكل توظيفات استثمارية، وأخرى مالية قصد تغطية المطالبات المرتقب مواجهتها.

أما المشرع الجزائري فقد عرف شركات التأمين و/أو إعادة التأمين حسب المادة 203 من القانون 04-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 على أنها شركات تتولى اكتتاب وتنفيذ عقود التأمين و/أو إعادة التأمين كما هي محددة في التشريع المعمول به ويميز في هذا الشأن بين:

- الشركات التي تأخذ التزامات يرتبط تنفيذها بمدى الحياة البشرية والحالة الصحية أو الجسمانية للأشخاص والرسالة ومساعدة الأشخاص.

- شركات التأمين من أي طبيعة كانت وغير تلك المذكورة في البند الأول.

ويقصد بالشركة في مفهوم الأمر مؤسسات أو تعاضديات التأمين و/أو إعادة التأمين.<sup>15</sup>

### المحور الثاني: دور التدريب في تحسين الخدمة في شركات التأمين.

التدريب يشمل كافة الموظفين بشركة التأمين؛ إذ أن من شأنه تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم؛ وتحسين المركز التنافسي للشركة في السوق وتحسن خدمة العملاء؛ وكذا جودة الخدمة، ومن ناحية ذات أهمية خاصة ثقة الموظف بنفسه كونه يعرف ما هو التأمين وأنه من خلال التدريب أصبح إنسان ذي قيمة فنية هامة.

#### 1. جودة الخدمة:

ازدادت أهمية جودة الخدمة المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين، وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين شركة تأمين وأخرى (حين تتشابه المنتجات وتتقارب الأسعار). يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة".<sup>16</sup>

أما عن فوائد تقديم خدمة مميزة للعملاء فإن تحسين جودة الخدمات يؤدي إلى مجموعة من الفوائد والمزايا منها:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية شركات التأمين وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية؛
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء أثناء القيام بمختلف الأنشطة التأمينية؛
- إن الخدمة المتميزة تزيد قدرة شركة التأمين على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛

- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات تأمينية إضافية؛<sup>17</sup>

## 2. تحسين أداء الموظفين:

إن الشركات اليوم تركز على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك القدرات التنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة للحصول على أداء متميز، ويعتبر التدريب أحد أساليب تحسين الأداء. وهناك علاقة ترابط بين الأداء العالي في الشركات والتدريب، حيث يرتبط تحسين الأداء بالعملية والبرامج التدريبية الجيدة. إذ أن مستوى التدريب يتوافق مع مستوى أداء الموظفين والشركة ككل.

و أداء الموظفين هو " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات علاقات معبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء الشركة، وقبول مهام جدد، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية"<sup>18</sup>.

لتقييم أداء الموظفين أهمية بالنسبة للشركة تتمثل في:

- إيجاد مناخ ملائم، الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه الشركة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقويم برامج إدارة الموارد البشرية وسياستها من حيث كون نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات؛<sup>19</sup>

## 3. تحقيق الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى شركات التأمين لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة. ويعتبر التدريب والتطوير أداة لتحقيق الميزة التنافسية؛ فالميزة ما هي إلا استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية.

**1.3 دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:** إن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في الميزة التنافسية في الشركات المعاصرة، ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتحديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك الابتكارات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

بينت الإدارة المعاصرة أن أهم الموارد التي تتاح للشركات هي المورد البشري؛ وأن عليها استغلال قدراته الفكرية وإطلاق الفرص أمامه للإبداع والتطوير، وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير. فنتائج الشركات الناجحة تؤكد دائماً أن وراءها عنصر بشري متميز؛ أي أن توفر الموارد البشرية فحسب ليس هو العامل المحقق للنجاح؛ ولكن ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات، وعمل الشركة على تطوير هذه القدرات من خلال برامج تدريبية فعالة؛ وهو الذي يصنع النجاح.

**2.3 أهمية ودور تدريب الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية:** تتجلى أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في جانبي أساسين هما: الجانب التكنولوجي والجانب التسويقي؛ وسنستعرض كل منهما.

**أولاً: الجانب التكنولوجي** يحتل التدريب الخاص بالجانب التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي لشركة التأمين، باعتبار أن الإبداع التكنولوجي يكون نتيجة عن التدريب؛ كما أن تطوير وابتكار خدمات تأمينية جديدة يعود إلى التدريب الفعال.

**ثانياً: الجانب التسويقي** باعتبار التسويق حالة ذهنية؛ والذهن مصدر الأفكار؛ ومن ثم فإن هذه الأخيرة مصدر

الإبداع؛ والمقصود هنا البحث عن الكيفية الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات العملاء وإشباع رغباتهم؛ بل يتعداه

في بعض الأحيان إلى توليد الحاجة والرغبة لدى العملاء.

**المحور الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين**

بعد عرضنا لموضوع دور التدريب في تحسين الخدمة في شركات التأمين من جوانبه النظرية، سنحاول في هذا المحور معالجة الموضوع من جانبه التطبيقي. حيث تم اختيار الشركة الوطنية للتأمين LA "SAA" محلا للدراسة الميدانية.

## 1. التعريف بالشركة الوطنية للتأمين "LA SAA":

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين "LA SAA" في 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية مصرية بنسب مختلفة: 51% للدولة الجزائرية؛ 10% لشركة "LA CAAR"؛ و 39% للدولة المصرية، و هذا نظرا لافتقار الدولة الجزائرية عقب الاستقلال مباشرة للإطارات ذات الكفاءة في مجال التأمينات هذا من جهة، ولسد الفراغ الكبير الذي تركته الشركات الأجنبية عند مغادرتها الجزائر من جهة أخرى.

بدأت الشركة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين و عمال جزائريين إلا أنه بعد ذلك وتحديدًا في 27 ماي 1966 تم تأمين الحصة المصرية وبذلك أصبحت الشركة الوطنية للتأمين "SAA" شركة جزائرية مئة بالمئة. في سنة 1976 و في نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين SAA على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخوادم كالتجار و الحرفيين. أما في سنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمين "SAA" على استقلاليتها المالية و تحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم (SPA).

## 2. مجتمع الدراسة وأدواتها:

### 1.2 مجتمع الدراسة:

تم تقسيم مجتمع هذه الدراسة إلى فئتين: موظفي الشركة؛ وعملاء الشركة، وقد تم تقسيم المجتمع إلى فئتين من أجل معرفة مدى اهتمام الشركة بموظفيها والعمل على تحسين أدائهم من جهة ؛ ومعرفة آراء العملاء المؤمن لهم لدى الشركة حول الخدمات المقدمة؛ ومعرفة هل كان للتدريب أثر إيجابي في تحسين الخدمة أم لا.

**الفئة الثانية:** وتمثل في موظفي الشركة بصفة عامة؛ والموظفين الذين خضعوا لبرامج تدريبية بصفة خاصة، وذلك من أجل معرفة مدى اهتمام الشركة بموظفيها؛ والعمل على تحسين أدائهم من جهة، ومن جهة أخرى محاولة معرفة أثر التدريب على تحسين أداء الموظفين الذي ينعكس بدوره على تحسين خدمات الشركة.

ولقد قدر عدد الموظفين بوحدة سطييف ب 406 عامل؛ ومن أجل أن تكون الدراسة أشمل فضلنا أن يكون عدد الموظفين 30 موظف. وتم مراعاة عند اختيار العامل المستجوب أن يكون قد خضع على الأقل لدورة تدريبية أثناء عمله في الشركة.

## 2.2 أدوات الدراسة:

**المقابلة الشخصية:** تعد المقابلة الشخصية من أكثر الأدوات لجمع البيانات من الميدان، حيث يقوم الباحث

بتحديد موعد مع الموظفين المستجوبين؛ وبعدها يتم اللقاء معهم حيث يتم النقاش والحوار وتبادل المعلومات عن طريق مجموعة من الوسائل أهمها توجيه أسئلة معينة للمستجوب.

**السجلات والوثائق:** حيث تم الاستعانة بالسجلات والوثائق الموجودة في مختلف مصالح الشركة، ومثل هذه السجلات والوثائق نجد: التقارير السنوية، السجلات الخاصة بعدد الموظفين، ووظائف ومناصب عملهم

**الاستمارة أو صحيفة الاستبيان:** حيث تم في هذا الجزء إعداد:

**أولاً:** استمارة الموظفين تتكون هذه الاستمارة من ثلاثة محاور رئيسية هي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة مثل: الجنس؛ الفئة العمرية؛ الحالة الاجتماعية؛ المؤهل الدراسي؛ أما خصائص العمل في الشركة فتشمل: الوظيفة الحالية؛ عدد سنوات الخبرة في العمل داخل الشركة.

✓ **المحور الثاني:** خاص باهتمام الشركة بالموظفين ونشاط التدريب؛ حيث تتضمن أحد عشر سؤال مقسمة كالتالي:

- من 1 إلى 7 تعبر عن مدى اهتمام الشركة بموظفيها والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل الشركة مثل: حل مشاكل الموظفين؛ الأخذ بآرائهم؛ والعمل على تحسين وتطوير أدائهم... .
- 8 و 11 تعبر عن أهم الصعوبات التي تواجه الموظفين و دور التدريب في تحسين أداء الموظفين من خلال آرائهم حول فائدة التدريب مثل: التدريب يفيد في التغلب على صعوبات العمل؛ التدريب يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين... .

✓ **المحور الثالث:** خاص بالموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية بشكل مستمر أثناء عملهم بالشركة و تتضمن 17 سؤال موزعة كالاتي:

- من 1 إلى 7 أسئلة عامة حول البرنامج التدريبي(مدخلات التدريب) من حيث المدة والأساليب والمدرّب... .
- من 8 إلى 15 تعبر عن نتائج التدريب (مخرجات التدريب)؛ أي مستوى الاستفادة من البرنامج التدريبي، مثل مستوى الجودة المتحصل عليه من التدريب؛ العلاقة بين الموظفين والعملاء بعد التدريب... .
- 16 و 17 تعبر عن آراء الموظفين حول تنظيم برامج تدريبية في المستقبل ومقترحاتهم لتطوير البرامج التدريبية.

ثانيا: استثمار العملاء تتكون هذه الاستثمارة من محورين رئيسيين هما:

- ✓ **المحور الأول:** يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة مثل: الجنس؛ الفئة العمرية؛ المؤهل الدراسي؛ المهنة؛ أما خصائص التعامل مع الشركة فتشمل: عدد سنوات التعامل مع الشركة؛ وأسباب اختيار الشركة.
- ✓ **المحور الثاني:** خاص بآراء العملاء حول الخدمات المقدمة من طرف الشركة؛ حيث يتضمن واحد وعشرين عبارة تقييمية تترجم مؤشرات الجودة والميزة التنافسية، هذه العبارات موزعة كما يلي:
- أ- **جودة الخدمة:** تترجم المؤشرات الخمس الأساسية لجودة الخدمة: الملموسية؛ الاعتمادية، الاستجابة؛ الأمان؛ واللباقة. هذه العبارات موزعة كما يلي:

- من 1 إلى 2 تعبر عن جانب الملموسية للخدمة التأمينية؛ مثل: قاعات الانتظار مكيفة ونظيفة؛ أجهزة الاتصالات حديثة ومتطورة... .

- من 3 إلى 5 تعبر عن جانب الاعتمادية ويبرز ذلك في عدة نقاط مثل: الانضباط في مواعيد العمل؛ توفر عدد كافي من الموظفين المؤهلين؛ دقة في العمل وانعدام في الأخطاء.
  - من 6 إلى 10 تشير إلى جانب الاستجابة كمؤشر هام لتقييم مستوى الخدمة؛ مثل استجابة الموظفين لمطالب العملاء رغم ضغوط العمل؛ فترة الانتظار قصيرة؛ والسؤال باستمرار عن مقترحات العملاء لتحسين الخدمة... .
  - من 11 إلى 12 تصف جانب الأمان الذي يشعر به العميل عند تعامله مع الشركة وموظفيها مثل: لا مجال للشك في معاملات الشركة؛ ثقة العميل بالشركة... .
  - من 13 إلى 15 تعكس جانب اللباقة و الاهتمام بالعملاء؛ مثل التأكد من رضا العميل قبل مغادرته؛ إعطاء الاهتمام الكامل للعميل أثناء تقديم الخدمة؛ حل المشكلات التي تواجه العميل... .
  - ب- الميزة التنافسية: من 16 إلى 23 تترجم الجانب التطوير في المنتجات والبحث عن منتجات جديدة وآراء العملاء حول تشكيلة الخدمات المقدمة وأسعارها؛ وطرق الترويج المستخدمة... .
- ✚ خامسا: أساليب التحليل الإحصائي تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وأهمها: استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك لتقديم وصف شامل لبيانات العينة.
- 3. مناقشة وتقييم نتائج الدراسة:**

بعد عرض وتحليل البيانات المستمدة من استمارة البحث سواء الموجهة للموظفين أو لعملاء الشركة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج المتوصل إليها تبعا لآراء الموظفين بالشركة وعملائها؛ ومن هذا المنطلق سنحاول مناقشة وتقييم نتائج استمارة الموظفين والعملاء.

### 1.3 مناقشة وتقييم استمارة الموظفين :

تضمنت الاستمارة الموجهة للموظفين محورين أساسيين كما سبق الذكر، وسنحاول مناقشة وتقييم كل محور على حدى ضمن النقاط التالية:

**أولاً: مناقشة وتقييم أسئلة المحور الأول الأسئلة من (1) إلى (11) تناقش قضية الاهتمام بالموارد البشري واعتباره مصدر لنجاح وتطور الشركة عن طريق إدارة الموارد البشرية؛ وهي الإدارة المسؤولة عن حل مشاكل الموظفين والاهتمام بشؤونهم.**

إن تطبيق الاستمارة مكنتنا من استخلاص عدة نتائج؛ يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- إن أغلبية المعطيات المستخلصة من استمارة البحث تؤكد على عدم اهتمام مديرية الموارد البشرية بالموظفين بصفة جيدة حيث لا تعمل على حل المشاكل التي تواجه الموظفين مما ولد عدم رضا الموظفين، كما يلاحظ

انتشار البروقراطية ومركزية القرارات؛ ولا تهتم الإدارة بتحسين العلاقة بين الموظفين والرؤساء؛

2- من أهم المشاكل التي تواجه الموظفين هي كيفية التعامل مع الرؤساء وهذه نتيجة من نتائج عدم اهتمام الإدارة بالموظفين بصفة جيدة، وأيضا من أصعب المشاكل التي تواجه الموظفين هي كيفية التعامل مع العملاء وحسن استقبالهم، ومحالة إقناعهم بأن منتجات الشركة هي الأفضل خاصة وأن طريقة التفكير تختلف من عميل إلى آخر مع النظرة السلبية لشركات التأمين في المجتمع الجزائري والسبب يعود لغياب الثقافة التأمينية من جهة والوازع الديني من جهة أخرى.

3- إن نتائج الدراسة الميدانية تؤكد أن التدريب من أهم الأساليب التي تساعد الموظفين على التخلص من معظم المشاكل التي يعانون منها، وعلى الرغم من الأهمية البالغة للتدريب المستمر داخل الشركة؛ إلا أن معظم الشركات بما فيها الشركة الوطنية للتأمين "LA SAA"؛ لا تهتم بتنظيم برامج تدريبية بشكل شامل ومستمر؛ وإنما تحدد فئة صغيرة من الموظفين هم فقط الذين يحضرون البرنامج التدريبي وهم المسؤولين عن تدريب باقي الموظفين، فمثلا عند عقد برنامج تدريبي تختار الشركة من كل وكالة موظف فقط يحضر البرنامج التدريبي ومن ثم يحاول نقل المعلومات التي حصل عليها لزملائه؛ لذا نجد فئة كبيرة من الموظفين تطالب بعقد برامج تدريبية تمس كافة الموظفين؛

4- كما وضحت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من الموظفين خضعوا لدورات تدريبية؛ لكن هذا لا يدل على أن جميع الموظفين حضروا برامج تدريبية؛ وإنما متطلبات البحث فرضت علينا اختيار الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية من أجل معرفة دور التدريب في تحسين أداء الموظفين؛

**ثانياً: مناقشة وتقييم أسئلة المحور الثاني** إن محتوى هذه النقطة يدور حول مناقشة وتقييم أهم النتائج المتوصل إليها من خلال عرض و تحليل الأسئلة من 1 إلى 16 من المحور الثاني والتي تناقش العلاقة بين مدخلات التدريب ومخرجاته؛ وهل التدريب حسن من أداء الموظفين، وبعتماد على آراء العملاء حول المحور الثاني من الاستمارة يمكن استخلاص النتائج التالية:

1\_ محتوى البرامج التدريبية يغطي احتياجات الموظفين لكن بدرجة متوسطة حيث يمكن القول أن البرنامج التدريبي يخدم احتياجات الشركة أكثر مما يخدم احتياجات الموظف حيث أن الشركة تنظم برامج تدريبية عند إصدار منتجات جديدة أو دخول برامج جديدة؛ والدليل على ذلك أن معظم المدربين هم مختصون في مجال الإعلام الآلي والبعض منهم مختص في مجال التأمين؛ أما فيما يخص الجانب التسويقي فيمكن القول أن الشركة لا تهتم به بصفة كبيرة؛ وربما هذا راجع إلى أن الشركة محل الدراسة هي شركة عمومية وذات شعبية كبيرة وبالتالي العملاء يثقون بها ويمتجها أكثر من ثقتهم بالشركات الخاصة؛ وبالتالي الشركة ترى بأنها ليست بحاجة كبيرة لتسويق منتجاتها، عكس الشركات الأخرى خاصة الشركات التابعة للقطاع الخاص التي تستعمل أساليب تسويق أحسن من تلك المستخدمة في الشركة محل الدراسة؛

2- كما بينت المعطيات أن الأساليب المستخدمة في التدريب كانت مقبولة والموظفون كانوا راضين وتجسد ذلك في مخرجات التدريب حيث أن معظم المتدربين استفادوا من البرنامج التدريبي فأصبحوا يقومون بمعظم الأعمال دون الرجوع للرؤساء، كما انخفضت نسبة أخطائهم في العمل مما قلل من شكاوى العملاء؛ وبالتالي يمكن القول أن تهيئة المناخ الجيد للمتدربين يساعد في تحقيق نتائج أفضل؛

3- وأكدت الدراسة أن التدريب قد حسن من أداء الموظفين بدرجة كبيرة؛ كما حسن العلاقة بين الموظفين وكذلك العلاقة بين الموظفين والعملاء لكن بدرجة متوسطة والسبب في ذلك يعود إلى محتوى البرنامج

فمعظم البرامج تهدف إلى إكساب الموظف معلومات جديدة دون التركيز على إكسابه سلوكيات وتصرفات جديدة تتماشى وظروف العمل.

4-ونظرا لحجم الاستفادة التي حصل عليها المتدربون؛ فقد أبدوا رغبة في الخضوع لبرامج تدريبية في المستقبل كما فضلوا أن تلمس البرامج في المستقبل جميع الموظفين بما في ذلك الرؤساء؛ وأهم ما اقترحوه أن تضم البرامج كيفية التعامل مع العملاء؛ توضيح طرق تسعير مختلف المنتجات التأمينية... .

### 2.3 مناقشة وتقييم استمارة العملاء :

أكد الموظفون بالشركة الوطنية لتأمين "LA SAA" أن التدريب حسن من أدائهم بدرجة كبيرة مما أدى إلى تخفيض شكاوى العملاء وتحسن مستوى الخدمة؛ وسنحاول التعرف على مستوى تحسن الخدمة وهل العملاء راضون فعلا من خلال مناقشة وتقييم آراء العملاء بشأن مستوى الخدمة.

بعد عرض وتحليل آراء العملاء حول الأسئلة من 1 إلى 23 والمتعلقة بجودة الخدمة والميزة التنافسية، سنحاول تقييم ومناقشة أهم النتائج المتوصل إليها.

1- بينت الدراسة أن نسبة كبيرة من العملاء هم عملاء دائمين لدى الشركة الوطنية لتأمين "LA SAA" حيث أنهم تعاملوا مع الشركة لأكثر من ثلاث سنوات وبالتالي يمكنهم أن يقيموا جودة الخدمة في الشركة أحسن من العملاء الجدد؛

2-أكدت الدراسة أن معظم العملاء اختاروا التأمين لدى الشركة الوطنية لتأمين "LA SAA" لثقتهم بها من جهة وحسن المعاملة من جهة أخرى وكما سبق الذكر فإن الشركة هي شركة وطنية ومن أولى شركات التأمين في الجزائر بعد الاستقلال ولها شعبية كبيرة خاصة في مجال التأمين على السيارات؛

3-إن أغلب العملاء بالشركة الوطنية لتأمين "LA SAA" يعتبرون أن الخدمة المقدمة تمتاز بالجودة ؛ ومنه يمكن القول أن العملاء راضون على مستوى الخدمة، وجزء كبير من مستوى الخدمة مرتبط بمقدم

الخدمة) وهم الموظفون الذين خضعوا لدورات تدريبية) أي أن تحسين أداء الموظفين أدى إلى تحسين جودة الخدمة؛

4- أظهرت نتائج الدراسة أن أهم العوامل التي ساعدت على كسب رضا العملاء وضمأن ولائهم واستمرارهم في

التعامل مع الشركة والتي تمثل نقاط قوة بالنسبة للشركة هي:

- توفر قاعات انتظار لائقة ومريحة والتزام الموظفين بالمواعيت العمل؛
- توفر عدد كاف من الموظفين وقلة الأخطاء أثناء القيام بمهامهم؛
- الاستجابة لمطالب العملاء؛
- عمل الموظفين على حل المشاكل التي تواجه العملاء.

5- كما بينت النتائج وجود بعض نقاط الضعف والتي ولدت الانزعاج وعدم رضا العملاء وهذه النقاط تتمثل في:

- ارتفاع معدل القسط مقارنة بالشركات الأخرى بالنسبة لبعض العملاء؛
- كما أبد العملاء تذمر من الخبير المعتمد من طرف الشركة حيث أن قاعة الانتظار غير مناسبة والمكان ضيق لا يتسع سوى لسيارتين مما يزيد من مدة الانتظار؛
- ضعف الجانب التسويقي والاتصال بالعملاء مثل: الترويج لمنتجات الشركة والتعريف بالمنتجات الجديدة؛ البحث عن عملاء جدد؛ الإعلان والإشهار؛
- إجراءات الحصول على مبلغ التعويض تستغرق وقت طويل وتحصيل المبلغ يستغرق وقتاً أطول؛
- الموظفون لا يهتمون بدرجة كبيرة بمقترحات العملاء لتحسين مستوى الخدمة؛
- وجود نسبة معتبرة من العملاء يعتبرون أن مقدم الخدمة لا يقترح عليهم خدمات إضافية تساعدهم على التأمين بشكل أفضل

6- أصدرت الشركة عدة وثائق جديدة؛ لكنها لم تلقى الرواج المطلوب بين الجمهور والسبب في ذلك هو أن الشركة لم تسعى لتعريف بمنتجاتها بشكل جيد؛ حتى أن موظفي الشركة في حد ذاتهم لا يعرفون المنتجات الجديدة بشكل مناسب يمكنهم من إقناع الزبائن بهذه المنتجات؛

7- ساعد التدريب الموظفين على إتقان استخدام البرامج الجديدة وبالتالي سهل من عمل الموظفين حيث أن مراحل إعداد الوثيقة أصبحت تتم في ثواني فالحاسوب هو الذي يحدد معدل القسط ومبلغ التأمين وهذا زاد من درجة رضا العملاء.

8- وفي الأخير يمكن القول أن الخدمة التي تقدمها الشركة الوطنية لتأمين "LA SAA" عبر وكالة سطيف مقبولة حسب آراء العملاء حيث أن من أهم الأسباب التي دفعتهم لتعامل مع الشركة هي الثقة بالشركة؛ وقد سعت الشركة للحفاظ على هذه الثقة بعدة أساليب؛ ويعتبر التدريب إحدى هذه الأساليب حيث أن التدريب ساعد في تحسين أداء الموظفين وهذا انعكس إيجابيا على جودة الخدمة مما عزز من تنافسية الشركة في سوق التأمين الجزائرية.

#### خاتمة:

يعتبر قطاع التأمين من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني وشهد كغيره من القطاعات؛ العديد من التطورات التغيرات، وتكمن أهميته من خلال الدور المزدوج الذي تقوم به شركات التأمين، فبالإضافة إلى كونها مؤسسة تأمينية؛ فهي مؤسسة مالية تقوم بإعادة استثمار الأموال التي تحصل عليها من العملاء (المؤمن لهم)؛ حيث يتمركز محور وجودها في إرضاء عملائها وضمائمهم واستمرار تعاملهم مع الشركة؛ خاصة بعد تحرير السوق التأمينية الجزائرية والدخول العديد من الشركات الخاصة الوطنية والأجنبية، وخلق جوا من المنافسة بين مختلف الشركات باعتبارها تقدم الخدمات وبنفس الشروط تقريبا، ومنه فإن عنصر الجودة والتميز أصبح ضرورة لا بد منها، حيث أن جودة الخدمة والأداء الجيد تعزز من الميزة التنافسية للشركات وذلك من خلال تصميم وتنفيذ جيد لبرامج تدريب وتطوير الموارد البشرية. لذلك استهدف هذا

البحث تسليط الضوء على أن تدريب الموارد البشرية يحسن مستوى الخدمات المقدمة من طرف شركات التأمين.

مكنتنا نتائج هذه الدراسة من الإجابة عن بعض التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة، وفي نفس الوقت أجابت عن فرضيات البحث الموضوعية؛ حيث:

-تم إثبات صحة الفرضية الأولى؛ حيث تم التأكد من أن التدريب يساعد الموظفين في تحسين أدائهم وبالتالي تحسن مستوى الخدمة المقدمة من طرف الشركة الوطنية للتأمين "LA SAA" عبر وكالات سطييف؛

-تم إثبات صحة الفرضية الثانية؛ حيث اتضح أن التدريب حسن من مستوى جودة الخدمة، وتجسد ذلك في درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف الشركة الوطنية للتأمين "LA SAA"؛

-تم إثبات صحة الفرضية الثالثة؛ حيث تبين أن البرامج التدريبية عززت من القدرة التنافسية لشركة الوطنية للتأمين "LA SAA"؛

-تم إثبات صحة الفرضية الرابعة؛ بمعنى أن هناك علاقة ارتباط بين البرامج التدريبية ومستوى الخدمة التأمينية؛ حيث نوعية البرامج التدريبية تؤثر على مستوى الخدمة؛ فكلما كانت مدخلات التدريب جيدة تحسن مستوى الخدمة بشكل أفضل.

**الاقتراحات والتوصيات:** دراستنا لهذا الموضوع مكنتنا من ملاحظة بعض النقائص والثغرات لذا يمكن اقتراح بعض التوصيات منها:

1- الاهتمام أكثر بالموارد البشري على اعتبار أنه أهم أصول الشركة عن طريق التدريب المستمر والتحفيز من أجل بناء كفاءات قادرة على مواجهة مختلف التطورات ومنافسة الشركات الأجنبية؛

- 2- ضرورة تنظيم دورات تدريبية حسب متطلبات الفرد وليس فقط حسب احتياجات الشركة ومن الضروري أن تكون هذه الدورات بشكل مستمر لمسايرة مختلف التطورات؛ خاصة وأن قطاع التأمين يشهد تطورات سريعة؛
- 3- العمل على الحفاظ العملاء الحاليين والبحث عن العملاء المرتقبين؛ عن طريق غرس الانطباعات الجيدة والاهتمام أكثر بالإعلان والإشهار ومختلف الأنشطة الترويجية؛
- 4- محاولة تنظيم دورات تدريبية في مجال تسويق الخدمات التأمينية باعتبار أن مستوى الخدمة يرتبط ارتباط وثيق بالأساليب التسويقية المستخدمة من طرف الشركة؛
- 5- البحث المستمر عن الأساليب الحديثة لتطوير جودة الخدمة حيث أن جودة الخدمات تتطور بشكل مستمر تبعاً لاحتياجات العملاء؛
- 6- تقديم منتجات جديدة وتوسيع نطاق التغطية التأمينية حيث أن الأخطار تتزايد بسرعة؛  
الموامش والمراجع:

- <sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر؛ إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ؛ مجموعة النيل العربية؛ ط1 ؛ القاهرة؛ 2007؛ ص 31.
- <sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى؛ ادارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية؛ مطابع الدار الهندسية؛ ط2؛ القاهرة؛ 2007؛ ص 31.
- <sup>3</sup> - علي غربي؛ إسماعيل قيرة؛ تنمية الموارد البشرية؛ دار الفجر ؛ ط1؛ القاهرة ؛ 2007؛ ص 17.
- <sup>4</sup> - خالد عبد الرحمن الهيتي؛ إدارة الموارد البشرية ؛ دار وائل ؛ ط1؛ الأردن؛ 2003؛ ص31.
- <sup>5</sup> - ظاهر محمود كلالدة ؛ تنمية و إدارة الموارد البشرية ؛ دار عالم الثقافة؛ ط1؛ الأردن ؛ 2008؛ ص14.
- <sup>6</sup> - خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشة؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار الميسرة؛ ط1؛ الأردن ؛ 2007؛ ص 31.

- <sup>7</sup>- صالح مفتاح؛ إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات؛ الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية؛ جامعة ورقلة؛ يومي 09-10 مارس 2004.
- <sup>8</sup> هاشم حمدي رضا؛ تنمية و بناء نظم الموارد البشرية؛ دار الراية ؛ ط 1؛ الأردن ؛ 2010؛ ص 128
- <sup>9</sup>- مدحت محمد أبو النصر؛ إمرجع سابق؛ ص 244
- <sup>10</sup>- خالد عبد الرحمان الهيتي؛ مرجع سابق؛ ص 223
- <sup>11</sup>- نفس المرجع، ص 227.
- <sup>12</sup>- كامل بربر؛ إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي؛ المؤسسة الجامعية؛ ط2؛ لبنان؛ 2008؛ ص161
- <sup>13</sup>- فيصل حسونة؛ إدارة الموارد البشرية؛ دار أسامة؛ ط1؛ الأردن\_عمان؛ 2008؛ ص 137
- <sup>14</sup>- عبد القادر عصماني، تقييم وإدارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف- ، 2006، ص77.
- <sup>15</sup>- مولود ديدان، قانون التأمينات، دار بلقيس للنشر، دار البيضاء، الجزائر، ص:57.
- <sup>16</sup>- عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة، ط1، 1999، ص336
- <sup>17</sup>- نفس المرجع، ص338
- <sup>18</sup>- مخفي أمين وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، ملتقى المسيلة، 2009 المرجع السابق، ص03.
- <sup>19</sup>- عبد المنعم دهان؛ و آخرون؛ إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي؛ شعاع للنشر و العلوم؛ ط1؛ سورية؛ 2011 ، ص279.