



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين
" دراسة حالة وكالات التأمين في الوادي "

تحت إشراف الدكتورة:

— عاي خليفة.

✓ من إعداد الطلبة:

- قحمص عبد السلام.
- قزون سهرة.
- غيوط سعاد.
- كنيوة سلمى.

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	عباسي بوبكر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	عاي خليفة
مناقشا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أحمد بن خليفة

السنة الجامعية: 2022/2021م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

**دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين
" دراسة حالة وكالات التأمين في الوادي "**

تحت إشراف الدكتورة:

__ عاي خليفة.

✓ من إعداد الطلبة:

- قحمص عبد السلام.
- قزون سهرة.
- غيوط سعاد.
- كنيوة سلمى.

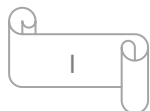
لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	عباسي بوبكر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	عاي خليفة
مناقشا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أحمد بن خليفة

السنة الجامعية: 2022/2021م

الإهداء

نهدي هذا العمل الى
والدينا الأعزاء وإلى
عائلاتنا وجميع الأهل والأصدقاء



شكر وتقدير

ربنا لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما أنعمت علينا من النعم التي لا تعد ولا تحصى، منها توفيقك لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع..

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير للدكتورة "عابي خليفة" التي لم تبخل علينا بإرشاداتها القيمة ونصائحها وتوجيهاته السديدة..

كما نتقدم بجزيل الشكر للدكتور "نصر ضو" لما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات..

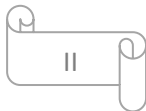
وفي هذا المقام لا يمكن أن ننسى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية..

ونخص بالشكر الأساتذة المشرفين على مناقشة هذه المذكرة..

وأخيرا لا يفوتنا بتقديم شكرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام وتقديم هذه الدراسة..

لكم منا كل الشكر والتقدير والإمتنان..

حفظكم الله وسدد خطاكم..



الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير صناعة التأمين حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى وكالات التأمين بالوادي .اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة دراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 38، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الاحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير خلصت الدراسة الى ان: تنمية الموارد البشرية عملية ضرورية حتمية لا غنى عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لاكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، وذلك حتى يتمكن من مواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي القدرة على تطوير صناعة التأمين بوكالات التأمين.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية ، صناعة التأمين.

Summary:

This study aims to identify the development of human resources and their role in the development of the insurance industry, where the applied aspect was at the level of insurance agencies in the valley. The questionnaire form within the institutions on a sample of 38, and we relied in analyzing the questionnaires data on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), the Excel spreadsheet program, and to test the hypotheses we used the arithmetic averages, the standard deviation, the one-way analysis of variance test, and regression and correlation analysis methods were used. To prove the existence of a relationship between the variables of the study, and in the end, the study concluded that: The development of human resources is a necessary, inevitable and indispensable process, and it represents a real investment in the human resource to acquire new skills and provide it with information and knowledge continuously, so that it can keep pace with technological developments and thus the ability to develop the industry Insurance by insurance agencies .

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
(أ-ح)	مقدمة
_____	الفصل الأول: الادبيات النظرية والدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية لتنمية الموارد البشرية
16	المبحث الثاني: ماهية تطوير صناعة التأمين
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
52	خلاصة الفصل الأول
_____	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
54	تمهيد الفصل الثاني
55	المبحث الأول: واقع صناعة التأمين في الجزائر
69	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
82	خلاصة الفصل الثاني
84	خاتمة
87	قائمة المراجع
90	الملاحق
103	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وفقا لمستويات الإدارة الثلاثة	9
1-2	أساليب تنمية الموارد البشرية	12
1-3	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	50-49-48
2-1	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	60
2-2	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	61
2-3	تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	61
2-4	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	64
2-5	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	65
2-6	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	66
2-7	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	66
2-8	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	67
2-9	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	68
2-10	توزيع عينة الدراسة حسب اسم الشركة	68
2-11	اتجاه إجابات العينة حول محور تنمية الموارد البشرية	70-69
2-12	اتجاه إجابات العينة حول محور صناعة التأمين	72-71
2-13	اختبار التوزيع الطبيعي	73
2-14	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	74
2-15	اختبار t لإجمالي المحاور	75
2-16	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	76
2-17	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي	77
2-18	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	78
2-19	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للفئة المهنية	79
2-20	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لإسم الشركة	80
2-21	نتائج اختبار أثر تنمية الموارد البشرية على صناعة التأمين	80

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	محاور تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها	1-1
22	وظائف شركات التأمين	1-2
63	نموذج ومتغيرات الدراسة	2-1
65	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	2-2
66	توزيع عينة دراسة حسب العمر	2-3
66	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	2-4
67	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	2-5
68	توزيع عينة دراسة حسب الفئة المهنية	2-6
68	توزيع عينة دراسة حسب اسم الشركة	2-7

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
91-92-95	استمارة الاستبيان	01
96-97	معامل الفا كرونباخ والاحصاء الوصفي	02
98	اختبار الطبيعة والارتباط	03
99-100	الاختبارات الإحصائية	04
101	الانحدار البسيط	05

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الاعمال حيث ان الانسان هو جوهر ادارة الموارد البشرية بكل ما يحمله من قيمة انتاجية واستهلاكية واقتصادية كما يعتبر من اهم الاصول التي تمتلكها الشركة حيث تعتبر ابعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم، التطور) من اهم العمليات التي تعتمد عليها الشركات في تطوير موظفيها وذلك من اجل تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم حيث يؤدي ذلك الى رفع معنوياته واكسابه الثقة.

يعتبر التامين صناعة عالمية وجزء لا يتجزأ من الحياة الاقتصادية حيث يتوجب فيها مواكبة التغيرات الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية السياسية التقنية والدولية والسير معها جنب الى جنب حيث يعد نظام التامين من اهم النظم التي تقوم عليها الحضارة الحديثة لما يلعبه من دور فعال في حماية الاشخاص ضد الاخطار التي يواجهونها سواء من ممتلكاتهم او في مسؤولياتهم المدنية او في شخصهم ذاته.

والجزائر كباقي الدول العالم تلعب فيها صناعة التامين دورا معززا ومنشطا لاقتصادها. ومع تطور مستوى الانشطة الاقتصادية ترتفع وتنوع مخاطر الممكن حدوثها. ومن هنا تزداد اهمية هذه الصناعة والحاجة اليها. كما برزت اهمية صناعة التامين في الجزائر من خلال ارتفاع المتزايد في نسب نموها كما ان التطورات التي واجهت شركات التامين من تحديات العولمة والخصخصة والهندرة والمنافسة مؤخرًا زادت من اهمية العنصر البشري وضرورة تنمية مهاراته والسؤال الذي يطرحه نفسه في هذا السياق هو كيف يمكن لتنمية الموارد البشرية ان تقوم بوظائفها. وان تكون اهدافها داعمة لأهداف الشركة....

اشكالية الدراسة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من اهم موارد الشركة التي تساعد على تطوير صناعة التامين فيها. لذا نتبع مشكلة هذه الدراسة من الالهية المتزايدة التي تتلقاها تنمية الموارد البشرية وموضوعاتها ووظائفها واهدافها وذلك نظرا للعلاقة التي تربط بين تنمية الموارد البشرية وتطوير صناعة التامين وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية واثرها على تطوير صناعة التامين في وكالات التامين بالوادي من وجه نظر الموظفين

فيها وضمن هذا السياق نصل الى ابراز معالم اشكالية بحثنا التي نحاول تناولها والوصول الى الاجابة عنها من خلال هذا البحث .

وتتمثل في السؤال الرئيسي: كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين؟

وللإجابة على الاشكالية الاساسية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بتنمية الموارد البشرية؟
- ✓ فيما تكمن أهمية تطوير صناعة التأمين؟
- ✓ هل توجد علاقة بين تنمية الموارد البشرية وصناعة التأمين؟
- ✓ هل هناك أثر لتنمية الموارد البشرية تطوير صناعة التأمين في وكالات التأمين بالوادي؟
- ✓ هل توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعود الى معلومات شخصية عند مستوى دلالة 5 بالمائة؟

الفرضيات:

من خلال الاجابة على هذه التساؤلات وضعنا مجموعة من الفرضيات يمكننا ان نلخصها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

" تلعب تنمية الموارد البشرية دور فعال في تطوير صناعة التأمين "

الفرضيات الفرعية:

لمعالجة اشكالية البحث يمكن صياغة مجموعة فرضيات باعتبارها أكثر الاجابات احتمالا للأسئلة المطروحة، وتبقى قابلة للاختبار والمناقشة.

- ان تطوير صناعة التأمين يساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي وتحسين ميزان المدفوعات.
- اساليب التطوير المتبعة لها فعالية كبيرة في تطوير صناعة التأمين .
- يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية وابعادها (التدريب، التعلم، التطوير) في تطوير صناعة التأمين بوكالات التأمين.

- لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعود الى معلومات شخصية عند مستوى دلالة 5

اهمية الدراسة:

تهدف دراستنا هذه الى ما يلي:

- تتجلى اهمية الدراسة من خلال الدور الحيوي الذي تؤديه شركات التامين في إنعاش الاقتصاد الوطني وتطويره. مما يجعلنا نستدعي الاهتمام والبحث العلمي المتواصل من اجل الارتقاء القطاع الى اعلى المستويات .
- شدة المنافسة بين وكالات التامين في القطاعين العام والخاص مما يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري وادارته وتنميته واعداده الاعداد الجيد من اجل الحصول على الميزة التنافسية ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها قطاع التامين.
- الدور الكبير الذي تؤديه تنمية الموارد البشرية في مختلف المجالات والاعمال منها مجال التامين.
- معرفة نسبة مساهمة ابعاد تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التامين في الجزائر.

أهداف الدراسة:

- تهدف دراستنا الى التعرف على مدى فاعلية تنمية الموارد البشرية في وكالات التامين الوطنية وأثرها في تطوير صناعة التامين
- ومنه يمكننا توضيح اهداف البحث الرئيسية:
- واقع تنمية الموارد البشرية في وكالات التامين .
 - واقع تطوير صناعة التامين في وكالات التامين.
 - دور تنمية الموارد البشرية وابعادها (التطوير، التعلم، التدريب) في تطوير صناعات التامين في وكالات التامين من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء المتغيرات الديمغرافية فيها.
 - ابراز دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التامين في وكالات التامين في الجزائر.

- قياس مدى وعي ومعرفة المدراء من جهة والموظفين من جهة اخرى بتنمية الموارد البشرية ودورها في صناعة التأمين.

مبررات الدراسة:

- ان الدوافع التي ادت الى معالجة هذا الموضوع دون غيره نجلها فيما يلي:
- الميل الشخصي لهذا الموضوع.
- انسجام موضوع تنمية الموارد البشرية ومحاولة كشف عن مختلف العناصر والمحددات المرتبطة بتطوير صناعة التأمين.
- حداثة موضوع صناعة التأمين.
- تهميش قطاع التأمين والاهتمام بالقطاعات الاخرى مما نتج عنه نقص الثقافة التأمينية لدى الافراد.
- ملائمة الموضوع مع شعبة التخصص في الماجستير .
- نظرا لأهمية الموضوع خاصة مع التطورات الاقتصادية الحاصلة على مستوى الدولي الناتجة عن ظاهرة العولمة.

منهج البحث:

لتحقيق اهداف البحث و الاجابة عن الاشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي لانهما اكثر ملائمة لدراسة ظاهرة تنمية الموارد البشرية اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل الاول وهذا من خلال التعرض الى بعض المفاهيم النظرية حول كل من الاطار العام تنمية الموارد البشرية واهميتها وابعادها كما تم التعرض الى صناعة التأمين واهميتها الاقتصادية والاجتماعية ووظائفها بالإضافة الى المنهج التحليلي في الفصل الثاني وهذا لمعالجة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتطوير صناعة التأمين وتقديم البيانات عنها مبينا اسبابها ونتائجها وتحليلاتها وذلك بقصد الوصول الى نتائج واستنتاجات .

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تم التركيز في هذه الدراسة على دور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين.

الإطار المكاني: شملت الدراسة وكالات التأمين بالوادي.

الإطار الزمني: فقد حددت الفترة (2022/2021) لتكون فترة الدراسة، وهي كافية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

صعوبات البحث:

لقد واجهت الطالب جملة من الصعوبات اثناء اعداد هذا البحث نلخصها فيما يلي:

- قلة المراجع التي تتناول صناعة التأمين بصفة عامة وتطوير صناعة التأمين بصفة خاصة.
- صعوبة الدراسة التطبيقية خاصة وإنها شملت 8 وكالات وقلة عدد الموظفين في وكالات التأمين.
- بذل مجهودات كبيرة في الحصول على المعلومات التي تخص الجانب التطبيقي ولم نتحصل على القدر الكافي من المعلومات.
- موضوع جديد لم يسبق اسقاطه في بعض وكالات التأمين.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين حيث حاولنا في الفصل الأول الالمام بجميع جوانب كل من تنمية الموارد البشرية وتطوير صناعة التأمين. وفي ختام هذا الفصل قمنا بتقديم مجموعة من الدراسات السابقة التي تمحورت حول موضوع الدراسة ، كما تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية لدور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين ، حيث تم عرض كل من هيكل صناعة التأمين في الجزائر وتطور الحصة السوقية له. كما تم التطرق الى الطريقة والأدوات المستخدمة وفي الاخير تطرقنا لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات

السابقة

تمهيد:

منذ أن وجد الانسان في هذه الحياة والأخطار تلازمه ،وهو يبحث عن الأمان والحماية فحاول بدء بحماية نفسه وعائلته ،ثم انتقل الى حماية ماله وممتلكاته ، الى أن ظهرت صناعة التأمين التي وجد فيها الانسان حلا يؤمنه من الخسائر المحتملة الحدوث ،ووسيلة لمواجهة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها ،حيث عرف هذا النشاط تطورا كبيرا ،في تشكيلة المنتجات والخدمات ،وصولا الى ما هو عليه اليوم كصناعة قائمة بذاتها ،وهذا بفعل التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

ان العنصر البشري يحتل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الشركات ،لذا فان الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها والعمل على تنميتها وتطوير أدائها والاستخدام الفعال لها ويعتبر قطاع التأمين من أكثر القطاعات تأثرا بتنمية الموارد البشرية ،وفي اطار هذا السياق قمنا بإدراج هذا الفصل والذي تم تقسيمه الى ثلاث مباحث ،نهدف من خلال المبحث الاول الى التعرف على المفاهيم الاساسية لتنمية الموارد البشرية أما في المبحث الثاني فحاولنا تحديد ماهية صناعة التأمين ، والمبحث الاخير فقد تناول الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تمحورت حول موضوع الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية الثروة الحقيقية والرئيسية للبشرية، لذلك أصبح الاهتمام بالعنصر البشري متزايد لقدرته على الابتكار والتطوير، والاختراع، والتجديد وكلما تمكنت الدولة من الحفاظ على ثرواتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب كلما تقدمت اقتصاديا، واجتماعيا، وثقافيا بين الأمم.

المطلب الأول: تعريف وخصائص تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تعنى بانشغال المؤسسات اليوم علة الرغم من قدم ممارساتها، وتوجد عدة تعريفات متعلقة بتنمية الموارد البشرية للباحثين والمختصين بهذا المجال نذكر منها:

أولا: تعريف تنمية الموارد البشرية:

○ تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "اعداد العنصر البشري اعداد صحيحة بما يتفق واحتياجات المجتمع، على اساس انه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقته وجهوده."¹

○ يقصد بها "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، و بالتالي التأقلم و التعايش مع أي مستجدات في البيئة قد تؤثر في نشاط المؤسسة"²

○ يقصد بها " تطوير قدرات ومهارات العاملين لرفع الانتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة، وتوسيع المعارف والانتفاع بها."³

تعريف (علي سلمى) الذي يعتبرها بأنها "تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والمهادفة الى ايجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وامكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، و الرغبة في أداء

¹ أ.بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا-العدد السابع، جامعة الشلف-الجزائر، ص 275

² د.هتاه المهادي، ط د.بن حكوم علي، د.محمد بركة، تنمية الموارد البشرية: أي اسهام في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-الجزائر، العدد الثامن، السنة الثامنة 2017، صفحة 441

³ قوبع خير، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"-مستغانم، جامعة ابي بكر بلقايد، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية مدرسة الدكتوراه ادارة الأفراد وحوكمة الشركات، 2010/2011، ص 11

الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات. " ومن هنا فالهدف من تنمية الموارد البشرية هو الحصول على قوة عمل منتجة مستقرة وفعالة.¹

✓ *منتجة: بمعنى تحقق الانتاج او الخدمة المطلوبة بالقدر وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة.

✓ *مستقرة: تقليل معدل دوران العمل.

✓ *فعالة: الأفراد يحققون المطلوب منهم بأحسن الطرق وأقل تكاليف وأقصر وقت.

○ "أنها مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بشكل مستمر لتعظيم القدرات الكامنة لمواردها البشرية وتطوير استغلالها واستخدامها الى أقصى حد ممكن بما يوفر لها الميزة التنافسية ضمن بيئتها المحلية والعالمية، ويتجلى ذلك من خلال الرضا، الاستقرار الوظيفي وتحسين جودة أداء العاملين."²

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية كالآتي:

"أنها زيادة معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية من خلال عملية التدريب والتعليم والتطوير لهذه الأخيرة، بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية الى أقصى حد ممكن وكذلك تحقيق أهداف المنظمة بأكثر فعالية."

ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.
- عملية مخططة ومقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.³
- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف الى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية.

¹ جوي سعيدة، باحثة دكتوراه في العلوم السياسية، إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية 'الإدارة الالكترونية للموارد البشرية' ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية-ألمانيا برلين-، العدد الأول، صفحة 186

² نفس المرجع ، جوي سعيدة ، صفحة 187

³ مرجع سابق ، د.هتاه المهدي، ط د.بن حكوم علي، د.محمد بركة صفحة 170

- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.
- نشاط شامل يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهما، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.¹

المطلب الثاني: الأبعاد والأسباب الداعية لتنمية الموارد البشرية

تعمل تنمية الموارد البشرية الى تدريب الموظفين والتطوير الوظيفي وتطوير الأداء والتعلم لأنها تساعد الموظفين على تطوير المعرفة والمهارات والقدرات ويمكن أيضا زيادة الرضى الوظيفي.

أولا :أبعاد تنمية الموارد البشرية:

1-التدريب:

تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، لذا اهتم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الادارية، فتنمية الموارد البشرية في أي منظمة تعتبر العنصر الحيوي في العملية الانتاجية وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الانتاج.

يعتبر التدريب الفاعل الحقيقي للاستثمار في تنمية الموارد البشرية ويدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف في كل من المدى القصير والطويل، وقد حصرت هذه الفوائد على مستوى الفرد أو المنظمة.²

❖ فوائد التدريب للأفراد حيث يساعد الافراد على اتخاذ القرارات الأحسن، وقدرتهم على حل المشاكل ويساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع، يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات، بفتح المجال نحو الترقية والتقدم، ويقلل من أخطاء العاملين من حوادث العمل، ويعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع ويعمق الاحساس بالرضاء الوظيفي والانجاز، ويقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين.

¹ مرجع سابق ، د.هتهات المهدي، ط د.بن حكوم علي، د.محمد بركة صفحة171

² عبد الرحيم طلال رشدي الزير الحسيني، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، نيسان2017م، صفحة،16

❖ فوائد التدريب للمنظمة حيث يعمل علة تحسين ربحية المنظمة وتحسين نوعين الانتاج وزيادة كميتهم والاقتصاد في النفقات، وتحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة، وتحسين معنويات العاملين ويساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، وتقليل التكاليف في المجالات الفنية والادارية، وتنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة، وتخفيض الحوادث واصابات العمل.

2-التعلم:

ان تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تهدف الى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من اجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية الديناميكية، لإحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من اهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها.¹

3- التطوير:

فيتمثل في الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابلية التي يحتاجونها مستقبلا وفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فان عملية التطوير ماهي الا عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي او الاحتياجات الآنية، وانما لابد من الاعتماد على رؤية المدير الاستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا، لذلك فان عملية التطوير هي عملية استراتيجية لا ترتبط بالموقف الحالي فحسب وانما على الرؤية المستقبلية للمؤسسة.²

✓ ويعتبر كل من التدريب والتعلم والتطوير من أهم المحاور التي تركز عليها تنمية الموارد البشرية داخل التنظيمات، اذ غالبا ما يتم الخلط في ما بينها وذلك نتيجة الاختلاف بين المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره، ولكي نميز في ما بينها فانه يمكن القول بأن التدريب هو النشاط الذي يهدف الى تنمية قدرات المورد البشري على أداء العمل، وبذلك فان التدريب يختلف عن التعليم، فحيث نجد ان التعليم يهدف الى اعطاء مجموعة معارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحا لان يكون جزءا في المؤسسة، نجد ان التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل، كما أن هناك فرقا بين

¹ مرجع سابق، عبد الرحيم طلال رشدي الزير الحسيني، صفحة، 17

² المرجع نفسه، صفحة، 18

التدريب والتطوير فتدريب المورد البشري يهدف عادة الى تحسين أدائه بوظيفته الحالية، بينما يتوجه التطوير الى اعداده لوظائف و مواقع أخرى بالمؤسسة، ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلا نحو وظائف لا تكون قد هيئت بعد، كما ان التطوير يساعد المورد البشري على الاستعداد للتغيرات متوقعة مستقبلا لوظيفته الحالية، ويمكن تلخيص هذا الطرح من خلال الشكل التالي¹:

الشكل رقم(1-1): محاور تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها



المصدر: علي بن حكوم، تنمية الموارد البشرية في المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار-الجزائر-مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي-برلين، ألمانيا-العدد الأول، صفحة169

ثانيا: الأسباب الداعية لتنمية الموارد البشرية

ان تنمية الموارد البشرية والحاجة اليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها، لذا فان أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة الى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي:²

- ✓ مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة الى قطاع الصناعة الى قطاع الخدمات.
- ✓ توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وارشادهم او تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- ✓ تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- ✓ تهيئة الافراد لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية كافة، التي تؤثر على انتاجهم وأدائهم.

¹ علي بن حكوم، تنمية الموارد البشرية في المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار-الجزائر-مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي-برلين، ألمانيا-العدد الأول، صفحة169

² عدنان طه كرفوع أ.م.د.، علاء عبدالكريم البلداوي، دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين . (حالة دراسية في شركة التأمين الوطنية) مجلة دراسات محاسبية و مالية المجلد الثامن، العدد 24_الفصل الثالث لسنة 2013 ص 189

✓ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في عدة مجالات، منها عمولة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

المطلب الثالث :مسؤوليات وأساليب تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية عدة مسؤوليات وأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير المهارات والقدرات وزيادة الخبرة للعاملين وتحسين الأداء داخل المؤسسة بكفاءة عالية.

أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربعة مستويات رئيسية:

الادارة العليا، الادارة الإشرافية، الفرد، المتخصصين.

1-الادارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنشأة، وعليها ان كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل فعليها مراجعة النظم، هيكل المنشأة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الادارات والأقسام المختلفة، متابعة القيام بالإجراءات.

2-الادارة الإشرافية: فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية ويتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة. هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة وتعني الآتي:¹

-توفير عمل تشجيع وتدعيم واكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجونها الافراد لكي يمكنهم من أداء أعمالهم بشكل قياسي وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

-المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر تنمية الأفراد فهو الاقرب الى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على امكانات الفرد ومشكلاته وبالتالي فهو أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية وتحديد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية.

¹ قوبع خيرة ،مرجع سابق،صفحة 11

-المشاركة في اختيار الفرد واسناد العمل له.

-متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي اعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الاداء.

-الكشف على الاحتياجات التدريبية للفرد، والتدريب أثناء العمل.

-استخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

3-الفرد: كعضو في فريق المنشأة فتقع عليه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.

4-الجهة المتخصصة: فالمنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الأفراد وأحيانا تكون ادارة الأفراد هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها و أحيانا يكون التدريب والتنمية جزء في مجال آخر للنشاط.¹

جدول رقم(1-1): مسؤوليات التنمية البشرية وفقا لمستويات الادارية الثلاثة

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الادارة العليا	-وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية -وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل -توفير الموارد المالية اللازمة -تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة
الادارة الوسطى	-التنظيم و التوجيه، المشاركة، التدريب
الادارة الشراعية والقوى العاملة	-المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية -المشاركة في اختيار العنصر البشري -الكشف في الاحتياجات التدريبية -متابعة الأداء الفعلي -تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة

المصدر: قوبع خيرة، مرجع سابق، صفحة:12.

ثانيا: أساليب تنمية الموارد البشرية:

¹ قوبع خيرة، مرجع سابق، صفحة:12

تشمل برامج تنمية الموارد البشرية على مجموعة كبيرة من الأساليب التي يمكن استخدامها في اكساب العاملين مهارات وأنماط سلوك جديدة، إلا أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مميزاته وظروف استخدامه التي يراعي فيها عدة اعتبارات أهمها: أهداف برامج التنمية (التدريب والتعليم والتطوير)، قدرة وامكانيات المتدربين والمدربين، درجة بساطة أو تعقيد المعارف والمهارات المتوقع اكسابها، المدى الزمني المتاح أو المطلوب لتحقيق أهداف البرنامج، والتكاليف المصاحبة لاستخدام كل أسلوب.

ويمكن تصنيف هذه الأساليب ضمن مجموعتين أساسيتين: الأولى مطبقة في موقع العمل والأخرى خارج موقع العمل.

1-المطبقة في مكان العمل:

تعتبر أساليب التنمية المطبقة في مكان العمل أو أثناءه من أقدم الأساليب وأكثرها انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك الى سهولة وبساطة تطبيقها وكذا الاعتقاد بقلة تكلفتها مقارنة بتلك التي تكون خارج مكان العمل، وتأخذ التنمية في مكان العمل صورا وأشكالا مختلفة أهمها:¹

1-1-أسلوب التلمذة: تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعلمية لفترة معينة يعقبه التدريب على العمل، ويكون ذلك في مكان العمل نفسه، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي، تحت اشراف اما الرئيس المباشر أو عامل قديم، أو أفضل وأمهر العمال والذين يعملون على توجيه وتصحيح أخطاء العامل(المتدرب) بصورة مستمرة.

1-2-التدوير الوظيفي: نعني بهذا الأسلوب نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتها من وظيفة الى أخرى اذ يتحقق للفرد بهذا الانتقال اكتساب خبرات ومهارات اضافية ومرونة أكبر في الأداء.

1-3-التوسيع الوظيفي: من أجل اكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تسند له واجبات اضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المدراء، أو الموظفين الذين أثبتوا كفاءتهم ومهاراتهم في مجال معين.

¹ علي بن حكوم، مرجع سابق، صفحة 173,174

2-المطبقة خارج مكان العمل: تتضمن هذه المجموعة الأساليب التي تنفذ بعيدا عن موقع العمل الأصلي للعامل، وذلك من خلال التحاقه بمؤسسات ومراكز متخصصة سواء كانت تابعة للمؤسسة المستخدمة أو خارجة عنها، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:¹

2-1-طريقة المحاضرة: تعرف بأنها عملية توصيل المعلومات (قواعد، إجراءات، طرق أداء العمل...) من المحاضر للمتلقي بشكل يتم اعداده مسبقا، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منهم درجة معرفة المحاضر ومدى المامه بالمادة التي ينقلها واستخدام معان ومعلومات جديدة وكذا كفاءة في نقل هذه المعلومات الفنية والعلمية الى المتلقي وقدرته على التأثير عليه والسيطرة على سلوكه وانتباهه، وأكثر الحالات التي تكون فيها هذه الطريقة مفيدة وناجحة هي عندما يتطلب الموضوع دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الادارة و النظريات المعمول بها او تطوير القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها.

2-2-طريقة دراسة الحالة: ومضمون هذه الطريقة هو أن يوضع المتدرب أمام حالات معينة تتصل بهدف التدريب، وذلك من أجل قيامهم بالمناقشة والتحليل واستنباط أسباب المشكلة وإيجاد الحلول لها، الأمر الذي يسمح برفع القدرة على التفكير والتحليل لدى المتدرب ومن ثم زيادة القدرة على الابتكار والابداع.

2-3-الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل: ويسمح هذا الأسلوب باحتكاك الأفكار والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر، وغالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية والسياسات الادارية، والتي يفترض أن تكون لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية، ويتوجب على رئيس المؤتمر أو ندوة التخطيط والتعداد المسبق للمؤتمر وادارة أعماله بشكل جيد لضمان نجاحه وتحقيق الهدف منه.

2-4-المباريات الادارية: وفق هذه الطريق يقسم المتدربين في أغلب الأحيان الى مجموعتين، تمثل كل مجموعة ادارة منظمة ما، حيث تعطى لأعضاء كل مجموعة معلومات محدد ومعدة مسبقا عن ظروف عمل التي يمثلونها، تقوم كل منهما بتوزيع المهام والاختصاصات على الأعضاء وتحدد الأهداف و السياسات كي تتخذ القرارات على ضوءها، حيث تتم هذه المبادرات عبر عدة جولات يقوم من خلالها الأفراد باتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة وتعديلها حسب الظرف المناسب، ويتم تقييم نتائج وأعمال المجموعة في كل مرة، وتصحيح الأخطاء ومناقشتها، ومن خلال التنافس بين الفرق يكتسب الأفراد خبرات ومهارات أكثر مما يؤدي الى تطوير مداركهم وخبراتهم.

¹ مرجع نفسه، صفحة 175، 174

2-5- تـمـرـيـنـات المـحاكاة (نـمـذجة السلوك): تعتبر تـمـرـيـنـات المـحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفعالية، حيث أن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة، أين يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تعليم المتدربين علة أداء الأعمال وإرشادهم من خلال قيامه بمهام الوظيفة أمامهم، وينتشر استخدام هذا الأسلوب فـب الوظائف التي لا تقبل الخطأ نظراً لتكلفته والمخاطر المترتبة عنه في حالة وقوعه، وبالتالي فالخطأ الذي يرتكب خلال التمرين تمثيلي يعطي الفرصة للمتدرب للتعلم من خلال أخطائه.

ومن جهة أخرى فهناك من يميز في أساليب تنمية الموارد البشرية بين ما هو متعلق بتنمية العاملين (العمال)، وما هو متعلق بتنمية المديرين (المسيرين والاطارات)، وعلى العموم فإنه يمكن الجمع بين كل ما ذكر سابقاً في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): أساليب تنمية الموارد البشرية

خارج مكان العمل	داخل مكان العمل	
المحاضرات، التدريب المهني (التطبيقات العملية)، دراسة حالة، نمذجة السلوك، التـرـبـصـات في معاهد ومدارس التطوير	التلمذه، التدوير الوظيفي، التوسيع الوظيفي، أسلوب المعلومات المبرمج، التعلم الإلكتروني	تنمية العمال
أسلوب الحساسية (32)، دراسة حالة تمثيل أدوار، المباريات الإدارية، المؤتمرات وحلقات البحث البرامج الدراسية	التنمية عن طريق الرئيس المباشر، إسناد مهام خاصة، التنقل بين الوظائف (دورية العمل)، الاشتراك في أعمال اللجان	تنمية المديرين

المصدر: علي بن حكوم، مرجع سابق، صفحة، 175

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تنمية الموارد البشرية

تتـمـ المؤسسة بتنمية المهارات والأداء لمواردها البشرية مع مراعاة جميع الجوانب التي تخص الفرد داخل او خارج المؤسسة.

أولاً: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

ان تنمية الموارد البشرية هي التي تنشئ رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، وهدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف. ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية:

أ-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

ب-توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاثة مستويات:¹

- **مستوى الادارة العليا:** والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والاختراع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهئية المناخ المناسب للعمل.
- **مستوى الوحدة أو القسم:** هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب من المديرين المباشرين (خط الاشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.
- **مستوى العمليات:** تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية لوظائف معينة وعمليات محددة لتدريب والتنمية.

ج-ادارة الموارد البشرية الفعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د-الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الاداري، ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

¹ سراج وهيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص ص 27-28

هـ- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل و دورها في انجاز أهداف المؤسسة، حيث أن لثقافة المؤسسة النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وهذا ما ينعكس على الفلسفة، الرؤية المستقبلية والأهداف.

و- تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية: بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية الى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف عن التنمية بالمؤسسة.¹

ثانيا: معوقات تنمية الموارد البشرية

مع إدراك المنظمات لأهمية تنمية مواردها البشرية، والعمل على تطويرهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ولكن هناك بعض العوائق التي قد تحول دون تحقق ذلك، ولذلك كان لابد من القاء الضوء على هذه المعوقات التي تحول دون تحقيق المنظمات والأفراد لأهدافهم، والعمل على علاج جوانب القصور في المنظمات ويمكن تصنيف هذه المعوقات وفق لوظائف تنمية الموارد البشرية كالتالي:

1-معوقات تقويم الأداء: تقويم الأداء مسألة تتعرض للأخطاء البشرية المتوقعة، كونها تعتمد بشكل أساسي على التقديرات الشخصية، ويمكن اجمال المعوقات التي تواجه عملية تقويم الأداء في الآتي:²

✓ التأثير الاداري: قد يميل بعض القائمين على عملية التقويم الى اعطاء تقديرات متواضعة أو متوسطة اذا كان الهدف من عملية التقويم تدريب الموظفين وتطويرهم.

✓ تأثير الهالة: ويقصد بأن المسؤول عن التقويم عندما يقيم أحد عناصر الأداء، فانه سيؤثر في باقي العناصر. فمثلا، إذا علاقة الرئيس مع المرؤوس جيدة فإنها سوف تؤثر في جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف، والعكس صحيح.

✓ الميل للوسيطية: يميل بعض الرؤساء والمديرين الى تركيز نتائج تقويم أداء المرؤوسين في الوسط، فيتجنب أقصى الدرجات وأدناها، منعا لغضب بعض المرؤوسين، أو نظرا لعدم فهمه الحقيقي لطبيعة عمل كل موظف.¹

¹ سراج وهيبه، مرجع سابق، صفحة، 28

² لمياء بنت محمد بن قاسم آل قاسم، المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة النهران، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد الرابع والعشرون شهر(5)2020، صفحة12

✓ **التحيز الشخصي:** قد تظهر هذه الصفة عن القائم بالتقويم، بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين، وقد تكون هذه البواعث نفسية، أو اجتماعية، أو دينية، أو تكون تجاه الجنس أو العمر. وتم تناول معوقات تقويم الأداء من زوايا أخرى وهي:

-التأثر بصفة معينة لدى الرؤوس، فيطغى ذلك على الصفات الأخرى سواء كانت سلبية أو إيجابية.

-التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقويم، ويعود هذا الى شخصية القائم بالتقويم .

-تأثر الرؤساء بأداء الرؤوسين قبل التقويم مباشرة، وتجاهل الأداء على مدار العام .

-العوامل الانسانية مثل انعدام التعاون بين العاملين، أو فضاظة المشرف في التعامل.

2-معوقات التدريب:

يمكن اجمال المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب في مايلي:²

-عدم دراسة الدورات بجدية.

-عدم رغبة الرؤساء في التغيير والتطوير.

-ضعف الروح المعنوية للموظفين.

-عدم الوعي بأهمية التدريب بالنسبة للموظفين.

-تفكك جزئيات عملية التدريب.

-سرعة تغير الوظائف للمتدربين بعد تدريبهم، مما يسبب هدرا للمعلومات والخبرات، والوقت، والجهد، والأموال.

-اختلاف اتجاهات المتدربين ومستوياتهم العلمية، مما يسبب فجوة بين المتدربين، وقصور تلقي المعلومة بين الأفراد في الدورة.

-عدم مراعاة الفروق الفردية في القدرات المهارات بين المتدربين.

² مرجع سابق، لمياء بنت محمد بن قاسم آل قاسم، صفحة 13

3-معوقات الخوافز:

هناك بعض المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الخوافز، ويشير الى بعض المعوقات عند تطبيق نظام الخوافز ومنها:¹

-نقص مهارة المديرين في تطبيق الخوافز، وتحيز بعضهم، وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الخوافز.

-غياب الدراسات العلمية المتعلقة بدوافع الموظفين واتجاهاتهم.

-تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.

-سوء استخدام الخوافز من قبل بعض المديرين.

المبحث الثاني : ماهية تطوير صناعة التأمين

سنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم لتطوير صناعة التأمين ومعرفة اهميته الاقتصادية والاجتماعية والتطرق لأنواع شركات التأمين في ظل صناعة التأمين بالإضافة الى التعرف على وظائف صناعة التأمين بأنواعها .

المطلب الاول : تعريف تطوير صناعة التأمين:

تعرف تطوير صناعة التأمين على أنها (مجموعة اجراءات يتم بموجبها تحويل القسم الأكبر من عبء خطر معين من شخص طبيعي أو اعتباري هو المؤمن له الى شخص اعتباري يسمى المؤمن كما في التأمين التجاري ، أو الى مجموعة أفراد حقيقيين أو اعتباريين اللذين يكونون مؤمنين كما في التأمين التبادلي او التعاوني ، أكثر مقدرة منه واستعدادا للتحمل ويترجم هذا التحويل عمليا بدفع مبلغ التأمين عند وقوع الخطر المؤمن منه ويتم هذا التحويل بهدف التعويض في التأمين على الاشياء .²

وعرفت لجنة مصطلحات التأمين بمؤسسة الخطر والتأمين الامريكية صناعة التأمين على أنها : تجميع للخسائر العرضية عن طريق تحويل هذه الاخطار الى المؤمنين (شركات التأمين) واللذين يوافقون على

¹ المرجع نفسه، صفحة 14

² مرجع سابق ،عدنان طه كرفوع أ.د.، علاء عبدالكريم البلداوي ، دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين ص 186

تعويض المؤمن لهم عن هذه الخسائر أو لتوفير مزايا مالية أخرى في حالة أو وقوعها أو لتقديم خدمات متعلقة بالخطر)¹.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لصناعة التأمين :

برزت في الآونة الأخيرة أهمية بالغة لصناعة التأمين على الصعيد الداخلي والخارجي منها اقتصادية ومنها اجتماعية سنتطرق فيما يلي الى ذكر البعض منها :

أولاً: الأهمية الاقتصادية لصناعة التأمين

1. يعتبر التأمين من اهم وسائل الادخار والاستثمار. تعتبر صناعة التأمين اداة مهمة من ادوات تجميع المدخرات ومن ثم الاستثمار بكافة دول العالم. وخاصة في الدول النامية فالتأمين على الحياة يمكن هيئات التأمين من تكوين رؤوس الاموال. في صورة الاحتياطات الرياضية التي يمكن توجيهها لتمويل الخطط التنموية الاقتصادية، وزيادة الاستثمار في المجتمع ورفع مستوى المدخول.²

2. العمل على زيادة الانتاج العمل. على يسمح التأمين بتوفير التغطية التأمينية من اخطار كثيرة. مما يشجع الافراد والمنشآت بالدخول في مجالات انتاجية جديدة او بالتوسع في مجالات انتاجهم الحالية دون تردد. وهذا يساعدهم في الوصول الى مزايا الانتاج الكبير. ويعمل على زيادة القدرة الانتاجية لهذه المشروعات ومن ناحية اخرى فان توفير التغطية التأمينية للعاملين بالمؤسسات من الاخطار المختلفة سواء كانت تتعلق بهم او باسرهم. يساعد على استمرارهم على العمل في تنمية قدراتهم العملية بالإضافة الى ما يوفره من استقرار وامان وطمأنينة لهم وهذا يعمل على رفع الكفاءة الانتاجية لدى هؤلاء العاملين.³

3. تسهيل واتساع عمليات الائتمان وزيادة الثقة التجارية. ان التأمين يلعب دورا اساسيا في مجال اتساع عمليات الائتمان وزيادة الثقة التجارية. فمن المعروف انه لا يمكن لصاحب المال ان يقرض مالا مالم يطمئن الى موضوع ضمان هذا المال سواء كان موضوع الضمان منقولاً او ثابتاً باق وغير مهدد بالفناء نتيجة تحقق الخطر لماله. حيث يقوم التأمين بتوفير هذا الضمان في حالة تحقق الخطر بالنسبة الموضوع

¹ الجرف د. محمد سعد ورئيس قسم الاقتصاد الإسلامي في جامعة أم القرى السعودية -مداخله بعنوان (المقارنة بين أسس التأمين التجاري والتأمين التعاوني) مشاركة في ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتقليدي بين أسس النظرية والتجريبية التطبيقية للفترة من 25-26 ابريل 2011 ص2

² أسامة سنوسي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، بعنوان : هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر جامعة محمد خيضر بسكرة ، السنة الجامعية 2010*2011 ص 64

³ نفس المرجع ، ص 65

الضمان المشار اليه. ومن هذا المنطلق كانت اهمية التأمين في تسهيل واتساع الائتمان . كما يلعب التأمين دورا اخر في تدعيم الثقة التجارية . حيث نجد ان تاجر الجملة لا يبيع لتاجر التجزئة. الا اذا تأكد من ان هذا الاخير قد امن على بضاعته ومخازنه من الخطر كالحريق والسرقة . و بائع السلع المعمرة بالتقسيط كالسيارات مثلا لا يطمئن الى ضمان حقه الا اذا قام المشتري بتأمين على السيارة تامينا شاملا ¹.

4. **المساهمة في اتساع نطاق التوظيف والعمالة.** تعمل صناعة التأمين على امتصاص جزء كبير من العاملين في المجتمع . بحيث ان التوسيع في التأمين يقتضى توافر حد ادنى من العمالة بأنواعها المختلفة الفنية والادارية والمهنية ².

5. **المساهمة في تحسين ميزان المدفوعات والمحافظة على الثروة الوطنية.** تتميز اعادة التأمين بالصفة الدولية .اي ان لنجاح صناعة اعادة التأمين يتطلب الامر التعاون في هذا المجال الى نوعين .دول مصدرة للتأمين وفيها نجد ان مجموع ما تحصل عليه سنويا من اقساط وتعويضات يفوق ما تدفعه الى الدول الاخرى ومن ثم نجد هذه المحصلات تظهر في العمليات التجارية من ميزان المدفوعات تحت بند التأمين. و بزيادة هذا البند نعمل على تحقيق الفائض في ميزان المدفوعات او نعمل على تقليل العجز به . بما يساعد على الاقتصاد الوطني .وبالنسبة للدول المستوردة للخدمة التأمينية فان الفروق التي يتحملها ميزان مدفوعاتها .يقابلها تغطية تأمينية .اذا ما اصاب هذه الدول كارثة كبرى فان اقتصادها القومي سيتأثر بنسبة بسيطة ذلك لأنه سيعود عليها بنسبة كبيرة من الخسائر الناتجة عن هذه الكارثة . كتعويضات الدول الخارجية المراد لديها التأمين عن الشيء الموضوع للتأمين الذي تحققت له الكارثة. ³

6. **العمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب.** يعتبر التأمين وسيلة اساسية لتحقيق التوازن التلقائي بين العرض والطلب في الاقتصاد القومي .ففى اثناء الراج يمكن للدولة التوسع في نطاق التغطية التأمينية بالنسبة للتأمينات الالزامية من حيث شمولها لفئات جديدة حيث يساعد ذلك على زيادة المدخرات الاجبارية بما يحد من الموجة التضخمية ⁴.

ثانيا : الاهمية الاجتماعية لصناعة التأمين:

بالإضافة الى الأهمية الاقتصادية للتأمين، يوجد العديد من النواحي الاجتماعية التي يتضح من خلالها أهمية التأمين، منها:

¹ نفس المرجع ، ص 65

² نفس المرجع ، ص 65

³ مرجع سابق ،أسامة السنوسي ، هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر ص 66

⁴ نفس المرجع ،ص 66

1. تحقيق الاستقرار الاجتماعي للفرد والأسرة. يساهم التأمين الاجتماعي في محاربة الفقر. بما يضمن له

من تعويض مادي يضمن له ولأسرته الحد الأدنى لمستوي المعيشة عن طريق تعويضه عن الخسائر التي تحدث له في دخله نتيجة لمرضه أو بلوغه سن التقاعد أو تعرضه للبطالة.¹

2. تنمية الشعور بالمسؤولية والعمل على تقليل الحوادث. ان ما يتميز به التأمين ، ان المستأمن لا

يستحق التعويض اذا ما كان هناك تدخل من المؤمن له في تحقق الخطر المؤمن منه ، كما انه في بعض انواع التأمين يستحق المؤمن له تخفيضا في قيمة القسط اذا اتبع وسائل الوقاية والامن . وفي بعض التأمينات الاخرى ، يتحمل المؤمن له حد معين من الخسائر وتحمل شركة عن هذا الحد ، وجود مثل هذه الاشتراطات والتحفظات بالتأمين تنمي لدى الفرد الشعور بالمسؤولية لتجنب الخطر المؤمن منه بقدر الإمكان.²

المطلب الثالث: انواع شركات التأمين في ظل صناعة التأمين

بالرغم من ظهور التأمين يرجع الى قرون خلت، الا ان نشأة الشركات التي تمارس النشاط التأميني كهيئات معتمدة جاء متأخرا ، وللإلمام أكثر بأنواع شركات التأمين سنتطرق في طيات هذا المطلب الى الجوانب الكفيلة بذلك.

أولا: شركات تأمين المساهمة :

تعتبر شركات المساهمة من أكثر انواع الشركات التأمينية انتشارا ، وتنشأ باجتماع ارادة مجموعة من الاشخاص المؤسسين بالاككتاب بجزء من راس المال، على ان يطرح الجزء الاكبر في سوق الاوراق المالية للاكتتاب فيه بالكامل ، حيث تعتبر شركات التأمين من الشركات التي لا يجوز ان يترك جزء من راس المال غير مكتتب فيه، عند الترخيص لها من جهات الاشراف والرقابة بمزاولة العمل التأميني.³

ثانيا :هيئات التأمين التبادلي :

تتمثل فكرة التأمين التبادلي في انها مجموعة من الافراد تجمعهم صفة معينة مثل المهنة، ومعرضين لأخطار متشابهة ، يتفقون فيما بينهم على ان من يعترض منهم لحدوث احد من هذه الاخطار يشترك معه جميع الاعضاء

¹ نفس المرجع ، ص 67

² مرجع سابق ، أسامة السنوسي ، هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر ص 67

³ نفس المرجع ص 53

في تحمل الخسائر عن هذا الخطر وهذه الهيئات الحق في المزاولة أي نوع من انواع التأمين ، ورغم ذلك فان تأمين الحياة يعد افضل مجالات العمل بالنسبة لها ، لأنه طويل الاجل مما يسمح بتكوين الاحتياطات لمواجهة المخاطر.¹

ثالثا :الجمعيات التعاونية للتأمين :

تنشأ بمزاولة جميع انواع التأمين، كما قد تقوم بمزاولة أنشطة أخرى بجانب التأمين، ويظهر نشاط هذه الجمعيات في الريف للتأمين على المحاصيل الزراعية، تتكون هذه الجمعيات من افراد يساهم كل منهم بحصة او سهم ، ولا يشترط في عضو بالجمعية ان يكون من حملة الوثائق، كما في حالة هيئات التأمين التبادلي، ومع ذلك يمكن للعضو ان يطلب الحماية التأمينية ضد بعض الاخطار في مقابل عداد القسط او التكلفة المناسبة ، بمعنى اخر فالجمعيات التعاونية للتأمين تختلف عن هيئات التأمين التبادلي، في انها تقبل التأمين على الأعضاء وغير الأعضاء.

تهدف هذه الجمعيات اساسا الى تحقيق التعاون بين الاعضاء المساهمين ، ورغم انها لا تهدف الى تحقيق ارباح ، الا ان اعضاء الجمعية يحصلون على عائد على الاسهم او الحصص، كما توزع الارباح على حملة الوثائق حسب حجم حملة الوثائق حسب حجم تعامل كل منهم مع الجمعية، وتنتشر الجمعيات التعاونية للتأمين في معظم دول العالم، وتنافس كبرى شركات التأمين المساهمة ، كما انها تزاوّل جميع فروع التأمين .²

رابعا: شركات التأمين بالاكنتاب :

يمكن للأفراد ايضا القيام بالعمليات التأمينية في بعض الاحيان ، واشهر مثال على ذلك الافراد المكتتبون الذين ينتمون الى جامعة اللويدز في بريطانيا ، وتعتبر جماعة اللويدز هذه من اهم هيئات التأمين في العالم اجمع. وتستمد هذه الجماعة شهرتها وقوتها من الشروط التي تضعها لقبول الافراد كأعضاء بها، حيث يشترط فيمن ينضم الى عضوية جماعة اللويدز ان يكون في مركز مرموق ، والا تشوب سمعته الشخصية أي شائبة ، وعندما يتقرر قبول العضو بالجماعة يكون عليه ايداع ضمانا ماليا يتناسب مع نوع التأمين الذي يرغب في مزاولته ، والحد الأقصى لمبالغ التأمين التي يزعم اصدارها ، ويوضع هذا الضمان في صندوق اللويدز ، كما تشترط الجماعة على العضو ان يحتفظ بالأقساط المحصلة وعوائد استثمارها في حساب خاص، تخصص امواله لسداد التعويضات المستحقة ، الناشئة عن الاخطار التي يقبلها ، وحتى تتأكد الهيئة من سلامة مركز العضو المالي ، تشترط ان يقوم

¹ نفس المرجع ص 54

² مرجع سابق أسامة سنوسي، ص 55

مراجعة حسابات العضو مراجع حسابات مستقل ، يقدم تقريره الى الجامعة بصفة دورية ، وبالإضافة الى كل ما تقدم فان عضو اللويدز يكون مسؤولا مسؤولية غير محددة عن الاعمال الخاصة به.¹

خامسا: صناديق التأمين الخاص :

تنشأ مثل هذه الصناديق لأهداف اجتماعية بحتة ، حيث انها لا تهدف الى تحقيق الربح ، كما تقتصر خدماتها على اعضائها فقط ، وتقوم مثل هذه الصناديق على اساس اتفاق مجموعه من الافراد الذين تربطهم صلة معينة كالمهنة او العمل فيما بينهم على تكوين صندوق خاص لتغطية الخطر الاجتماعي معين. بدأت صناديق التأمين صغيرة ، وبعد الانفتاح الاقتصادي تطورت هذه الصناديق ، حيث زادت المزايا الممنوحة واصبحت الصناديق تمنح معاشات دورية مكملية لنظام التأمين الاجتماعي ، الى جانب المعاشات ومكافآت ترك الخدمة ، كما اصبحت منافسا لوثائق التأمين الاجتماعية لهذه الصناديق ، ويرجع ازدهارها ونجاحها الى المزايا الكبيرة التي تمنحها عند الوفاة ، او بلوغ سن التقاعد ، او في حالة زواج عضو او احد ابنائه ، او المساهمة في نفقات التعليم ، او تنظيم رحلات الحج والعمرة.²

سادسا :هيئات التأمين الحكومية :

تتدخل الحكومات في صناعة التأمين عندما يكون هناك ضرورات ملحة اقتصادية او اجتماعية لحماية الافراد او الثروة القومية للمجتمع ، وعندما تعجز او تمتنع شركات التأمين التجارية عن مزاوله انواع معينة من التأمين او تغطية اخطار خاصة . وتعتبر مؤسسات التأمينات الاجتماعية من اكثر انواع الهيئات انتشارا في معظم دول العالم ، نظرا لأنها توفر الحماية التأمينية الاجبارية لخدمة شريحة عريضة من افراد المجتمع ، حيث تغطي اخطار الوفاة العجز المرض والشيخوخة لجميع العاملين المدنيين والعسكريين على حد سواء.³

المطلب الرابع :الوظائف الاساسية لتطوير صناعة التأمين

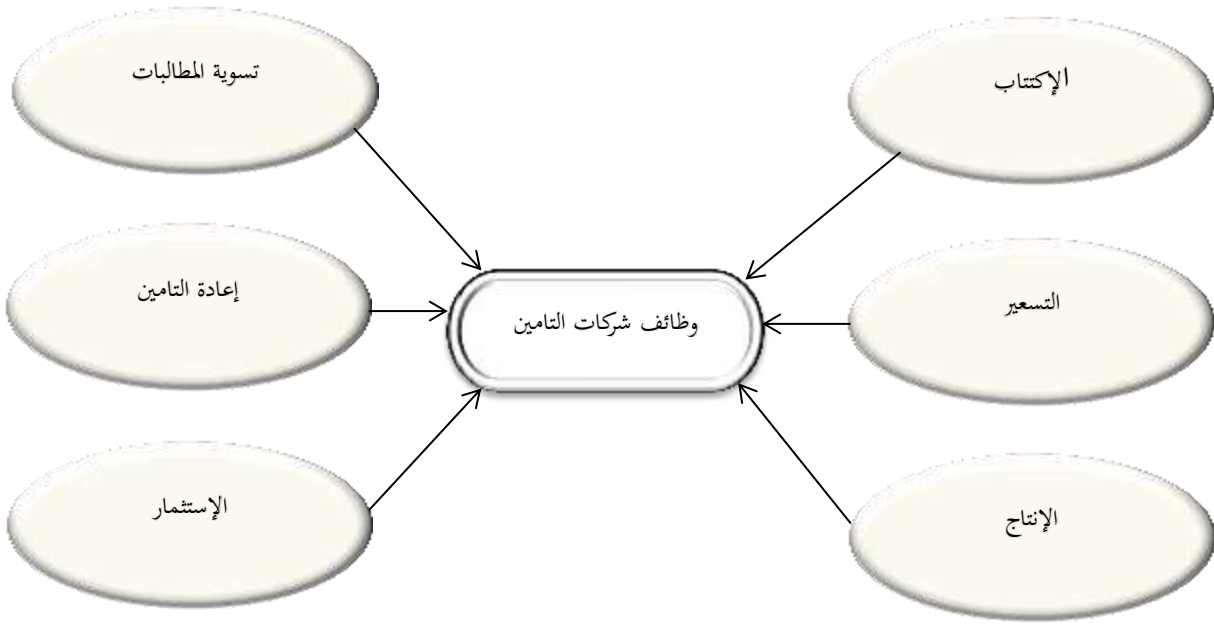
إن شركات التأمين كباقي المؤسسات الاقتصادية لها وظائف متكاملة لتحقيق الأهداف العامة للشركة لكن تختلف بشكل واضح عن الوظائف المتعارف عنها في مجال الإدارة والتي تتمثل في:

¹ نفس المرجع ،ص 56

² مرجع سابق أسامة سنوسي، ص 57

³ نفس المرجع ص 58

شكل (1-2) وظائف شركات التأمين



المصدر: من إعداد الطلبة

أولاً: الاكتتاب :

يمكن تعريف الاكتتاب في التأمين على أنه عملية تحليل وقبول أو رفض الأخطار، وتتضمن هذه العملية أيضاً تقييم وتصنيف واختيار الأخطار القابلة وغير القابلة للتأمين، وتحديد فترة التأمين، والشروط الاستثناءات، وحدود المسؤولية، وحساب الأقساط.

وتشير وظيفة الاكتتاب بشركات التأمين إلى العمليات الفنية المرتبطة بدراسة وفحص الأخطار بهدف

تقرير ما إذا كان سوف يتم قبولها أو رفضها، وتتم هذه العملية من خلال فحص الأخطار المعروضة على شركة التأمين، ثم اختيار الأخطار التي تتوافق ودرجة الخطر بالمحفظة التأمينية للشركة، وتحليل هذه الأخطار، لمعرفة أهم مسبباتها، ومحددات تسعيرها، وذلك بهدف محاولة الوصول إلى محفظة أخطار متوازنة ومربحة، بحيث لا تتسبب في حدوث خسائر في نتائج الاكتتاب التأميني.

كما تمتد وظيفة الاكتتاب إلى مراقبة الأخطار خلال مدة التعاقد. وتتمثل أهمية وظيفة الاكتتاب بشركات التأمين كونها تعتمد إلى تجنب الاختيار ضد صالح الشركة، وذلك من خلال سياسة الانتقاء المتبعة، والتي تمكن الشركة من

الاختيار الجيد للأخطار، والابتعاد عن الأخطار العكسية، وهو ما يؤدي إلى تحقيق المزيد من العدالة بين حملة الوثائق، حيث أن ذلك سوف يؤدي إلى قبول الأخطار بالسعر العادل.¹

ثانيا: التسعير:

وتعني وضع أسعار لأنواع التأمين المختلفة أن تسعير الأنواع المختلفة من التأمين يختلف اختلافا كبيرا عن تسعير الأنواع الأخرى من المنتجات.²

وتهتم هذه الوظيفة بمعرفة القسط الواجب استيفاءه من المؤمن له نظير خطر معين، و بالتالي فان وظيفة التسعير تضع سعر معين لكل نوع من أنواع التأمينات المختلفة يتناسب مع درجة احتمال و احتمال تحقق الخطر. و يقوم بهذه العملية متخصص بعلوم الرياضيات و الإحصاء وتطبيقاتها في العلوم المالية و الاقتصادية و الذي يطلق عليه بالإكتواري، الذي يعتمد على استغلال المعلومات و البيانات التي يجمعها في تحديد الأقساط التأمينية المنافسة في السوق و التي تكفي لتغطية الخسائر المتوقعة مع احتساب هامش ربح للشركة، و هنا تكمن أهمية هذا القسم بما يقدمه للشركة من بيانات مالية و إحصائية تساعد على اتخاذ القرارات التي تضمن استمرار الشركة و تزيد من قيمتها في السوق.³

ثالثا : الانتاج :

ويعني الإنتاج المبيعات والنشاطات التسويقية التي تقوم بها هذه الشركات، وكثيرا ما يطلق على الوكلاء والمندوبين الذين يقومون ببيع التأمين باسم (منتجين) لأن عمليات البيع التي يقومون بها هي إنتاج شركات التأمين، ويعتمد نجاح شركات التأمين على وجود مجموعة فعالة منهم.

على سبيل المثال في شركات التأمين المتخصصة في تأمين الممتلكات والمسؤولية توجد دوائر للتسويق ، ويقوم بمساعدة مندوبي التأمين التابعين لهذه الدوائر موظفون فنيون على درجة عالية من الخبرة في مجالات التأمين المختلفة، كأن يقوم أحد هؤلاء الموظفين الفنيين على شرح برنامج تأمين جديد.

وبالإضافة إلى تطوير وتأهيل فريق فعال من رجال المبيعات تقوم شركة التأمين بمجموعة واسعة من النشاطات التسويقية من ضمنها تطوير فلسفة التسويق وتقييم الدور الذي تحتله في سوق التأمين. ووضع خطط الانتاج

¹ د- أحمد محمد فرحان محمد، محمد احمد محمود ابوزيد، استخدام نماذج ARIMA في تقدير هامش ربح الاكتتاب بشركات التأمين بالتطبيق على قطاع تأمينات الممتلكات والمسؤولية بالسوق المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد (22)- العدد الثاني-ابريل 2021، ص 116

² زيد منير عبوري ادارة التأمين والمخاطر عمان دار كنوز المعرفة ط1 2006 ص 67

³ قرواني مريم، دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في شركات التأمين -دراسة حالة شركة التأمين الدولية للتأمين وإعادة التأمين بالجزائر العاصمة CIAR-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، 2014-2015،صفحة 28

القصيرة والطويلة المدى . ونظم أيضا نشاطات التسويق اجراء الأبحاث التسويقية وتطوير برامج تأمينية جديدة لتلبية حاجات المستهلكين والمؤسسات التجارية ووضع استراتيجيات جديدة للتسويق بالإضافة إلى الإعلان عن البرامج التأمينية الجديدة في وسائل الإعلام المختلفة.¹

رابعاً: تسوية المطالبات:

تسوية المطالبات: هي تلك الوظيفة المتعلقة بدفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن عليه أو له عند تحقق الخطر المؤمن ضده و في شركات التأمين هناك جهة أو دائرة متخصصة بدراسة المطالبات المقدمة ، وتحديد مدى التعويض المستحق من خلال تسوية الخسائر و الشخص المسؤول عن تسوية الخسائر هو "مسوي الخسائر".²

وهناك ثلاث أسس متبعة في تسوية المطالبات هي:

- التحقق من صحة المطالبة المقدمة.
- الإنصاف والسرعة في تسديد المطالبات.
- تقديم المساعدة للمؤمن لهم.

خامساً : مفهوم إعادة التأمين :

إعادة التأمين هي تحويل جزء من أو كل الأعمال التأمينية المبرمة أساساً عن طريق شركة تأمين معينة إلى شركة تأمين أخرى، ويطلق على شركة التأمين التي تتعهد بالتأمين بصفة مبدئية باسم الشركة المسندة أو المتنازلة 'La Cédante'، ويطلق على الشركة التي تقبل تأمين كل أو جزء من الأعمال المسندة إليها اسم شركة إعادة التأمين أو المعيد "Le Reassureur"، ومبلغ التأمين الذي تحتفظ به الشركة المسندة لحسابها يسمى بالاحتفاظ الصافي أو حد الاحتفاظ، ويعرف مبلغ التأمين الذي تم إسناده إلى معيد التأمين بالمبلغ المتنازل عنه.³

سادساً : الاستثمار :

حيث تقوم شركة التأمين بعد تجميع أقساط التأمين ، أين ستتوافر على مبالغ مالية ضخمة ، باستثمارها ولكن يكون هذا الاستثمار بعد دراسة جيدة ، لأن على الشركة الاحتفاظ بجزء من هذه الأموال

¹ . عيد أحمد أبوبكر، ادارة أخطار شركات التأمين، دار الصفا، عمان، 2011، ص79

² كريمة شيخ، إشكالية تطوير ثقافة التأمين لدى المستهلك ببعض ولايات الغرب الجزائري ،مذكرة ماجستير جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية -2009- 2010، صفحة 35

³ معوش محمد الأمين، دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الاضرار لتعزيز ملاءمتها المالية -دراسة حالة شركة الجزائرية للتأمينات A2، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 1 2013-2014 صفحة 28

لتسديد التعويضات المستحقة المطالب بها ، في أي وقت يقع فيه الخطر المؤمن ضده ، كما أن عليها أن تحدد أي الاستثمارات مناسبة لها ، طويلة الأجل أو قصيرة الأجل وكذا نوع الاستثمار .¹

المطلب الخامس: وظائف تنمية الموارد البشرية في ظل صناعة التأمين

لكي تحقق الشركة أهدافها لابد أن تمارس إدارة الموارد البشرية المتواجدة فيها وظائف أساسية ، منها ما يتعلق بالتوظيف وما يتطلبه من تحليل وظيفي وتخطيط للاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية ومن ثم الاختيار والتعيين ، ومنها ما يتعلق بالجانب التطويري والتنموي كالتدريب والتطوير وتوجيه العاملين بالشركة وتطوير مساهمهم الوظيفي وتقييم أداءهم وتصميم نظام جيد للتحفيز وبالتالي امتلاك الشركة لقوة عمل ملائمة.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية في شركات التأمين

تعرف وظيفة تخطيط الموارد البشرية على أنها (عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للشركة والتأكد من أن الشركة تمتلك العدد المناسب من الأفراد المؤهلين في الوظائف المناسبة وبالوقت المناسب).²

1-أهمية تخطيط الموارد البشرية في شركات التأمين:

لقد ازداد الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية في الشركات لأنه يعد النشاط الحاسم في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في تحقيق فاعلية الشركة. ويمكن تأشير أهمية هذا النشاط من خلال النقاط الآتية:³

- نشاط التخطيط للموارد البشرية يخدم أهداف متعددة خاصة بالفرد وشركة التأمين والمجتمع ، فعلى صعيد الفرد يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وعلى صعيد الشركة تحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية ، أما على صعيد المجتمع فان تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد ، البشرية في الشركات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.
- تقليل كلف نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة المورد البشري.

ثانياً: وظيفة الاستقطاب في شركات التأمين:

¹ عقون حكيمة، إدارة مخاطر شركات التأمين -دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) ام البواقي -04160-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014، صفحة 48

² مرجع سابق ،عدنان طه كرفوع أ.م.د.، علاء عبدالكريم البلداوي ، دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين ص 190

³ مرجع سابق ،عدنان طه كرفوع أ.م.د. علاء عبدالكريم البلداوي ص 190

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بشركة التأمين.¹

1- مفهوم الاستقطاب في شركات التأمين:

هنالك عدد من التعريفات التي تطرقت لمفهوم الاستقطاب، فيعرف على انه (سياسة جلب الموظفين بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، ودعوة من تتوافر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بالوظيفة).²

2- أهمية وظيفة الاستقطاب في شركات التأمين:

يمكن توضيح أهمية وظيفة الاستقطاب في شركات التأمين من خلال النقاط الآتية:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب العمل ومصادرها المتاحة أمام الشركة ، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات أوسع أمام اختيار أفضل الأفراد المتقدمين.
- من خلال الاستقطاب تتمكن الشركة من توصيل رسالتها للمرشحين المحتملين للعمل.
- نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- تحدد عملية الاستقطاب أفضل الوسائل في عملية البحث عن الكفاءات.

من خلال ما ورد اعلاه يمكن للباحث القول بان الاستقطاب هو عمليات البحث والدراسة والتحري عن المورد البشري ذات الكفاءة والتأهيل، لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في شركة التأمين.³

ثالثا: الاختيار والتعيين في شركات التأمين:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لاستقطاب القوى العاملة المناسبة وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للشغل ، كما تهدف عملية التعيين الى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة .

1. الاختيار:

¹ نفس المرجع ص 191

² نفس المرجع ص 191

³ مرجع سابق ،عدنان طه كرفوع أ.م.د. علاء عبدالكريم البلداوي ص 191

هو (العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدمين للعمل من اجل تحديد الذي يجب ان يشغل الوظائف الشاغرة، والاختيار يتضمن سلسلة من الخطوات تبدأ من المسح الأولي للمرشحين وتنتهي بالتوظيف النهائي للعمل الجديد وبتفصيل أكثر تشمل هذه العملية على إعداد استمارة الترشيح، إجراء المقابلات، إجراء الاختبارات الضرورية كافة ، التحري عن خلفية المرشحين، اتخاذ القرار حول توظيف المرشح أو عدم توظيفه.¹

2.التعيين:

هو(عبارة عن تعيين أو إعادة تعيين العاملين في وظيفة جديدة أو مختلفة فهو يضم التعيين الأولي للعاملين الجدد والترقية والنقل).²

رابعاً: الوظائف التطويرية ومتطلباتها في شركات التأمين

بعد أن يتم تحقيق وظائف ومتطلبات التوظيف يكون قد حان الوقت للتركيز على الوظائف التطويرية للموارد البشرية والتي تتمثل بتوجيه الموارد البشرية ورقابة وتقويم أداءهم ومن ثم التحفيز وتدريبهم وتطويرهم مساهمة الوظيفي.

1- تقييم اداء الموارد البشرية في شركات التأمين:

1-1- مفهوم تقييم اداء العاملين في شركات التأمين

يعرف تقييم الأداء في شركات التأمين بأنه(ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على مدى معاملته لزملائه ومرؤوسيه).³

1-2 - فوائد تقييم اداء العاملين في شركات التأمين

¹ نفس المرجع ص 191

² نفس المرجع ص 192

³ ص مرجع سابق ،عدنان طه كرفوع أ.م.د. علاء عبدالكريم البلداوي ص 192

تعد عملية تقييم اداء العاملين في شركات التأمين احدى سياسات ادارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها ، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الامكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية. ويمكن توضيح اهم الفوائد من عملية تقييم اداء العاملين في شركات التأمين من خلال الآتي:

أ. رفع الروح المعنوية.

ب. اشعار العاملين بمسؤولياتهم.

ج. وسيلة لضمان عدالة المعاملة.

د. الرقابة على الرؤساء.¹

2- تحفيز العاملين في شركات التأمين:

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد و المديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة و فعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل ، لذلك يجب فهم معنى وطبيعة التحفيز.

1-2- مفهوم الحوافز في شركات التأمين

إن الحوافز هي " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر وافضل ، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف شركة التأمين أيضاً .

2-2 - اهمية الحوافز في شركات التأمين

يمكن ايجاز اهمية الحوافز بالنسبة للعاملين في شركات التأمين بالاتي:

أ. المساهمة في اشباع رغبات العاملين ورفع روحهم المعنوية.

ب. المساهمة في اعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.

ج. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه.

¹ نفس المرجع ، ص 192

وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين شركة التأمين والعاملين.

د. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى الشركة الى وجودها بين العاملين.

هـ. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف الشركة او سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.

و. تنمية الطاقات الابداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الشركة وتطورها.

ز. المساهمة في تحقيق أي اعمال او انشطة تسعى الشركة الى انجازها.¹

3- تطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي في شركات التأمين :

تزايد الاهتمام بتطوير العاملين بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم، التي شكلت ضغوطا في

كافة الاتجاهات على المؤسسات من أجل التكيف مع هذه المتغيرات.

تطوير المسار الوظيفي : هو العملية التي من خلالها يتم تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف

التي يقلدونها من جهة أخرى ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.²

4- التدريب والتطوير في شركات التأمين:

تعد وظيفتي التدريب والتطوير من الوظائف الهامة لتنمية الموارد البشرية اذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة

عوامل نجاح المؤسسات في العالم **التدريب :** هو (الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل في الشركة بالمعلومات التي

تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العمل الحالية والمستقبلية).

أما التطوير : فهو (عملية تزويد العاملين في الشركة بالمهارات والمعارف التي تستخدمها الآن أو في المستقبل). و

يركز التطوير بشكل عام على وظائف المستقبل بالشركة، وهو مهتم بالتعليم أكثر من تدريب العامل على عمل

محدود فعندما تتطور وظيفة العامل فان ذلك يستدعي اقتناء مهارات ومعارف جديدة على سبيل المثال إذا أصبح

مدير قسم الموارد البشرية فان المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة سوف تختلف بشكل كبير عما كانت عليه سابقا،

¹ مرجع سابق ،عدنان طه كرفوع أ.م.د. علاء عبدالكريم البلداوي ص 193

² نفس المرجع ، ص 193

ففي هذه الوظيفة يتطلب منك الإشراف على عدد من الموظفين ومعرفة واسعة في الوظائف الإدارية، ومؤهلات إدارية جديدة مثل مهارات الاتصال، وتقويم أداء العاملين، ومعالجة مشاكلهم وغيرها.

وبما أنك مؤهل لهذه الوظيفة ذات مسؤوليات كبيرة فسوف تحتاج إلى تطوير مهاراتك ومعارفك لتساعدك في التهيؤ لذلك اليوم. وبالتالي ترتفع قيمة الفرد كلما امتلك خبرات أكثر. لذا يتوجب على الشركات التي تبحث عن نمو سليم ومتوازن عمل خيارات واضحة وسريعة تخص فلسفتها في تطوير مواردها البشرية.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

يعتبر موضوع "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين" من الموضوعات التي قل التطرق إليها من قبل الباحثين إلا أن تنمية وتطوير الموارد البشرية والتي تعتبر الركيزة الأساسية في مختلف المؤسسات. حيث تناولت العديد من الدراسات في السابق موضوع تنمية الموارد البشرية و للاستفادة من التجارب السابقة كان لنا الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، حيث سنذكر في هذا المبحث منها والتي كانت دراسات عربية و أخرى أجنبية.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة حول الموضوع:

تطرقنا في هذا المطلب الى الدراسات العلمية السابقة التالية :

أولاً : الدراسات العربية:

1-دراسة حسن محمد حسن القرني،(تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الامام محمد بن سعود)، مجلة كلية التربية(أسيوط)37(7)،166-200، 2021

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية تعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، التخصص، سنوات الخبرة)، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الامام محمد بن

¹ مرجع سابق ،عدنان طه كرفوع أ.م.د. علاء عبدالكريم البلداوي ص 193، 194

سعود الاسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة أداة لها طبقت على (134) قائدا أكاديميا.

وتوصلت الدراسة الى أن من أهم المعوقات:

ضعف دور القيادة في توعية الطلاب باحتياجات سوق العمل و ضعف دور القيادات الأكاديمية في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية وضعف تنسيق القيادات الأكاديمية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب و تأهيل طلبتها في مواقع العمل، كما توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في واقع دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية تعزي لمتغير (الرتبة الأكاديمية، التخصص، سنوات الخبرة)، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.

2-دراسة علي بن حكوم "تنمية الموارد البشرية في المنظمة(مفهومها وأبعادها)" جامعة أدرار-الجزائر (مجلة تنمية الموارد البشرية للأبحاث والدراسات، العدد الأول، 2018)

يتلخص موضوع هذا المقال في ضبط الاطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وكذا بعض الاتجاهات الحديثة المعتمدة فيها، وصولا الى الاشارة لمختلف الأساليب التي يمكن أن تعتمدھا المنظمات قصد الرفع من مستوى ونوعية المعرفة المتوفرة لدى الأفراد العاملين بها وتمكينهم من أداء مهامهم وفق ما هو مطلوب. حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن تنمية الموارد البشرية وما يندرج ضمنها من أنشطة عديدة(التدريب، التعلم، التطوير،...) لها دور في الرفع من مستويات أداء الموارد البشرية، وهذا شريطة التركيز على نوعية البرامج التدريبية واجراء التقييمات اللازمة لتحدي مدى فعاليتها، وكذا العمل على تحسين بيئة العمل أو ما يصطلح عليه "بجودة حياة العمل".

3-مساهمة برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء شركات التأمين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين LA SAA حراس أمنة طالبة دكتوراه - جامعة فرحات عباس سطيف(2018)

الموارد البشرية تمثل الثروة الحقيقية للشركة حيث ان الموارد المادية تتقادم وتنقص قيمتها مع مرور عكس الموارد البشرية التي تتزايد قيمتها عن طريق التنمية والخبرة المتراكمة عبر السنوات ويعتبر التدريب المستمر والشامل من النجاح الطرق التي تؤدي تنمية وتطوير الاداء وتحسين مستويات الخدمات .

وشركات التأمين الوطنية اليوم اصبحت تدرك هذه الحقيقة خاصة بعد تحرير سوق التأمينات الجزائرية ودخول شركات اجنبية تعرض خدمات متنوعة مما خلق جوا من المنافسة وبالتالي اصبحت شركات التأمين الوطنية مطالبة بتحسين مستوى خدماتها للإرضاء عملائها وضمان استمرارية تعاملهم معها والبحث عن العملاء الجدد من خلال التركيز على برامج تدريبية فعالة .

وقد اثبتت الدراسة ان التصميم والتنفيذ الجيد للبرامج التدريبية يحسن من اداء الموظفين مما يعكس ايجابيا على جودة الخدمة المقدمة حيث ان الخدمة ترتبط بشكل كبير بمقدمها مما يعزز القدرة التنافسية للشركة وكل هذا ادى الى تحسين مستويات الخدمة التأمينية المقدمة ومسايرة مختلف التطورات الحاصلة .

4-دراسة حرشان بن خميس بن حرشان المقبالي "تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة" (مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر، سنة 2017)

هدفت الدراسة الى وضع سياسات تسم بالشفافية وتشجيع على المنافسة في بعض المجالات المهمة مثل التعليم والتدريب و الحكومة الالكترونية و اقامة مشروعات ثقافية تهدف الى انتاج و ابتكار أفكار جديدة، واطلاق حريات الرأي و التعبير و التنظيم و الانفتاح على الثقافات الانسانية الأخرى من خلال تشجيع و تحفيز جهود الترجمة، و وجود ثقافة معرفية متميزة في المجتمع تساندها و تشجعها و تبرز و تحترم قدرات التفكير و الابداع و السؤال و التأمل و البحث و العمل كفريق متكامل. وتعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم الاداري ومفتاح النجاح الرئيس لجميع المؤسسات الحكومية منها و الخاصة أهم مدخلات النظام الانتاجي و أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها.

وأشارت نتائج الدراسة الى: ان هناك العديد من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط و تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف و خطط الموارد البشرية وندرة الدورات و البرامج للعاملين بالموارد البشرية لوضع خطط لتنمية الموارد البشرية.

5-دراسة(د.عادل قايد، د.عبدة صبطي)، "تنمية الموارد البشرية بين التغريب والتأصيل الاسلامي" مجلة

الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي العدد 23، سبتمبر 2017

ان المتتبع للتراث الأكاديمي في العالم العربي و الاسلامي يجده يعج بالعديد من المؤلفات في مجال تنمية الموارد البشرية، لكنه في معظمه يعالج الجهود الفكرية الغربية، مثل الادارة العلمية عند فريديريك تايلور، و التقسيم الاداري لهنري فايول و التنظيم البيروقراطي لماكس ويبر و العلاقات الانسانية لالتون مايو، أو يعيد انتاجها. والغريب في الأمر ان العديد من رجال الادارة التسيير في عالمنا الاسلامي، و بالرغم من وعيهم بقصور هذا التراث الأكاديمي منهجيا و خطورة ما يحمله من قيم علمانية و نفعية تعارض الفطرة البشرية و توجيهات الوحي الالهي، فانهم لقصور أو خمول أو لقوة ضغوط خارجية متعددة الأوجه لا يزالون يعتمدون عليه بصورة كلية في غالب الاحيان في مجال البحث و التدريس. فلا بد اذن أن نقدم علم تسيير الموارد البشرية برؤية اسلامية.

- ان ما ذهب اليه مدرسة الادارة العلمية في استعمال المال كوسيلة لتحفيز الموارد البشرية وهي وسيلة مؤقتة من جهة لأن العامل يتصور أن الزيادات المالية التي يحصل عليها هي حقا له وليس نتيجة لفاعليته و اتقانه لعمله، ومن وجهة أخرى قد تكون له علاقة عكسية حيث تتولد في العامل صفات الجشع و الطمع و السعي وراء المال ومن ثم ينسى مهامه لأن المال عدو للانسان كما جاء في القرآن الكريم على الذي ألهاه المال و أنساه واجبه، لقوله تعالى: ﴿ ومنهم من عاهد الله لئن آتانا من فضله لنصدقن ولنكونن من الصالحين ﴾ {75} فلما آتاهم بخلوا به و تولوا وهم معرضون ﴾ (سورة التوبة الآية 75-76)
- أما بالنسبة للتنظيم الاداري و الذي يرى أن استعمال السلطة الجبرية كوسيلة لجعل العامل أكثر فاعلية ايجابية، فنلاحظ أنها وسيلة سلبية أكثر مما هي ايجابية حيث ظهرت هذه الوسيلة في العصر الظلامي لأوروبا(الوسيط) حيث تخول لسيد العمل تملك العامل كيف شاء و يعتبره وسيلة من وسائل انتاجه يسخره كيف أراد.

6- دراسة د.هتاه مهدي، ط.د.بن حكوم علي، د.محمد بركة "تنمية الموارد البشرية: اي اسهام في تحسين

نوعية الخدمة العمومية" (مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-الجزائر، العدد

الثامن، 2017)

نهدف من خلال الورقة البحثية الى ابرز العلاقة و درجة الأثر بين تنمية الموارد البشرية و مستوى نوعية الخدمة العمومية لما لهذه الاخيرة من خصوصيات و انعكاسات على عدة مجالات و التي تجعلها و تؤهلها لنيل درجة

عالية من الاهتمام و البحث، حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة ان تنمية الموارد البشرية وما يندرج ضمنها من أنشطة عديدة (التدريب، التعلم والتطوير...)، لها دور كبير في الرفع من مستويات أداء الموارد البشرية و بالتالي المساهمة في تحسين نوعية الخدمة المقدمة من طرف مختلف الادارات و الهيئات العمومية، وهذا شريطة التركيز على نوعية البرامج التدريبية و اجراء التقييمات اللازمة لتحديد مدى فعاليتها، وكذا العمل على تحسين بيئة العمل.

نتائج الدراسة:

- تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة لا خيار أمام المؤسسات خصوصا العمومية منها، وهي أحد أهم المداخل الفعالة لتحسين نوعية اداء العنصر البشري و زيادة فعاليته ومهاراته.
- أن مفهوم تنمية الموارد البشرية واسع، و لا يقتصر فقط على التدريب و التعليم والتطوير، بل يتسع ليشمل أبعاد أخرى كتحسين جودة حياة العمل، التمكين الاداري، التحفيز، تشجيع الابداع...الخ
- وعي الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الاجراء بأهمية تنمية الموارد البشرية و دورها في الرفع من معارف وخبرات ومهارات الموظفين، بما ينعكس ايجابا على مستويات أدائهم، ويستمد هذا الوعي قوته من تلك النظرة الاستراتيجية الحديثة للقائمين على القطاع الذي تدعم مؤخرا بمدرسة عليا هدفها الأساسي تنمية الموارد البشرية في مجال عمل المؤسسة (الحماية الاجتماعية).

7- دراسة عبد الرحيم "محمد طلال" رشدي "الزير الحسني" تنمية الموارد البشرية وأثرها على الاداء

الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية (نيسان 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية، والبالغ عددهم 1362 موظفا وموظفة، وتم اختيار (176) موظفا وموظفة بالطريقة العشوائية التطبيق الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين الاستبانة والمقابلة، وتم التحقق من صدقهما بالطرق المناسبة، وكذلك تم التحقق من ثباتهما، حيث بلغ الثبات (93%)، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعة، كما أن مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب على مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين،

وتقييم أداء العاملين في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. كما لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان العمل). وأظهرت الدراسة وجود فروق في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها بين المدير والموظف لصالح المدير وبين رئيس القسم والموظف لصالح رئيس القسم، وكذلك توجد فروق في إجابات المبحوثين حول أثر تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها بين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وبين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات وبين 5-10 سنوات لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وبناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بضرورة قيام شركات التأمين بتدريب الموظفين على العمل الإداري وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب وتطوير العاملين وخصوصاً ممن خبرتهم قليلة، وكذلك الإهتمام بشكل فاعل بتقييم الأداء حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في شركات التأمين.

8-ومان محمد توفيق تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع(2016/2015)

لقد كان لاقتحام التكنولوجيا الرقمية لحياتنا الآثار العميقة على المستوى الفردي أو الجماعي، حيث أدت إلى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه المعلومات موارد لا تقل أهمية عن باقي الموارد التي تحتاج إليها المؤسسة حيث تجسدت هذه المعلومات في استخدام تطبيقات الثورة الرقمية بأنماطها المختلفة كاستعمال الانترنت، الهاتف المحمول، الفضائيات التلفزيون التفاعلي فضلا عن أجهزة الإدارة والحماية... وقد انعكست هذه الثورة الرقمية على الحياة الاجتماعية بشكل عام وعلى المؤسسة بشكل خاص، حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية والمؤسسة الأمنية بشكل خاص مطالبة بالتكيف مع هذه التطورات والتأقلم معها لكسب رهانات هذا العصر ولتحقيق الأمن القومي، هذا التطلع لن يتأتى إلا بتوفير بنية تحتية قوية ومتماسكة تساعد على استثمار ما تتيحه هذه الأخيرة من خيارات تساعد في تنمية وتأهيل المورد البشري الذي يعتبر عصب التطور والتنمية.

9-دراسة (راشد بن حمد بن علي الجمهوري، 2015) "تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل ادارة المعرفة"

هدفت الدراسة الى تقديم مقترحات لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل ادارة المعرفة، وقد اقتصرت الدراسة على عمليات تنمية الموارد البشرية من حيث التخطيط و التدريب و تقييم الاداء، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، و استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ضمنت 62 عبارة في ثلاثة محاور:

عمليات تنمية الموارد البشرية (التخطيط والتدريب وتقييم الأداء)، وآليات توظيف مدخل ادارة المعرفة في دوائر تنمية الموارد البشرية، ومقترحات لتطوير تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل ادارة المعرفة، ومجتمع الدراسة كان من الموظفين العمانيين بدوائر تنمية الموارد البشرية، والذين يشغلون وظيفة (مدير الدائرة، نائب مدير الدائرة، رئيس قسم، مشرف اداري، مدير المدرسة) في كل من المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بديوان عام وزارة التربية و التعليم و محافظات تعليمية وهي: الباطنة شمال، مسقط، ظفار، والظاهرة. 0. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

ان واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة لعملية التخطيط و التدريب و تقييم الأداء، بينما جاءت آليات توظيف مدخل ادارة المعرفة في دوائر تنمية الموارد البشرية بمستوى عالي، ولم تظهر فروق دالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول عمليات تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم في ضوء متغيري النوع و المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في عملية تقييم الأداء تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرف الاداري، وفي متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة لأكثر من عشر سنوات، كما ظهرت فروق دالة احصائية في عمليات تنمية الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، تقييم الأداء) في ضوء متغير المحافظات و لصالح المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية و محافظات الظاهرة و شمال الباطنة و ظفار، بينما لم تظهر فروق دالة احصائية في محافظة مسقط.

وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات من أهمها اتخاذ اجراءات لتصحيح وتطوير أساليب و أدوات تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية لتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في ضوء مدخل ادارة المعرفة بما يضمن استمرار الالتزام لتنفيذها.

10- مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثامن العدد 24 الفصل الثالث لسنة 2013 بعنوان (دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين_ دراسة حالة في مؤسسة التأمين الوطنية_ (عدنان طه كرفوع _أ.م.د علاء عبد الكريم البلداوي)

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير صناعة التأمين، في شركة التأمين الوطنية، والتحقق من مدى توظيف متطلبات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعداد جيد مبني على أسس علمية.

تم التعرف على مفهوم صناعة التأمين وكذلك التعرف على مفهوم المورد البشري وإدارته وتنميته والمتطلبات الرئيسية التي تؤدي إلى تحسين أدائه داخل الشركة، حيث قسمت هذه المتطلبات الى نوعين رئيسين، النوع الأول هو متطلبات ووظائف التوظيف، أما النوع الثاني فهو متطلبات ووظائف التطوير للموارد البشرية داخل الشركة. وتم تحليل هذه المتطلبات ودراسة أثرها في تطوير صناعة التأمين، وخلص البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

1. إن للموارد البشرية الدور الحيوي والمهم في شركات التأمين حيث إن هذه الشركات لا تستطيع الاستمرار بمواجهة التحديات بدون موارد بشرية تمتلك القدرات المعرفية والفنية التي تخص العملية التأمينية والتي تمكنها من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية.

2. ما تحققه الشركة المبحوثة من مزايا وتحسن في العمل لا يعتمد فقط على ما تتمتع به من موقع في سوق التأمين وموارد فائضة فحسب، وإنما بالقدرة على استثمار العقل البشري الذي تمتلكه وكفاءة إدارته وتنميته بالشكل الصحيح.

ومن أهم التوصيات الآتي:

1. اعتبار الموظفين مورد مهم من الموارد التي تمتلكها الشركة، فلا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف الشركة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها .

2. إعادة النظر جزئياً بالهيكل التنظيمي لقسم ادارة الموارد البشرية في الشركة وبما يجعل جميع الشعب والوحدات الخاصة بوظائف الافراد مرتبطة بجهة مركزية واحدة .

11-دراسة (محمد حسين عبد الله نعيم 2012) "واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الاداري"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وعلاقتها بمستوى الأداء الاداري، وطبقت الدراسة على جميع الموظفين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وعددها (127) موظفا من المسميات الوظيفية:

(رئيس قسم، مديرة دائرة، نائب مدير عام، مدير عام)، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: كان الوزن النسبي لمقياس درجة قيام الوزارة بدورها في تنمية الموارد البشرية للموظفين من وجهة نظرهم 63.2 بالمئة وقد جاءت الأوزان النسبية لمحاور المقياس: تقييم الأداء الذي جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي 65.5 بالمئة، ثم التدريب بوزن نسبي 63.02 بالمئة ثم تنمية و تطوير المسار الوظيفي بوزن نسبي 60.1 بالمئة، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الاداري بوزارة التربية و التعليم تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

12-دراسة سراج وهيبه "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة سطيف-جامعة فرحات عباس سطيف-2011/2012

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية و تقديم دليل علمي على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط هذه الأخيرة، كذلك محاولة الوصول الى قيمة مضافة فيما يخص المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا في ميادين التسيير و الادارة والتي لا تزال تمثل مجالا واسعا للبحث والدراسة.

نتائج الدراسة:

- ان تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا، في ظل التغيرات المتسارعة في شتى المجالات التكنولوجية والثقافية و الادارية، وهذا ما جعل المؤسسات تدرك الأهمية البالغة لتنمية الموارد البشرية.
- ان تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يركز على المبادئ لتغيير المعارف و السلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات للتعليم، والتدريب والتكوين و التأهيل و التطوير.
- ان تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من اجزاء متكاملة وتعمل في اطار استراتيجية المؤسسة، لذلك هي مهمة تسييرية استراتيجية متكامل مع استراتيجيات المؤسسة ككل.

13- دراسة قوبع خيرة "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"- مستغانم (2010/2011)

الهدف من الدراسة هو فهم عملية تنمية الموارد البشرية، وتوضيح ما اذا كانت العملية الفعلية في مواجهة المنافسة و التفوق على المنافسين و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في بيئة تنافسية وغلق الفجوة بين ما هو محقق وما هو متوقع. أما الهدف الأساسي فيتمثل في معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وخاصة في مؤسسة المطاحن الكبرى الظهري مستغانم.

نتائج الدراسة:

- يمكن لأي مؤسسة بناء ميزة تنافسية و التحسين من مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها: تخفيض التكاليف، جودة المنتج، الانتاجية، الابتكار و الابداع.
- لتحقيق ميزة تنافسية للمورد البشري يجب توفر مايلي:
- ضرورة تحقيق قيمة المستهلك، القدرة على الابداع والابتكار، القدرة على التميز.
- لتحقيق نجاح في عملية تنمية الموارد البشرية يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار مايلي:
- التعميم على جميع الموارد البشرية.
- توفير كافة الاحتياجات و المستلزمات للتكوين و التدريب في المنظمة، تقييم المتدربين والمتكويين بعد خضوعهم للتكوين و التدريب.

14- دراسة الطهراوي (2010) بعنوان : دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء**المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في محافظات غزة والتي بلغ تعدادها (889) منظمة، وقد توصلت الدراسة الى أن 80 % من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات التنمية الموارد البشرية وان تلك الاستراتيجيات تساهم في زيادة ميزتها التنافسية، ومستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبيا يقدر ب (78 %)، وظهرت الدراسة أن التمويل الخارجي يساهم بشكل اساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات وان (75 %) من القائمين على صياغة واعداد استراتيجيات التنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب و ملائم لتلك المهمة، لا يوجد ادارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل ايجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام.

15-دراسة أماني خضر شلتوت(2009) "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في**العنصر البشري" دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة(الرئاسة ومكتب غزة الاقليمي) قدمت هذه****الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة (مكتب غزة الاقليمي و رئاسة الوكالة)، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و أثرها الفاعل في اعداد الموظفين الكفاء والماهر و الفعال و المدرب والمعد اعداد جيد مبني على أسس علمية.

ومن نتائج الدراسة:

✓ أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر ولكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري حيث كانت النسبة 69.6 بالمئة وهذه النسبة تدل على خلل في استراتيجية التدريب المتبعة وقد يعزي ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية أو الميزانية المخصصة للتدريب.

- ✓ أكدت الدراسة أن التدريب و البرامج التدريبية المتبعة في الوكالة تعمل على رفع كفاءة الموظفين الا أنها ليست على المستوى المطلوب فإجابات المبحوثين اشارت الى مدى حرص الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية و تنمية و تطوير المهارات و القدرات.
- ✓ أكدت الدراسة أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف و المهارات الجديدة بالإضافة الى أنه يساعد على اكتساب الاتجاهات الايجابية ويرفع الروح المعنوية ويؤدي الى تحسين الأداء وأن تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقا عامل مهم لرفع كفاءة العاملين.

توصيات الدراسة:

- اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن ادارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها و زيادة انتاجيتها.
- ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم.

16- دراسة (Sheikh, Qamar، 2009) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بدعم

الإدارة، بيئة العمل، التعويضات على الاحتفاظ بالعاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بدعم الإدارة، بيئة العمل، التعويضات على الاحتفاظ بالعاملين، استخدمت الدراسة تقنية الإحصاء الوصفي لمعرفة أثر الممارسات، طبقت الدراسة على عدد من الجامعات والبنوك في مدينة (بهاولبور) في الباكستان، إذ وزعت استبانة لهذا الغرض على عينة مكونة من (101) من الإداريين في مختلف المنظمات المذكورة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية لهذه الممارسات على الاحتفاظ بالعاملين.

17- دراسة أبو زايد (2008) بعنوان: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و

سبل تطويره

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من اجل تطوير إدارة هذه الموارد، تم استخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة وتألف مجتمع الدراسة

من الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم (3764) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وان هذه السياسات والخطط تطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، واطهرت الدراسة وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية، واتضح كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف.

18-دراسة بن صوشة(2008): "تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية وتناولت هذه الدراسة المنظمات الربحية سواء كانت عامة أو خاصة و استندت المنظمات غير الربحية. وقد تم الاستناد الى المنهج التحليلي من خلال محاولة التعرف على الميزة التنافسية ومداخل تعظيمها في المنظمة و التعرف على أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة ويتم الاعتماد في التحليل على أدوات الاقتصاد الجزئي مثل قياس التكلفة وتحليل المنفعة وتقييم الأداء وقد خلصت الدراسة الى توصيات التالية:

- اعتبار الانفاق على التدريب والتنمية ليس تكلفة وانما انفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق، و بالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة.
- يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية وفقا لقيمتها ووفقا للمعايير الكمية و الاقتصادية من أجل قياس العائد على رأس المال البشري و رفع قيمته.
- يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الابداعية و المبتكرة الكامنة في مواردها البشرية، وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها الى أرباح أو مركز استراتيجي أفضل.

19- دراسة (Abu-Doleh، 2006) بعنوان تمثيل وجهة نظر مدراء إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع

تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن.

استهدفت هذه الدراسة تمثيل وجهة نظر مدراء إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن، من خلال مدى ارتباطه مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأهم الفوائد المتوقعة منه، إضافة إلى أهم المعوقات المؤثرة على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة

.وتوصلت الى أهم النتائج ومنها أن الشركات التي لديها تخطيط رسمي للموارد البشرية هي الشركات المالية بنسبة 59%، بينما الشركات الصناعية نسبتها (45.8 %)، أما مجموع الشركات الصناعية والمالية (51 %) ، كما دلت هذه النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05) بين القطاعين المالي والصناعي فيما يتعلق بأوجود تكامل تام بين تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة .

20-دراسة شبير(2004): دراسة بعنوان "واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة سبل تطويره، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

ومن نتائج الدراسة:

- ✓ أن عملية الاستقطاب و الاختيار لا تلقى العناية الكافية، ولا توجد في المؤسسات دراسة لسوق العمل وأساليب الاستقطاب محصورة في اعلانات الصحف والاختيار يتم عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.
- ✓ أن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، في ظل غياب بعض القوانين و اللوائح المكتوبة و الواضحة، وافتقاد الأنظمة و القوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة و اللازمة لعملية تنمية الموارد البشرية وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة و الهامة بشكل مكتوب و واضح.

من توصيات الدراسة:

1. العمل على تطوير نظم واساليب القيادة الادارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل منهجي ودروس.
2. صياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لادارة وتنمية الموارد البشرية.

21-دراسة Al-Madhoun&Analoui(2003): "تنمية المهارات الادارية في فلسطين"

هدفت الدراسة الى تقييم مدى مساهمة ادارة التدريب وبرامج تنمية المهارات الادارية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية. وتم تقسيم المهارات الى المهارات الذاتية ومهارات الناس ذوي العلاقة بالعمل والمهارات

ذات العلاقة بالمهمة والواجب الوظيفي، ويتم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة عن طريق الجمع بين الاستقصاء و المقابلات وكانت الفئة المستهدفة هم مدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

من نتائج الدراسة:

وجود مجموعة مهارات ادارية لمديري المشروعات الصغيرة والتي تم تطويرها بالاشتراك في برامج التدريب التي أدت الى تطوير المشروع الصغير نفسه في عدة مجالات منها: زيادة عدد الأسواق لبيع منتجاتها، ودرجة المشروع، وزيادة الاستثمار مما أدى الى زيادة الربحية.

22-دراسة الغزوني(2001)"دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة"

هدفت الدراسة للوصول من خلال برامج التدريب المقترحة الى معالم ومهارات مشتركة للعاملين في منظمات التعاون الدولي لتحقيق ما يعرف بمواصفات "الموظف الدولي" وتحديد المعالم المميزة لبرامج التدريب للعاملين في تلك المنظمات الدولية في ضوء البيئة المؤثرة و وفق النمط الدولي، وكذلك تحديد المحددات البيئية و التنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر على فعالية التدريب في المنظمات بالإضافة الى كثير من الأهداف الأخرى.

من نتائج الدراسة:

- ✓ وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الادارة العليا على تقييم أحداث المناهج العالمية، وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية و بالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.
- ✓ عدم التطبيق السليم لمفاهيم العولمة بعدم وجود خطة تدريبية مستقبلية لتدريب العاملين على الأعمال الدولية.

ثانيا :الدراسات الأجنبية :

1- دراسة – Momena Akhter1& Nur-E-Alam Siddique 2013 ، ممارسات إدارة

الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين (دراسة على معمل للإسمنت في بنغلاديش)

Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الإسمنت في بنغلادش لهذا الغرض حاول الباحثون التحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. أظهرت النتائج أن التدريب، التنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف.

من ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاماً في معمل الإسمنت في بنغلادش .

توصيات البحث:

يجب على شركات الإسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مبتكرة وجديدة. وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية وينبغي أن تنفذ تقنيات تقييم الأداء الجديدة والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول أداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر.

2-دراسة (Sani, Abdulkader، 2012) بعنوان: أثر ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا وكذلك دراسة ما إذا كانت فعالية ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات أم لا. تكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين عاملة نيجيريا، واستخدام الباحث أدوات التحليل الانحدار والارتباط التحليل البيانات، وهذه الغاية قام الباحث بتصميم استبانة خاصة خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة مع التدريب، ونظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل هم المفتاح الرئيسي لممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في نيجيريا، أما مدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل فقد وجد الباحث علاقة متوسطة لذلك.

3- دراسة Mercy Gacheri Munjuri 2011 ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية التعليم العالي في كينيا.

The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya.

ركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت هذه الدراسة إلى إيجاد تأثير التدريب، الأداء، الأمن الوظيفي، تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن للأجر الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، أما تصميم الوظيفة و الأمن الوظيفي هي الأقل تأثيراً على الأداء. وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء، يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز كمكافأة للعاملين على تحقيق الأهداف لأن هذه الممارسات ترتبط إيجابياً بعلاقة قوية جداً بأداء العاملين بالإضافة إلى الممارسات الأخرى ذات التأثير إيجابي على أداء الموظفين.

4-Rachell Pluijmen, Rob F.Peoll, Rerd J. Vanderkrogt(2003):

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية للمهنيين في تنظيم برامج التعليم-دراسة وصفية بين 20 مهني ألماني في مجال تنمية الموارد البشرية، هدفت الدراسة لاستكشاف كيف أن الاستراتيجيات الحالية لتنمية الموارد البشرية توضح موضوع التنفيذ و لأي مدى تتطابق هذه الاستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

من نتائج الدراسة:

هناك العديد من المشاكل و المعوقات التي تحول دون تبني الاستراتيجيات المفصلة و وضعها موضع التنفيذ و التي يواجهها مهنية تنمية الموارد البشرية وكيفية معالجتها وتتمثل في:

1. عدم استقلالية وظيفة تنمية المواد البشرية حيث تفرض الادارة العليا ومنسقو البرامج المحتوى التدريبي، ويمكن معالجة ذلك بتبني برامج مرنة وتشجيع المشاركين للتأقلم عليها.
2. عدم مناسبة جو المنظمة للتدريب، والعلاج بالتغلب على المشاكل داخل المنظمة.
3. مقاومة التغيير لأي شيء جديد وتتم معالجة ذلك بالتركيز على العناصر الايجابية.

5-Study (Masaki Asano and Kazuki Ohara,2002)Nomura Research Institue Human Resource development systems Focusing on HR ROI

هذه الدراسة توضح أن الانفاق على تنمية الموارد البشرية هو استثمار و ليس مجرد تكاليف، و أن كفاءة الاستثمار و ادارته بشكل مناسب تؤدي الى تحسين فعالية تنمية الموارد البشرية.

مفهوم "عائدات الاستثمار للموارد البشرية" على النحو المحدد في المعادلة التالية هي المقترحة بوصفها معيار لهذا الغرض.

HR ROI = Results (actual performance or expectations)

Salary + HR development in Investment

من نتائج الدراسة:

- لتحسين المستوى الوظيفي للمنظمة على المدى الطويل، من الضروري أن نتصور المسار الوظيفي للموظف على أساس مضمون لتولي ادارة الشركة، و وضع نظام التدريب والتطوير الذي يجمع OJT (على رأس العمل) مع JTT (خارج العمل)، وأن المنفعة القصوى لوضع العائد الاستثمار يؤدي الى اتاحة فرص التدريب و التطوير لرفع أداء الموظفين.
- أن المستوى الوظيفي للمنظمة يتحين من خلال صدى المعرفة مما يهيئ الفرصة لوجود جيل جديد من الكفاءات في المؤسسة، بما أن عائدات الاستثمار للموارد البشرية تهدف الى ادارة الاستثمار بكفاءة فانه من المتوقع أن ينمو حافز مشترك لدى موظفي المؤسسة لقياس أو تحسين فعالية التكاليف لبرامج تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

سنتطرق في هذا المطلب الى المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية) وتحديد أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بينهما .

جدول (1-3) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
حسن القرني،(تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية)	جامعة الامام محمد بن سعود، السعودية، 2021	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة قدرها 134 قائدا أكاديميا	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
علي بن حكوم،(تنمية الموارد البشرية في المنظمة)	جامعة أدرار-الجزائر - 2018	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
حراس أمانة، (مساهمة برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء شركات التأمين)	الشركة الوطنية للتأمين LA SAA، سقطيف، 2018	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين	تختلف على الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وكذلك الحدود الزمنية	يتشابهان في المتغير التابع وبيئة الدراسة والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان وكذلك بيئة الدراسة
حرشان بن خميس بن حرشان المقبالي، (تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم)	وزارة التربية والتعليم العالي في سلطنة عمان، 2017	الدراسة التطبيقية والمقابلات	تختلف على الدراسة الحالية من حيث أداة المستخدمة للدراسة وبيئة الدراسة و المتغير التابع	يتشابهان في المتغير المستقل
د.عادل قايد، د.عبيدة صبطي،(تنمية الموارد البشرية بن التغريب التأصيل الاسلامي)	جامعة تيارت =الجزائر 2016	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين	تختلف على الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع وكذلك بيئة المؤسسة والحدود الزمنية	يتشابهان في المتغير المستقل والاداة المستعملة
د.هتهات مهدي، ط.د.بن حكوم، د.محمد بركة، (تنمية الموارد البشرية: اي اسهام في تحسين نوعية الخدمة العمومية)	مديرية ص و ت ا ع أ لولاية ورقلة وكذا مركز الدفع(CP)، 2017	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة قدرها (600) عامل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير التابع	يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
عبد الرحيم "محمد طلال" رشدي "الزير الحسيني"، (تنمية الموارد البشرية و أثرها على الأداء الوظيفي)	شركات التأمين في الضفة الغربية، نيسان 2017	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة قدرها (1362) موظفا	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير التابع	يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان وكذلك بيئة الدراسة
ومان محمد توفيق، (تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية)	مديرية الأمن لولاية بسكرة، (2016/2015)	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة قدرها (50) مبحوث من أعوان الشرطة	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير التابع	يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
راشد بن حمد بن علي الجهوري (تنمية الموارد البشرية بوزارة	وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2015	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في

الدراسة المتمثلة في الاستبيان	وكذلك المتغير التابع	المتتمثلة في الموظفين العمانيين	التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل ادارة المعرفة)
يتشابهان في المتغير المستقل و التابع والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان وكذلك بيئة الدراسة	تختلف على الدراسة الحالية من حيث الحدود الزمنية	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين	عدنان طه كرفوع، أ.م.د. علاء عبد الكريم البلداوي، (دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين)
يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير التابع	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة قدرها (127) موظفا	محمد حسين عبد الله نعيم، (واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الاداري)
يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير التابع	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين	سراج وهيبة، (استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية)
يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير التابع	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة قدرها 200 عامل	قوبع خيرة، (تنمية الموارد البشرية محدد لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة)
يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير التابع	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين	الطهراوي، (استراتيجيات تنمية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية)
يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و كذلك المتغير التابع	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين	أمان خضر شلتوت، (تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري)
يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و كذلك المتغير التابع	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين	أبو زايد، (واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره)
يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و كذلك المتغير التابع	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين	بن صوشة، (تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية)
يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير التابع	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين	Abu-Doleh، تمثيل وجهة نظر مدراء ادارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد

البشرية في القطاعين الصناعي و المالي				الاستبيان
دراسة شبير، (واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، 2004	المؤسسات غير الحكومية	الاستبيان لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير التابع	يشتهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان
دراسة AI- Madhoun&Analoui، تنمية المهارات الادارية في فلسطين	المنشآت الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية، 2003	الاستقصاء والمقابلات وكانت الفئة المستهدفة المدراء	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير التابع و الأداة المستخدمة للدراسة	يشتهان في المتغير المستقل
دراسة العزوني، (دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة)	منظمات التعاون الدولي، مصر	الاستقصاء و المقابلات	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك المتغير المستقل التابع و الأداة المستخدمة للدراسة	يتشابهان في عناصر محدد من الدراسة
Momena Akter1& Nur-E-Alam Siddique، (ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين)	معمل الاسمنت، بنغلاديش	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين	تختلف على الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع وبيئة الدراسة	يشتهان في المتغير المستقل والاداة المستخدمة للدراسة المتمثلة في الاستبيان
Sani, Abdulkader، أثر ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين	شركات التأمين، نيجيريا	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين	تختلف على الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل والتابع	يشتهان في بيئة الدراسة و الأداة المستخدمة للدراسة وبعض عناصر الدراسة
Mercy Gacheri Munjuri، (أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية التعليم)	كينيا، 2011	الاستبيان أداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	يشتهان في الأداة المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وبعض عناصر الدراسة
Rachell Pluijman,Rob F.Peoll, Rerd J.Vanderkrogt، (استراتيجيات تنمية الموارد البشرية للمهنيين)	ألمانيا، 2003	المقابلات والاستقصاء	تختلف على الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع و بيئة الدراسة و الأداة المستخدمة للدراسة	يتشابهان في المتغير المستقل
Masaki Asano and Kazuki Ohara، (أنظمة تنمية الموارد البشرية مع التركيز على عائد الاستثمار للموارد البشرية)	روسيا، 2002	الاستبانة و تقارير الرواتب	تختلف على الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع وبيئة الدراسة والأداة المستخدمة للدراسة	يشتهان في المتغير المستقل

المصدر : من اعداد الطلبة

✕ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول الى تشخيص دقيق للمشكلة و معالجتها بشكل شمولي من الجوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي :

- 1 - استفادت الدراسة الحالية مما سبق في الوصول الى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين بوكالات التأمين بالوادي.
- 2 - تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث و انطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية خاصة عند تحديد المشكلة.
- 3 - ساعدت في إعطاء صورة أولية و نظرة شاملة و كاملة موضوع الدراسة مما سهل على الباحث في الانطلاق في الدراسة الحالية.
- 4 - استفادت الدراسة الحالية مما سبق في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة وهو المنهج الوصفي و التحليلي.
- 5 - تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

باعتبار التأمين صناعة عالمية وجزءاً لا يتجزأ من الحياة الاقتصادية، يتوجب على هذه الصناعة مواكبة التغيرات الهائلة في جميع المجالات لكي تترقى بشكل مستمر بما يوافق تلك التطورات، لذا يجب على المؤسسات ان تعمل على تطبيق أبعاد تنمية الموارد البشرية وذلك لتجنب الوقوع في الخطأ من جهة وتحقيق الأفضل من جهة، ففكرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية تضمن للمؤسسات تحقيق الغاية وكسب أحسن أداء لموظفيها، حيث قمنا في هذا الفصل بدراسة تنمية الموارد البشرية والتطرق لأهم ركائزها، كما تم التعرف على ماهية صناعة التأمين وأهميتها الاقتصادية و الاجتماعية، والمتطلبات الرئيسية التي تؤدي الى تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة، والذي يمكن استخلاصه كذلك أن المؤسسات تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه المتطلبات وتوفير أحسن الوسائل والظروف لذلك.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

تمهيد :

بعد تطرقنا الى الجانب النظري في الفصل الأول حيث تعرفنا على تنمية الموارد البشرية وأبعادها ،بالإضافة الى صناعة التأمين وملاحمها ،سنحاول في هذا الفصل التطبيقي التطرق الى تحليل وقياس صناعة التأمين في الجزائر ومعرفة مدى تطبيق ما جاء في الجانب النظري ،لذلك تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث ،سنتعرف في المبحث الاول على تطور صناعة التأمين في الجزائر بالإضافة الى تطور الحصة السوقية لصناعة التأمين في الجزائر ،أما في المبحث الثاني فيتناول الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة ، والمبحث الثالث سنتطرق فيه الى تحليل النتائج واختبار الفرضيات .

المبحث الاول : واقع صناعة التأمين في الجزائر

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى نشأة صناعة التأمين في الجزائر ومراحل تطورها تاريخيا بالإضافة الى تطور الحصة السوقية لشركات التأمين في الجزائر.

المطلب الأول: مراحل تطور الصناعة التأمينية في الجزائر

مرت الصناعة التأمينية في الجزائر بعدة مراحل ابتداء من خروج المستعمر وقد ساهمت في بناء اقتصاد الوطني وسنتطرق في ما يلي الى تطورها التاريخي :

أولا: فترة ما قبل احتكار الدولة (1962 – 1966)

كان نشاط التأمين إثر خروج المستعمر الفرنسي مسيرا من طرف مؤسسات أجنبية والتي بلغ عددها حوالي 270 مؤسسة في ذلك الوقت، ونتيجة للسياسة الاستعمارية الراسخة في عمل هذه المؤسسات اغتنمت الفرصة التي تَجني منها أرباحاً طائلة من خلال إعادة التأمين بفروعها بفرنسا من أجل تهريب الأموال، وهو ما أدى السلطات الجزائرية للتدخل سنة 1963 فور إدراكها للخطر الذي تشكله هذه الممارسات على الاقتصاد الوطني، وتمثل هذا التدخل في سن قانونين أساسيين في 8 جوان 1963 ينصان على:

1- إنشاء عملية إعادة التأمين و جعلها قانونية و إجبارية لجميع عمليات التأمين المحققة بالجزائر وهذا من خلال تأسيس الصندوق الجزائري للتأمين و إعادة التأمين (CAAR) كشركة وطنية.

2- يوجب القانون الثاني من هذا التدخل، على مؤسسات التأمين تقديم ضمانات مسبقة، وطلب الاعتماد لدى وزارة المالية لتمكينها من مزاولة نشاطها بالجزائر.

ويمكن تلخيص الأهداف التي كان يرمي إليها هذا التدخل فيما يلي:

1- مراقبة استعمال الأموال المجمعة من الأقساط المحصلة.

2- تجنب تحويل الأموال العمومية إلى الخارج عن طريق عمليات إعادة التأمين.

ونظرا لكون الأحكام السابقة لا تتوافق مع مصالح شركات التأمين الأجنبية، فإن هذه الأخيرة فضلت توقيف نشاطها والانسحاب، بدون مراعاة إجراءات التصفية المنصوص عليها في النظام المقرر استنادا على قانون 1963 متناسية بذلك مسؤوليتها تجاه المؤمن لهم والمستفيدين، وقد جعلت هذه الوضعية الدولة تقوي من نشاط الشركات العامة القائمة التي كانت تهتم بإعادة التأمين، وأصبح لها الحق ابتداء من 1964 في المشاركة في كل عمليات التأمين وإعادة التأمين، فضلا عن تكثيف استثماراتها (الدولة) من خلال اعتمادها لـ 17 شركة لتأدية هذا الغرض التأميني منها:

• الشركة الوطنية للتأمين (SSA).

• الصندوق المركزي لإعادة التأمين للتعاونيات الزراعية (CCRMA).

ه اعتماد الصندوق الوطني للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) في 26 فيفري 1964.

• بالإضافة إلى منح 14 اعتماد لشركات أجنبية من خلال القرار الصادر في جانفي 1964 (منها 6 فرنسية، 3

بريطانية، 1 إيطالية، 1 هندية، 1 نيوزلندية).¹

ثانيا: مرحلة احتكار الدولة لصناعة التأمين

تأسس احتكار الدولة لصناعة التأمين ابتداء من 1966، والذي أدرج ضمن منطق استراتيجي للتنمية وسمح بخلق

اقتصاد مركزي يقوم على أساس الصناعات الثقيلة، وتكرس هذا الاحتكار بإصدار أمرين:

¹ مرجع سابق أسامة سنوسي، ص 98/97

الأول رقم 66-127 والذي تم بموجبه تأمين شركات التأمين العاملة في الجزائر وانتقال أموالها وحقوقها والتزاماتها إلى الدولة، والتي أصبحت تستغل جميع عمليات التأمين بواسطة الشركات الوطنية المتمثلة في الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) والتي عدل قانونها التأسيسي، والشركة الجزائرية للتأمين (SAA) والتي تم تأمينها بموجب الأمر الثاني رقم 66-129 ومن 17 شركة تأمين أمت شركة (SAA) فقط، بينما تم تصفية باقي المؤسسات الأخرى، باستثناء لشركات التي لها شكل تعاوني (CCRMA) و (MAATECC) فقد سمح لها بمواصلة نشاطها.

إن قرار احتكار الدولة لصناعة التأمين تبعته مبادرات قصد منها تحقيق التنسيق بين هذه الصناعة وبقية نشاطات الدولة، يضاف إلى ذلك أن السلطة العامة اتبعت سياسة إعادة تنظيم صناعة التأمين وهذا بغرض جعلها مواكبة للتحويلات الاقتصادية وملائمة للبيئة الجزائرية، وتضمنت سياسة إعادة التنظيم جعل الشركات الوطنية تختص في عدد محدد من أنواع التأمينات، وبذلك يكون احتكار الدولة الذي انشئ سنة 1966 قد تضاعف بشكل آخر عن طريق التخصص. ومن بين أهم شركات التأمين الجزائرية التي أنشأتها الدولة لتحتكر هذه الصناعة نجد:

(1) الشركة الجزائرية للتأمين (SAA).

(2) الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR).

(3) الشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT).

(4) الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR).

وقد نشأت بالموازاة مع شركات التأمين ذات الطابع التجاري، مؤسسات التأمين التبادلي وهي التأمين التبادلي الجزائري لعمال سلك التعليم والثقافة (MAATEC). والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) وتختلف هاتان المؤسسات عن شركات التأمين المذكورة آنفا في أن هذه الأخيرة تعتبر قانونا تاجرة بالنسبة لعلاقتها

مع الغير بينما مؤسسات التأمين التبادلي تعتبر جمعيات لا تهدف إلى تحقيق الربح وإنما تهدف لممارسة عمل اجتماعي للاحتياط والتضامن والتعاون في فائدة أعضائها عن طريق جمع الاشتراكات.¹

المطلب الثاني: تطور الحصة السوقية لشركات التأمين في الجزائر

يعتبر رفع الحصة السوقية هدف تسعى إليه المنظمات الربحية، وباستعراض الجدول رقم(17) نلاحظ أن الشركات العمومية (SAA، CAAR، CAAT) تستحوذ على أكبر حصة سوقية، حيث حققت في سنة 2000 أعلى نسبة لها بلغت (78%) من الإنتاج الكلي لصناعة التأمين، وعرفت هذه النسبة تراجعاً مستمراً بسبب دخول شركات تأمين جديدة إلى الصناعة وزيادة المنافسة، حيث حققت هذه الشركات في سنة 2009 حصة سوقية بلغت نسبة (58%) من الإنتاج الكلي لصناعة التأمين.

وتحتل شركة (SAA) المرتبة الأولى خلال فترة الدراسة بحصة سوقية تراوحت بين (24%) كأدنى نسبة سنة 2008 و 2009 و(35%) كأعلى نسبة سنة 2000 بمتوسط بلغ (28,26%). وتحتل شركة (CAAT) المرتبة الثانية بحصة سوقية تراوحت بين (16%) كأدنى نسبة سنة 2008 و(25%) كأعلى نسبة سنة 2004 وبمتوسط بلغ (19,15%). وتحتل المرتبة الثالثة شركة (CAAR) بحصة سوقية تراوحت بين (11%) كأدنى نسبة سنة 2004 و(24%) كأعلى نسبة سنة 2002 وبمتوسط بلغ (17,35%)، وتأتي في المرتبة الرابعة شركة (CASH) التي قفزت إلى هذه المرتبة سنة 2005 بحصة سوقية تراوحت بين (3%) كأدنى نسبة سنة 2000 و(15%) كأعلى نسبة سنة 2008 ومتوسط حصة سوقية بلغ (7,83%)، وهذا على حساب شركة (CNMA) التي تحتل المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (7,82%)، حيث تراوحت حصتها السوقية بين (13%) كأعلى نسبة سنة 2001 وأدنى نسبة استقرت عليها ابتداءً من سنة 2006 بلغت (6%). وتأتي في المرتبة السادسة شركة (CIAR) سوقية تراوحت بين (2%) كأدنى نسبة سنة 2000 و(8%) كأعلى نسبة سنة

¹ مرجع سابق أسامة سنوسي، ص 99/98

2002 بمتوسط بلغ (4,43%)، وتأتي في المرتبة السابعة شركة (TRUST) بحصة سوقية تراوحت بين (2%) كأدنى نسبة سنة 2009 و(8%) كأعلى نسبة سنة 2002 و2003، وبمتوسط بلغ (3,67%). وتأتي في 156 / 199 A2 بحصة سوقية تراوحت بين (2%) كأدنى نسبة سنة 2000 و(4%) كأعلى نسبة خلال الفترة ما بين 2004 و2007، وبمتوسط بلغ (3,38%). بينما تحتل شركة (GAM) المرتبة التاسعة بمتوسط حصة سوقية بلغ (2,36%)، حيث تراوحت حصتها السوقية بين (1%) كأدنى نسبة سنة 2002 و (3%) كأعلى نسبة سنة 2009. تليها شركة (SALAMA) في المرتبة العاشرة بحصة سوقية تراوحت بين (0,03%) كأدنى نسبة سنة 2000 و(3%) كأعلى نسبة سنة 2009، بمتوسط بلغ (1,01%). تليها في المراتب الأخيرة شركة (ALLIANCE)، (AL RAYAN)، (CARDIF) و(MAATEC) بمتوسط حصة سوقية لم يتجاوز (1%)¹.

المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين في الجزائر"، من وجهة نظر العاملين في وكالات التأمين من المدراء، ورؤساء المصالح، والموظفين في وكالات التأمين في بولاية الوادي، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري ، قمنا بأعداد استمارة اسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل إسقاط الجانب التطبيقي على ما جاء في الجانب النظري من خلال آراء أفراد العينة ، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى تبيان دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين في الجزائر - دراسة حالة وكالات التأمين في الوادي- "، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات

¹ مرجع سابق أسامة سنوسي، ص 134_135

المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

الفرع الأول : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة :

أولا/ مجتمع الدراسة :

كون الظاهرة المدروسة تتعلق دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين في الجزائر دراسة حالة وكالات التأمين " ، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المديرين ورؤساء المصالح وغيرهم في وكالات التأمين في ولاية الوادي .

ثانيا / عينة الدراسة :

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين في الجزائر. اما العينة فهي متمثلة في سبع وكالات تأمين في بلدية الوادي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	50
عدد الاستبيانات المسترجعة	41
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة) بسبب عدم استرجاعها من قبل عينة الدراسة	3
عدد الاستبيانات الصالحة	38

المصدر : من اعداد الطلبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية): موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقمياً 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي:

جدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس = 4 = 5 - 1) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $4/5 = 0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً: $1 + 0.8 = 1.80$ فنحصل على مجال [1.80 - 1] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جداً . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (2-3): تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	الاوزان	درجة الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	1	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60 درجة	2	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40 درجة	3	محايد
من 3.41 إلى 4.20 درجة	4	موافق
من 4.21 إلى 5 درجة	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد

كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

الفرع الثاني : استبانة ونموذج الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة. ■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة؛

➤ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

➤ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

أولا/ إعداد استمارة الاستبيان : قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة ، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس ، العمر ، المستوى العلمي ، سنوات الخبرة).

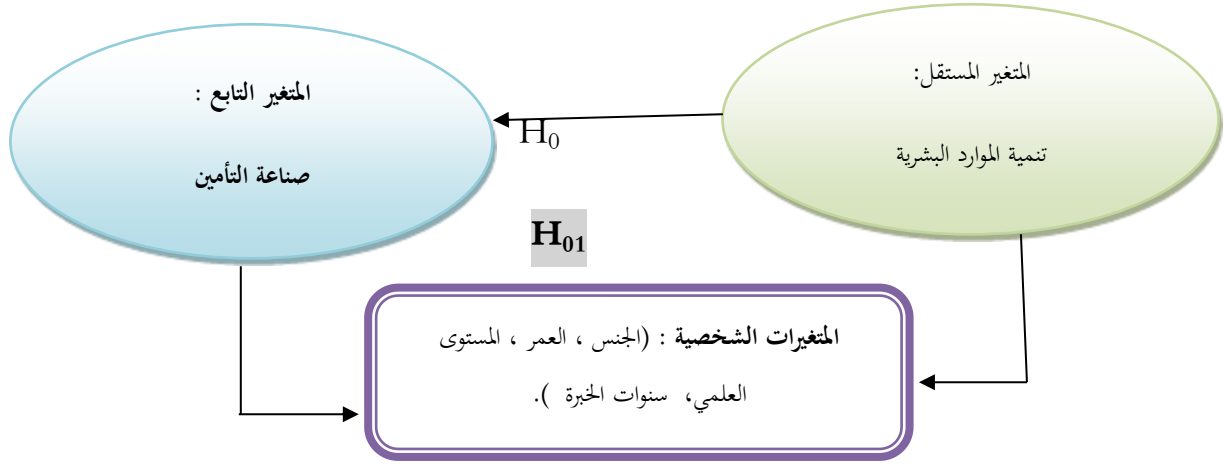
القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 30 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول : تنمية الموارد البشرية ، والمحور الثاني : صناعة التأمين كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية ويتكون من (17) فقرة

المحور الثاني: صناعة التأمين ويتكون من (13) فقرة

ثانيا / نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة : من خلال هذه الدراسة معرفة دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين في الجزائر. اما العينة فهي كالات التأمين في الوادي، تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل ،أما صناعة التأمين كمتغير تابع والشكل التالي يبين نموذج الدراسة :

الشكل رقم (1-2) نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني : أدوات الدراسة :

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج: **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة واختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصادقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21 ،لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

✓ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

✓ الاختبارات الإحصائية : والتي من بينها اختبار الطبيعة ، فإذا كان التوزيع طبيعي استخدمنا الاختبارات المعلمية وإلا فنستخدم الاختبارات اللامعلمية

المطلب الثالث : صدق المحتوى و خصائص العينة:

في هذا المطلب سوف نتطرق الى صدق المحتوى وخصائص عينة الدراسة كما يلي :

الفرع الأول : صدق وثبات الاستبيان.:

اولا / تحكيم الاستبيان: عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في هيئة التدريسية، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا/ قياس ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (4-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إجمالي محور تنمية الموارد البشرية		17	0.911	0.954
اجمالي محور صناعة التأمين		13	0.939	0.969
الإجمالي		30	0.959	0.979

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جد حيث بلغ (0.959). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة .

اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور في الدراسة تعدى (0.900) مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

الفرع الثاني : خصائص العينة :

أولاً-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



جدول رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	78.9%
أنثى	08	21.1%
المجموع	38	%100

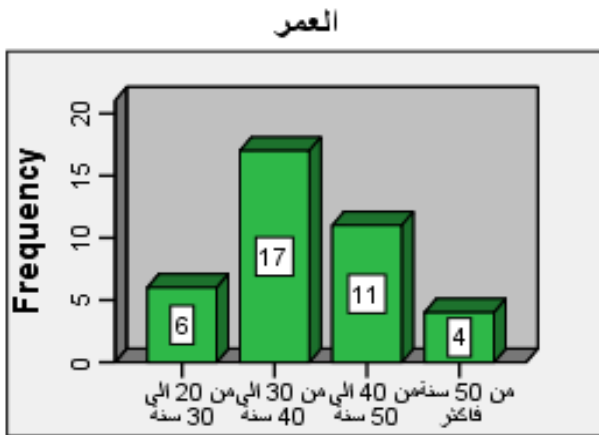
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تتكون عينة الدراسة من (38) فرد ، منهم 30 ذكور و08 أناث ، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 78.9%، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 21.1% ، وهذا يدل اعتماد وكالات التأمين على العنصر الذكوري في عملية التوظيف .

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-6) : توزيع عينة دراسة حسب العمر

الشكل رقم (2-3) : توزيع عينة دراسة حسب العمر



النسبة	التكرار	الفئة
15.8%	06	اقل من 30 سنة
44.7%	17	من 30 الى 40 سنة
28.9%	11	من 40 الى 50 سنة
10.5%	04	أكثر من 50 سنة
%100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار ، وأن الفئة العمرية الأكثر هي الفئتين (من 30 الى 40 سنة) بنسبة مئوية 44.7% ، تليها الفئة العمرية (من 40 الى 50 سنة) بنسبة مئوية 28.9% ، تليها الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بنسبة مئوية 15.8% وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) ، والتي قدرت بنسبة 10.5%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار متقدمة مما يعني أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا على نتائج البحث .

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-7) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (2-4) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي



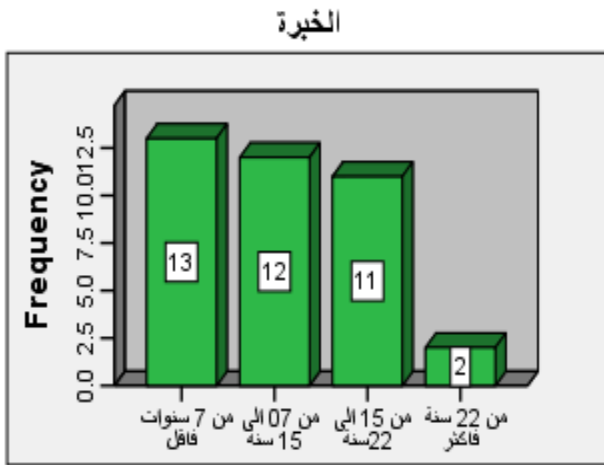
النسبة	التكرار	البيان
18.4%	07	تقني
39.5%	15	ليسانس
42.1%	16	ماستر
%100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات ماستر حيث بلغ عددهم 16 فرد بنسبة مئوية 42.1% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس 39.5% ونسبة حاملي شهادة تقني 18.4%، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي ، وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

رابعا : توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (5-2) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية



جدول رقم (8-2) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
34.2%	13	أقل من 5 سنوات
31.6%	12	من 5 الى 7 سنوات
28.9%	11	من 15 الى 22 سنة
5.3%	02	أكثر من 22 سنة
%100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان اجل عمال وكالات التأمين تتراوح خبرتهم لاقل من 7 سنوات ، حيث 15 موظف بنسبة 35.8% من مجموع العمال لا تتعدى خبرتهم السبع سنوات ، بينما 11 موظف خبرتهم لا تتعدى 22 سنة كاملة ، مما يعني ان عنصر الخبرة غير متوفر في موظفي قطاع التأمين في ولاية الوادي .

خامسا : توزيع أفراد العينة تبعا الفئة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-9) : توزيع عينة دراسة حسب الفئة المهنية

البيان	التكرار	النسبة
موظف	18	47.37%
رئيس المصلحة	14	36.84%
مدير	06	15.79%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (2-6) : توزيع عينة دراسة حسب الفئة المهنية



من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان فئة الموظفين هي الغالبة على عينة الدراسة ، حيث بلغت نسبتهم 47.37% ، وهو منطقي كون عددهم كبير على المدراء ورؤساء المصالح ، بينما احترم المنطق كذلك في عدد رؤساء المصالح فقد بلغت نسبتهم 36.84% ، أما النسبة الباقية فهم المدراء وعددهم 6 مدراء بنسبة تقدر 15.79%.

سادسا: توزيع أفراد العينة تبعا اسم الشركة : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-10) : توزيع عينة دراسة حسب اسم الشركة

البيان	التكرار	النسبة
TRUST	04	10.5%
CAAT	06	15.8%
ALLANCE	02	5.3%
CIAR	05	13.2%
SAA	04	10.5%
GEAM	03	7.9%
CRMA	14	36.8%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (2-7) : توزيع عينة دراسة حسب اسم الشركة



من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ ان وكالة CRMA لها الحصة الاكبر في عينة الدراسة بأربعة عشر فردا ، بينما باقي الوكالات تقاربت نسبهم من 7.9 % بثلاث عمال الى 15.8% عامل ، وهذا بالاساس راجع للعدد القليل جدا للموظفين في وكالات التأمين ببلدية الوادي ، فمعظم الوكالات لا يتعدى موظفيها الخمس اشخاص ، لذا وجدنا تفاوت في حجم العينة حسب الوكالات من الاكثر عددا الى الاقل ، بينما الوكالة الاقل عددا هي وكالة ALLANCE بموظفين اثنين فقط .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الأول : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات محور تنمية الموارد البشرية على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم تنمية الموارد البشرية كما يلي :

الجدول رقم (11-02): اتجاه إجابات العينة حول محور تنمية الموارد البشرية

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تنمية الموارد البشرية
موافق	كبيرة	1.200	3.42	تقوم الشركة على بناء ثقافة تنظيمية لتحفيز العاملين على الابداع
موافق	كبيرة	0.969	4.08	تعزز الشركة العمل الجماعي
موافق	كبيرة	0.981	4.11	توجد خطة استراتيجية تسعى الشركة لتحقيقها
موافق	كبيرة	1.242	3.39	تستعين شركة التأمين بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير اداء العاملين
محايد	متوسطة	1.047	3.34	تحدد شركة التأمين الاحتياجات التدريبية قبل الشروع في التدريب
موافق	كبيرة	0.788	4.03	يعزز التدريب في شركة التأمين ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.

تقوم شركة التأمين بمتابعة اداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فعالية نتيجته	3.32	1.165	متوسطة	محايد
تتميز المادة التدريبية بانها قادرة على تحقيق اهداف الشركة	3.87	1.018	كبيرة	موافق
هناك منهج واضح للعمل يطلع عليه العاملين	3.95	0.968	كبيرة	موافق
تتوفر في الشركة بيئة محفزة للتعلم	3.53	1.133	كبيرة	موافق
تركز الشركة على الجودة الانتاجية في العمل	4.11	1.060	كبيرة	موافق
تبحث الشركة عن الطاقات الفكرية باستمرار	3.18	1.159	متوسط	محايد
تهيء الشركة الفرصة للموظفين في المشاركة في استراتيجيات وتطوير الأنظمة	3.24	1.218	متوسط	محايد
يتم اشراك الموظفين وذوي الاداء المرتفع في اتخاذ القرارات	3.45	1.132	كبيرة	موافق
يتبادل العاملين الخبرة اثناء العمل	4.26	0.724	كبيرة	موافق
اساليب التدريب المتبعة تحاكي الواقع العملي	3.55	1.555	كبيرة	موافق
تنمي الشركة لدى العاملين الاحساس بالمسؤولية	3.97	1.000	كبيرة	موافق
الإجمالي	3.693	0.753		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة لمحور تنمية الموارد البشرية نلاحظ أن أغلب إجاباتهم كانت تتجه نحو موافق ، ماعدا خمس عبارات تضمنت محايد وهي العبارات التالية (5 و 07 و 12 و 13) ، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.693) والانحراف المعياري قدره(0.753)، وهذه تقع في المجال (3.41- 4.20) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري(4).

ولقد احتلت الفقرة الخامسة عشر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.26) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.724) ، حيث أكد أفراد العينة بالاجماع تقريبا على أن العاملين يتبادلون الخبرة اثناء العمل فيما بينهم ، وبدرجة اقل فقد احتلت العبارتين الثالثة والحادية عشر اهمية كبيرة بمتوسط مرجح قدره (4.11) وهو يؤكد العبارتين القائلتين أنه توجد خطة استراتيجية تسعى وكالات التأمين لتحقيقها وأن وكالات التأمين بالوادي تركز على الجودة الانتاجية في العمل .

بينما بالنسبة للعبارات التي اتهمت الى المحايدة فهي تحتمل شيئين اما ان افراد العينة لم يدركو معنى العبارات او لان ماجاء في هذه العبارات لا يعبر عن واقع التأمين في الجزائر ، حيث امتنع افراد العينة على تأكيد ان شركة التأمين تحدد الاحتياجات التدريبية قبل الشروع في التدريب ، وأن شركة التأمين تقوم بمتابعة اداء العاملين بعد اكمالهم

التدريب للتأكد من فعالية نتيجته ، وكذا لم يعطوا اجابتهم حول ان الشركة تبحث عن الطاقات الفكرية باستمرار وانها تهيء الفرصة للموظفين في المشاركة في استراتيجيات وتطوير الانظمة.

وبصفة عامة وبناء على الوسط المرجح الاجمالي نقول ان افراد العينة مدركون لمفهوم تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين ، واجتنبوا الاجابات على عبارات التدريب ومتابعة اداء العاملين مما يعني ان هناك لبسا غير واضح موجود في شركات التأمين فيما يتعلق بتدريب ومتابعة اداء العاملين فيها وهذا بناء على مجاء في اجابات افراد العينة .

الفرع الثاني: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور صناعة التأمين :

ينقسم هذا المحور الى مجموعة فقرات وسوف نقوم بتحديد اتجاهات الاجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة الصناعة التأمين:

الجدول رقم (12-2): اتجاه إجابات العينة حول محور تنمية الموارد البشرية

صناعة التأمين	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
تستعمل الشركة التكنولوجيات في العمل	4.42	0.599	كبيرة جدا	موافق بشدة
يعتبر التأمين وسيلة لتنمية نشاط المؤسسة	4.24	0.634	كبيرة جدا	موافق بشدة
تقوم شركات التأمين بالالتزام بالمواعيد المحددة للمتعاملين معها	4.05	0.804	كبيرة	موافق
هناك تعليمات مكتوبة بشأن سير عملية الاكتتاب	4.08	0.749	كبيرة	موافق
هناك اجراء يسمح بفحص كل الوثائق التأمينية المبرمة من قبل أقسام الاكتتاب بالشركة	4.05	0.985	كبيرة	موافق
وثائق التأمين كاملة بما فيه الكفاية لتمكين الأقسام التقنية للقيام بعملها	4.13	0.811	كبيرة	موافق
يتم تحديث ملفات المؤمن لهم وتنفيذ ذلك بسرعة	4.05	0.928	كبيرة	موافق
قسم الاعلام الآلي يشارك في عملية الاكتتاب	3.97	1.102	كبيرة	موافق
هناك اجراء لفحص الاخطار بالاستحقاق قبل ارساله للمؤمن له	3.92	0.749	كبيرة	موافق
هناك مراجعة تسمح بإحصاء الاصدارات في الاكتتاب	3.84	0.945	كبيرة	موافق
هناك طرق لفحص التسعيرة المطبقة	4.08	0.997	كبيرة	موافق

هناك اجراء رقابي على البنود المدرجة في وثائق التأمين وملاحقها	3.92	1.100	كبيرة	موافق
توجد مراقبة على استعمال وثائق تأمين	4.08	0.969	كبيرة	موافق
الإجمالي	4.064	0.618		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة لمحور صناعة التأمين بأن كل أفراد العينة اتجهت اجاباتهم الى الموافقة على عبارات المحور ، فقد حقق اجمالي المحور متوسط مرجح قدره (4.064) ، وقدر الانحراف المعياري (0.618) ، وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(0.599) ، حيث أكد أفراد العينة وبشدة على ان الشركة تستعمل التكنولوجيات في العمل ، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.634)، حيث وعلى حسب افراد العينة فانه يعتبر التأمين وسيلة لتنمية نشاط المؤسسة ، بينما وافق افراد العينة على كل عبارات المحور الثاني واحتلت الفقرة العاشرة المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح قدره () و بانحراف معياري قدره (0.945) ، حيث لم يكن هناك اجماع كامل على ان هناك مراجعة تسمح بإحصاء الاصدارات في الاكتاب .

وعموما وكنتيجة نهائية يمكننا القول ان عينة الدراسة مدركة وبدرجة كبيرة الى صناعة التأمين في الجزائر ، وهذا من خلال اتجاه اجاباتهم حول كل عبارات محور صناعة التأمين .

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا المحور الاول هو تنمية الموارد البشرية اجمالا والمحور الثاني هو صناعة التأمين ، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (13-2): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور والابعاد		إختبار سيمنوف		إختبار شايفرو	
		قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
المحور الاول تنمية الموارد البشرية		0.124	0.145	0.949	0.058
المحور الثاني صناعة التأمين		0.146	0.067	0.908	0.114

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنوف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنوف ، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شايفرو فكانت كلها أكبر من 0.05 ، أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل الفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا .

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

الفرع الثاني : الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير .

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط .

أولا / اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (14-2) :معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

تسمية الموارد البشرية		اجمالي محور صناعة التأمين
		معامل الارتباط
		مستوى الدلالة
إجمالي المحور الأول تنمية الموارد البشرية		0.857
		0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد إجمالي محور تنمية الموارد البشرية وإجمالي محور صناعة التأمين في الجزائر يساوي (0.857) وهو ارتباط طردي قوي جدا ، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومحور صناعة التأمين في وكالات التأمين في الوادي عند مستوى معنوية 5 % .

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي :

1- اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين .

1-1/ الفرضية الرئيسية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تنمية الموارد البشرية ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5 % .

☒ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور صناعة التأمين ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (15-2) اختبار t لإجمالي المحاور

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى الدلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى الدلالة
محور 1: تنمية الموارد البشرية	2.579	0.117	-0.052-	0.959
محور 2: صناعة التأمين	3.086	0.087	-0.073-	0.933

المصدر : من اعداد الطلبة بناءاً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول تنمية الموارد البشرية $F = 2.579$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول الاختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 04)، وكذلك بالنسبة لمحور صناعة التأمين الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن قيمة المعنوية لقيمة F أكبر من 0.05 ، ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية .

وبناءً على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-0.052- ، -0.073-) لها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.933، 0.959) وكلها أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس

المستجوب ، وعليه لا توجد هناك اختلافات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين عند مستوى معنوية 5 % ، وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2- اختبار تحليل التباين الاحادي : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد اربعة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، الفئة المهنية) ، إذا ستكون هناك أربعة فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

1-2/ الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

☒ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تنمية الموارد البشرية ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور صناعة التأمين ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (16-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور1: تنمية الموارد البشرية	2.456	0.080
محور2: صناعة التأمين	1.673	0.191

المصدر : من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية **F** للمحورين على التوالي كما يلي (2.456، 1.673) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.080 ، 0.191) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل

الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5 % .

2-2/ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المستوى التعليمي ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

☒ **الفرضية الجزئية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تنمية الموارد البشرية ترجع للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5 % .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور صناعة التأمين ترجع للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5 % .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المستوى التعليمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-17): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور1: تنمية الموارد البشرية	1.083	0.350
محور2: صناعة التأمين	1.889	0.166

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.083 ، 1.889) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.350 ، 0.166) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

2-3/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

❑ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تنمية الموارد البشرية ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

❑ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور صناعة التأمين ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (18-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور1: تنمية الموارد البشرية	1.955	0.139
محور2: صناعة التأمين	1.708	0.184

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية **F** للمحورين على التوالي كما يلي (1.955 ، 1.708) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.139 ، 0.184) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية ، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

4-2/ الفرضية الرئيسية الرابعة : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية للفئة المهنية ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

❑ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تنمية الموارد البشرية ترجع للفئة المهنية عند مستوى معنوية 5 % .

❑ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور صناعة التأمين ترجع للفئة المهنية عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الفئة المهنية، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (19-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا الفئة المهنية

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور 1: تنمية الموارد البشرية	3.331	0.057
محور 2: صناعة التأمين	1.374	0.266

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (3.331 ، 1.374) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.057، 0.266) وهي اكبر من 0.05 ، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الفئة المهنية مستوى دلالة 0.05.

2-5/ الفرضية الرئيسية الخامسة : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية اسم الشركة ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

☒ **الفرضية الجزئية الاولى :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تنمية الموارد البشرية ترجع لاسم الشركة عند مستوى معنوية 5 % .

☒ **الفرضية الجزئية الثانية :** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور صناعة التأمين ترجع لاسم الشركة عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة اسم الشركة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (20-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لاسم الشركة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور 1: تنمية الموارد البشرية	3.166	0.055
محور 2: صناعة التأمين	2.124	0.079

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (3.166 ، 2.124) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.055، 0.079) وهي أكبر من 0.05 ، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية ، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية اسم الشركة عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثا / فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل ، ومحور صناعة التأمين كمتغير تابع كما يلي :

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور تنمية الموارد البشرية إجمالاً مع محور صناعة التأمين عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تنمية الموارد البشرية على صناعة التأمين في وكالات التأمين في الوادي عند مستوى دلالة 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (21-2) : نتائج اختبار اثر تنمية الموارد البشرية على صناعة التأمين

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	
صناعة التأمين	0.857	0.734	99.181	1	0.000	3.771	0.000
				36			
				37			

المصدر : من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta x \quad \Rightarrow \quad Y = 10.389 + 3.771 X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على صناعة التأمين في ولاية الوادي ، إذ بلغ معامل ارتباط ($r = 0.857$) وهو ارتباط قوي جدا وطردى عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.734) حيث أن 73.4% من التغير في الاهتمام في تنمية الموارد البشرية يؤدي الى صناعة التأمين في وكالات التأمين بولاية الوادي ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 3.771$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يؤدي الى زيادة الاهتمام بصناعة التأمين في وكالات التأمين بالوادي بنسبة (377.1 %) وهي نسبة تفوق ثلاث اضعاف مما يثبت ان تنمية الموارد البشرية في وكالات التأمين تؤدي فعلا لصناعة التأمين ، ويؤكد معنوية أثر تنمية الموارد البشرية على صناعة التأمين هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 99.181$) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5% ، لان قيمة ($\text{sig} = 0.000$) ، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على صناعة التأمين في وكالات التأمين في ولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق للفصل الثاني قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة، وقد تضمنت الاستمارة الاستبيان حيث قسمت الى قسمين بحيث القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاول الاستبيان بحيث تضمن المحور الأول على تنمية الموارد البشرية اما المحور الثاني فقد اشتمل على صناعة التأمين ، وهذه المحاور تجيب على الاشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان باعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج معالج الجداول Excel واختبار الفرضيات استخدام المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري (one way anova) اختبار تحليل التباين الأحادي، أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين في وكالات التأمين من وجهة نظر العاملين فيها الى أن تنمية الموارد البشرية بكافة أبعادها لها أهمية بالغة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهلها مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، اذا بدورها تعمل على اكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة كما تساهم تنمية الموارد البشرية الى تزويد المورد البشري بالمعلومات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم ،ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي ،وبالتالي رفع مستوى الأداء وتطوير صناعة التأمين.

وبالتالي فإنه على المؤسسة أن توفر كل متطلبات تنمية الموارد البشرية لكي تعود بالفائدة على كل من العاملين والمؤسسة.

وقد حاولنا من خلال الدراسة أن نجيب على الاشكالية الرئيسية المطروحة وهي :

كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين

وقد توصلنا الى النتائج التالية:

أولا :النتائج

- ❖ تلعب تنمية الموارد البشرية في عصرنا الحالي دور مهم في شركات التأمين نظرا لما لها من ارتباط مباشر بصناعة التأمين.
- ❖ لتطوير صناعة التأمين أهمية كبيرة حيث احتلت في الآونة الأخيرة مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم ، المتقدمة والنامية.
- ❖ هناك علاقة بين تنمية الموارد البشرية وصناعة التأمين حيث عززت متطلبات تنمية الموارد البشرية الخدمات المقدمة من طرف وكالات التأمين.
- ❖ تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل يؤثر على صناعة التأمين في وكالات التأمين.
- ❖ أبعاد تنمية الموارد البشرية ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة، للحصول على أداء ذو كفاءة عالية.

- ❖ تنمية الموارد البشرية عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لاكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل والتطورات التكنولوجية.
- ❖ ان لتدريب العاملين في شركة التأمين الوطنية اثر كبير على ادائهم وتحسين نوعية المقدمة للعملاء.

التوصيات

وبناء على النتائج السابقة، يمكننا تقديم مجموعة من **التوصيات** نذكر منها:

- ضرورة قيام شركات التأمين بدورات تدريبية بشكل مستمر وذلك لتنمية مهارات الموظفين.
- الاستفادة من الكفاءات داخل الشركة من أجل تطوير أداء العاملين.
- ضرورة الاهتمام بمتطلبات تنمية الموارد البشرية في وكالات التأمين بالوادي.
- يجب اشراك العاملين وذوي الأداء المرتفع في اتخاذ القرارات من أجل تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين.
- ضرورة اهتمام الموظف بتطوير معلوماته ومهاراته ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .
- توفير الحوافز المادية لتحسين أداء العاملين من أجل زرع حب العمل لديهم .
- الاهتمام اكثر بالمورد البشري على اعتبار انه أصل من أصول الشركة عن طريق التدريب المستمر والتحفيز من أجل بناء كفاءات قادرة على مواجهة مختلف التطورات.
- أن تعمل وكالات التأمين على استقطاب خبرات خارجية من ذوي الخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية.
- مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة

توصيات بحثية :

- أن يتم عمل دراسات أخرى حول موضوع تنمية الموارد البشرية وأن يتم تطبيقها على مؤسسات أخرى غير وكالات التأمين.
- حيث نقترح المواضيع التالية :
- تنمية الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء المؤسسات.
- دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية .

- واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات (دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص).
- تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- زيد منير عبوري ، إدارة التأمين والمخاطر، عمان دار كنوز المعرفة ط1، 2006 .
- 2- د. عيد أحمد أبوبكر . إدارة أخطار شركات التأمين ، عمان دار الصفا، 2011 .

المذكرات:

- 1- أسامة سنوسي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، بعنوان : هيكل قطاع صناعة التأمين في الجزائر جامعة محمد خيضر بسكرة ، السنة الجامعية 2010*2011.
- 2- سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012.
- 3- عبد الرحيم طلال رشدي الزير الحسني، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، نيسان . 2017 .
- 4- عقون حكيمة، إدارة مخاطر شركات التأمين -دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) ام البواقي -04160-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014.
- 5- قويع خير، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"-مستغانم، جامعة إبي بكر بلقايد، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية مدرسة الدكتوراه ادارة الأفراد وحوكمة الشركات، 2010/2011.
- 6- قرواني مريم، دور إدارة المبيعات في جذب العملاء في شركات التأمين -دراسة حالة شركة التأمين الدولية للتأمين وإعادة التأمين بالجزائر العاصمة CIAR-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، 2014-2015.
- 7- كريمة شيخ، إشكالية تطوير ثقافة التأمين لدى المستهلك ببعض ولايات الغرب الجزائري ،مذكرة ماجستير جامعة إبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية -2009-2010.
- 8- معوش محمد الأمين، دور الرقابة على النشاط التقني في شركات التأمين على الاضرار لتعزيز ملاءمتها المالية -دراسة حالة شركة الجزائرية للتأمينات A2، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 1 2013-2014 .

المجلات:

- 1- أحمد محمد فرحان محمد، و محمد احمد محمود ابوزيد، استخدام نماذج ARIMA في تقدير هامش ربح الاككتاب بشركات التأمين بالتطبيق على قطاع تأمينات الممتلكات والمسؤولية بالسوق المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد (22) - العدد الثاني -ابريل 2021 .

- 2-أ.بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا-العدد السابع، جامعة الشلف-الجزائر.
- 3-جوي سعيدة، باحثة دكتوراه في العلوم السياسية، إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية 'الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدارسات و الأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية-ألمانيا برلين -،العدد الأول.
- 4-عدنان طه كرفوع أ.م.د.، علاء عبدالكريم البلداوي ، دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين . (حالة دراسية في شركة التأمين الوطنية) مجلة دراسات محاسبية و مالية المجلد الثامن ،العدد 24_الفصل الثالث لسنة 2013 .
- 5-علي بن حكوم، تنمية الموارد البشرية في المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار-الجزائر-مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي-برلين،ألمانيا-العدد الأول.
- 6-لمياء بنت محمد بن قاسم آل قاسم، المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة النهران، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات العدد الرابع والعشرون شهر(5)2020.
- 7-د.هتاه المهدى، ط د.بن حكوم علي، د.محمد بركة، تنمية الموارد البشرية في اسهام في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-الجزائر، العدد الثامن، السنة الثامنة2017.

الملتقيات :

- 1- الجرف د.محمد سعد ورئيس قسم الاقتصاد الإسلامي في جامعة أم القرى السعوديه -مداخلة بعنوان (المقارنة بين أسس التأمين التجاري والتأمين التعاوني)مشاركة في ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتقليدي بين أسس النظرية والتجريبية التطبيقية للفترة من 25-26ابريل2011.

الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

اخي الفاضل /اخي الفاضلة:

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص ادارة اعمال يشرفنا ان نتقدم اليكم بهذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من أجل اتمام الدراسة في موضوع "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير صناعة التأمين في الجزائر - دراسة حالة وكالات التأمين في الوادي-"

لذا يسعدنا ان نطلب من سيادتكم المحترمة ان تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال اجاباتكم الدقيقة على هذا الاستبيان الذي يأخذ القليل من وقتكم، كما اعلمكم ان اجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح مذكرتنا و أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحاط بالسرية التامة، ونحن شاكرين لتفهمكم وحسن تعاونكم.

ملاحظة :

✓ لا يتم كتابة الاسم واللقب .

✓ يرجى التأكد من الاجابة على كافة العبارات.

السنة الجامعية : 2021_2022

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك

1-الجنس:

ذكر ☐ -انثى ☐

2-السن:

من 20 الى 30 سنة ☐ -من 30 الى 40 ☐
 من 40 الى 50 سنة ☐ -من 50 فما فوق ☐

3- المؤهل العلمي:

تقني سامي ☐ -ليسانس ☐ -ماستر ☐

4- الخبرة:

أقل من 7 سنوات ☐ -من 8 الى 15 سنوات ☐
 من 16 الى 22 سنة ☐ -من 23 فما فوق ☐

5-الفئة المهنية:

مدير ☐ -رئيس مصلحة ☐ -موظف ☐

-اسم الشركة:

المحور الثاني : فقرات الاستبانة. نرجو منك قراءة الفقرات الاتية بعناية والاجابة عليها بوضع اشارة (X) في المكان الذي يناسب رايك.

المجال الاول: تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم الشركة على بناء ثقافة تنظيمية لتحفيز العاملين على الابداع					
2	تعزز الشركة العمل الجماعي					
3	توجد خطة استراتيجية تسعى الشركة لتحقيقها					
4	تستعين شركة التامين بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير اداء العاملين					
5	تحدد شركة التامين الاحتياجات التدريبية قبل الشروع في التدريب					
6	يعزز التدريب في شركة التامين ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.					
7	تقوم شركة التامين بمتابعة اداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فعالية نتيجته					
8	تتميز المادة التدريبية بأنها قادرة على تحقيق اهداف الشركة					
9	هناك منهج واضح للعمل يطلع عليه العاملين					
10	تتوفر في الشركة بيئة محفزة للتعلم					
11	تركز الشركة على الجودة الانتاجية في العمل					
12	تبحث الشركة عن الطاقات الفكرية باستمرار					

13	تهيء الشركة الفرصة للموظفين في المشاركة في استراتيجيات وتطوير الانظمة				
14	يتم اشراك الموظفين وذوي الاداء المرتفع في اتخاذ القرارات				
15	يتبادل العاملين الخبرة اثناء العمل				
16	اساليب التدريب المتبعة تحاكي الواقع العملي				
17	تنمي الشركة لدى العاملين الاحساس بالمسؤولية				

المجال الثاني: صناعة التأمين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تستعمل الشركة التكنولوجيات في العمل					
2	يعتبر التأمين وسيلة لتنمية نشاط المؤسسة					
3	تقوم شركات التأمين بالالتزام بالمواعيد المحددة للمتعاملين معها					
4	هناك تعليمات مكتوبة بشأن سير عملية الاكتتاب					
5	هناك اجراء يسمح بفحص كل الوثائق التأمينية المبرمة من قبل أقسام الاكتتاب بالشركة					
6	وثائق التأمين كاملة بما فيه الكفاية لتمكين الأقسام التقنية للقيام بعملها					
7	يتم تحديث ملفات المؤمن لهم وتنفيذ ذلك بسرعة					
8	قسم الاعلام الآلي يشارك في عملية الاكتتاب					
9	هناك اجراء لفحص الاخطار بالاستحقاق قبل ارساله للمؤمن له					
10	هناك مراجعة تسمح بإحصاء الاصدارات في الاكتتاب					
11	هناك طرق لفحص التسعيرة المطبقة					

					12 هناك اجراء رقابي على البنود المدرجة في وثائق التأمين وملاحقتها
					13 توجد مراقبة على استعمال وثائق تأمين

الملحق رقم 02 معامل الفا كرومباخ والاحصاء الوصفي:

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	38	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	17

Reliability

Scale: ALL VARIABLE

Case Processing Summary

	N	%
Valid	38	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	13

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تستعمل الشركة التكنولوجيات في العمل	38	0	4.42	.599
يعتبر التأمين وسيلة لتنمية نشاط المؤسسة	38	0	4.24	.634
تقوم شركات التأمين بالالتزام بالمواعيد المحددة للمتعاملين معها	38	0	4.05	.804
هناك تعليمات مكتوبة بشأن سير عملية الاكتتاب	38	0	4.08	.749
هناك اجراء يسمح بفحص كل الوثائق التأمينية المبرمة من قبل أقسام الاكتتاب بالشركة	38	0	4.05	.985
وثائق التأمين كاملة بما فيه الكفاية لتمكين الأقسام التقنية للقيام بعملها	38	0	4.13	.811
يتم تحديث ملفات المؤمن لهم وتنفيذ ذلك بسرعة	38	0	4.05	.928
قسم الاعلام الآلي يشارك في عملية الاكتتاب	38	0	3.97	1.102
هناك اجراء لفحص الاخطار بالاستحقاق قبل ارساله للمؤمن له	38	0	3.92	.749
هناك مراجعة تسمح بإحصاء الاصدارات في الاكتتاب	38	0	3.84	.945
هناك طرق لفحص التسعيرة المطبقة	38	0	4.08	.997

هناك اجراء رقابي على البنود المدرجة في وثائق التأمين وملاحقها	38	0	3.92	1.100
توجد مراقبة على استعمال وثائق تأمين	38	0	4.08	.969
صناعة التأمين	38	0	4.0648	.61863

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تقوم الشركة على بناء ثقافة تنظيمية لتحفيز العاملين على الابداع	38	0	3.42	1.200
تعزز الشركة العمل الجماعي	38	0	4.08	.969
توجد خطة استراتيجية تسعى الشركة لتحقيقها	38	0	4.11	.981
تستعين شركة التأمين بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير اداء العاملين	38	0	3.39	1.242
تحدد شركة التأمين الاحتياجات التدريبية قبل الشروع في التدريب	38	0	3.34	1.047
يعزز التدريب في شركة التأمين ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.	38	0	4.03	.788
تقوم شركة التأمين بمتابعة اداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فعالية نتيجته	38	0	3.32	1.165
تتميز المادة التدريبية بانها قادرة على تحقيق اهداف الشركة	38	0	3.87	1.018
هناك منهج واضح للعمل يطلع عليه العاملين	38	0	3.95	.868
تتوفر في الشركة بيئة محفزة للتعلم	38	0	3.53	1.133
تركز الشركة على الجودة الانتاجية في العمل	38	0	4.11	1.060
تبحث الشركة عن الطاقات الفكرية باستمرار	38	0	3.18	1.159
تهيء الشركة الفرصة للموظفين في المشاركة في استراتيجيات وتطوير الأنظمة	38	0	3.24	1.218
يتم اشراك الموظفين وذوي الاداء المرتفع في اتخاذ القرارات	38	0	3.45	1.132
يتبادل العاملين الخبرة اثناء العمل	38	0	4.26	.724
اساليب التدريب المتبعة تحاكي الواقع العملي	38	0	3.55	1.155
تنمي الشركة لدى العاملين الاحساس بالمسؤولية	38	0	3.97	1.000
تنمية الموارد البشرية	38	0	3.6935	.75370

الملحق رقم 03 اختبار الطبيعة والارتباط

1/ اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
تنمية الموارد البشرية	.124	38	.145	.949	38	.059
صناعة التأمين	.146	38	.067	.908	38	.114

a. Lilliefors Significance Correction

2/ الارتباط

Correlations

	البشرية الموارد تنمية	التأمين صناعة
Pearson Correlation	1	.857**
تنمية الموارد البشرية Sig. (2-tailed)		.000
N	38	38
Pearson Correlation	.857**	1
صناعة التأمين Sig. (2-tailed)	.000	
N	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 04 الاختبارات الإحصائية

1/ اختبار الاستقلالية

Group Statistics

النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تنمية الموارد البشرية	30	3.6902	.62395	.15043
صناعة التأمين	8	3.7059	.43568	.15404
تنمية الموارد البشرية	30	4.0692	.68545	.12515
صناعة التأمين	8	4.0481	.27563	.09745

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
تنمية الموارد البشرية	Equal variances assumed	2.579	.117	-.052	36	.959	-.01569	.30403	-.63229	.60092
	Equal variances not assumed			-.073	21.910	.943	-.01569	.21531	-.46231	.43094
صناعة التأمين	Equal variances assumed	3.086	.087	.085	36	.933	.02115	.24953	-.48492	.52723
	Equal variances not assumed			.133	29.657	.895	.02115	.15893	-.28093	.36324

2/ اختبار تحليل التباين الأحادي:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تنمية الموارد البشرية	Between Groups	3.744	3	1.248	2.456	.080
	Within Groups	17.275	34	.508		
	Total	21.018	37			
صناعة التأمين	Between Groups	1.822	3	.607	1.673	.191
	Within Groups	12.338	34	.363		
	Total	14.160	37			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تنمية الموارد البشرية	Between Groups	1.225	2	.612	1.083	.350
	Within Groups	19.794	35	.566		
	Total	21.018	37			
صناعة التأمين	Between Groups	1.380	2	.690	1.889	.166
	Within Groups	12.780	35	.365		
	Total	14.160	37			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تنمية الموارد البشرية	Between Groups	3.092	3	1.031	1.955	.139
	Within Groups	17.927	34	.527		
	Total	21.018	37			
صناعة التأمين	Between Groups	1.855	3	.618	1.708	.184
	Within Groups	12.305	34	.362		
	Total	14.160	37			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تنمية الموارد البشرية	Between Groups	3.361	2	1.680	3.331	.047
	Within Groups	17.657	35	.504		
	Total	21.018	37			
صناعة التأمين	Between Groups	1.031	2	.515	1.374	.266
	Within Groups	13.129	35	.375		
	Total	14.160	37			

الملحق رقم 05 الانحدار البسيط:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تنمية الموارد البشرية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: صناعة التامين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 ^a	.734	.726	.32365

a. Predictors: (Constant), تنمية الموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.389	1	10.389	99.181	.000 ^b
	Residual	3.771	36	.105		
	Total	14.160	37			

a. Dependent Variable: صناعة التامين

b. Predictors: (Constant), تنمية الموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.468	.266		5.519	.000
	تنمية الموارد البشرية	.703	.071	.857	9.959	.000

a. Dependent Variable: صناعة التامين

الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
(أ-ح)	مقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية لتنمية الموارد البشرية
3	المطلب الأول : تعريف وخصائص تنمية الموارد البشرية
3	أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية
4	ثانياً: خصائص تنمية الموارد البشرية
5	المطلب الثاني: الأبعاد والأسباب الداعية لتنمية الموارد البشرية
5	أولاً: ابعاد تنمية الموارد البشرية
7	ثانياً: الأسباب الداعية لتنمية الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: مسؤوليات وأساليب تنمية الموارد البشرية
8	أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
9	ثانياً: أساليب تنمية الموارد البشرية
12	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تنمية الموارد البشرية
12	أولاً: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية
14	ثانياً: معوقات تنمية الموارد البشرية
16	المبحث الثاني: ماهية تطوير صناعة التأمين
16	المطلب الأول: تعريف تطوير صناعة التأمين
17	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لصناعة التأمين
17	أولاً: الأهمية الاقتصادية لصناعة التأمين
18	ثانياً: الأهمية الاجتماعية لصناعة التأمين
19	المطلب الثالث: أنواع شركات التأمين في ظل صناعة التأمين
19	أولاً: شركات تأمين المساهمة
19	ثانياً: هيئات التأمين التبادلي
20	ثالثاً: الجمعيات التعاونية للتأمين
20	رابعاً: شركات التأمين بالإكتتاب
21	خامساً: صناديق التأمين الخاص

21	سادسا: هيئات التأمين الحكومية.....
21	المطلب الرابع: الوظائف الأساسية لتطوير صناعة التأمين.....
22	أولا: الإكتتاب.....
23	ثانيا: التسعير.....
23	ثالثا: الإنتاج.....
24	رابعا: تسوية المطالبات.....
24	خامسا: مفهوم إعادة التأمين.....
24	سادسا: الإستثمار.....
24	المطلب الخامس: وظائف تنمية الموارد البشرية في ظل صناعة التأمين.....
25	أولا: تخطيط الموارد البشرية في شركات التأمين.....
25	ثانيا: وظيفة الاستقطاب في شركات التأمين.....
26	ثالثا: الاختيار والتعيين في شركات التأمين.....
27	رابعا: الوظائف التطويرية ومتطلباتها في شركات التأمين.....
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
30	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع.....
30	أولا: الدراسات العربية.....
44	ثانيا: الدراسات الأجنبية.....
47	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
52	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.....
54	تمهيد الفصل الثاني.....
55	المبحث الأول: واقع صناعة التأمين في الجزائر.....
55	المطلب الأول: مراحل تطور الصناعة التأمينية في الجزائر.....
55	أولا: فترة ما قبل احتكار الدولة (1962-1966).....
56	ثانيا: مرحلة احتكار الدولة لصناعة التأمين.....
58	المطلب الثاني: تطور الحصة السوقية لشركات التأمين في الجزائر.....
59	المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.....
59	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة.....
60	الفرع الأول: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة.....
62	الفرع الثاني: استبانة ونموذج الدراسة.....
63	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
64	المطلب الثالث: صدق المحتوى وخصائص العينة.....
64	الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان.....
65	الفرع الثاني: خصائص العينة.....
69	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
69	المطلب الأول: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت.....
71	الفرع الثاني: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور صناعة التأمين.....

72	المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات.....
72	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....
73	الفرع الثاني: الاختبارات المعلمية.....
82	خلاصة الفصل الثاني.....
84	خاتمة.....
88	قائمة المراجع.....
91	الملاحق.....
103	الفهرس.....

