



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 27  
- الفصل الثاني - لسنة 2014  
دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التأمينية

دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التأمينية  
(دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية العامة)

**The Role of Organizational Change in the Development of  
the Insurance Service  
(applied study in The National Insurance Company)**

أ.م.د. علاء عبد الكريم البلداوي

حسام كاظم سلمان الغريبي

### المستخلص

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايداً في حدة المنافسة، واتساع الفجوة بين العاملين والإدارة، وقدرة الإدارة على التمييز بين الموظفين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يلقي على عاتق شركة التأمين إجراء التغيير التنظيمي لتحقيق تطور في الخدمات التأمينية التي تقدمها للجمهور من تنوع التغطيات التأمينية (الوثائق) والسرعة في تسوية التعويضات وغيرها من الأنشطة التي تمارسها الشركة.

وهذا يضعنا أمام تساؤلات منها ما مدى تطبيق التغيير التنظيمي في شركة التأمين الوطنية العامة؟، ماهو دوره في الخدمة التأمينية التي تقدمها شركة التأمين الوطنية العامة؟، وكيفية الاستفادة من التغيير التنظيمي في تطوير الخدمات التي تقدمها شركة التأمين؟

وعلى هذا الأساس عرض الباحث في دراسته موضوع (دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التأمينية) دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية العامة، وقد كان الهدف من البحث مساعدة الشركة المبحوثة في تحديد التأثير بين متغيرات البحث (مداخل التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية) ومعرفة أي من المتغيرات أكثر تأثير في نشاط الشركة، والتوصل إلى عدد من النتائج التي يمكن أن تساعد الشركة الاستفادة من التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التأمينية. توضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالتغيير التنظيمي ومداخل التغيير التنظيمي.



## Abstract

Witnessing the business environment contemporary series of changes and technological developments and an increase in the intensity of competition, and the widening gap between workers and management, and management's ability to distinguish between employees, and participate in decision-making, which cast the responsibility of the insurance company conduct organizational change to achieve development in the insurance services provided by the public the diversity of insurance coverages (documents) and speed in the settlement of compensation and other activities carried out by the company.

This puts us in front of questions including what extent the application of organizational change in the insurance company? What is the role of organizational change in the insurance service provided by National General Insurance Company?, How to take advantage of organizational change in the development of the services offered by the insurance company?

On this basis Showing researcher in the study subject (the role of organizational change in the development of the service insurance) An Empirical Study in the National Insurance Company general, has been the goal of the research help the company surveyed to determine the influence between the variables of search (entrances organizational change and service insurance) and see any of the variables more impact in the activity of the company, and to reach a number of conclusions that could help the company take advantage of the organizational change in the development of the insurance service.

## المقدمة:

تعيش شركات الأعمال في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في شركات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب الشركة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم وإجراءات المتبعة في الشركة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم الشركة وتغييرات المحيط، فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة الشركات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك الشركات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس، وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة لل شركة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير



لا تعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج، لذلك فإن شركات التأمين العاملة في قطاع التأمين العراقي، ولا سيما شركة التأمين الوطنية العامة أصبحت مدعوة اليوم الى تغيير إجراءاتها للإستفادة من التطورات التي أنتجتها التكنولوجيا في سياق التحولات الإقتصادية والإجتماعية التي يشهدها العالم، وذلك لرفع مستوى أنتاجية الشركة من الوثائق والسرعة في تسوية التعويضات، وكذلك منح الصلاحيات والمسؤوليات وتدريب الموارد البشرية العاملة في شركة التأمين الوطنية العامة. تتناول الدراسة الحالية موضوعاً حيوياً من موضوعات الإدارة وهو دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التأمينية، يحاول فيه الباحث التعرف على العلاقة والاثر لتدريب الموارد البشرية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات وقدرتها على تطوير الخدمة التأمينية من جانب عملية الأكتتاب وتسوية التعويضات.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

يهدف هذا المبحث إلى تحديد مسار البحث وذلك عن طريق عرض منهجيته وما عرض من توضيح لمشكلة وأهداف وأهمية وفرضيات ومنهج البحث، وكما يأتي:  
اولاً/ مشكلة البحث:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايداً في حدة المنافسة، وأتساع الفجوة بين العاملين والإدارة، و قدرة الإدارة على التمييز بين الموظفين، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

الأمر الذي يلقي على عاتق شركة التأمين إجراء التغيير التنظيمي من خلال تدريب الموارد البشرية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تطور في الخدمات التأمينية التي تقدمها للجمهور من تنوع التغطيات التأمينية (الوثائق) والسرعة في تسوية التعويضات وغيرها من الأنشطة التي تمارسها الشركة.

وهذا يضعنا امام التساؤلات التالية:

1. ما مدى تطبيق التغيير التنظيمي في شركة التأمين؟
2. ما هو دور التغيير التنظيمي فيالخدمة التأمينية التي تقدمها شركة التأمين الوطنية العامة؟
3. كيفية الاستفادة من التغيير التنظيمي في تطوير الخدمات التي تقدمها شركة التأمين؟

ثانياً/ أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الجوانب الآتية:



1. يستمد البحث أهميته من الدور الحيوي والهام لصناعة التأمين في الاقتصاد الوطني من خلال تحمل الأخطار وتجميع المدخرات ثم توجيهها لأغراض التنمية ، وما تشهده شركة التأمين لجملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايداً في حدة المنافسة.
2. كيفية تطوير الخدمة التأمينية من خلال مداخل التغيير التنظيمي، الذي يؤدي إلى إختصار العديد من الإجراءات وتذليل الكثير من الصعوبات، كونها تعتمد مدخلا ملائما لشركات التأمين التي تعمل في ظل بيئة تتميز بالتغيير المستمر.
3. تقديم إطار نظري ومفاهيمي لكل من متغيرات التغيير التنظيمي (تدريب الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) والخدمة التأمينية (الأكتاب، التعويض) وتحديد نوع الأثر والعلاقة فيما بينهما بالشكل الذي يقدم معلومات يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لشركة التأمين الوطنية العامة.

#### ثالثاً/ أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالتغيير التنظيمي ومداخل التغيير التنظيمي، والعلاقة بين التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية.
2. يسهم البحث في مساعدة الشركة المبحوثة في تحديد التأثير بين متغيرات البحث ومعرفة أي من المتغيرات أكثر تأثير في نشاط الشركة ،و التوصل إلى عدد من النتائج التي يمكن أن تساعد شركة التأمين من الاستفادة من التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التأمينية.
3. إبراز الدور الذي يحدثه التغيير التنظيمي في الخدمة التأمينية.

#### رابعاً/ منهج البحث:

أتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي، إذ يقوم الباحث عن طريق المناهج المذكورة بوصف تلك الظاهرة (التغيير التنظيمي، الخدمة التأمينية)، ودراسة العلاقة بين متغيراتها، وتقديم البيانات عنها مبيناً أسبابها ونتائجها وتحليلاتها والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، لغرض التوصل إلى إستنتاجات وتقديم توصيات بشأنها ، فضلاً عن استخدام أداة (المقابلة) للحصول على المعلومات والبيانات بخصوص موضوع البحث.

#### خامساً/ فرضيات البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

**Ho1:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية العامة.



**Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية العامة.

## المبحث الثاني

### الإطار النظري للخدمة التأمينية والتغيير التنظيمي

أولاً/ مفهوم وتطور الخدمة التأمينية:

#### 1. المفهوم:

يمكن تعريف الخدمة التأمينية بإنها المنتجات التي تقدمها شركات وهيئات التأمين للمواطن سواء كانوا أشخاصاً أم منظمات لأطمئنان صاحب العلاقة (المؤمن له) على حياته وماله.(المساعد، 2010: 37)

تتمثل الخدمة التأمينية بالخدمات التي تقدمها شركات التأمين لحامل الوثيقة التأمينية وما تقدمه تلك الوثيقة من منفعة متمثلة بالحماية والأمان والاستقرار الذي تمنحه وثيقة التأمين لحاملها في تعويضه عن الخسارة المتحققة نتيجة الخطر المؤمن منه مقابل مبلغ من المال يدفعه حامل الوثيقة إلى شركة التأمين ويعرف بالقسط التأميني. (عريقات وعقل، 2008: 286)

ويمكن تعريف الخدمة التأمينية أيضاً بأنها عبارة عن مجموعة المنافع الملموسة وغير الملموسة المرتقبة التي تحتويها وثيقة التأمين، والتي تؤدي إلى أشباع احتياجات ورغبات المؤمن لهم وكذلك الخدمات المرتبطة بها. (علي، 2003: 131)

#### 2. العملية التطورية للخدمة التأمينية والمصادر المؤثرة فيها:

أن الاختلاف في تطوير الخدمات بسبب الخصائص الخاصة والمميزة للخدمة، منها اللاملموسية، وعدم التجانس، وإن هذه الخصائص يمكن أن تؤثر على تطوير الخدمة، بسبب اللاملموسية تبقى أفكار الخدمة الجديدة تصورية في كافة مفاصل عملية التطوير، وبسبب الطبيعة الدقيقة للخدمة لذا فإن خطر الفشل يبقى عالياً، ولكي يعالج هذه المشكلة أن تجهزي الخدمة يجب أن يعرضوا خدمة مفصلة، نتيجة ان الانتاج والاستهلاك يحدثان بشكل آني لذا فإن التفاعل بين الزبون ومجهز الخدمة اثناء انتاج الخدمة حرج، بما يتطلب من موظفي الانتاج ليس فقط ان يعرفوا خصائص ومميزات الخدمة الجديدة فقط، ولكنهم ايضا أن يحفزوا للترويج عن طريق الزبائن، وأن عدم تجانس الخدمة الذي يؤدي الى الاختلافات نتيجة الخدمة الفعلية وتجربة الزبون في كل مناسبة شراء، ومما



يتطلب أثناء تطوير الخدمة الجديدة أن يكون معظم الجهد موجه للتخطيط والسيطرة على مستوى

الأختلاف فيها. (Avlonitis & Papastathopoulon, 2006: 85)

وتهدف عملية التطوير في شركات التأمين إلى تحقيق الغايات التالية:

أ- جذب زبائن جدد: من خلال تطوير منتجات التأمين الجديدة و تحسين جودة المنتجات الحالية.

ب- زيادة حجم التعامل مع المنتجات المقدمة حالياً: وهذا عن طريق تفعيل دور فروع الشركة لجذب

الزبائن من مختلف الأماكن الجغرافية وكذلك جذب زبائن شركات التأمين المنافسة نحو منتجات

الشركة من خلال تقديم منتجات بديلة أو جديدة غير تلك المقدمة من قبل هذه الشركات.

ت- تخفيض تكلفة منتج التأمين: وذلك عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى عمليات التأمين

وبذلك تقلل من حجم العمالة المستخدمة في تأدية عمليات التأمين.

وإن تطوير المنتجات التي تقدمها شركات التأمين يمكن ان يتم عن طريق:

▪ إضافة منتجات تأمين جديدة: أن إضافة منتجات جديدة يعتبر وسيلة فعالة لزيادة عدد الزبائن

المستخدمين لمنتجات أخرى، وبالتالي فإن زيادة حجم التعامل لا تكمن في الزيادة العددية للزبائن

وإنما في زيادة المنتجات المقدمة للعدد نفسه من الزبائن.

▪ إعادة تصميم المنتج الحالي من حيث عناصره ومواصفاته: تلجأ الشركات إلى عملية تطوير

المنتجات تستهدف تقديمها بشكل جديد من خلال اختيارها، وإعادة تصميمها بطريقة تنتج منتجات

مميزة يمكن تقديمها لقطاعات سوقية معينة (ربيعة وآخرون، 2005: 56)، وتسعى شركات التأمين

لغرض استمرارها وتطورها الى إصدار وثائق جديدة تتلائم مع حاجات ومتطلبات الافراد وبما يتلائم

التطورات الحاصلة في المجتمع ، ففي العراق أصدرت شركة التأمين الوطنية على سبيل المثال لا

الحصر الوثائق التأمينية التالية، وثيقة تأمين حماية الأسرة ومسكنها، ووثيقة التأمين على سلف

الزواج ، ووثيقة التأمين من الحوادث الشخصية الجماعية، وغيرها من التغطيات التأمينية.

(المساعد، 2010: 310-311)

ثانياً/ مدخل لدراسة التغيير التنظيمي في شركات التأمين:

### 1. مفهوم التغيير التنظيمي (Organizational Change Concept) :

لقد عرف التغيير التنظيمي بأنه أي تعديل مخطط او غير مخطط في الحالة الراهنة للهيكل،

التكنولوجية، والأفراد في الشركة ككل. (عقيلي والمؤمن، 1993 : 170)، وذكر (Daft) بأن التغيير

التنظيمي يعد معياراً لقدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في محيطها باستمرار بحيث تحقق افضل

مواعمة واسرع استجابة له.

(Daft، 2001: 352)



ويعرف التغيير في الشركة بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق. (الشماع وحمود 2000: 370)

## 2. أهداف التغيير التنظيمي:

هناك عدد من الأهداف العريضة للتغيير والتي يجب على الشركة مراعاتها وهي:

- **تبني إستراتيجية جديدة:** عندما تتخلى الشركة عن بعض الإستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف الى تبني إستراتيجية او تكنولوجيا جديدة وأساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.
- **التحسين في أنشطة الشركة:** من أجل ان تصبح الشركة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف الى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في المهارات وقدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية. (السكرانه، 2009 : 67).

- **إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكلها التنظيمي(المخلافي، 2009 : 324).**

## 3. القوى والأسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي في شركات التأمين:

لا يحدث التغيير في الشركات من فراغ او من العدم، بل يكون مدفوعا بقوة ما او ناتجا عن سبب ما، ويمكن أن يتم التغيير في العادة إما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها او توقع مشكلة وأمر ما، او رد فعل واستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية نابعة من داخل الشركة وقد تكون خارجية. (حريم، 2004 : 365) وسنتطرق لهذه القوى والمسببات في كل فئة.

### • القوى والمسببات الداخلية (Internal Forces):

وهي القوى والمسببات الناشئة من الشركة بسبب عمليات الشركة والعاملين فيها وغيرها، من هذه الاسباب تغيير في أهداف الشركة ورسالتها وأغراضها ، إدخال أجهزة ومعدات جديدة ، ندرة القوى العاملة ، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة ، تدني معنويات العاملين ، عدم تمكن الشركة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل الشركة ، تدني الأرباح ، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي. (المخلافي، 2009 : 322)

### • القوى والمسببات الخارجية (External Forces):

وهي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين الشركة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية:



أ - العولمة **Globalization**: تمثل العولمة القوة الأبرز والأهم الداعية لأحداث التغيير في عصرنا، إذ ليس هناك شركة مهما كانت جنسيتها أو طبيعة عملها بمنأى عن التأثيرات ذات الصلة بالمنافسة العالمية والتحول السريع نحو اقتصاد السوق.

ب - التطور التكنولوجي: تقف التكنولوجيا وراء العديد من التغييرات في عالم اليوم، إذ تستخدم الشركات وعلى مختلف ميادين عملها التكنولوجيا الجديدة في تطوير إنتاجيتها وخدمة زبائنها وتنافسيتها، ولعل من أهم الميادين التي شهدت تغييرات تكنولوجية كبيرة هو ميدان الاتصالات، كما إن استخدام الانترنت قد حتم على كثير من الشركات تطوير مهارات استخدام الحاسوب بين مديريها وموظفيها بل النظر إليه على أنه جزء لا يتجزأ من المهام اليومية. (جلاب، 2011: 669)

ت - التغيير في ظروف السوق: أن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعد مؤشراً مهم في استمرار الشركة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال انشطتها واحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

ث - إزدياد حدة المنافسة: وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي الى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الابعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما اصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد، مما دفع الشركات الى البحث عن بدائل يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها. (السكرانه، 2009 : 66).

#### 4. استراتيجيات إجراء التغيير التنظيمي في شركات التأمين:

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجهة من أهمها:

• **إستراتيجية العقلانية الميدانية:** هذه الاستراتيجية تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العملية لذلك تقوم الشركات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

• **استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس النقص في المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو الشركة بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، يحاول المدير الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من إن يكونوا رافضين ومقاومين له.

(عبوي، 2006: 201-202)



- استراتيجية القوة القسرية: تقوم هذه الاستراتيجية على استعمال القوة في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض بالقوة والإكراه، حيث يتم التغلب على القوى المعيقة للتغيير باستعمال العقوبات الانضباطية. (جلاب، 2011: 700)

### المبحث الثالث

#### مجالات التغيير التنظيمي ودورها في تطوير الخدمة التأمينية

التغيير التنظيمي عملية يتطلب القيام بها وجود قدرات وإمكانيات وخبرات لدى القائمين على التغيير لتساعد على إنجاز عملية التغيير بعد إدراك جوانبها المختلفة، ولا شك أنه من أجل الوصول للتغيير الفعال لا بد من فهم مداخله وطبيعته وأنواعه.

أولاً/ التدريب ودوره في تعزيز القدرة على التغيير في الأفراد وتأثيره بالخدمة التأمينية:

#### 1. مفهوم التدريب (Training Concept) :

التدريب كنشاط أبداعي هو عملية مستمرة ومتحركة لرفع الكفاءة وتعزيز الجدارة بهدف زيادة الإنتاجية من خلال تحسين الأداء (Performance). (الصميدعي والعلاق، 2002: 218) وقد عرف بأنه عملية مستمرة تكسب الفرد معرفة او مهارة او قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة او بلوغ هدف محدد. (أبو شيخة، 2000: 260)

وقد عرف أيضا بأنه جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف الى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفة وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة. (جودة، 2010: 172)

#### 2. أنواع التدريب (Types Training):

هناك نوعان رئيسيان للتدريب هما التدريب الداخلي والتدريب الخارجي:

#### • التدريب الداخلي (داخل شركات التأمين):

يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للشركة ، كما يمكن أن تقوم الشركة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب، ولا يترتب على التدريب نفقات إضافية مثل استئجار القاعات، ومكافأة المدربين. (الطعاني، 2010: 42)

#### • التدريب الخارجي (خارج شركات التأمين):

يتم هذا النوع من التدريب خارج نطاق الشركات بواسطة مؤسسات أكاديمية او مؤسسات استشارية متخصصة، وقد يرجع ذلك لعدم توفر المدربين الأكفاء في موضوع التدريب في الشركة والى كبر حجم برنامج التدريب أحيانا مما يخشى معه التأثير على سير العمل اليومي فيها، ويشمل هذا النوع من التدريب أيضا الزيارات الميدانية للعاملين الى شركات أخرى بهدف الاطلاع على أعمالها وخدماتها



والتكنولوجيا المستخدمة فيها ، وأيضاً حضورهم المحاضرات او ندوات او مؤتمرات ذات العلاقة بالعمل.

(عليان، 2010: 281)

وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي في شركات التأمين يحكمه عاملان أساسيان هما:-

أ - مدى توافر إمكانيات التدريب لدى الشركة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة وميزانية كافية للتدريب.

ب- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات واساليب التدريب المستخدمة، فضلاً عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية. (الهيبي، 2000: 218)

وتختلف الدورات فيما بينها تبعاً للغرض الذي تقام من أجله ، فهناك دورات تختص بنوع معين من أنواع التأمين تتعمق في شرح شروطه وأسعاره وهذه في العادة فنية نظرية أكثر منها عملية او تسويقية، كما هناك دورات تنظيمية إدارية او مالية، ودورات تهدف الى تكوين المنتج وإعداده وتزويده بالمعلومات اللازمة لعمله واكسابه الصفات والمهارات التي تساعده في انجاز مهمته او الدورات التي تهدف الى ترويج المبيعات وزيادة الإنتاج إذ أنها تركز على تنمية معلومات وثقافة المنتج في الاتجاه الذي يحقق له النجاح في عمله. (رحيم وبديوي، 1984: 79)

### 3. تأثير تدريب الموارد البشرية على الخدمة التأمينية:

أن تقديم خدمات تأمينية حديثة غير تقليدية ومتميزة للعملاء والأهتمام بتصميم الخدمة واضفاء صفة الخصوصية، مع تنمية قدرة الجهاز الإنتاجي على الاستجابة السريعة لرغبات العملاء والمتغيرات السوقية وتطوير حسن وسرعة الأداء خاصة فيما يتعلق بتسوية و سداد التعويضات في أسرع وقت ممكن، فإن هذا يحتاج الى وسيط التأمين او مسوق الخدمة التأمينية حيث يلزم على إن يكون مؤهلاً علمياً ومدرباً على نوعيات تغطيات التأمين الذي يسوق لها. (إبراهيم، 2003: 84)

ويتم تدريب العاملين في شركات التأمين من خلال:-

أ - **التدريب على المهارات الفنية والتقنية:** من أجل تقديم خدمة عالية الجودة، يحتاج العاملون إلى تدريب مستمر في مجال الجوانب الفنية والتقنية، ومن الأمثلة على المهارات الفنية والتقنية، مسك دفاتر المحاسبة، واستخدام الحاسب الآلي ومعرفة كيفية صيانة أجزاءه.

ب- **التدريب على مهارات التفاعل والاتصال الإنساني:** يحتاج العاملون في مجال الخدمة إلى مهارات التفاعل والتواصل الشفهي وأن الشركات الناجحة هي التي تستثمر أموال الضخمة في تدريب الموظفين على هذه المهارات التي يحتاجها ليس فقط مقدمي الخدمة بل وحتى المدراء والمشرفين المساعدين،



وكلما كان طبيعة عمل مقدمي الخدمة مرتبط بالتواصل والتفاعل مع العميل كلما كان هناك حاجة أكبر لهذا النوع من التدريب.

٣- **تمكين الموظفين:** كثير من الشركات اكتشفت أنه إذا أرادت إن تكون شركة متميزة تجاه الاستجابة لرغبات عملائها، فهي تحتاج إلى أن تزود مقدمي الخدمة لديها بالأدوات التي تمكنهم من الاستجابة لطلبات العملاء ومعالجة القصور الذي يحصل في نفس اللحظة، والتمكين يعني إعطاء العاملين الرغبة والمهارة والأدوات والصلاحيات من أجل خدمة العميل وإدارة العمل بحرية وهو أيضا يعني بشكل أساسي إعطاء الموظف الصلاحية لاتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في مصلحة العميل، بكل تأكيد الصلاحية وإمكانية اتخاذ القرارات ليست هي كل شيء، العاملون يحتاجون أيضا للمهارات والأدوات والمعرفة حتى يمكن أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الصائبة لذا هم يحتاجون إلى إرشادات وبرامج تدريبية وأدوات تساعدهم على اتخاذ القرارات السليمة. (الرشيد، 2008: 113)

ولغرض التوصل الى برنامج تدريبي مناسب يجب أن يتضمن الأمور التالية:

١. أن يتضمن البرنامج بشكل عام عن:

- الشركة: تاريخها، هيكلها التنظيمي، مواردها المالية، أهدافها، وأفاق تطورها.
  - السوق: طاقته الحالية والمستقبلية، نصيب الشركة في السوق، المنافسون،...الخ.
  - التشريعات: قانون البلد على وجه العموم، وقانون التأمين على وجه الخصوص.
  - التأمين: الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والقانونية للتأمين.
  - عقد التأمين: أطراف عقد التأمين، طلب التأمين، وثيقة التأمين، الشروط العامة والخاصة، التظهير، تاريخ بدء نفاذ العقد، مدة التأمين، إنهاء التأمين،...الخ.
  - الخطر: القسط، مبلغ التأمين، المفاهيم المختلفة للخطر، معايير تقييم الخطر، السمات المميزة للخطر التأميني.
  - الحقوق والالتزامات: للمؤمن له، للمستفيد، لشركة التأمين التعويضات وتسويتها.
٢. أنواع التأمين: تحليل الأغذية وتركيبه أسعارها ودراسة الأخطار المهمة التي تكتتب فيها الشركة، سواء التأمين على الأشخاص أو الأموال أو المسؤولية.
٣. المفاهيم الإدارية: الخاصة بالتنظيم الإداري الداخلي (وظائف أقساط الشركة)، والتنظيم الإداري الخارجي (الإطار الإداري لعملية البيع).
٤. الإنتاج: من حيث التخطيط، البحث على الزبائن وكسبهم، خدمة حملة الوثائق،...الخ.
٥. تقنيات البيع: شخصية رجل البيع ومهاراته فخلق العلاقات والاتصالات، أساليب البيع، مقابلة الزبون، التغلب على اعتراضات الزبون، التسويق العملي. (دوفت، 2002: 172-174)



ثانياً/ الهيكل التنظيمي كمدخل للتغيير التنظيمي وعلاقته بالخدمة التأمينية:

يعتبر الهيكل التنظيمي للشركة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط وإتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفاذي التداخل والإزدواجية وغيرها، ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد في الشركة، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

(حريم، 2004: 313)

يعتبر الهيكل التنظيمي أحياناً كمقياس للنمو والتطور في الشركة من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، ومن خلال الأبعاد السلوكية في التنظيم التي تتمثل بالاختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي، ويرتبط مفهوم النمو في الشركة بالزيادة الكمية الحاصلة بعدد الأفراد العاملين، أو في المدخلات والمخرجات أو الهيكل التنظيمي، أي أنه يرتبط بالمؤشرات والمقاييس الكمية. (الشماع وحمود، 2000: 352)

وأن أهم مظاهر التغيير هو تعديل السياسات وأساليب العمل الذي قد يؤدي الى نزاع بين الإدارات والوحدات حول الإختصاصات ونطاق العمل، وتغيير الهيكل التنظيمي ومراكز الموظفين والرؤساء الذي قد يثير نوعاً من عدم الارتياح وحتى مقاومة التغيير. (كنعان، 2009: 429) وقد يشمل التغيير الهيكلي ما يلي:

- التغييرات في طبيعة الوظيفة، مثل التوسع في الأعمال الوظيفة، أو إثرائها، أو زيادة المهام المسندة إليها، وقد تشمل التغييرات في العلاقة بين الأقسام والمستويات أو بين الإداريين والفنيين والاستشاريين، وتنشيط الإجراءات وتعديلها وتوضيح خطواتها.
- تعديل وصف المراكز الوظيفية.
- تعديل هيكل السلطة والمسؤولية. (قنديل، 2010: 181)

#### 1. مفهوم الهيكل التنظيمي (Organizational Structure Concept):

عرف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في الشركة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف الشركة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. (الشماع وحمود، 2000: 163)

وقد عرف أيضاً بأنه تنظيم رسمي للمركز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام الشركة. (الدوري وصالح، 2009: 133)



وقد وصف بأنه إطار يحدد الوحدات التنظيمية والعلاقات فيما بينها، كما يحدد الوظائف في هذه الوحدات، والسلطات التي يتمتع بها شاغلوها للقيام بواجبات ومسؤوليات ووظائفهم، وهو على هذا النحو وسيلة الشركة لتحقيق أهدافها. (أبو شيحة، 2011: 145)

ومن هنا ينبغي التوضيح بأن الهيكل التنظيمي ليس غاية وليس هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة للمساهمة في النجاح المستقبلي للشركات التي تسعى دائماً لأن تتطابق هياكلها مع استراتيجياتها المصاغة، وخاصة في الحالات الأتية:

أ - النمو في المبيعات والأرباح وعدم قدرة الهيكل التنظيمي التقليدي (القديم) للشركة على مجاراة تغيير أنشطتها، أي يلاحظ المخططون قصور الهياكل التنظيمية عن مواكبة الاستراتيجيات الجديدة التي فرضتها متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ب - عندما تجد الشركة أن هيكلها التنظيمي التقليدي أصبح عبأً أمام تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار بسبب تركيزه المطلق على المركزية والبيروقراطية وعدم إنسجامه مع الأنماط المعاصرة للإدارة.

أستجابة للتغيرات البيئية وأنماط عمل المنافسين. (الدوري وصالح، 2009: 133)

## 2. تأثير الهيكل التنظيمي في الخدمة التأمينية:

أن تطوير الخدمات من خلال تطوير العمليات يتم بإجراء دراسات تحليلية تفصيلية للأساليب والإجراءات الإدارية وللأنظمة والهياكل القائمة والمسئولة عن تقديم الخدمة، ووفقاً لدرجة بساطة أو تعقد الأنشطة والعمليات المشتركة لتحقيق الخدمة، أن تطوير الخدمات من خلال إعادة تنظيم وتطوير الهياكل التنظيمية القائمة على تقديم الخدمات، وإذا كانت إعادة التنظيم عملية ليس لها أهمية بحد ذاتها في التأثير على جودة الخدمة، فإنها ضمن متغيرات أخرى تساعد على تحسين الإطار العام لإدارة وتقديم الخدمات إذا ما ارتبطت أو كانت نتيجة لتحسين النظام ككل. (العنزي، 2005: 130)، وأن تطوير وتحسين مستويات الأداء عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للشركة يتم ألجوء إلى مدخل الهيكل لإحداث التغيير في الشركة للأسباب التالية:

• أن ضغط المنافسة على ربحية الشركة يولد الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي سليم، ويدفع الأمر إلى قيام إدارة الشركة بإعادة النظر بعدد الأقسام والوحدات الإدارية وعدد الوظائف والأنشطة (الغاء البعض منها ودمج الأخرى).

• أن توسيع حصة الشركة في السوق عموماً أو الحفاظ على الحصة الحالية لها يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في تلك الأسواق ( قسم التسويق الدولي أو الإقليمي).

• علاقة التطور التكنولوجي بفرض بعض الترتيبات التنظيمية للسيطرة على الإمكانيات والقدرات لتطوير الأداء للشركة. (جواد، 2000: 460)



مما تقدم يرى الباحث بأنه لا يوجد هناك هيكل تنظيمي مثالي يمكن اعتماده لجميع شركات التأمين حتى وان كانت متشابهة بل يمكن القول أن هنالك خطوات رئيسية يمكن اعتمادها في تصميم الهيكل التنظيمي للشركة منها تحديد الأهداف الأساسية والأهداف الثانوية لكي يتم تحديد الاحتياجات التنظيمية لأجازها.

### ثالثاً/ تكنولوجيا المعلومات كمدخل لأحداث التغيير وأثره بالخدمة التأمينية:

أحدثت التكنولوجيا تغييرات هامة في الشركات وفي المجتمعات، والتي اعتمدت اعتماداً كبيراً على التطورات التكنولوجية وما رافقها من اهتمام لدى الصناعيين والمهتمين للشركات التجارية، وهذا وقد اختلفت الآراء حول مفهوم التكنولوجيا، فقد ركز بعضهم على الآلات المستخدمة في الإنتاج، في حين إن آخرين أكدوا على المعرفة المستخدمة في عملية الإنتاج، بمعنى إن التكنولوجيا انقسمت الى تكنولوجيا الآلات وتكنولوجيا المعلومات. (الاعا، 2001: 475)

#### 1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

وقد عرفت بأنها استخدام أجهزة الحاسوب والوسائل المتطورة الأخرى في معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها وتحقيق سرعة في معالجتها وتخزينها واستردادها وتحويلها الى معلومات موثوق بها ويمكن الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات في الوقت المناسب. (الحسان، 2009: 89)

وأن تكنولوجيا المعلومات تتمثل في المكونات المادية للحاسبات والبرامج الجاهزة (سواء برامج نظم او برامج تطبيقات) بالإضافة لشبكات الاتصالات وغيرها من الاجهزة المطلوبة للقيام بمعالجة وتخزين وتنظيم وعرض وارسال واسترجاع المعلومات وذلك بالكفاءة والسرعة والدقة المطلوبة. (موسى، 2007: 28)

#### 2. تأثير تكنولوجيا المعلومات في الخدمة التأمينية:

ساهمت التطورات التكنولوجية السريعة والمتنامية الى ولادة مصادر وأشكال معلوماتية جديدة، فبفضل التكنولوجيا أصبح بالإمكان تجميع وتخزين وتحليل البيانات الخاصة بالعملاء بكفاءة وسرعة وفعالية عالية جداً وببساطة ودقة ووضوح، بالإضافة الى ذلك فإن إدارة مثل هذه المعلومات صارت متاحة للشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وقد حفزت موجة التكنولوجيا بروز وتنامي ثلاث تطورات رئيسية وهي:

أ - القدرة الهائلة على إقتناص المعلومات.

ب - القدرة الهائلة على معالجة وتحليل المعلومات.

ت - تحويل المعلومات الى شكل فعال من أشكال الاتصالات الرامية لتحفيز الحوار والتفاعل للحصول على المزيد من المعلومات. (أبراهيم، 2003: 85)

ومن المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات، العمل على زيادة المبيعات من خلال مساعدة شركة التأمين في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في



ظل تخفيض التكاليف (من خلال الاعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية) والذي يتحقق أيضا باستخدام تكنولوجيا المعلومات. (موسى، 2007: 33)، حيث أن بمقدور شركات التأمين التي تعتمد نظام الحاسبة الالكترونية توفير معلومات كاملة عن جميع الوثائق التي تعود الى المؤمن له حال طلب المعلومات، ويمكن الاسراع في إيصال المعلومات الى الوكلاء بواسطة تأسيس محطات طرفية للحاسبة لدى الوكلاء. (دوفت، 2002: 140)

أن الاعتراف والإقرار بأهمية العميل يمثل أساس وجوه نجاح العلاقات المستندة الى التكنولوجيا، فمن خلال معرفة حاجات العميل والعمل باتجاه تحقيقها باستخدام التطورات التكنولوجية الهائلة تستطيع الشركة إن تبني وتديم أفضل العلاقات مع العميل، والواقع ان العلاقة المتنامية مع العميل والسعي لتحقيق رضاه وكسب ولائه صارت تمثل ميزة تنافسية وأفضلية تنافسية أيضا على المنافسين، كما ينبغي على الشركة الاهتمام بالعملاء الحاليين بنفس طريقة اهتمامهم باستقطاب عملاء جدد، وبإمكان الشركات أنتهاج هذا المدخل التفاعلي المبتكر لتكريس ولاء العملاء الى أقصى درجة وإقامة الحواجز في وجه الشركات المنافسة وتفضيل منتجاتها وخدماتها وتطويرها وطرحها وفقا لحاجات ورغبات كل عميل على حدة. (العلاق، 2002: 32) ، ويحتاج مدراء الإنتاج الى معلومات لتخطيط أداء منتجات معينة والسيطرة عليها، ومعلومات عن خطوط إنتاجية معينة ، ويمكن للحاسوب إن يساعد في توفير معلومات عن المنتجات الحالية وتطوير المنتجات الجديدة. (الاعا، 2001: 490) ، ومهم جداً التوسع بشكل كبير في تدريب الكادر داخل وخارج الشركة، وإعتماد دليل معاملات خاص بالشركة يهتدي به الموظف وأعمام استعمال الحاسبة الالكترونية في أنواع التأمين وكافة سائر أعماله وأعمال الشركة كافة واعتماد التقنيات الحديثة في أنجاز الأعمال وتوفير سائر لوازم العمل من الآلات الحاسبة والاستسناخ والتصوير وغيرها. (السيفي، 2006: 298)، وأن عمل الشركة على زيادة حصتها السوقية وتأمين الجودة العالية او الكلفة المنخفضة وتطوير منتجات جديدة وزيادة إنتاجية العاملين، يعتمد على استعمال تكنولوجيا المعلومات الملائمة، وان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يؤدي الى تحقيق مزايا استراتيجية من خلال التغييرات التي تحققها في تطبيقات الأعمال. (الكساسبة، 2011: 48)، ومن مجالات تطبيق الحاسبة الالكترونية في شركة التأمين هي:

أ- نظام التحصيل: يتضمن هذا النظام استخراج الاقساط المسددة والعمولات المستحقة لكل منتج، وكذلك استخراج الاقساط الموقوفة.

ب- نظام حركة القروض: يستخدم هذا النظام لاستخراج تقرير مفصل ودقيق عما يستحق للمؤمن له من قروض يستطيع الحصول عليها من الشركة وتوزيعها على الفروع بما يسهل عملية منح القروض، وبهذا تكون الحاسبة قد ساهمت مساهمة كبيرة في إجراء هذه العمليات بزمن أقصر وجهد أقل وكفاءة عالية.



- نظام الإصدار "إصدار الوصولات": يستخدم نظام الإصدار لطبع الوصولات وإعداد جداول الإصدار، وتزويد الإدارة بما تحتاجه من تقارير وإحصائيات وهي دقيقة وواضحة منها على سبيل المثال:
- إحصائية عن عدد الالغاءات لكل منتج أو فرع ، وإحصائية عن عدد الوثائق المنتجة ومبالغها لكل منتج من المنتجين شهرياً وذلك لمعرفة قدرات كل منهم.
  - إحصائية تبين عدد المؤمن لهم ولكل فرع، وكشف عن الحالة الاخيرة للوثائق السارية بالنسبة لكل فرع من فروع الشركة ، وقائمة بالوثائق المستحقة الوفاء.
  - استخدام نظام الإصدار في تصميم استثمارات جديدة وترميز الفروع ونوع القبول وطريقة الدفع. (مرزه، 1981: 43-45)

### المبحث الرابع

#### إختبار فرضيات العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا البحث إلى إختبار فرضيات البحث، إذ وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بين المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) والمتغير المعتمد (الخدمة التأمينية) في منهجية البحث، وذلك بغية الوصول الى أستنتاجات قد تعزز أو ترفض الفرضيات المقترحة من قبل الباحث، سيجري في هذا المبحث اختبار هذه الفرضيات من خلال اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات (مداخل) التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية، وقبل اختبار فرضية العلاقة بين مداخل التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية، سيتم توضيح العلاقة بين مداخل التغيير التنظيمي مع بعضها البعض، وبعد ذلك اختبار فرضيات التأثير بين التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية.

#### أولاً/ اختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات البحث:

ينبغي قبل القيام باختبار اي فرضية من فرضيات البحث اختبار علاقات الارتباط البيئية لمكونات النموذج باستعمال (Spearman Correlation) ومن ثم العمل على اختبار علاقات الارتباط والانحدار بين مكونات نموذج البحث (التغيير التنظيمي، الخدمة التأمينية)، وذلك من خلال بيان العلاقة بين متغيرات (مداخل) التغيير التنظيمي فيما بينها وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، وكذلك بيان طبيعة العلاقة بين متغيرات الخدمة التأمينية.

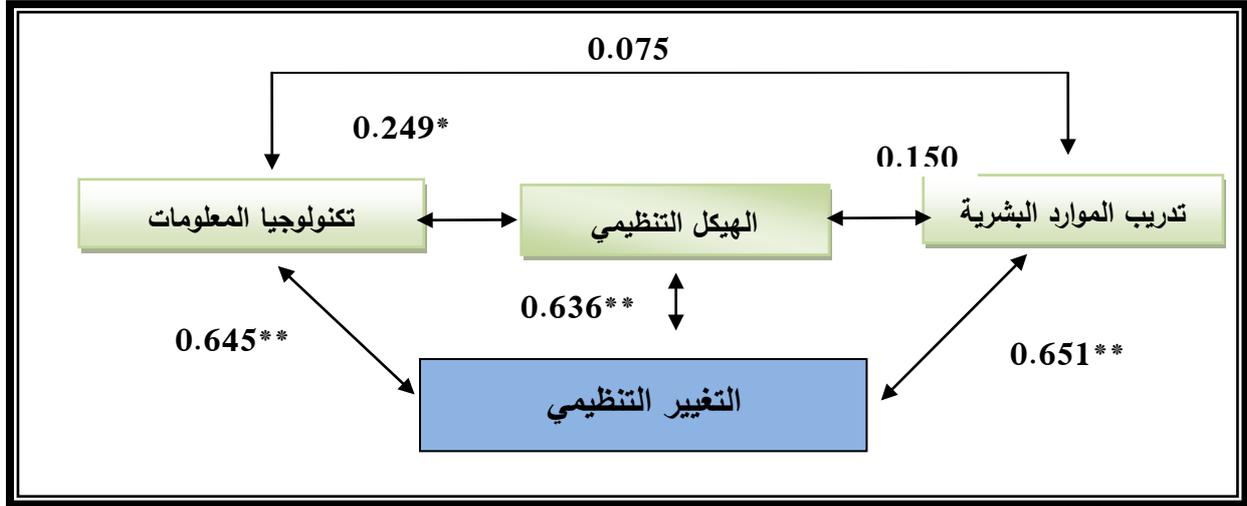
ولغرض قبول الفرضيات التي صيغت للدراسة الحالية أو نفيها، تم الإعتماد على عدد من الوسائل والأدوات الإحصائية، إذ تم إستخدام معامل إرتباط سبيرمان (spearman) لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرات البحث في الشركة المبحوثة، فضلاً عن تحديد قيمة الـ (significant) ومختصرها (sig)، والتي تستخدم لمعرفة مستوى معنوية الإرتباط، فإذا كانت قيمتها أقل من (0.05) أو (0.01)، دل ذلك على معنوية الإرتباط، وقد جرى اعتماد فرضية ارتباط رئيسة وثلاث فرضيات فرعية بناءً على المراجعة



النظرية في الفصول الأولى والاستدلال المنطقي تحدد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث، وللغرض المذكور صنفنا البيانات وبوبت بشكل يصلح للمعالجة الإحصائية لأختبار علاقات الارتباط فيما بينها باستخدام معامل ارتباط (Spearman) للرتب.

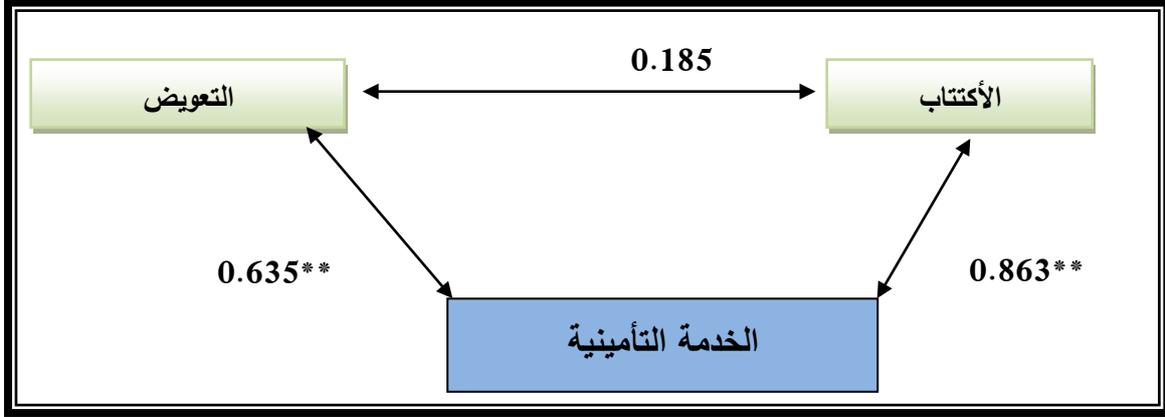
#### (1) علاقات الارتباط بين متغيرات مداخل التغيير التنظيمي:

يتكون محور التغيير التنظيمي من ثلاث متغيرات هما (تدريب الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، وكما يظهر من الشكل (1) وجود علاقة بين متغيرات التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين تدريب الموارد البشرية والتغيير التنظيمي (0.651) لعينة البحث عند مستوى معنوية (0.01)، ووجود علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي والتغيير التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (0.636) لعينة البحث عند مستوى معنوية (0.01)، ووجود علاقة أيضا بين تكنولوجيا المعلومات والتغيير التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (0.645) لعينة البحث عند مستوى معنوية (0.01)، ويشير ذلك العلاقة القوية بين المتغيرات الفرعية والرئيسية، أما على مستوى المتغيرات الفرعية فيما بينها فهناك علاقة ضعيفة بين تدريب الموارد البشرية والهيكل التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (0.150)، وكذلك بين تدريب الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات إذ بلغ معامل الارتباط (0.075) بينما وجود علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات إذ بلغ معامل الارتباط (0.249)، عند مستوى معنوية (0.05).



## (٢) علاقات الارتباط بين متغيرات الخدمة التأمينية:

يتكون محور الخدمة التأمينية من متغيرين هما (الأكتتاب، التعويض)، وكما يظهر من الشكل ( 2 ) وجود علاقة ضعيفة بين الأكتتاب والتعويض، إذ بلغ معامل الارتباط ( 0.185 ) وذلك لكون العمليتين منفصلتين في العملية التأمينية، ووجود علاقة ارتباط قوية جدا بين الأكتتاب والخدمة التأمينية إذ بلغ معامل الارتباط ( 0.863 ) عند مستوى معنوية ( 0.01 )، ويشير الى علاقة قوية بين المتغيرين الفرعي والرئيسي، ويلاحظ ايضا وجود علاقة بين التعويض والخدمة التأمينية إذ بلغ معامل الارتباط ( 0.635 ) لعينة البحث عند مستوى معنوية ( 0.01 )، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين التعويض والخدمة التأمينية، ويشير ذلك الى قوة العلاقة بين المتغيرات الفرعية والخدمة التأمينية.



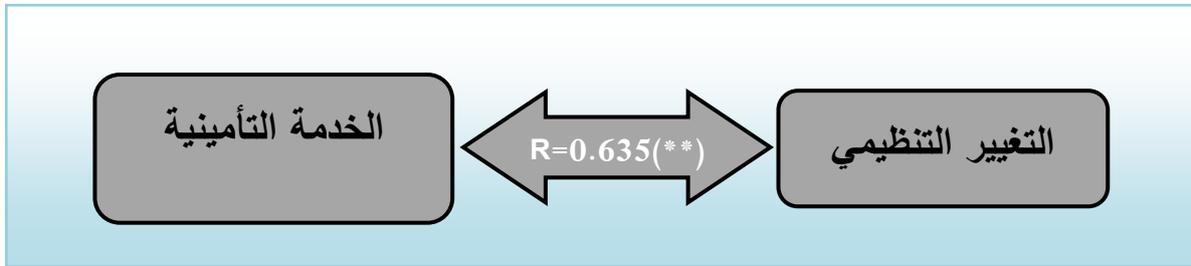
### أختبار فرضيات العلاقة للبحث:

أفترض البحث الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية العامة )، وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** (لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية العامة).

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية إذ بلغ معامل الارتباط مقدار ( 0.635 ) عند مستوى معنوية ( 0.01 )، وهو مقدار يوضح العلاقة القوية بين المتغيرين وهو يشير إلى أن كلما زاد الشركة في إدخال التغيير التنظيمي خلال مداخلة (تدريب الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) زادت مقدار الخدمة التأمينية المقدمة من قبل الشركة، إذ أسهمت تلك العلاقة برفض الفرضية الرئيسية الأولى، ويبين الشكل الآتي تصويراً لتلك العلاقة:

شكل (3): العلاقة بين التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية.

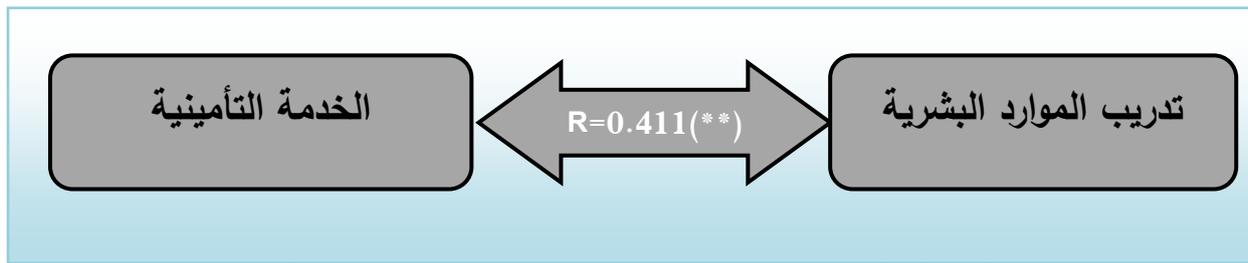




الفرضية الفرعية (1-1): (لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب الموارد البشرية والخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية العامة).

تشير نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية والخدمة التأمينية بقيمة ارتباط (0.411) عند مستوى معنوية (0.01)، إذ أسهمت تلك العلاقة برفض الفرضية الفرعية (1-1)، ويبين الشكل الآتي تصويراً لتلك العلاقة:

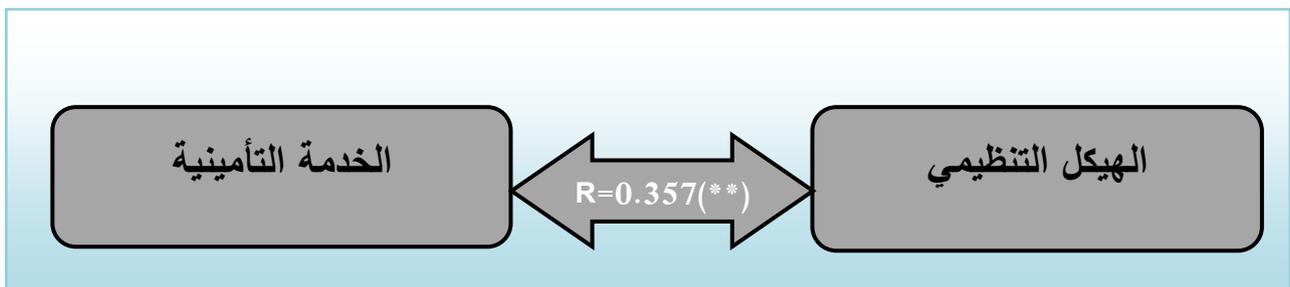
شكل (4): العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والخدمة التأمينية.



(في شركة التأمين الوطنية العامة).

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والخدمة التأمينية بقيمة ارتباط (0.357) عند مستوى معنوية (0.01)، إذ أسهمت تلك العلاقة برفض الفرضية الفرعية (2-1)، ويبين الشكل الآتي تصويراً لتلك العلاقة:

شكل (5): العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخدمة التأمينية.



الفرضية الفرعية (3-1): (لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات والخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية العامة).

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والخدمة التأمينية بقيمة ارتباط (0.441) عند مستوى معنوية (0.01)، إذ أسهمت تلك العلاقة برفض الفرضية الفرعية (3-1)، ويبين الشكل الآتي تصويراً لتلك العلاقة:



الخدمة التأمينية

$R=0.441(**)$

تكنولوجيا المعلومات

ثانياً/ اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

ينصب الأهتمام هنا على اختبار فرضيات التأثير المتعلقة بقياس أثر التغيير التنظيمي في الخدمة التأمينية ، فقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، إذ أثبتت الفرضية الرئيسية الثانية في المنهجية والتي مفادها ( لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية العامة). ومن أجل هذا العرض اعتمدت المؤشرات الإحصائية ذات العلاقة بهذا النوع من التحليل، والمتمثلة بالمعلمات والرموز الإحصائية الآتية:

أ - معامل الارتباط (R): ويمثل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

ب - معامل التحديد ( $R^2$ ): (Determination Coeficient) لمعرفة الانحرافات الكلية بواسطة معادلة الانحدار التقديرية، وتفسير النسبة المئوية للتغيرات الحاصلة في المتغير التابع بتأثير المتغير المستقل فإذا زادت قيمته فيعني ذلك زيادة التأثير وبالعكس، ومن الجدير بالذكر إن قيمة ( $R^2$ ) تقع بين الصفر والواحد الصحيح (  $0 \leq R^2 \leq 1$  ) وبالتالي فقيمته تفسر قوة أو ضعف تفسير معادلة الانحدار، فكلما زادت القيمة عن الصفر وأقتربت من الواحد، دل ذلك على زيادة تفسير المتغير المستقل للتغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، أما النسبة المتبقية والتي تمثل الفرق بين الواحد الصحيح وقيمة ( $R^2$ )، فتفسرها عوامل أخرى لم يتضمنها البحث.

ت - إختبار (F): يوضح إختبار (F) شكل العلاقة ككل، مقبولة أو غير مقبولة، وذلك اعتماداً على مستوى المعنوية (sig) المستخرجة بأستخدام نظام (SPSS)، فإذا كانت أقل من ( 0.05 )، فإن (F) تعد مقبولة، مما يدل على معنوية الإنحدار ووجود التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

ثا - إختبار (t): يوضح أهمية كل متغير مستقل في الأنموذج بالإعتماد على مستوى المعنوية ( sig) المستخرجة بأستخدام نظام (SPSS)، فإذا كانت أقل من ( 0.05 ) فهذا يشير إلى إن المتغير المستقل مهم في إنموذج البحث.

ج -معامل الإنحدار ( $\beta$ ): يستخدم هذا المؤشر لمعرفة مقدار التغير في وحدة المتغير المعتمد عند تغير قيمة المتغير المستقل وحدة واحدة، وتعرف ( $\beta$ ) بمقدار الميل في نموذج الإنحدار .



ح -قيمة الثابت ( $\alpha$ ): وتشير إلى قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل (مساوية للصفر).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية العامة.

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ينبغي اختبار تأثير مداخل التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية من خلال صياغة الفرضية ( لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين متغيرات (مداخل) التغيير التنظيمي والخدمة التأمينية في شركة التأمين الوطنية العامة).  
وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير ( الخدمة التأمينية) الذي جرى ترميزه بالرمز ( $Y$ )، والمتغيرات التفسيرية مداخل التغيير التنظيمي (تدريب الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات).  
وكانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta (X1) + \beta (X2) + \beta (X3) + e$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار

$$y = 10.196\alpha + X1 + 20.167 X2 + 0.286 X3 + e$$

(تدريب الموارد البشرية) + (الهيكل التنظيمي) + (الموارد البشرية) + (الخدمة التأمينية).

وفي ضوء جدول (2) الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي (SPSS)

جدول (2): اختبار تأثير مداخل التغيير التنظيمي في الخدمة التأمينية .

المتغير التابع	Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة		معامل الإنحدار ( $\beta$ )		المتغير المستقل التغيير التنظيمي
					sig	t			
الخدمة التأمينية	0.000	0.688	0.473	17.952	0.001	3.518	1.165	a	تدريب الموارد البشرية الهيكل التنظيمي تكنولوجيا المعلومات
					0.00	3.799	0.196	B	
					0.012	2.593	0.167	B	
					0.000	4.157	0.286	B	

المصدر: إعداد الباحث



توضح نتائج التحليل الاحصائي معامل تحديد المتغيرات (مداخل) التغيير التنظيمي لعينة البحث ( $R^2=0.473$ ) أي تساهم المداخل بما يقارب ( 47%) من الخدمة التأمينية ، وتوضح نتائج التحليل درجة التأثير بين متغيرات التغيير من خلال اختبار ( F ) المحسوبة لعينة البحث والبالغ (17.952) وهذا يدل على وجود تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد الخدمة التأمينية، كذلك توضح النتائج ان قيمة الثابت (  $a=1.165$  ) اي عندما تكون قيمة المتغيرات (المداخل) مساوية للصفر فان الخدمة التأمينية لن تقل عن هذه القيمة، كذلك توضح ان قيمة تدريب الموارد البشرية (  $\beta_1=0.196$  ) والهيكل التنظيمي (  $\beta_2=0.167$  ) وتكنولوجيا المعلومات (  $\beta_3=0.286$  ) لعينة البحث، وهذا يعني اي تغير في هذه المتغيرات سيؤدي الى تغيير بالخدمة التأمينية، ويظهر اختبار ( t ) المحسوبة والبالغة لتدريب الموارد البشرية ( 3.799 )، والهيكل التنظيمي ( 2.593 )، وتكنولوجيا المعلومات (4.157) ذات دلالة معنوية، وهذا يؤكد على أن المتغيرات ذات اهمية في الأنموذج ووجود تأثير ايجابي للمتغيرات ككل على الخدمة التأمينية.

وفي ضوء الفرضية الرئيسية الثانية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير ( الخدمة التأمينية ) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس ( التغيير التنظيمي ) (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta (X) + e$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

$$y = 1.205 + 0.638(X) \text{ (التغيير التنظيمي في الخدمة التأمينية).}$$

وفي ضوء جدول (1) الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي (SPSS)

جدول (1): تأثير التغيير التنظيمي في الخدمة التأمينية .

المتغير التابع	Sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة		معامل الانحدار $\beta()$		المتغير المستقل
					sig	t	a	B	
الخدمة التأمينية	0.000	0.679	0.461	52.978	0.000	3.686	1.205	a	التغيير التنظيمي
					0.000	7.279	0.638	B	

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول (1) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.461$ ) للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي)،

بمعنى أن التغيير التنظيمي يساهم في تفسير ( 46%) في الخدمة التأمينية (الأكتتاب، التعويض)

والمتبقي عوامل أخرى لم يتضمنها البحث، في حين بلغت قيمة ( F ) المحسوبة (52.978) اكبر من



قيمتها الجدولية، تفسر ان هناك درجة تأثير معنوي عند مستوى دلالة ( 0.01)، اي ان التغيير التنظيمي يؤثر بشكل ايجابي في الخدمة التأمينية، وقد بلغت قيمة الثابت (  $a=1.205$  ) اي عندما يكون التغيير التنظيمي مساوية للصفر فإن الخدمة التأمينية لن تقل عن هذه القيمة، في حين بلغ معامل ( $\beta=0.638$ ) للتغيير التنظيمي، وتعني اي تغيير في قيمة التغيير التنظيمي بمقدار وحدة واحدة ستتغير الخدمة التأمينية بمقدار هذه القيمة، ويظهر اختبار ( t ) المحسوبة وبالغلة للتغيير التنظيمي ( 7.279 ) ذات دلالة معنوية وهذا يؤكد اهمية التغيير التنظيمي في نموذج البحث، بناء على ما تقدم، فإن نتائج التحليل تشير بأنها جاءت غير متوافقة مع الفرضية الرئيسية، مما يؤكد عدم صحتها، ولهذا يتم رفضها، وبذلك فإن التغيير التنظيمي يؤثر في الخدمة التأمينية.

### الاستنتاجات

في ضوء ما تم عرضه وتحليله من نتائج في الإطارين النظري والتطبيقي للبحثتم التوصل الى الاستنتاجات التالية:

1. مهما كان نوع التغيير والمدخل الذي تنتهجه الشركة فإنه لابد أن يؤثر على الأفراد العاملين فيها، كما أنهم يؤثرون فيه ويظهر ذلك من خلال تطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم ومن ثم أداء الشركة، وهذا يتحقق من خلال اعتماد الشركة على تدريب وتطوير المورد البشري، عن طريق توفير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتها.
2. يعد التغيير التنظيمي من خلال تكنولوجيا المعلومات من بين ابرز العوامل التي تساهم في احداث التغييرات والتي تكون متوافقة ورغبات شركة التأمين في احداث التغيير من جانب توفير السرعة في إجراءات تسوية التعويضات لما توفر هذه التقنية من معلومات عن المؤمن له.
3. يعمل التغيير التنظيمي من خلال الهيكل التنظيمي على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للشركة بما يسمح بإعطاء مرونة عالية لإجراءات إصدار الوثيقة عن طريق إدخال الإصلاحات الهيكلية كأسلوب للتغيير الناجح، ومن خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية.

### التوصيات:

1. تتطلب مجالات التغيير التنظيمي إجراء تغييراً في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للشركة ككل وذلك لتحقيق التناسق بين واقع هذه المجالات وسعي الشركة لتنفيذ سياساتها وتحقيق اهدافها، ولتحقيق فاعلية وكفاءة اعلى في عمليات التغيير ولزيادة قدرة الشركة على تحقيقه لابد من اسهام العاملين في الشركة في عمليات التغيير ويجري ذلك من خلال بيان اسباب واتجاهات التغيير للعاملين ويحقق ذلك ضمان اجراء التغيير من دون عرقلة عمليات التنفيذ.



٢. ينبغي على الشركة أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تتباعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطة، بدلاً من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي من خلال توزيع المسؤوليات والصلاحيات الى العاملين في جهات الأكتتاب وإجراءات تسوية التعويضات لتحقيق السرعة في إنجاز الأعمال.

٣. زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب، وذلك لأن التدريب يعد خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة، ويمكن زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب من خلال العمل على تشجيع الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية الهادفة الى تطوير كفاءتهم كلاً في مجال اختصاصه، وتخصيص ميزانية كافية وواضحة لبرامج التدريب، على وفق مواردها وإمكاناتها المتاحة، والتنسيق مع الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات الموظفين بشكل عام والقائمين على عملية إصدار الوثائق وتسوية التعويضات بشكل خاص وذلك لكونهم على اتصال مباشر مع طالب التأمين والمؤمن له.

### المصادر

#### أولاً/ الكتب العربية:

١. أبو شيخة، نادر أحمد ( 2011 ) "التنظيم وأساليب العمل" ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. الحسبان، عطا الله أحمد سويلم ( 2009 ) "الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي ( 2009 ) "إدارة الأعمال الدولية- منظور سلوكي واستراتيجي"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. السكارنه، بلال خلف ( 2009 ) "التطور التنظيمي والإداري" ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٥. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم ( 2000 ) "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٦. الصميدعي، محمود جاسم والعلاق، بشير عباس ( 2002 ) "أساسيات التسويق الشامل والمتكامل"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. الطعاني، حسن أحمد ( 2010 ) "التدريب الإداري المعاصر" ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 27  
- الفصل الثاني - لسنة 2014  
دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التأمينية

٨. المساعد، زكي خليل (2010) "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. المخلائي، محمد سرحان (2009) "القيادة الفاعلة وإدارة التغيير"، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. العنزي، عوض خلف (2005) "إدارة جودة الخدمات العامة-المفاهيم وأساليب التطوير"، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
١١. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2000) "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. جلاب، إحسان دهش (2011) "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. جودة، محفوظ أحمد (2010) "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. جواد، شوقي ناجي (2000) "إدارة الأعمال - منظور كلي"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. حريم، حسين (2004) "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. دوفت، جارلس (2002) "تسويق التأمين"، الطبعة الأولى، ترجمة وإعداد سليم علي الورد، مكتب البلورة، بغداد.
١٧. رحيم، نبيل محمد وبديوي، الياس نجيب (1984) "تسويق التأمين"، الطبعة الأولى، مطابع صوت الخليج، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
١٨. عبوي، زيد منير (2006) "التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.
١٩. عريقات، حربي محمد وعقل، سعيد جمعة (2008) "التأمين وإدارة الخطر - النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٠. قنديل، علاء محمد سيد (2010) "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
٢١. كنعان، نواف (2009) "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. موسى، عبد الله فرغلي (2007) "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني"، الطبعة الأولى، أيترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 27  
- الفصل الثاني - لسنة 2014  
دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة التأمينية

٢٣. مرزة، سعيد عباس ( 2006 ) "التأمين النظرية والممارسة" ، الطبعة الأولى، تنضيد شركة إعادة التأمين العراقية، بغداد، العراق.

ثانياً/ الاطاريح والرسائل الجامعية:

١. ربيعة، بن حملة محمد لطفي وآخرون ( 2005 ) "تسويق خدمة التأمين في ظل الإصلاح الاقتصادي حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA"، الجزائر.

ثالثاً/ المؤتمرات والندوات:

١. إبراهيم، عزة عبد السلام ( 2003 ) "تسويق التأمين في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية"، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ، الدوحة ، قطر .
٢. العلاق، بشير عباس محمود ( 2002 ) "التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا"، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير) ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
٣. علي، نادية أمين محمد ( 2003 ) "إستراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين"، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ، الدوحة، قطر.

رابعاً/ المجلات والدوريات:

١. الاغا، وفيق حلمي ( 2001 ) "التكنولوجيا والمعلومات في الإدارة" ، مجلة كلية الرادين الجامعة للعلوم، الحقائق للطباعة والنشر، العدد (6).

خامساً/ مواقع الشبكة الدولية:

١. الرشيد، صالح "أساسيات تسويق الخدمات"، جامعة الملك فيصل، السعودية، المذكرة الأولى، 2008 ، منشورة على موقع [webct-course.kfu.edu.sa](http://webct-course.kfu.edu.sa).

سادساً/ المصادر الاجنبية:

1. Daft , R. L., (2001), "Organization theory and design" 7<sup>th</sup>/ed. South- Western college publishing Ohio .
2. Avlonitis, George, j. & Papastathopoulon, Paulina, (2006), "Product and Services Management", SAGEPublicatons, Lond.