



دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين
(حالة دراسية في شركة التأمين الوطنية)

**The Role Of Human Resource Development in the Insurance
Industry/Case Study at The National Insurance Company**

أ.م.د. علاء عبدالكريم البلداوي

عدنان طه كرفوع

المستخلص

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 إلى نوعين رئيسيين، 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، وخُصص البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

١. 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.

٢. 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 يمتلكه وكفاءة إدارته وتنميته بالشكل الصحيح.

ومن أهم التوصيات الآتي:

١. 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 .



٢. إعادة النظر جزئيا بالهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية في الشركة وبما يجعل جميع الشعب والوحدات الخاصة بوظائف الأفراد مرتبطة بجهة مركزية واحدة .

Abstract

This study aims to identify human resources development and its role in the development of the insurance industry in the national insurance company, and to inspect how the recruitment requirements for human resource development and its impact in setting up efficient and skilled staff ,good, effective and well prepared based on scientific grounds.

The concept has been identified the insurance industry as well as understanding human resources and its management and development the main requirements that lead to improve performance within the company. Divided into two main functions, the first type is the staff requirements and functions and the second kind is the requirements and functions of human resource development within the company. These requirements were analyzed and studied their impact on the development of the insurance industry in addition to the analysis of the characteristics of the sample. The study hypotheses were tested on a relationship and impact between the study variables through statistical methods related to the subject. The study concluded a set of conclusions and the most important are:

1. The human resources has an important and dynamic role in insurance companies so that companies could face competitive challenges by adopting strategic options in cost, technology and product type areas but could not continue to face challenges without human resources that do not have the knowledge and technical capabilities for the insurance process and enabling them to respond quickly to environmental changes.
2. The company discussed the benefits and improvement in work not only depends on its position in the insurance market and excess resources, but with the ability to invest the belonging human mind and the efficiently management and develop properly.

Moreover, the most recommended by the study are:

1. The staff is considered as an important supplier resources owned by the company, the good and continuous work is a must for a better management, development and improvement to achieve company goals and improve their performance and increase their productivity.
2. Partial review by organizational structure of the Department of human resources management in the company and make all divisions and units of personnel linked to one central point which is: (human resources planning, performance assessment and motivate employees) or creating the kind of active communication mechanisms between these divisions in case of lack to review the current structure.

المقدمة الإنسان هو جوهر إدارة الموارد البشرية ، بكل ما يحمله من قيم فهو قيمة إنتاجية واقتصادية، وقيمة استهلاكية إذ يستهلك ما ينتج وهو قيمة روحية وإنسانية، وقد مر الإنسان



بمراحل عدة هي إدارة الموارد البشرية وتاريخها ولذا فإن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل.

إن العوامل التي زادت من أهمية العنصر البشري وضرورة رفع كفاءته ما تواجهه شركات التأمين من تحديات العولمة والخصخصة والهندرة والمنافسة، والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا السياق هو: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنهض بمهامها، وإن تأتي أهدافها داعمة لأهداف الشركة؟ إن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية دفعت الشركات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين ورفع كفاءتهم الانتاجية.

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:

مشكلة البحث

تمثل الموارد البشرية في شركة التأمين الوطنية مورد من أهم مواردها ، واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف الشركة بدون هذه الموارد ،التي يجب أن تسعى دائما للاهتمام بها وتنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتساعد في مواجهة التغيرات والتحديات .

من هنا تنبع مشكلة بحثنا هذا، حيث من خلال الزيارات المتعددة الى شركة التأمين الوطنية وكذلك من خلال فترة التدريب العملي في الشركة المذكورة لمدة ثلاثة أشهر وجد الباحثان مشكلة في هذا الجانب تستحق الدراسة والبحث العلمي .

وتتمثل هذه المشكلة بالإجابة على السؤال الآتي:-

مامدى تأثير تطبيقات تنمية الموارد البشرية على صناعة التأمين في شركة التأمين الوطنية؟

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:-

- ١- الدور الذي تؤديه شركات التأمين في إنعاش الاقتصاد الوطني وتطويره، مما يستدعي الاهتمام والبحث العلمي المتواصل من اجل الارتقاء بهذا القطاع الى اعلى المستويات.



٢- شدة المنافسة بين شركات التأمين في القطاعين العام والخاص مما يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته وتنميته وإعداد الإعداد الجيد من أجل الحصول على الميزة التنافسية، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها قطاع التأمين بصورة عامة وشركة التأمين الوطنية بصورة خاصة.

٣- الدور الكبير الذي تؤديه تنمية الموارد البشرية في مختلف المجالات والأعمال ومنها مجال التأمين. ٢

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى فاعلية تطبيقات تنمية الموارد البشرية في شركة التأمين الوطنية وأثرها في تطوير صناعة التأمين . ويمكن توضيح أهداف البحث الرئيسية بالآتي:-

١- التعرف على سياسة وبرامج الشركة قيد البحث والمتعلقة بتنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير صناعة التأمين.

٢- تحديد مدى التطبيق الفعلي لهذه البرامج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

٣- قياس مدى وعي ومعرفة المدراء من جهة والموظفين من جهة أخرى، بتنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير صناعة التأمين.

٤- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وتنميتها في شركة التأمين الوطنية وبيان أثرها على صناعة التأمين.

منهج البحث

اعتمد الباحثان على منهجين في دراسته هما (المنهج الوصفي) و(المنهج التحليلي) ، لأنهما الأكثر ملاءمة لدراسة خصائص ظاهرة تنمية الموارد البشرية ، إذ يقوم الباحثان عن طريق المناهج المذكورة بوصف تلك الظاهرة ، ودراسة العلاقة بين متغيراتها ، وتقديم البيانات عنها مبيناً أسبابها ونتائجها وتحليلاتها والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، بقصد التوصل إلى إستنتاجات وتقديم توصيات بشأنها.

فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لأنموذجه فقد اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية ونعرضها على النحو الآتي: -



١ - فرضيات العلاقة

الفرضية الرئيسة الاولى:

"توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنمية الموارد البشرية وبين صناعة التأمين".

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين وظائف التوظيف الخاصة بتنمية الموارد

البشرية وبين تطوير صناعة التأمين.

ب. . توجد علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الوظائف التطويرية الخاصة بتنمية الموارد

البشرية وبين تطوير صناعة التأمين.

٢ - فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الثانية:

"يوجد تأثير معنوي بين تنمية الموارد البشرية وصناعة التأمين".

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. تؤثر وظائف التوظيف الخاصة بتنمية الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً في تطوير

صناعة التأمين.

ب. تؤثر الوظائف التطويرية الخاصة بتنمية الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً في تطوير

صناعة التأمين.

الإطار النظري لصناعة التأمين

مفهوم صناعة التأمين

تعرف صناعة التأمين على (أنها مجموعة إجراءات يتم بموجبها تحويل القسم الأكبر من

عبء خطر معين من شخص طبيعي أو اعتباري هو المؤمن له إلى شخص اعتباري يسمى

المؤمن كما في التأمين التجاري، أو إلى مجموعة أفراد حقيقيين أو اعتباريين الذين يكونون

مؤمنين كما في التأمين التبادلي أو التعاوني، أكثر مقدرة منه واستعداداً للتحمل، ويترجم هذا

التحويل عملياً بدفع مبلغ التأمين عند وقوع الخطر المؤمن منه. ويتم هذا التحويل بهدف

التعويض في التأمين على الأشياء) (الجرف، ٢٠١١: ٢)

وعرفت لجنة مصطلحات التأمين بمؤسسة الخطر والتأمين الأمريكية، صناعة التأمين

على أنها (تجميع للخسائر العرضية عن طريق تحويل هذه الأخطار إلى المؤمنين (شركات



التأمين) والذين يوافقون على تعويض المؤمن لهم عن هذه الخسائر، أو لتوفير مزايا مالية أخرى في حالة وقوعها أو لتقديم خدمات متعلقة بالخطر). (ريجدا، ٢٠٠٦: ٥١)

الوظائف الأساسية لصناعة التأمين

يبين الكاتبان (عريقات وعقل)، الوظائف الرئيسة لشركة التأمين كالاتي: (عريقات وعقل، ٢٠٠٨: ٤٣)

١. وظيفة التسعير
 ٢. وظيفة الاكتتاب "انتقاء الأخطار
 ٣. وظيفة الإنتاج (المبيعات)
 ٤. وظيفة تسوية المطالبات (إدارة التعويضات)
١. وظيفة التسعير:

تهتم هذه الوظيفة بمعرفة القسط الواجب استيفاءه من المؤمن له نظير خطر معين ينوي التأمين ضده وبالتالي فان وظيفة التسعير تضع سعر معين لكل نوع من أنواع التأمينات المختلفة يتناسب مع درجة واحتمال تحقق الخطر. والشخص الذي يحدد أسعار التأمين يدعى بالاكْتُواري وهو شخص له دراية وعلم في الرياضيات والإحصاء (سلام وموسى، ٢٠٠٧: ١٥٧)

٢. وظيفة الاكتتاب:

تعد عملية الاكتتاب في شركة التأمين من أهم واعقد العمليات التي يجب ان توليها الشركة اهتماما خاصا، حيث إنَّ كل نتائج الأنشطة الأخرى - من استثمار وإعادة تأمين - تترتب على نتائج عملية الاكتتاب، وتعد عملية الاكتتاب هي العملية الفنية لجوهر العملية التأمينية (أبو بكر، ٢٠١١: ٧٧)

ان عملية الاكتتاب Underwriting يقصد بها (دراسة وفحص الأخطار في شركات التأمين بقصد قبولها أو رفضها. وتتم عملية الاكتتاب عن طريق فحص الطلبات المقدمة وذلك بغرض الوصول إلى فكرة صحيحة عن الخطر قبل التأمين عليه)، وتتمثل خطوات عملية الاكتتاب بالاتي: (سلامة، ١٩٩٨: ١٩٣)

- أ. فحص الأخطار.
- ب. اختيار الأخطار.
- ج. تحليل الأخطار بقصد تسعيرها



د. مراقبة الأخطار خلال مدة التعاقد.

هـ. الأخطار المرفوضة.

٣. وظيفة الإنتاج

يقصد بالإنتاج في مجال التأمين، (المبيعات والنشاطات التسويقية التي تقوم بها شركات التأمين وعملية بيع الخدمة التأمينية التي تقوم بها شركة التأمين وهي المصدر الرئيسي لتمويل الشركة. وكثيراً ما يطلق على الوكلاء والمندوبين اسم المنتجين. وفي شركات التأمين المتخصصة في تأمينات الحياة، يطلق على الدائرة المختصة بالإنتاج اسم دائرة المبيعات، وتكون هذه الدائرة مسؤولة عن استقطاب وتدريب الوكلاء الجدد ومراقبة ومتابعة الوكلاء والمندوبين الآخرين. وفي شركات التأمين المتخصصة في تأمينات الممتلكات والمسؤولية توجد دوائر للتسويق ويقوم موظفو هذه الدوائر بشرح البرامج التأمينية لجمهور المؤمن لهم). (سلام وموسى، ٢٠٠٧: ١٦٠-١٦١)

٤. وظيفة تسوية المطالبات (التعويضات):

وهي (تلك الوظيفة المتعلقة بدفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن عليه/ له عند تحقق الخطر المؤمن ضده. وفي شركات التأمين هناك جهة أو دائرة متخصصة بدراسة المطالبات المقدمة، وتحديد مدى التعويض المستحق من خلال تسوية الخسائر) (عريقات وعقل، ٢٠٠٨: ٥٣)

المفاهيم والأبعاد الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية

التعريف بالموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على (أنها جميع الناس الذين يعملون في الشركة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها كافة تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف الشركة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية) (عقيلي، ٢٠٠٥: ١١).

مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها (تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات



محدودة والمتقزمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات)(السلمي، ٢٠٠١: ٢١٦)

الأسباب الداعية إلى تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين:

تتمثل ابرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين فيما يأتي: (بلوط، ٢٠٠٢: ٢٣٧)

- أ. مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- ب. توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم .
- ج. تحسين مهارات و زيادة قدرات الأفراد و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- د. تهيئة الأفراد لتبوأ وظائف مستقبلية،أو تحضيرهم عدة و عددا،لمواجهة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية كافة ،التي تؤثر على إنتاجهم و أدائهم .
- هـ. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في عدة مجالات، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

ان الدراسة المتأنية لواقع الاقتصاد العربي بصفة عامة وقطاع التأمين بصفة خاصة تتطلب النظر بمنظار جديد يعتمد على قدرة شركات التأمين العربية في خلق العناصر والاسباب المساعدة على نمو عمليات التأمين وزيادة الطلب عليه،وهو أمر يتطلب الاهتمام بفن الإدارة الحديثة والتخطيط الاستراتيجي. ان مواضع الخلل والضعف في سوق التأمين العربي تتبلور في عدة اسباب منها ضعف الاستثمار في العنصر البشري وتاهيله ضمن برامج واضحة ومحددة لخدمة أهداف الشركة المستقبلية وخدمة قطاع التأمين في الدولة.لذلك يجب الاهتمام وزيادة الاستثمار في برامج التنمية والتدريب والتاهيل لخلق ملاكات فنية متخصصة واعداد الصف الثاني من القيادات والتركيز على توطين قطاع التأمين.(الحسن، ٢٠٠٦: ٤-٥)

٥ - وظائف تنمية الموارد البشرية في ظل صناعة التأمين



لكي تحقق الشركة أهدافها لابد ان 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 والتموي كالتدريب والتطوير وتوجيه العاملين بالشركة وتطوير مساهمهم الوظيفي وتقييم أداءهم وتصميم نظام جيد للتحفيز وبالتالي امتلاك الشركة لقوة عمل ملائمة.

تشير وظيفة التوظيف إلى العملية التي يتم من خلالها الحصول على الأفراد ذوي المهارات والقابليات والمعارف والخبرات وملاءمتهم مع كل وظيفة من وظائف الشركة وحسب اختصاصاتهم . وبمعنى آخر يقوم التوظيف بترجمة خطط الموارد البشرية إلى إجراءات فعلية.

تخطيط الموارد البشرية في شركات التأمين

تعرف وظيفة تخطيط الموارد البشرية على انها (عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للشركة والتأكد من ان الشركة تمتلك العدد المناسب من الأفراد المؤهلين في الوظائف المناسبة وبالوقت المناسب) (مازن والخيالي، ٢٠٠١: ٤٣٢)

اهمية 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: (الهيبي، ٢٠١٠: ٦٣-٦٤)

أ. 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.

ب. تقليل كلف نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة المورد البشري.

وظيفة الاستقطاب في شركات التأمين:

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.

١- 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). (الصيرفي، ٢٠٠٥: ١١٢)

٢- أهمية وظيفة الاستقطاب في شركات التأمين:

يمكن توضيح أهمية وظيفة الاستقطاب في شركات التأمين من خلال النقاط الآتية: (السالم وصالح، ٢٠٠٢: ١٤١)

١. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب العمل ومصادرها المتاحة أمام الشركة ، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات أوسع أمام اختيار أفضل الأفراد المتقدمين.
 ٢. من خلال الاستقطاب تتمكن الشركة من توصيل رسالتها للمرشحين المحتملين للعمل.
 ٣. نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
 ٤. تحدد عملية الاستقطاب أفضل الوسائل في عملية البحث عن الكفاءات.
- من خلال ماورد اعلاه يمكن للباحث القول بان الاستقطاب هو عمليات البحث والدراسة والتحري عن المورد البشري ذات الكفاءة والتأهيل، لملئ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في شركة التأمين.
- #### الاختيار والتعيين في شركات التأمين:

١. الاختيار:

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) (252 Schuler, ١٩٩٥):

٢. التعيين:



هو) عبارة عن تعيين أو إعادة تعيين العاملين في وظيفة جديدة أو مختلفة فهو يضم التعيين الأولي للعاملين الجدد والترقية والنقل(كامل ، 1994: ٢١٦)

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 وتطوير مساهمهم الوظيفي.

١ - تقييم أداء الموارد البشرية في شركات التأمين:

١-١ - مفهوم تقييم أداء 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) (نوري و كورتل، ٢٠١١: ٣٢٢)

١-٢ - فوائد تقييم أداء العاملين في شركات التأمين

تعد عملية تقييم أداء العاملين في شركات التأمين إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لاغنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الامكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية. ويمكن توضيح أهم الفوائد من عملية تقييم أداء العاملين في شركات التأمين من خلال الآتي: (الزويلف، ٢٠١٠: ١٩٢)

أ. رفع الروح المعنوية

ب. اشعار العاملين بمسؤولياتهم

ج. وسيلة لضمان عدالة المعاملة

د. الرقابة على الرؤساء

٢ - تحفيز العاملين في شركات التأمين:

١-٢ - 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 ". (بدر ، 1989: 50)

٢-٢- أهمية الحوافز في شركات التأمين

يمكن ايجاز أهمية الحوافز بالنسبة للعاملين في شركات التأمين بالاتي:- (عساف، ١٩٩٩: ٨٦)

- أ. المساهمة في اشباع رغبات العاملين ورفع روحهم المعنوية
- ب. المساهمة في اعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق اولوياتها
- ج. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه 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 لاهداف الشركة او سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم
- و. تنمية الطاقات الابداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الشركة وتقوقها
- ز. المساهمة في تحقيق أي اعمال او انشطة تسعى الشركة الى انجازها

٣- تطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي في شركات التأمين :

تطوير المسار الوظيفي: هو العملية التي من خلالها يتم تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من جهة أخرى ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. (ماهر ، ٢٠٠٣: ٣٧٤)

٤ - التدريب والتطوير في شركات التأمين:

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) (الهيدي، ٢٠١٠: ٢٢٣)

أما التطوير: فهو (عملية تزويد العاملين في الشركة بالمهارات والمعارف التي تستخدمها الآن أو في المستقبل) (Allianz, 2004:2) . 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، 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. (ماك، ١٩٩٩ : ٦٣)

اثر تنمية الموارد البشرية وتدريبها على صناعة التأمين

١ - علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية في شركات التأمين

يُعدُّ التدريب في عالمنا المعاصر أداة التنمية ووسيلتها، وان التدريب هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة (ظاهر، ٢٠٠٥ : ٢٦)

مفهوم التدريب: يعرف التدريب على (انه ذلك الجهد المخطط والمنظم من قبل الشركة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهارتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء) (الصالح وسالم، ٢٠٠٠ : ٢٠٢)

٢ - الجوانب الإيجابية لتنمية العاملين وتدريبهم في شركات التأمين: تتمثل الجوانب الايجابية للتدريب في شركات التأمين من خلال الآتي: (الخولي، ٢٠١٠ : ٢٨-٣٢)

١. إدراك مفهوم التأمين من الناحية العلمية والعملية:

وذلك من خلال تعريف المشاركين لمفهوم الخطر ومسبباته وتقسيماته وإدارته وتعريف التأمين فنياً وقانونياً، وأنواعه ووظائفه للفرد والأسرة والمجتمع والدولة، وأيضاً دراسة الجوانب الفنية والقانونية للتأمين بصفة عامة. (Dinsdale and Murdie، 1980: 25)

٢. فهم كيفية تسويق الخدمات التأمينية:

يرى المهتمون بشؤون التأمين علمياً وعملياً أن هذا العنصر يُعدُّ من أصعب المشاكل التي تواجه شركات التأمين الخاصة والعامة والمتمثل في كيفية خلق جهاز إنتاجي قوى قادر على تقديم الخدمة التأمينية، وإبراز أهميتها للعملاء حالياً ومستقبلاً، وابتكار المزيد من الطرق



الحديثة في تسويق الخدمات التأمينية لجذب وانتقاء وإقناع العملاء بأهمية التأمين للفرد وأسرته ومشروعاته وعدم تقديم أية مزايا وهمية، تدفع العملاء إلى الإصرار على إلغاء وثائقهم الحالية، وعدم التفكير في التعاقد على وثائق تأمين في المستقبل، مما يؤدي إلى تزايد ظاهرة الإلغاءات لوثائق التأمين، ويُعد تدريب العاملين أحد الحلول الفعالة لخلق جهاز إنتاجي متميز في تسويق الخدمات التأمينية بكافة أنواعها لمختلف العملاء حسب احتياجاتهم التأمينية. (عبد الجواد، ١٩٨٦: ٨٢)

٣. ارتفاع مستوى أداء الخدمة التأمينية المقدمة للعملاء ونوعيته:

نظراً للمنافسة الشديدة التي تعاني منها شركات التأمين بقطاعيها العام والخاص في جميع دول العالم. تحرص جميع شركات التأمين لضمان استمرارها وبقائها في سوق التأمين إلى عدة وسائل هامة لمواجهة هذه المنافسة الضارة، من أهمها تحسين مستوى أداء الخدمة التأمينية المقدمة إلى العملاء، وأحد الوسائل المحققة لهذا الهدف هو تدريب العاملين بشركات التأمين وفقاً لأسس ومبادئ علمية وعملية متقدمة (الكاشف، ١٩٨٠: ٣٣).

٤. إتقان المشاركين لمهامهم الوظيفية من الناحية الفنية:

تحتاج صناعة التأمين من العاملين بها إلى الإلمام بعدد من النواحي الفنية المتعلقة بها، مثل دراسة شروط الوثائق، والمعاينة، والإصدار، وتقدير درجة الخطر، والتسعير، وتسوية المطالبات، وإعادة التأمين، والتسويق وغير ذلك من النواحي الإدارية والقانونية في فروع التأمين كافة سواء الحياة أم التأمينات العامة أو المسؤولية. وجميع هذه النواحي الفنية لعملية التأمين يمكن إيضاحها لكافة العاملين بشركات التأمين من خلال برامج التدريب الفعالة والمتخصصة للأفراد الممارسين لهذه النواحي الفنية لرفع كفاءتهم ومستواهم العلمي وإتقانهم لمثل هذه النواحي الفنية (عبد، ١٩٨٩: ١٨).

٥. زيادة الانتماء للشركة التي يعمل بها:

إنَّ لتدريب العاملين بشركات التأمين دوراً هاماً في توطيد ارتباطهم بالشركات التي يعملون بها من خلال رفع مستواهم العلمي وزيادة رواتبهم ومكافآتهم وترقيتهم مما يترتب عليه زيادة انتمائهم للشركات التي يعملون بها، على الرغم من العروض المجزية التي يتلقاها البعض منهم لترك وظائفهم، وتفضيل شركات تأمين أخرى.

إختبار فرضيات العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث ، تحليل فرضيات الارتباط



أثيرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنمية الموارد البشرية وبين صناعة التأمين). وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسة فرضيتان أساسيتان وهما :

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين وظائف التوظيف الخاصة بتنمية الموارد البشرية وبين تطوير صناعة التأمين.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوظائف التطويرية الخاصة بتنمية الموارد البشرية وبين تطوير صناعة التأمين.

وفيما يأتي تحليلاً مفصلاً لفرضية الارتباط :

تشير الفرضية الرئيسة الاولى الى (وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين تنمية الموارد البشرية وبين صناعة التأمين)، من خلال الجدول (1) إذ يؤكد الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تنمية الموارد البشرية وبين صناعة التأمين ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.558^{**})، بلغت قيمة (t) المحتسبة (5.42) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.39) بمستوى دلالة (0.01). اما على مستوى الفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج وكما يثبت من الجدول الاتي:-

جدول (1) معامل الارتباط وقيمة (t) للعلاقة بين المتغير التفسيري الرئيس ووظائف الموارد البشرية والمتغير الاستجابي الرئيس صناعة التأمين			
صناعة التأمين (Y)			
Sig	T	R	
0.000	5.42	0.558**	وظائف الموارد البشرية (X)
n=67	قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة $2.39 = (0.01)$ قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة $1.67 = (0.05)$	** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05	

يتضح من الجدول (2) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين وظائف التوظيف وبين صناعة التأمين وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.36^{**})، بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.11) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.39) بمستوى دلالة (0.01). اما على مستوى الابعاد فقد أظهرت النتائج ما يأتي:



تشير معطيات الجدول (2) الى عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تخطيط الموارد البشرية وبين كل من (التسعير، الاكتتاب)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.017)، (0.080) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (0.14، 0.65) على التوالي، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) بمستوى دلالة (0.05)، ويشير ذات الجدول الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تخطيط الموارد البشرية وبين كل من (الإنتاج، تسوية التعويضات)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.46**، 0.32**) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (4.18، 2.72) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.39) بمستوى دلالة (0.01).

تؤكد نتائج الجدول (2) الى عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاستقطاب وبين كل من (التسعير)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.16)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (1.31)، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) بمستوى دلالة (0.05)، ويشير ذات الجدول الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاستقطاب وبين كل من (الاكتتاب، الإنتاج، تسوية التعويضات)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.43**، 0.47**، 0.36**) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.84، 4.29، 2.89) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.39) بمستوى دلالة (0.01).

جدول (2) معاملات الارتباط وقيم (t) بين أبعاد وظائف التوظيف وبين ابعاد صناعة التأمين										
صناعة التأمين			التوظيف تسوية	الوظائف	الامتياز	الامتياز	المتغيرات			
(Y)			y4	y3	y2	y1				
t	r	Sin	0.32**	0.46**	0.080	0.017	r	تخطيط الموارد البشرية	X11	وظائف التوظيف
			2.72	4.18	0.65	0.14	t			
			0.011	0.000	0.522	0.89	Sin			
3.11	0.36**	0.003	0.36**	0.47**	0.43**	0.16	r	الاستقطاب	X12	
			2.89	4.29	3.84	1.31	t			
			0.017	0.000	0.000	0.19	Sin			
			0.56**	0.43**	0.38**	0.083	r	الاختيار والتعيين	X13	
			5.45	3.84	3.35	0.67	t			
			0.000	0.000	0.019	0.59	Sin			
66%			=8 مجموع علاقات الارتباط							
n =67			قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.39			** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05				



	قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.67	
--	---	--

يشير الجدول (2) الى عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاختيار والتعيين وبين كل من (التسعير)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.083)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (0.67)، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) بمستوى دلالة (0.05)، ويشير ذات الجدول الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاختيار والتعيين وبين كل من (الاكتتاب، الإنتاج، تسوية التعويضات)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.38^{**})، (0.43^{**})، (0.56^{**}) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.45، 3.84، 5.45) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.39) بمستوى دلالة (0.01).

تشير النتائج انفة الذكر ومن خلال الجدول (2) الذي أظهر وجود ثمانية علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية من اصل (12) بما يشكل نسبة (66%) من الفرضية، وهذا يقود الى تأكيد تحقق فرضية الارتباط الاساسية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين وظائف التوظيف الخاصة بتنمية الموارد البشرية وبين تطوير صناعة التأمين).

ويتضح من الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الوظائف التطويرية وبين صناعة التأمين وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67^{**})، بلغت قيمة (t) المحتسبة (7.28) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.39) بمستوى دلالة (0.01). اما على مستوى الابعاد فقد أظهرت النتائج ما يأتي:

تشير معطيات الجدول (3) الى عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تقييم اداء العاملين وبين كل من (التسعير ، تسوية التعويضات)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.15، 0.16) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (1.29، 1.36) على التوالي، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) بمستوى دلالة (0.05)، ويشير ذات الجدول الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تقييم اداء العاملين وبين كل من (الاكتتاب، الإنتاج)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.29^{**})، (0.59^{**}) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (2.21، 5.91) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) بمستوى دلالة (0.05).



تشير معطيات الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تحفيز العاملين وبين كل من (التسعير، الاكتتاب، الإنتاج، تسوية التعويضات)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.24^* , 0.48^{**} , 0.48^{**} , 0.26^*) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (2.03 , 4.40 , 4.44 , 2.22) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) بمستوى دلالة (0.05).

جدول (3) معاملات الارتباط وقيم (t) بين ابعاد الوظائف التطويرية وبين ابعاد صناعة التأمين

صناعة التأمين			التسوية	الإنتاج	الاكتتاب	التسعير	المتغيرات		
(Y)			y4	y3	y2	y1			
t	r	Sin	0.16	0.59**	0.29*	0.15	r	تقييم اداء العاملين	X21
			1.36	5.91	2.21	1.29	t		
			0.180	0.000	0.015	0.201	Sin		
7.28	0.67**	0.000	0.26*	0.48**	0.48**	0.24*	r	تحفيز العاملين	X22
			2.22	4.44	4.40	2.03	t		
			0.030	0.000	0.000	0.046	Sin		
			0.36**	0.68**	0.53**	0.44**	r	تدريب العاملين	X23
			3.12	7.62	5.13	3.98	T		
			0.003	0.000	0.000	0.000	Sin		
			0.066	0.32**	0.26*	0.017	r	تطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي	X24
			0.53	2.75	2.19	0.14	T		
			0.59	0.008	0.032	0.79	Sin		

75%

مجموع علاقات الارتباط = 12

n=67

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01)

2.39 =

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05)

1.067 =

* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05

يؤكد الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تدريب العاملين وبين كل من (التسعير، الاكتتاب، الإنتاج، تسوية التعويضات)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.44^{**} , 0.53^{**} , 0.68^{**} , 0.36^{**}) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.98 , 5.13 , 7.62 , 3.12) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.39) بمستوى دلالة (0.01).

يبين الجدول (3) الى عدم وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي وبين كل من (التسعير، تسوية التعويضات)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط



(0.017، 0.066) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (0.14، 0.53) على التوالي، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) بمستوى دلالة (0.05)، ويشير ذات الجدول الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي وبين كل من (الاكتتاب، الإنتاج)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (*0.26، **0.32) على التوالي، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (2.19، 2.75) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) بمستوى دلالة (0.05).

تشير النتائج انفة الذكر ومن خلال الجدول (3) الذي أظهر وجود (12) علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية من اصل (16) بما يشكل نسبة (75%) من الفرضية، وهذا يقود الى تأكيد تحقق فرضية الارتباط الاساسية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوظائف التطويرية وبين تطوير صناعة التأمين).

من خلال اجمالي تحليل فرضيات الارتباط الفرعية، ومن خلال ملاحظة الجدولين (2) ، (3) اللذين اظهرا (20) علاقة ارتباط من اصل (28) علاقة ارتباط بين المتغيرات التفسيرية الفرعية (وظائف التوظيف، الوظائف التطويرية) من المتغير التفسيري الرئيس (وظائف الموارد البشرية) وبين الابعاد الفرعية (التسعير ، الاكتتاب ، الإنتاج ، تسوية التعويضات) للمتغير المستجيب (صناعة التأمين)، بما يشكل نسبة (71%) من اجمالي الفرضية الرئيسة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين المتغير التفسيري الرئيس (وظائف الموارد البشرية) مع المتغير الاستجابي الرئيس (صناعة التأمين)، لذا تقبل فرضية الارتباط الرئيسة التي مفادها (ترتبط تنمية الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً مع صناعة التأمين).

٦-٢ - تحليل فرضيات التأثير

وضعت الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (يوجد تاثير معنوي بين تنمية الموارد

البشرية وصناعة التأمين) ، وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسة فرضيتان أساسيتان وهما:

- تؤثر وظائف التوظيف الخاصة بتنمية الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً في تطوير صناعة التأمين.
- تؤثر الوظائف التطويرية الخاصة بتنمية الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً في تطوير صناعة التأمين.

وفيما يأتي تحليل للفرضيات المذكورة:



تحليل فرضية التأثير الرئيسة (تؤثر تنمية الموارد البشرية ايجابياً ومعنوياً في صناعة التأمين)

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (صناعة التأمين) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (تنمية الموارد البشرية) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{صناعة التأمين} = 0.52 + 0.60 (\text{تنمية الموارد البشرية}).$$

وفي ضوء جدول (4) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (4) تأثير المتغير التفسيري الرئيس وظائف الموارد البشرية في المتغير الاستجابي الرئيس صناعة التأمين					
مستوى المعنوية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000	34.7	6.805	1	6.80	الانحدار (الجزء المفسر)
		.275	65	17.9	الباقى (الجزء غير المفسر)
			66	24.70	مجموع الانحرافات
a =0.60		β =0.52		R ² = 0.46	
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 4.9= 0.01			n=67		
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 2.9= 0.05					

يتضح في ضوء الجدول (4)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (34.7)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٩) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير لـ (تنمية الموارد البشرية) في المتغير الاستجابي صناعة التأمين. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (٤) يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha = 0.60$)، والذي يعني ان هناك وجوداً لتنمية الموارد البشرية ما مقداره (0.60)، حتى وان كان صناعة التأمين يساوي صفراً. واما قيمة ($\beta = 0.52$)، فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في تنمية الموارد البشرية سيؤدي الى تغيير في صناعة التأمين مقداره (0.52).



وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.46)، والذي يعني أن ما مقداره (0.46)، من التباين الحاصل في صناعة التأمين هو تباين مُفسّر بفعل تنمية الموارد البشرية الذي دخل الأنموذج، وأن (0.54) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (4) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي لتنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين.

وبهذه النتيجة تتحقق فرضية التأثير الرئيسية من البحث الحالي والذي مفادها (يوجد تأثير معنوي بين تنمية الموارد البشرية وصناعة التأمين).

اما بخصوص المتغيرات الفرعية فقد تفرعت فرضية التأثير الرئيسية الى فرضيتين فرعيتين وهي كالآتي :

١. تؤثر وظائف التوظيف الخاصة بتنمية الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً في تطوير صناعة التأمين.

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (صناعة التأمين) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X13, X12, X11) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X_{11}$$

$$Y = \alpha + \beta X_{12}$$

$$Y = \alpha + \beta X_{13}$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

صناعة التأمين = 31. + 28. (تخطيط الموارد البشرية).

صناعة التأمين = 28. + 22. (الاستقطاب).

صناعة التأمين = 42. + 33. (الاختيار والتعيين).

يتضح في ضوء جدول (5) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X13, X12, X11)



بلغت قيمتها (3.9، 3.1، 6.9) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (2.9) بمستوى معنوية (0.05)، وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يعني وجود تأثير للابعد (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) في المتغير المستجيب صناعة التأمين، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X13, X12, X11) و (Y). ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha X11 = .31$)، ($\alpha X12 = .28$)، ($\alpha X13 = .42$)، وهذا يعني ان هناك وجوداً لصناعة التأمين مقداره (3.1) حتى وان كان (تخطيط الموارد البشرية) (X11) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لصناعة التأمين مقداره (2.8) حتى وان كانت قيمة (الاستقطاب) (X12) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لصناعة التأمين مقداره (4.2) حتى وان كانت الاختيار والتعيين (X13) تساوي صفراً.

اما قيمة ($\beta X11 = .28$) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) من (تخطيط الموارد البشرية) سيؤدي الى تغيير في صناعة التأمين مقداره (2.8). وان قيمة ($\beta X12 = .22$) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) من (الاستقطاب) سيؤدي الى تغيير في صناعة التأمين مقداره (2.2). وان قيمة ($\beta X13 = .33$) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) من (الاختيار والتعيين) سيؤدي الى تغيير في صناعة التأمين مقداره (3.3).

جدول (5) تحليل تأثير وظائف التوظيف في صناعة التأمين							
المتغير المستجيب	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	الثوابت		المتغير التفسيري	
				α	β		
صناعة التأمين (Y)	.013	6.48	.44	.35	.30	وظائف التوظيف	X1
	.023	3.9	.39	.31	.28	تخطيط الموارد البشرية	X11
	.037	3.1	.32	.28	.22	الاستقطاب	X12
	.01	6.9	.49	.42	.33	الاختيار والتعيين	X13
	n = 67					قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 4.9 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.9	

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R²) والذي كان مقداره (3.9) بالنسبة (تخطيط الموارد البشرية) (X11)، وهذا يعني أن ما مقداره (3.9) من التباين الحاصل في صناعة التأمين (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير (تخطيط الموارد البشرية) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.61) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وان قيمة معامل التحديد (R²) والذي كان مقداره (3.2) بالنسبة (الاستقطاب) (X12)، وهذا يعني أن ما مقداره (3.2) من التباين الحاصل في صناعة التأمين (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير (الاستقطاب) الذي دخل



الأنموذج، وأن (0.68) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وإن قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.49) بالنسبة (الاختيار والتعيين) (X_{13})، وهذا يعني أن ما مقداره (0.49) من التباين الحاصل في صناعة التأمين (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير (الاختيار والتعيين) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.51) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

ومن خلال الاختبارات الآتية الذكر، نستدل أن الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت والتي مفادها : (تؤثر وظائف التوظيف الخاصة بتنمية الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً في تطوير صناعة التأمين).

٢. تؤثر الوظائف التطويرية الخاصة بتنمية الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً في تطوير صناعة التأمين.

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (صناعة التأمين) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (تقييم اداء العاملين، تحفيز العاملين، تدريب العاملين، تطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي)، والذي رُمزت على التوالي بـ ($X_{24}, X_{23}, X_{22}, X_{21}$) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X_{21}$$

$$Y = \alpha + \beta X_{22}$$

$$Y = \alpha + \beta X_{23}$$

$$Y = \alpha + \beta X_{24}$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{صناعة التأمين} = 0.324 + 0.461 \text{ (تقييم اداء العاملين).}$$

$$\text{صناعة التأمين} = 0.324 + 0.469 \text{ (تحفيز العاملين).}$$

$$\text{صناعة التأمين} = 0.42 + 0.736 \text{ (تدريب العاملين).}$$

$$\text{صناعة التأمين} = 0.405 + 0.352 \text{ (تطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي).}$$

يتضح في ضوء جدول (6) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (تقييم اداء العاملين، تحفيز العاملين، تدريب العاملين، تطوير العاملين) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور



بـ (X24, X23, X22, X21) بلغت قيمتها (17.571, 26.404, 76.99, 9.205) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (4.9) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (تقييم اداء العاملين، تحفيز العاملين، تدريب العاملين، تطوير العاملين) في المتغير المستجيب صناعة التأمين، وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X24, X23, X22, X21) و (Y). ومن خلال الجدول (6) يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha_{X21} = .324$)، ($\alpha_{X22} = .537$)، ($\alpha_{X23} = .523$)، ($\alpha_{X24} = .405$) وهذا يعني ان هناك وجوداً لصناعة التأمين مقداره (0.324) حتى وان كان (تقييم اداء العاملين) (X21) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لصناعة التأمين مقداره (0.537) حتى وان كانت قيمة (تحفيز العاملين) (X22) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لصناعة التأمين مقداره (0.523) حتى وان كانت تدريب العاملين (X23) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لصناعة التأمين مقداره (0.405) حتى وان كانت تطوير العاملين (X24) تساوي صفراً. اما قيمة ($\beta_{X21} = .461$) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) من (تقييم اداء العاملين) سيؤدي الى تغيير في صناعة التأمين مقداره (0.461). وان قيمة ($\beta_{X22} = .469$) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) من (تحفيز العاملين) سيؤدي الى تغيير في صناعة التأمين مقداره (0.469). وان قيمة ($\beta_{X23} = .736$) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) من (تدريب العاملين) سيؤدي الى تغيير في صناعة التأمين مقداره (0.736). وان قيمة ($\beta_{X24} = .352$) فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) من (تطوير العاملين) سيؤدي الى تغيير في صناعة التأمين مقداره (0.352).

جدول (6) تحليل تأثير الوظائف التطويرية في صناعة التأمين							
المتغير المستجيب	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	الثوابت		المتغير التفسيري	
				α	β		
صناعة التأمين (Y)	.000	44.944	.64	.625	.639	X2	الوظائف التطويرية
	.000	17.571	.44	.324	.461	X21	تقييم أداء العاملين
	.000	26.404	.48	.537	.469	X22	تحفيز العاملين
	.000	76.996	.78	.523	.736	X23	تدريب العاملين
	.003	9.205	.39	.405	.352	X24	تطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي
n = 67						قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 4.9 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.9	

المصدر: اعداد الباحثان



وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (44). بالنسبة (تقييم اداء العاملين) (X_{21})، وهذا يعني أن ما مقداره (44). من التباين الحاصل في صناعة التأمين (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير (تقييم اداء العاملين) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.56) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وان قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (48). بالنسبة (تحفيز العاملين) (X_{22})، وهذا يعني أن ما مقداره (48). من التباين الحاصل في صناعة التأمين (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير (تحفيز العاملين) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.52) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وان قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (78). بالنسبة (تدريب العاملين) (X_{23})، وهذا يعني أن ما مقداره (78). من التباين الحاصل في صناعة التأمين (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير (تدريب العاملين) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.22) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وان قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (39). بالنسبة (تطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي) (X_{24})، وهذا يعني أن ما مقداره (39). من التباين الحاصل في صناعة التأمين (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير (تطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.61) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. ومن خلال الاختبارات الأنفة الذكر، نستدل أن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت والتي مفادها : (تؤثر الوظائف التطويرية الخاصة بتنمية الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً في تطوير صناعة التأمين).

الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وكالاتي:-

١. إن للموارد البشرية الدور الحيوي والمهم في شركات التأمين حيث إن الشركات قد تستطيع مواجهة التحديات التنافسية من خلال اعتماد خيارات إستراتيجية في مجال التكاليف و التكنولوجيا ونوع المنتج ولكنها لا تستطيع الاستمرار بمواجهة التحديات بدون موارد بشرية لا تمتلك القدرات المعرفية والفنية التي تخص العملية التأمينية والتي تمكنها من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية.



٢. 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 التي تمتلكه وكفاءة إدارته وتنميته بالشكل الصحيح.
٣. ان لتخطيط الموارد البشرية في شركة التأمين الوطنية أهمية وتأثير مباشر على عمل الشركة حيث يساعد التخطيط الجيد للموارد البشرية في منع إرباكات العمل الفجائية.
٤. أهمية عملية الاختيار للأفراد العاملين في الشركة وتعيينهم على أسس سليمة بالاستناد إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءات والجدارة بما يكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومن ثم له الأثر البالغ في رفع الكفاية الإنتاجية للشركة.
٥. ان لتدريب العاملين في شركة التأمين الوطنية الأثر الكبير على أدائهم وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للعملاء .
٦. تقوم الشركة المبحوثة بفتح الدورات التدريبية وفي مختلف البرامج التأمينية داخل الشركة وتحرص على إشراك أكبر عدد من موظفيها في هذه الدورات .
٧. تركز الشركة في الدورات التدريبية خارج القطر (على الرغم من نقصها) على مجموعة معينة من الموظفين وتعمل على تكرار إيفادهم في هذه الدورات مما يحرم بقية الموظفين وخصوصا اصحاب المواقع القيادية بالشركة، من تطوير مهاراتهم وخبراتهم مما يعيق عملهم ويقلل من معنوياتهم وينعكس ذلك على أداء الشركة ككل.
٨. خلو الهيكل التنظيمي الخاص بقسم ادارة الموارد البشرية من بعض الوظائف الأساسية مثل (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الاداء وتحفيز العاملين) وإلحاقها بقسم آخر و هو قسم التخطيط والتسويق بالشركة وهذا بطبيعة الحال يؤدي الى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها.
٩. خلو الهيكل التنظيمي الخاص بقسم ادارة الموارد البشرية من شعبة او دائرة للتدريب .
١٠. تطبق الشركة المبحوثة نظاما جيدا وانسيابية بالعمل بخصوص تطوير المسار الوظيفي لمنتسبيها حيث ان العلاوات تمنح لكل موظف وحسب تاريخ استحقاقه، الا انها تعاني من مشكلة الترقيات الخاصة بالموظفين وتأخير الكثير من العاملين لترقيتهم بسبب قلة العناوين الوظيفية المتوفرة وكذلك قلة الدرجات الوظيفية والتخصيصات المالية.



١١. ان نظام تقييم الاداء المعمول به في الشركة المبحوثة يؤخذ به من اجل احتساب الحوافز السنوية بالدرجة الاولى وهذا مؤشر سلبي حيث من المتعارف ان نظام تقييم الاداء يجب ان ترتبط به عدة وظائف اخرى مثل التدريب والتاهيل والترقية والرقابة وغيرها من الوظائف.
١٢. ثبت أن التغيير الايجابي في وظائف التوظيف وابعاده (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) الذي حدث في الشركة المبحوثة قد اسهم في إحداث تغيير جدي في صناعة التأمين على مستوى الشركة.
١٣. ثبت أن التغيير الايجابي في الوظائف التطويرية وابعاده (تقييم اداء العاملين ، تحفيز العاملين ، تدريب العاملين، تطوير العاملين) الذي حدث في الشركة المبحوثة قد اسهم في إحداث تغيير جدي في صناعة التأمين.

التوصيات

١. 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. ويتحقق ذلك من خلال الاتي:-
- أ. تشجيع المنتسبين على اكمال دراستهم العليا في مجال التأمين، وتعزيزها بدورات خارج العراق ودخله من أجل رفع كفاءة وفاعلية ادائهم، بما يحقق تأهيل ملاكات مدربة تجعلها اكثر قابلية على تجديد وتحديث أعمالها ، بما يتناسب مع التطورات الحديثة في قطاع التأمين.
- ب. الاهتمام أكثر بوضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية عن طريق إضافة خدمات ومزايا جذابة وغير متوفرة في الأنظمة الحالية، والتي لها أكبر الأثر على الاستقرار والرضا الوظيفي لدى الموظفين .
- ج. دعوة الشركة إلى ضرورة تصميم نظام لتقييم الأداء يبنى على أسس علمية سليمة لديه القدرة على قياس أداء كل فرد ومدى مساهمته في تحقيق أهداف القسم او الفرع الذي يعمل به ومن ثم لأهداف الشركة ككل .
- د. أن تحرص الشركة على ترقية الموظفين بحسب استحقاق كل واحد منهم وان تعمل على توفير الدرجات والعناوين الوظيفية اللازمة لذلك بما يتيح للموظف التطور الذي يسعى اليه في مجال مساره الوظيفي وبما يخدم تطوير صناعة التأمين داخل الشركة.



٢. العمل على استقطاب حملة الشهادات العليا المتخصصين بالتأمين إلى ملاك شركة التأمين الوطنية من اجل الارتقاء بمستوى أداء أفضل للشركة.
٣. إعادة النظر جزئيا بالهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية وبما يجعل جميع الشعب والوحدات الخاصة بوظائف الأفراد مرتبطة بجهة مركزية واحدة ومنها : (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء وتحفيز العاملين) أو خلق نوع من آليات الاتصال الفاعل بين هذه التقسيمات في حالة تعذر إعادة النظر بالهيكل الحالي .
٤. ضرورة وجود دائرة تدريب ذات تنظيم متكامل، وتهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية بكافة مستوياتها وبصفة مستمرة، على ان ترتبط بقسم إدارة الموارد البشرية أسوة بالكثير من الدوائر الحكومية والتي تضع شعبة وفي بعض الأحيان قسم كامل بأسم (التدريب) لأهميته داخل التنظيم وباعتباره وسيلة من الوسائل المهمة لتنمية الموارد البشرية.
٥. أن تواصل الشركة تصميم وتحديث البرامج التدريبية الموجودة لديها والتي تخدم أهدافها وتدريب العاملين لضمان تحقيق هذه الأهداف، وعدم الاكتفاء ببرامج محددة بل يجب عليها دائماً الاطلاع على ما هو حديث ومفيد ليس فقط لإدارة وتنمية الموارد البشرية بل الإدارات الأخرى، حيث إن قطاع التأمين كما هو معلوم قطاع متجدد ومتطور باستمرار ويجب على شركات التأمين إذا ما رغبت في النجاح وتحقيق أهدافها أن تقوم بمواكبة الحديث في طبيعة عمل شركات التأمين العالمية .
٦. إعادة النظر بنظام المكافآت والحوافز المتبع بالشركة، وربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تلعب دور أساسي ومؤثر في أداء العمل لأنها تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل وينعكس في زيادة الكفاءة والإنتاجية.

المصادر الكتب العربية

١. أبو بكر، عيد احمد، إدارة اخطار شركات التأمين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى ٢٠١١
٢. بدر، حامد احمد رمضان، إدارة المنظمات، اتجاه شرطي، مطبعة دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1989
٣. بلوط، حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت ،لبنان، دار النهضة العربية ٢٠٠٢



٤. ريجدا- جورج مبادئ ادارة الخطر والتأمين-تعريب ومراجعة ٠د٠١ محمد توفيق البلقيني و ٠د٠١ ابراهيم محمد مهدي- مطبعة المريخ ٢٠٠٦
٥. الزويلف،مهدي حسن،ادارة الافراد،مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع -عمان الطبعة العربية الاولى ٢٠١٠
٦. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، ادارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، ط٢، بغداد، ٢٠٠٠
٧. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، ط٣، اردب- الأردن، ٢٠٠٢.
٨. سلام،اسامة عزمي وموسى،شقيري نوري،ادارة الخطر والتأمين،دار الحامد للنشر والتوزيع/عمان الاردن الطبعة الاولى ٢٠٠٧
٩. سلامة،عبد الله سلامة،الخطر والتأمين(الاصول العلمية والعملية) دار النهضة العربية،القاهرة الطبعة الرابعة ١٩٩٨
١٠. السلمي،علي - ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية -دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع -القاهرة -٢٠٠١-
١١. الصيرفي،محمد، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية ٢٠٠٥
١٢. عبده ، السيد عبد المطلب ، التأمين على الحياة، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، ١٩٨٩
١٣. عريقات،حربي محمد وعقل،سيد جمعة،التأمين وادارة الخطر،دار وائل للنشر /عمان الاردن الطبعة الاولى ٢٠٠٨
١٤. عساف،عبد المعطي محمد،السلوك الاداري(التنظيمي)في المنظمات المعاصرة،دار زهران ،عمان الاردن ١٩٩٩
١٥. عقيلي، عمر وصفي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن. الطبعة الاولى ٢٠٠٥
١٦. كامل ، مصطفى مصطفى، ادارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر، (١٩٩٤).
١٧. ماك، مانفرد، فن إدارة البشر، ترجمة محمد مرعي، دار الرضا للنشر، دمشق، ١٩٩٩
١٨. ماهر، احمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ٨٤ شارع زكريا غنيم، ط٦ ، القاهرة، ٢٠٠٣
١٩. نوري ،منير وكورتل، وفريد ،ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع-عمان-الاردن ط١ ، ٢٠١١
٢٠. الهيتي، خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٣، عمان، ٢٠١٠



٩-٢- الرسائل والاطاريح والبحوث

١. الخولي، حسني احمد، قياس فاعلية تدريب العاملين دراسة تطبيقية على سوق التأمين الاردني، ٢٠١٠ بحث منشور على موقع منتدى الاكثواري العربي
٢. ظاهر، خلف، موقع وواقع التدريب في تنمية الموارد البشرية في اطار العملية الادارية بمركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان ٢٠٠٥
٣. عبد الجواد، عمر ، دراسة تحليلية لأسباب ظاهرة الإلغاءات في السوق المصري، رسالة ماجستير في التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٨٦

٩-٣- الدوريات والمجلات والمؤتمرات

١. الحسن، خالد سعود، صناعة التأمين العربي الواقع والمستقبل، مجلة رسالة التأمين العدد الرابع - تشرين الثاني ٢٠٠٦
٢. الكاشف ، محمد محمود ، الأسس العلمية والعملية لتدريب العاملين في شركات التأمين المصرية، بحث منشور بمجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع والعشرون، سنة ١٩٨٠، السنة التاسعة عشر
٣. مازن ، شريف والخيالي، دينا، تصميم مفاهيمي لنظم ادارة جودة الموارد البشرية الاستراتيجية، المؤتمر العربي الثاني في الادارة القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية ، القاهرة، للفترة 6-8 تشرين الثاني / ٢٠٠١

٩-٤- المواقع الالكترونية

١. الجرف، د. محمد سعدو ، رئيس قسم الاقتصاد الاسلامي في جامعة ام القرى- السعودية، مداخلة بعنوان (مقارنة بين أسس التأمين التجاري والتأمين التعاوني)، مشاركة في ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الاسس النظرية والتجربة التطبيقية، للفترة من ٢٥-٢٦ ابريل ٢٠١١ . ينظر الموقع efpedia.com/arab/?p=1389

٩-٥- المصادر الانكليزية

1. Denisi.A., & Griffin, W., (2001), Human resource management, New-york
2. Schuler , Randall , S , 1995 " Management Human Resource " fifth , west publishing company , New York.
3. W. A. Dinsdale and DC Mc Murdie, Elements of Insurance, fifth Edition The Chartered Insurance Institute, 1980, pp. 1-2