

## تطوير اداء العاملين ودوره في تسوية المطالبات التعويضية

بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة

### Developing Workers' Performance and Its Role in Settling Financial Claim

An applied research in the General Iraqi Insurance Company

عصام جمال سلمان

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

أ.م.د. ناظم جواد عبد

#### المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى التعريف بأبعاد تطوير اداء العاملين (التدريب، الحوافز، المهارات الادارية) وانعكاسه على تسوية المطالبات التعويضية المعتمد في البحث الحالي في شركة التأمين العراقية، يهدف البحث الى بيان الارتباط والتأثير بين تطوير اداء العاملين و تسوية المطالبات التعويضات، ولتحقق من ذلك فقد تم تطبيق البحث في شركة التأمين العراقية العامة وباعتماد البيانات للسنوات (٢٠١٢\_٢٠١٨) او من خلال جمع البيانات الفعلية المتعلقة بعينة البحث وكذلك البيانات الخاصة في تسوية التعويضات وتم ذلك من خلال استعانة ادوات احصائية مثل (ال تكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار Z، اختبار t) وقد توصل الباحث مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ان تطوير اداء العاملين في شركة التأمين العراقية دور مهم في كفاءه العاملين وانعكاس ذلك علي تسوية المطالبات التعويضية التي هي من الاجراءات المهمة في عمل الشركة في علاقتها مع الزبائن (المؤمن لهم).

#### Abstract

This research seeks to identify the dimensions of the development of staff performance (training, incentives, management skills) and its impact on the settlement of compensatory claims adopted in the current research in the Iraqi insurance company. This research aims to highlight the role of developing insurance company's workers' performance in settling insurance compensation, and to check this process, the research was applied in the general Iraqi insurance company as it considered as the research community, and a sample was taken from this community that represented by company's insurance department workers or by collecting actual data that is related to the research's sample, in addition to the financial compensation data. The procedure used a questionnaire that included a set of items that helps to support the data that have been analyzed by statistical toolkits (repetition, percentage arithmetic mean standard deviation z test t test) were the researcher has concluded a group of conclusions, and the most important one was: Developing Iraqi insurance company's workers, performance has a vital role to upgrade worker's efficiency that reflects on settling compensation claims, which are important procedures in the company's work and its relation with customers (the insured).

#### ١- المقدمة

يمر العالم في الآونة الحديثة بتطورات هائلة في مختلف مجالات 'وان عالم الاعمال بشكل عام وقطاع التأمين بشكل خاص لم يكن بمعزل عن هذه التطورات الديناميكية المتسارعة، حتى أصبح التغيير هو القاعدة الاساس التي تستند عليها شركات التأمين لتحقيق قفزات نوعية واسعة نحو التقدم ومواكبة هذه التطورات، لذا يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الاعمال. كما يعد المحرك الاساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الاعمال التي يمارسها في المنظمة. وكما معروف اليوم بان التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال انعكست بأثارها على المنظمات الامر الذي استلزم اعادة النظر بتركيبية الموارد البشرية والمهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الادائية. يتطلب مثل هذا التطور تركيز المنظمة اضافة الى انشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها او اكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

(الهيتي، ٢٠٠٥: ٢٢١)

## ٢- منهجية البحث ودراسات سابقة

## ٢-١- منهجية البحث

## ٢-١-١- مشكلة البحث

يعد تطوير اداء العاملين من المواضيع المهمة والجديرة بالدراسة والبحث في مجال التأمين لكون اداء العاملين يشكل تهديدا كبيرا ضمن الاخطار التي تواجهها شركات التأمين لغرض تقادي اثار هذا الخطر في شركات التأمين يتطلب منها ان توافر العديد من مهارات والخبرات والمقومات المهنية المتخصصة في تسوية المطالبات التعويضية، فان ضعف اداء العاملين ينعكس بصورة مباشرة على تسوية المطالبات التعويضية بالتالي يؤثر على حجم التعويضات المدفوعة، وان الباحث لمس من خلال زيارته الميدانية للشركة خصيصا في تسوية التعويضات بانها متفاوتة من حيث المبالغ من حيث المدد الزمنية في معاملات التسوية التعويضية، وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١- هل هناك علاقة بين تطوير أداء العاملين وتسوية المطالبات التعويضية.

٢- هل يؤثر تطوير أداء العاملين في حجم تسوية المطالبات التعويضية.

## ٢-١-٢ اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية.

١- معرفة طبيعة العلاقة بين أنشطة تطوير اداء العاملين في الشركة وتسوية المطالبات التعويضية.

٢- بيان تأثير تطوير اداء العاملين في تسوية المطالبات التعويضية.

٣- تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي سيتم استخدامها من البحث والتي يمكن ان تؤدي الى تطوير اداء العاملين الخاصة في تسوية المطالبات التعويضية.

## ٢-١-٣ أهمية البحث

أهمية البحث من الجوانب الآتية:

١- إحدى شركات التأمين التي لها دور مهم في النشاط الاقتصادي.

٢- تبرز أهمية البحث من الدور الذي يؤديه تطوير اداء العاملين في تسوية المطالبات التعويضية من خلال تحقيق اهدافها.

٣- دراسة اتجاه تحديد العلاقة بين أداء العاملين وتسوية المطالبات التعويضية.

## ٢-١-٤ منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج (الوصفي والتحليلي)، كونه الانسب للبحث، اذ يقوم البحث عن طريق المنهجين بوصف مشكلة البحث، ودراسة العلاقة بين متغيراته، وتقديم البيانات عنها مبينا اسبابها ونتائجها وتحليلاتها، بقصد التوصل الى استنتاجات وتقديم توصيات بشأنها.

## ٢-١-٥ حدود البحث

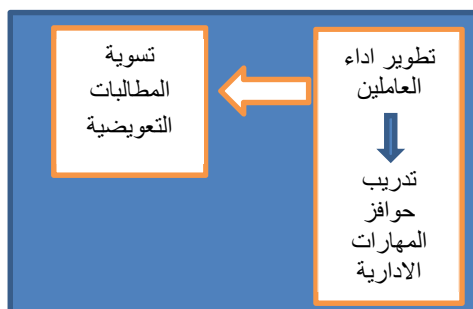
أ- الحدود المكانية

تم اختيار شركة التأمين العراقية العامة كموقع للبحث الحالي.

ب- الحدود الزمانية

تغطي بيانات البحث من عام ٢٠١٢ الى ٢٠١٨

## ٢-١-٦ مخطط البحث



شكل (١) نموذج المخطط الفرضي للبحث من اعداد الباحث

## ٢-١-٧ فرضيات البحث

يستند البحث الى الفرضيات الاتية:

اولا- الفرضية الرئيسية الاولى (هناك دور للتدريب في تسوية المطالبات التعويضية)

وتنتبثق من هذه الفرضية فرضيتان هما

أ- الفرضية الفرعية الاولى: هناك دور لعدد الدورات العامة في تسوية المطالبات التعويضية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: هناك دور لعدد الدورات المتخصصة في تسوية المطالبات التعويضية

ثانيا- الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (هناك دور للحوافز في تسوية المطالبات التعويضية)

وتنتبثق من هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية وكما الاتي

أ- الفرضية الفرعية الاولى: هناك دور للحوافز حسب الكفاءة في تسوية المطالبات التعويضية

ب- الفرضية الفرعية الثانية: هناك دور للحوافز حسب العنوان الوظيفي وتسوية المطالبات التعويضية

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك دور للحوافز حسب الشهادة وتسوية المطالبات التعويضية

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك دور للحوافز حسب مدة الخدمة وتسوية المطالبات التعويضية

ثالثا- الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص (هناك دور للمهارات الادارية في تسوية المطالبات التعويضية)

## ١-١-٨ مصادر جمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية المعتمدة في البحث

### أ-الإطار النظري

١- مصادر البيانات والمعلومات: لغرض تغطية الجانبين (النظري والعملي) في هذا البحث والحصول على البيانات والمعلومات

المطلوبة اعتمد الباحث على المصادر الاتية:

٢- التشريعات والقوانين والانظمة والتعليمات ذات العلاقة بموضوع البحث.

٣- الكتب العراقية والعربية والاجنبية.

٤- المقالات والدوريات والبحوث.

٥- المسح عبر الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) في غناء البحث بجانب مهم من المعلومات في اعداد الجنب النظري لحدائه

موضوع البحث.

### ب-الإطار العملي

اعتمد الباحث على البيانات المتوفرة في الشركة العراقية العامة.

## ١-١-٩ حدود البحث

### أ-الحدود المكانية

تم اخيار شركة التأمين العراقية كموقع للبحث الحالي.

### ب-الحدود الزمانية

تغطي البيانات البحث من عام ٢٠١٢ الى ٢٠١٨

## ١-١-١٠ الإطار العملي

(التكرارات النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار Z، اختبار T)

وتم اجراء معالجة الاستبانة على وفق مدرج (ليكرت الخماسي) كما موضح في الجدول (١)

الجدول (١) مدرج ليكرت الخماسي

المقياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر من اعداد الباحث

١- سناء: (٢٠١٥) رسالة ماجستير.	عنوان الدراسة
تأثير التدريب في تحسين مستوى أداء العاملين	مشكلة الدراسة
ان عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة، والمدرية، والقدرة على التكيف مع كافة التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية، سيؤدي الى ضعف قدرة المصارف على المنافسة	أهداف الدراسة
١- معرفة تأثير التدريب في أداء العاملين ٢- قياس مستوى البرامج التدريبية اولا، واداء العاملين ثانيا	أدوات الدراسة
استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائيا باختيار عينة من (٨٥) فرد يضم مدراء و فروع وأقسام الشركة فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية مع عدد من الموظفين.	أبرز النتائج
تعتمد المصارف الحكومية بصفة عامة على ابرز البرامج التدريبية الجاهزة والمعدة والتي تتم في مركز التدريب خارج المصارف في داخل البلد، اما المصارف الخاصة فلديها امكانية توافر مستلزمات اقامة تنفيذ البرامج التدريبية في داخل موقع العمل، فضلاً عن المشاركة للإفادة من برامج التدريب في مراكز التدريب خارج المصارف لدى حدوث مستجدات وتغييرات تتطلب ضرورة المشاركة ببرامج التدريب الخارجية	أبرز التوصيات
ضرورة الاهتمام بنشاط التدريب داخل موقع العمل في المصارف، وتهيئة كافة مستلزمات نجاحه، لكون اغلب العاملين يفضلون ان تكون برامج التدريب تتم في داخل موقع العمل، لتلاقي المعوقات التي قد تحصل فيما لو تم تنفيذ البرامج في مراكز تدريب خارج المصرف في العراق	أوجه الاختلاف
تأثير التدريب ك (متغير مستقل) وهذا يختلف عن بحثنا.	

٢- دراسة: العكش، علاء خليل محمد (٢٠٠٧) رسالة ماجستير	عنوان الدراسة
نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء	مشكلة الدراسة
يمكن ملاحظة العديد من المشاكل التي تواجه الموظف العام في الوزارات، والتي تؤثر على مستوى الاداء، غالباً ما تنعكس على متلقي الخدمات، اضافة لتكدس الهياكل الوزارية بالسماوات الوظيفية التي يتلقى الموظفون بناء عليها حوافز عديدة نص عليها نظام الحوافز.	أهداف الدراسة
تسعى الدراسة للاطلاع على نظام الحوافز الحكومية ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين في وزارات	أدوات الدراسة
استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً باختيار عينة من الافراد العاملين في الوزارة فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية مع عدد من الموظفين.	ادوات الاحصائية
النسب المئوية والتكرارات، اختبار الفاء، معامل الارتباط، اختبار T	أبرز النتائج
١- بينت الدراسة ان هناك أثر ضعيف لفاعلية الحوافز والمكافآت ودوره في تحسين أداء العاملين في الوزارات، وهذا يدل على وجود خلل في نظام الحوافز في قانون الخدمة المدنية ٢- ان نظام الحوافز الحكومي لا يحقق اهدافه في رفع وتحسين الاداء الوظيفي	

٣-دراسة: المهناوي , علا عبد رسن (2016), رسالة ماجستير.	عنوان الدراسة
دور المهارات الإدارية للإدارة الوسطى في تسوية التعويضات التأمينية	مشكلة الدراسة
تتبع مشكلة البحث في الدور الذي تلعبه المهارات الإدارية التي تملكها الإدارات الوسطى في تسوية التعويضات التأمينية.	أهداف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعرف على الدور الذي تلعبه المهارات الإدارية في تسوية مطالبات التعويض</li> <li>تعرف على مدى مساهمة المهارات الإدارية في الحفاظ على المال العام وسمعة الشركة من جانب وحقوق المؤمن لهم من جانب آخر.</li> <li>الكشف عن بعض المعوقات التي تواجه المديرين في ممارسة مهاراتهم في تسوية التعويضات.</li> </ul>	أدوات الدراسة
تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها إحصائياً فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية مع عدد من الموظفين من أفراد العينة البالغة (٨٣) مبحوثاً، كما تم دعم البحث بالبيانات التي تدل على واقع الاقسطات والتعويضات في شركتي عينة البحث.	أبرز التوصيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>تذليل المعوقات التي تواجه الادارة الوسطى وتحد من مهاراتهم والتي بدورها قد تعرقل العمل التعويضي، وذلك من خلال وضوح أهداف الشركة للمدير الذي يتولى تسوية التعويضات ومنحهم حوافز مادية ومعنوية فضلاً عن منحهم صلاحيات ادارية يستطيعون من خلالها تجنب بعض الخطوات الروتينية التي ترهق كاهل طالب التعويض.</li> <li>مشاركة مدراء التعويضات بدورات تدريبية خارج العراق , لغرض صقل مهاراتهم بمهارات اضافية وللافادة من فرص التدريب لدى شركات التأمين وإعادة التأمين الأجنبية إذ تسهم في رفع المستوى المهني لهم.</li> </ul>	أوجه الاختلاف
المهارات الإدارية للإدارة الوسطى (كمتغير مستقل) وهذا يختلف عن بحثنا.	

### ٣- الجانب النظري

#### ٣-١ مفهوم تطوير أداء العاملين.

قبل التطرق الى تعريف تطوير أداء العاملين لابد من معرفة ما المقصود بالأداء فالأداء تحسين الى درجة تحقيق والمأم المهام المكونة لوظيفة الفرد كما ان أداء العاملين يقصد به كل ما تمتع به الافراد العاملين (موفق وامين، ٢٠١١: ص ٢٠٧)

أن عملية تطوير أداء العاملين له اهمية كبيرة في حياة شركة التأمين وبدون التطور تقع الشركة في حالة من الجمود والكسل وتبرز الاهمية من خلال استطلاع اراء الباحثين وتعمل الكثير من شركات التأمين الى مواكبة التغيرات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية

والتكنولوجية وتصميم برامج التطوير وبذلك من خلال بعض الاساليب المستخدمة في هذه العملية هادفاً من وراء استخدام هذا الاسلوب هدفاً معيناً او مجموعة من الاهداف.

١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة داخل شركة التأمين التي تعمل في اظهار روح الانتعاش الشركة.

٢- عملية تطوير أداء تعمل على اخفاء روح اللامبالاة والسلبية والروتين الموجود داخل العمل.

٣- يساعد التطوير على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والشركة بصورة عامة.

وعلى تعرف عملية تطوير أداء العاملين بانها (طريقة منظمة وشاملة تعمل لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة ما، ومحاولة تحديد الفجوة في الاداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الاداء ومسبباتها، ويتم اتخاذ الاجراءات والخطوات العلمية المناسبة لتطوير أداء العاملين، وهذا يمكن ان يتضمن قياسات ومراجعة للنظام، وسائل والمعدات جديدة، ونظام مكافأة، واختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ([www.academia.edu](http://www.academia.edu))).

وايضاً يعرف (أداء العاملين): كل ما يتمتع به الافراد العاملين في الشركات او المنظمات من مهارات وقدرات وامكانيات خدمية مميزة، فاذا كان الاداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فانه يحقق الغرض المطلوب، اما إذا كان الاداء لا يرتقي المستوى المطلوب. فاذا ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءتهم وتطوير مستوى ادائهم بهدف الوصول الى المستوى المطلوب من الاداء. (موفق وامين، ٢٠١١: ٢٠٧)

٣-١-١-١-٣ فوائد تطوير أداء العاملين

تسعى المنظمة في تحقيق الفوائد الآتية عملية تطوير أداء العاملين هي ([www.wwasudan.org/mktba/basharia](http://www.wwasudan.org/mktba/basharia))

١- خطة مدروسة للتغلب على مشكلات التي تحصل في الاداء. وتطوير أداء العاملين وسلوكهم.

٢- منهجية منظمة للتعرف على الجذرية لمشكلات تطوير أداء، والتفكير في التداخل المناسب لعلاجها.

٣-١-٢-١-٣ ومن مظاهر ضعف الاداء وتتمثل على نحو الآتي.

١- عدم انتهاء الاعمال في الوقت المحدد.

٢- عدم الانسجام مع تقانة المنظمة السائدة.

٣- فقدان الحافزية لدى العاملين، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين في الشركة. (السعدون، ٢٠١٢: ٣٩)

يؤكد (Ivancevich, 1994: 117) أنه إذا كان الاجور والرواتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها العاملين في المنظمة، فان الحوافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الاداء.

٤- عدم وجود الرغبة في النمو وتطوير أداء العمل الوظيفي.

٣-١-٣ ابعاد تطوير أداء العاملين

٣-١-٣-١-٣ التدريب

يمكن تعريف التدريب على انه عبارة عن جهد مخطط ومنظم هادف الى اكتساب المشتركين معارف جديدة (او إنعاش معارف قديمة) ومهارات جديدة، وتغيير او بناء اتجاهات جديدة لدى المشارك في البرنامج التدريبي. (جودة واخرون، ٢٠٠٤: ١٧٤) يعرف كذلك (السكرانة، ٢٠١١: ١٩) هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستقرة تهدف الى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفة بكفاءة عالية.

٣-١-٣-٢-٣ الحوافز

يعرف الحافز بانه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط او سلوك معين يسعى من ورائه الى تحقيق اهداف محددة. او يمكن ان يعرف كذلك على انه اسلوب معين يهدف الى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس ايجابياً على الكفاءة الانتاجية لهم كما ونوعاً مما يؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المنشأة وتحقيق اهداف العاملين فيها.

وقد يكون لدى العاملين القدرة على العمل لكن تنقصه الرغبة في أداء فالعلاقة بين القدرة على العمل والرغبة علاقة وطيدة حيث ان الانجاز = القدرة \* الرغبة

اما بالنسبة للرغبة في العمل فمن الصعب التصرف على خصائصها لأنها شيء داخلي لا يمكن ملاحظته او الحكم عليه الا من خلال تصرفات العامل نفسه وكما هو معروف فان العامل قد يبدي رغبة في العمل وحماسية شديدة عندما يتقدم للعمل في الشركة

وبعد ذلك تضعف هذه الحماسية او تزداد. حيث يعتمد ذلك على عدة عوامل منها معاملة رؤسائه له والتجارب معه في تحقيق رغباته. (موفق وامين، ٢٠١١: ٢١٥)

### ٣-٣-١-٣ المهارات الادارية

تختلف شركة التأمين في ما تمتلكه من مهارات وخبرات وكفاءات ادارية وفنية وشخصية من شركة الى شركة اخرى ومن مجال الى مجال اخر وخاصة في تسوية المطالبات التعويضية، وكذلك الحال يتطبق على ما تملكه شركة التأمين من مهارات وكفاءات خاصة في ادارة تسوية التعويضات، حيث ان ادارة التعويضات في شركات التأمين هي ليست كأى ادارة تتحلّى بصفات معينة فقط وانما هي ادارة التي لها علاقة بطبيعة الدور الذي تلعبه في التأثير في اجراءات التعويض وتسوية المطالبات التعويضية، وبذلك يجب ان تكون ادارة ماهرة ومخلصة فضلا عن ذكائها ومهاراتها واختلافات وسلوكيات المهنة التي تحمل على عاتقها (الجبوري، ٢٠١٣: ٦٢)، كما اكد البعض على ضرورة توافر هذه المهارات لأنها تمثل عنصر وعامل للجذب في شركة، لذلك يجب ان تتميز بعنصرين مهمين للجذب والتأثير ولهما عنصر الثقة الذي يولد التعامل الجيد والمرن مع المؤمن لهم، والثاني التعاون في الوصول الى الهدف المرجوة من عملية التعويض والتمثل بالسلوك المهني العالي، اللذان يعملان على زيادة الثقة بين الطرفين ويعملان على تسوية التعويضات بدقة تامة (عامر، ٢٠١١: ٧٤)

### ٣-٢ - مفهوم تسوية المطالبات التعويضية

تعد تسوية التعويضات التأمينية احدى الوظائف الأساسية التي تقوم بها شركات التأمين وتوجد في اي شركة تأمين قسم خاص يسمى قسم التعويضات ويقوم هذا القسم بدراسة طلبات التعويض ويحتوي على مجموعة من خبراء تسوية التعويضات التي يتقدم بها المؤمن لهم وكذلك القيام بمراحل إجرائية مختلفة لعملية تسوية التعويضات (rejda, 2011: 574) وتعد هذه المرحلة من اخطر المراحل التي تمر بها العملية التأمينية واكثرها حساسية، فالمؤمن له يرى في التعويض الذي يستوفيه من شركة التأمين، المنفعة التي يحصل لها مقابل تسديده القسط التأميني، وما على شركة إلا ان تفي بوعودها وتعهدها، بسرعة من دون اجراءات معقدة، وهكذا يرى في الخدمة التعويضية معياراً للكفاءة ومؤشراً لمصادقية شركة التأمين. (الوردي، ١٩٩٩: ١٤٠)

### توجد اسس لتسوية المطالبات من جهة نظر المؤمن منها:

أ- اثبات ان الخسارة مغطاة: ان الهدف من عملية تسوية التعويضات هو اثبات ان الخسارة التي وقعت هي خسارة مغطاة ضمن شروط الوثيقة وهذا يتضمن تحديد إذا كان قد تم تغطيه شخص محدد او ممتلكات محدده بموجب وثيقة التأمين (هارون، ٢٠١٥: ١٩٨)

ب- ان يتأكد منها: مثل شروط الاخبار بالحادثة في توقيات محددة.

ج- التحقق من اسباب وقوع الحادث في الوقت المناسب وقبل ان يفقد معالمه التي يمكن ان نستل بها على الاسباب التي ادت الى حدوث الحادث.

د- حضور التحقيق الذي قد يجري رجال الشرطة او الاستماع الى اقوال المختلفة التي يمكن ان تكون ذات فائدة كبيرة ومعرفة الاسباب.

هـ- التأكد من قيمة الاموال المؤمنة وقت وقوع الحادث (الخنق واخرون، ١٩٩١: ٩٦)

و- الدفع العاجل والعاقل للمطالبات التعويضية: فاذا تم انكار مطالبات شرعية بالتعويضات الصحيحة فقد تم الغاء الغرض التعاقدى والاجتماعي لحماية المؤمن له وسوف يضر ذلك بسمعة شركة التأمين وقد يؤثر سلباً على المبيعات الجديدة من الوثائق اما تعمل الشركة على دفع الدفوعات عادله ان يجب على الشركة ان تتجنب المبالغة في تسوية التعويضات ان تتصدى المطالبات التعويضية الاحتمالية (البليقيني ومهدي، ٢٠٠٦: ٨٠٦)

### ز- تقديم المساعدة للمؤمن له

يعد الهدف الاخير من تسوية المطالبات التعويضية اذ يتوجب على ادارة التعويضات تقديم المساعدة الشخصية للمؤمن لهم بعد وقوع الحادث او الخسارة المغطاة بغض النظر عن الالتزام التعاقدى الذي يكون بين الشركة والمؤمن لهم لغرض مساعدة والوقوف مع المؤمن لهم عن الخسارة التي تعرض اليها (regda, 2011: 574) وذلك عندما يكون المؤمن له زبوناً جيداً للشركة ومستمر على

تجديد وثائقه التأمينية ولكن عند وقوع الحادث تبين انه غير مشمول بالتغطية تقوم شركة التأمين بتقديم هذه المساعدة لكي تكسب المؤمن له وتحافظ عليه.

### ٣-٣-٣- تدريب وتأهيل العاملين في النشاط التأميني وتأثيره في تسوية المطالبات التعويضية

يعد التدريب من اهم الانشطة المهمة والاساسية لما له من تأثير مباشر في رفع مستوى اداء العاملين داخل شركة التأمين. وانعكاس ذلك على نجاح هذه العملية التأمينية، والحد من ذلك لا يقتصر تدريب العاملين بمجرد تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لتطوير، وتنمية ادائهم في العمليات التعويضية بل هو عملية اكتسابهم خبرات ومهارات جديدة تمكين العاملين في شركة باكتساب القدرة على استعمال الاساليب الحديثة والمتطورة بالممارسة الفعلية في النشاط التأميني في مجال تسوية المطالبات التعويضية (كرفوع، ٢٠١٣: ٩٦) وتتعمد الخبرات والمهارات والتمكن في تقديم خدمات تأمينية سليمة خالية من الاخطاء والمشكلات التي تحصل بسبب تسوية المطالبات التعويضية وقد تتحول الى خلافات بين المؤمن والمؤمن له (غريتا وليهمان، ٢٠٠٦: ٢١١)، ويعد التدريب من انجح الوسائل في حقل المهارات الادارية للعاملين في مجال تسوية التعويضات (الصباغ، ٢٠٠٩: ٢٢)، ويعد التدريب وسيلة لا غاية، وهي الوصول الى عملية تعويضية سليمة، ومن ثم تقليل من الخلافات في مجال العملية التعويضية او الحد منها من اكساب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يدفع من أدائهم في تقديم الخدمات، وايضا يكسب الفرد ثقة عالية بالنفس، والقدرة على العمل، وترفع روح المعنوية لدى العاملين في الشركة وينعكس تعامله مع المؤمن له بشفافية، ومصادقية في العملية التعويضية (حسونة، ٢٠١١: ١٧٣)

كما يمكن ان نجد نوعا من التدريب يدعى (التدريب الإلكتروني) له فوائد ومميزات يمكن ان حصرها بما يأتي (العبادي، ٢٠٠٢، ٢٣)

١-توافر هذا النوع من التدريب في كل زمان ومكان.

٢-يعمل على مساعدة المتدرب على الاعتماد على نفسه.

٣-يمكن للمتدرب ان يصل للحقيقة في اي وقت وفي اي زمن.

٤-تشجيع المتدرب الاعتماد على نفسه، والعمل على الوصول الى المرحلة بقاء المعرفة ذاتيا.

٥-يعمل في تطوير قدرة الفرد على استعمال الحاسب والانترنت مما يساعد في مهنته المستقبلية.

وبسبب التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح توسع في استخدام المجالات التدريبية مما أدى الى الزيادة في كفاءة انواع التدريب، وبرزت انماط جديدة أكثر كفاءة وفعالية. فقد أصبح التدريب الإلكتروني، وكثير من القنوات التدريبية عنصرين جوهريين متناميين في منظومة تدريب متكاملة وحديثة ويتدرج المتدرب عن طريق الحاسب الإلكتروني ويتمكن المتدرب في الحصول على معلومات، وتسعى الى جذب المتدربين لا يستطيعون تحت الاحوال العادية الاستمرار في برامج تدريب التقليدي.

(الزنبقي، ٢٠١١: ٢٠)

ويمكن القول من أعلاه دور التدريب في تسوية المطالبات التعويضية:

يعد التدريب من الانشطة والوظائف الاساسية التي تمارسها شركات التأمين تعمل على تدريب موظفي التسوية حيث يعد من الوظائف الاساسية للشركة، والمهمة فعلية يعد التخطيط من قبل الادارة الشركة في عملية تدريب الموظفين امرا لها من قبل الادارة الشركة يمكن حصرها في النقاط الاتية:

١-يكتسب موظفي التعويض بالمهارات والمعارف ذات العلاقة المباشرة بعمل الشركة.

٢-يكتسب الثقة في النفس والقدرة على الرفع الروح المعنوية لدى العاملين في الشركة.

٣-التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تطوير الاداء العاملين والمستقبلي لموظفين التعويض (فيصل، ٢٠١١: ١٣٨)

### ٣-٣-٢- المهارات الادارية في تسوية المطالبات التعويضية:

تختلف شركة التأمين في ما تمتلكه من مهارات وخبرات وكفاءات ادارية وفنية وشخصية من شركة الى شركة اخرى ومن مجال الى مجال اخر وخاصة في تسوية المطالبات التعويضية، وكذلك الحال ما تمتلكه شركة التأمين من مهارات وكفاءات خاصة في ادارة تسوية التعويضات، حيث ان ادارة التعويضات في شركات التأمين هي ليست كأى ادارة تتحلى بصفات معينة فقط وانما هي ادارة التي لها علاقة بطبيعة الدور الذي تلعبه في التأثير في اجراءات التعويض وتسوية المطالبات التعويضية، ولذا يجب ان تكون ادارة ماهرة ومخلصة، فضلا عن ذكائها ومهاراتها واختلافات وسلوكيات المهنة التي تحمل على عاتقها (الجبوري، ٢٠١٣: ٦٢)، كما اكد

البعض على ضرورة توافر هذه المهارات لأنها تمثل عنصر وعامل الجذب في الشركة، لذلك يجب ان تتميز بعنصرين مهمين هما عنصر الثقة الذي يولد التعامل الجيد والمرن مع المؤمن لهم، والثاني عنصر التعاون في الوصول الى الهداف المرجوة من عملية التعويض والتمثل بالسلوك المهني العالي، اللذان يعملن على زيادة الثقة بين الطرفين ويعملان على تسوية التعويضات بدقة تامة (عامر، ٢٠١١: ٧٤)، وتعد هذه المهارات هي من المعوقات الاساسية التي يجب ان يتمتع بها موظفي ادارة وموظفي تسوية التعويضات والتي تعد من اهم العوامل المهمة والاساسية التي تساعد واقع عمل موظفي التعويض وذلك من خلال عدة نقاط اساسية هي:

- ١- يجب على موظف التعويض تحديد طلبات التعويض ووضعها والموقف منها
- ٢- يجب تحديد بدقة وبسرعة ما يستحق من طلبات التعويض من الأولوية في التسوية المطالبات التعويضية.
- ٣- العمل والبحث على أفضل السبل او الحلول للإسراع في تسوية المطالبات التعويضية.
- ٤- تقييم هذه الحلول واختيار أفضلها من حيث السرعة والكلفة والجهد مع الاخذ بنظر الاعتبار درجة رضا المؤمن له، اي ما يصب في مصلحة كل الاطراف المتعاقدة بالتالي ما يعزز قناعة المؤمن له في السلوك المهني والاخلاقي لشركة التأمين وموظفيها
- ٥- العمل على قياس النتائج من خلال التأكد من الاقناع المؤمن له او قبوله بمبلغ التعويض المسدد له وهذه النتائج يمكن قياسها ايضا عن طريق تغذية العكسية (عرفة، ٢٠١٢: ٢١١) فان تطوير المهارات والخبرات في مجال تسوية المطالبات التعويضية يتطلب مدخل متكامل وان يكون الموظف مدرب ومجهز بالمهارات والخبرات الاتية:
- ١- مستوى التعليم: ويقصد به مدى درجة التعلم التي حصل عليها، اذ يتطلب من موظف التعويض تسوية التعويضات ان يكون حاصل على شهادة في مجال تخصصه، اذ ان على موظف ان يكون حاصل على مؤهل مهني كان يكون لديه شهادة في اختصاص التأمين (alcpa, 2013:4)
- ٢- مهارات كتابية: يحتاج مسوي الخسائر الى توثيق اعمالهم من خلال كتابة تقارير حول نتائج اعمال التسوية التي تمكنهم في تحديد آرائهم (cruubley, 2007:32)
- ٣- الصفات الشخصية: وهناك عدد من الصفات الجديدة التي ينبغي ان يتمتع بها موظف تسوية التعويضات هي الاطلاع والابداع والشخصية المميزة (wells. j, 2003:77)
- ٤- مهارات استخدام الحاسوب: انه من الواجب ان يكون لدى موظف التعويض مهارات استخدام الحاسوب والوثائق الالكترونية في اعماله بسبب انه هناك بعض الموظفين التسوية التعويض تتحقق بواسطة استخدام اجهزة الحاسوب والبرمجيات وغيرها (smith. g, 2005:122)

### ٣-٣-٣- الحوافز ومدى تأثيرها في تسوية المطالبات

ان الوظيفة الاساسية للإدارة في اي شركة هو تحقيق اهدافها في اقصى كفاءة ممكنة وتخلق الاهداف التي تسعى اليها الشركات بحسب طبيعة نشاطها وامكانياتها لكن المبدأ الاساس الذي يحكم الادارة في شركة التأمين العراقية هو ضرورة تحقيق انتاج في كل لحظة من محافظتها بدرجة عالية من الكفاءة واقل كلفة من خلال منحها للعاملين حوافز جيدة ومما ينعكس هذا على كفاءة ادائهم وانتاجهم من خلال ما يأتي: -

قبل التطرق لمفهوم الحوافز واداء العاملين لابد من تعريف الاداء: -

- ١- الاداء: يشير الاداء إلى "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية". أو "انه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه". (عيشي، ٢٠١٢: ١٣)

#### ١- ادارة الاداء:

العملية التي يتأكد من خلالها المدراء بأن نشاطات الموظفين تقابل الاهداف التنظيمية. ونظم ادارة الاداء تستخدم للمساعدة في تحديدها ماهي سلوكيات الموظفين والنتائج والنشاطات الضرورية لمقابلة خطط المنظمة الاستراتيجية وهي تستخدم ايضا في العديد من القرارات الادارية مثل زيادة الاجور، تحديد الحوافز، الترقية، تقدير اداء الافراد ونظم ادارة الاداء تتكون من ثلاثة أجزاء، تحديد الاداء، قياس الاداء، التغذية الراجعة للموظفين بالمعلومات عن ادائهم في تسوية المطالبات التعويضية.



ولتعزيز إدراكات الافراد للعدالة يجعل المدراء بحاجة الى التأكد بأن الموظفين يفهمون معايير الأداء والتي يبنى على أساسها خطة الأجر او الحافز فالمدراء بحاجة للتأكد أن المعايير المتوافقة تستخدم في تقييم الموظفين ويسمح للموظفين تحدي التقييم والوقت والتغذية الراجعة موجودة أيضا، يجب ان يعطى الموظفين الفرصة لتقديم وجهات نظرهم التي تتعلق بأدائهم اعمالهم والطرق التي يجب ان تقيم بها وكذلك الفرصة لاستئناف أي قرار يشعروا بأنه غير صحيح. (العاني، ٢٠٠٧: ١٢٩-١٣٠).

ان عملية تحفيز العاملين يجب ان ترتبط بالأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة فلا يجب ان يتم تحفيز العاملين دون سبب او هدف واضح حتى تتحقق اهداف التحفيز وان يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا. ويجب على رئيس العمل ان يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية او النتائج الواجبة التحقيق، ويجب ان تكون النتائج معقولة التحقيق وتكفي ان تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من اهداف ومقابلة ذلك مع تدرج الحافز او المكافأة وفي كل الظروف يجب على المدير ان يساعد العاملين على تأدية هذه الاعمال ويوفر لهم كل الامكانيات والمساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج والاهداف المرجوة. (حسن، 2009:281)

وبما ان الحوافز تدفع العاملين للأداء اعمالهم في مجال التسوية وتقلل عن الغياب كما ان لها تأثير في دافعية العامل والموظف بصورة يمكن التنبؤ بها في اغلب الاحوال وان الربط بين الاداء والحافز يعتمد على مدى تحقيق العاملين لأهداف الشركة فان موظفين التسوية التعويضات يحصلون على حوافز تبعا لأرقام مبيعاتهم، ثم اخذت الشركات تربط الحافز بأداء فرق العمل المتمكنة والتي تتمتع بسلطات ومسؤوليات كاملة، فان مسؤولية هذه الفرق لا تتوقف عند تحسين الاداء، بل تكون مسؤولة عن النتائج ايضا وبذلك ترتفع اجور وحوافز عاملها طبقا لنتائج الشركة ككل وان ربط الحافز بالأداء يمكن ان يشكل قوة دافعة لتحفيز العاملين ومساعدة الشركات على التغيير والنجاح (فلأنري، 1997: 4).

ان اعتقاد الكثير في تأثير الحوافز في اداء الافراد والمنظمات يتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في اشباع الحاجات، واهميتها في تعلم انماط جديدة في السلوك، ويجب ان يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافأة والسلوك والاداء، فالدفع على اساس العمولة يجعل الارتباط الاعمال التي يقوم بها، فكلما قلت الاخطاء في مجال الاعمال التسوية زاد دخله، وفي حالات اخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية. وحتى يمكن للحوافز ان تؤثر في الاداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والاسس من بينها: المساواة، والقوة، ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول ان الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في اعمال وانشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقرار دورها في (جذب العمالة الماهرة، الاداء الفعال لمهام الوظيفة، الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل، الاحتفاظ بالعاملين المهرة). (الوليد، 2009:150-151).

٤- الجانب العملي: وفي هذا المتغير تم الاعتماد على بيانات كمية مكونة من:

١- التعويض الفعلي.

٢- المطالبات التعويضية

ت	التعويض الفعلي	المطالبات التعويضية
٢٠١٢	١٦,٧٩٥,٢٩٥,٠٠٠	٢١,٨٣٣,٨٨٣,٥٠٠
٢٠١٣	٢٤,٨٩٠,١٠١,٠٠٠	٣٢,٢٣٢,٦٨٠,٧٩٥
٢٠١٤	٣١,٦٨٩,٩٤١,٠٠٠	٤٠,٨٨٠,٠٢٣,٨٩٠
٢٠١٥	٣٤,٨٢٤,٦٧١,٠٠٠	٤٤,٥٧٥,٦٩٤,٠٨٠
٢٠١٦	٣٠,٦٨٤,٢٢٤,٠٠٠	٣٩,٨٨٩,٤٩١,٢٠٠
٢٠١٧	٢٦,٥٢٦,٥٢٥,٠٠٠	٣٤,٤٨٤,٤٨٢,٥٠٠
٢٠١٨	٣٤,٢٤٢,٧٣٥,٠٠٠	٤٣,٨٣٠,٧٠٠,٨٠٠

وسوف نستخرج نسبة التعويض الفعلي ولكل سنة وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة التعويض الفعلي} = \frac{\text{التعويض الفعلي}}{\text{المطالبات التعويضية}} \times 100\%$$

ولمعرفة دور تطوير اداء العاملين في تسوية المطالبات التعويضية وبما ان هناك متغيرات وصفية ومتغيرات رتبية ومتغيرات اعداد في تطوير اداء العاملين وبيانات كمية في متغير تسوية المطالبات التعويضية لذا سوف نستخدم اختبار النسب (اختبار بين نسبتيين) والنتائج كما يلي:

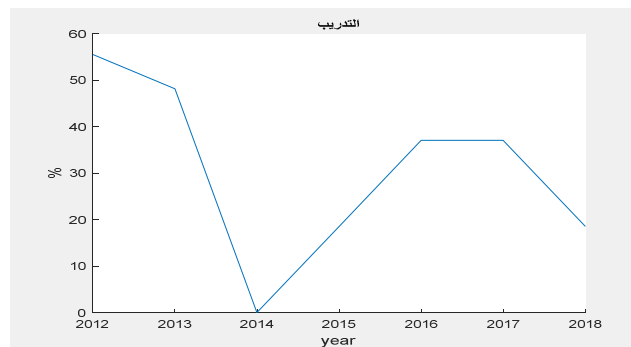
اولاً: لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (هناك دور للتدريب في تسوية المطالبات التعويضية)

جدول رقم (١)

السنة	نسبة التعويض الفعلي	التدريب	قيمة Z المحسوبة	الدالة
٢٠١٢	٧٦,٩٢٣١	٥٥,٥٦	٦,٣٩	وجود فروقات
٢٠١٣	٧٧,٢٢٠١	٤٨,١٥		
٢٠١٤	٧٧,٥١٩٤			
٢٠١٥	٧٨,١٢٥٠	١٨,٥٢		
٢٠١٦	٧٦,٩٢٣١	٣٧,٠٤		
٢٠١٧	٧٦,٩٢٣١	٣٧,٠٤		
٢٠١٨	٧٨,١٢٥٠	١٨,٥٢		

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة  $(٠,٠٥) = ١,٩٦$ .

بلغت قيمة Z المحسوبة (٦,٣٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(٠,٠٥)$  وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين التدريب بصورة عامة وتسوية المطالبات التعويضية، والشكل التالي يبين عدد الدورات العامة والمتخصصة وحسب السنوات حيث نلاحظ كما نلاحظ فقدان سنة ٢٠١٤ وذلك بسبب عدم وجود المعلومات من مكان العينة. حيث نلاحظ بان في سنة ٢٠١٨ قلت ايضاً.



الشكل (٧) اخبار النسب بين التدريب وتسوية المطالبات التعويضية

وانبثقت من هذه الفرضية الفرعية التالية:

١- لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (هناك دور لعدد الدورات العامة في تسوية المطالبات التعويضية)

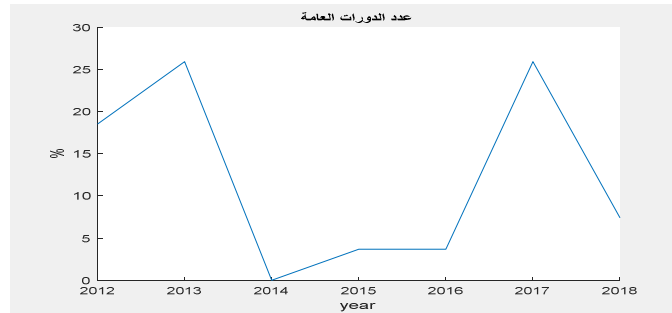
جدول رقم (٢)

السنة	نسبة التعويض الفعلي	عدد الدورات العامة	قيمة Z المحسوبة	الدالة
٢٠١٢	٧٦,٩٢٣١	١٨,٥٢	١٥,٥٩	وجود فروقات
٢٠١٣	٧٧,٢٢٠١	٢٥,٩٣		
٢٠١٤	٧٧,٥١٩٤			
٢٠١٥	٧٨,١٢٥٠	٣,٧٠		
٢٠١٦	٧٦,٩٢٣١	٣,٧٠		
٢٠١٧	٧٦,٩٢٣١	٢٥,٩٣		
٢٠١٨	٧٨,١٢٥٠	٧,٤١		

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة  $(٠,٠٥) = ١,٩٦$ .

بلغت قيمة Z المحسوبة (١٥,٥٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(٠,٠٥)$  وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين عدد الدورات العامة وتسوية المطالبات التعويضية، والشكل التالي يبين عدد الدورات العامة وحسب السنوات

حيث نلاحظ بان ثم ازادت لبقية السنوات حيث نلاحظ بان في سنة ٢٠١٨ قلت كما نلاحظ فقدان سنة ٢٠١٤ وذلك بسبب عدم وجود المعلومات من مكان العينة.



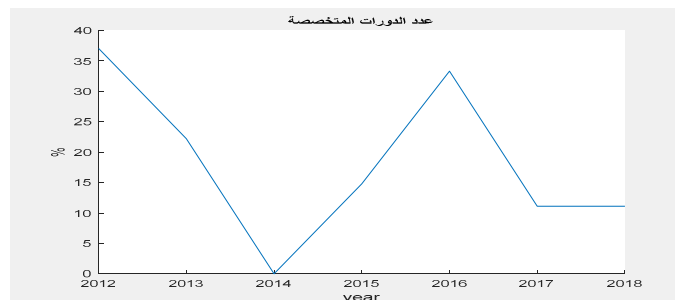
٢- لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (هناك دور لعدد الدورات المتخصصة في تسوية المطالبات التعويضية)

جدول رقم (٣)

السنة	نسبة التعويض الفعلي	عدد الدورات المتخصصة	قيمة Z المحسوبة	الدالة
٢٠١٢	٧٦,٩٢٣١	٣٧,٠٤	١١,٨١	وجود فروقات
٢٠١٣	٧٧,٢٢٠١	٢٢,٢٢		
٢٠١٤	٧٧,٥١٩٤			
٢٠١٥	٧٨,١٢٥٠	١٤,٨١		
٢٠١٦	٧٦,٩٢٣١	٣٣,٣٣		
٢٠١٧	٧٦,٩٢٣١	١١,١١		
٢٠١٨	٧٨,١٢٥٠	١١,١١		

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة  $(0,05) = 1,96$ .

بلغت قيمة Z المحسوبة (١١,٨١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(0,05)$  وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين عدد الدورات المتخصصة وتسوية المطالبات التعويضية، والشكل التالي يبين عدد الدورات العامة والمتخصصة وحسب السنوات حيث نلاحظ بان ثم ازادت لبقية السنوات حيث نلاحظ بان في سنة ٢٠١٧ كما نلاحظ فقدان سنة ٢٠١٤ وذلك بسبب عدم وجود المعلومات من مكان العينة.



من النتائج اعلاه نستنتج بان هناك دور للتدريب في تسوية المطالبات التعويضية.

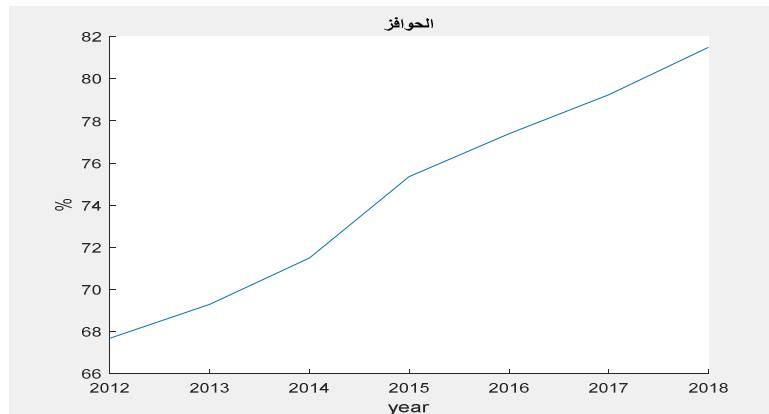
ثانياً: لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (هناك دور للحوافز في تسوية المطالبات التعويضية)

جدول رقم (٤)

السنة	نسبة التعويض الفعلي	الحوافز	قيمة Z المحسوبة	الدالة
٢٠١٢	٧٦,٩٢٣١	٦٧,٦٩	٢,٤٢	وجود فروقات
٢٠١٣	٧٧,٢٢٠١	٦٩,٣٠		
٢٠١٤	٧٧,٥١٩٤	٧١,٥٠		
٢٠١٥	٧٨,١٢٥٠	٣٦,٧٥		
٢٠١٦	٧٦,٩٢٣١	٧٧,٤٠		
٢٠١٧	٧٦,٩٢٣١	٧٩,٢٥		
٢٠١٨	٧٨,١٢٥٠	٥٠,٨١		

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة  $(0,05) = 1,96$ .

بلغت قيمة Z المحسوبة (٢,٤٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الحوافز وتسوية المطالبات التعويضية، والشكل التالي يبين الحوافز وحسب السنوات حيث نلاحظ بان هناك تزايد في الحوافز لجميع السنوات.



وانبثقت من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

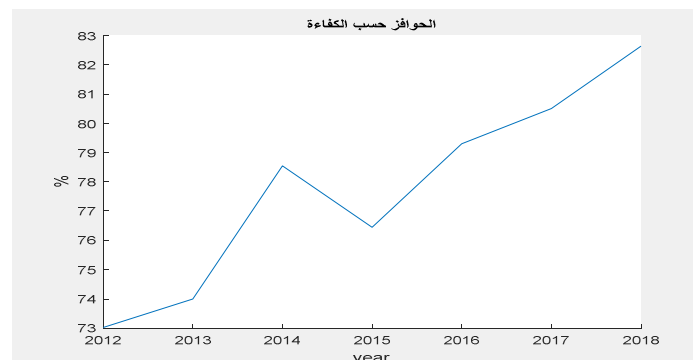
١- لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (هناك دور للحوافز حسب الكفاءة في تسوية المطالبات التعويضية)

جدول رقم (٥)

السنة	نسبة التعويض الفعلي	الحوافز حسب الكفاءة	قيمة Z المحسوبة	الدلالة
٢٠١٢	٧٦,٩٢٣١	٧٣,٠٢	٠,٢٩	عدم وجود فروقات
٢٠١٣	٧٧,٢٢٠١	٧٤,٠٠		
٢٠١٤	٧٧,٥١٩٤	٧٨,٥٥		
٢٠١٥	٧٨,١٢٥٠	٧٦,٤٥		
٢٠١٦	٧٦,٩٢٣١	٧٩,٣٠		
٢٠١٧	٧٦,٩٢٣١	٨٠,٥٠		
٢٠١٨	٧٨,١٢٥٠	٨٢,٦٤		

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٦.

بلغت قيمة Z المحسوبة (٠,٢٩) وهي أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الحوافز حسب الكفاءة وتسوية المطالبات التعويضية، والشكل التالي يبين الحوافز حسب الكفاءة وحسب السنوات حيث نلاحظ بان هناك تزايد في السنوات ثم تناقص ثم تزايد اي هناك تدذب.



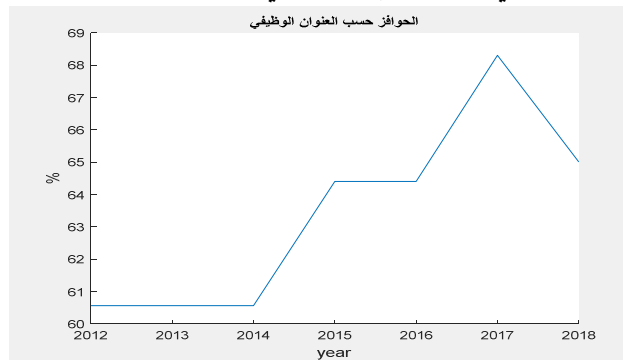
٢- لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (هناك دور للحوافز حسب العنوان الوظيفي في تسوية المطالبات التعويضية)

جدول رقم (٦)

الدالة	قيمة Z المحسوبة	الحوافز حسب العنوان الوظيفي	نسبة التعويض الفعلي	
وجود فروقات	١٢,٢٨	٦٠,٥٦	٧٦,٩٢٣١	٢٠١٢
		٦٠,٥٦	٧٧,٢٢٠١	٢٠١٣
		٦٠,٥٦	٧٧,٥١٩٤	٢٠١٤
		٦٤,٤٠	٧٨,١٢٥٠	٢٠١٥
		٦٤,٤٠	٧٦,٩٢٣١	٢٠١٦
		٦٨,٣٠	٧٦,٩٢٣١	٢٠١٧
		٦٥,٠٠	٧٨,١٢٥٠	٢٠١٨

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة  $(0,05)$  = ١,٩٦.

بلغت قيمة Z المحسوبة (١٢,٢٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(0,05)$  وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الحوافز حسب العنوان الوظيفي وتسوية المطالبات التعويضية، والشكل التالي يبين الحوافز حسب العنوان الوظيفي وحسب السنوات حيث نلاحظ بان هناك تزايد في السنوات ثم تناقص في السنة الاخيرة.



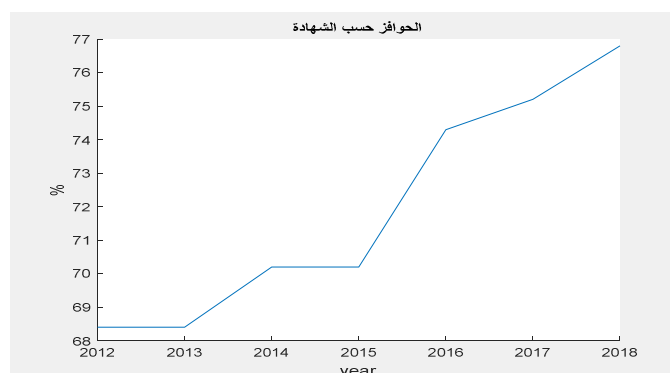
٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (هناك دور للحوافز حسب الشهادة في تسوية المطالبات التعويضية)

جدول رقم (٧)

الدالة	قيمة Z المحسوبة	الحوافز حسب الشهادة	نسبة التعويض الفعلي	
وجود فروقات	٤,١٥	٦٨,٤٠	٧٦,٩٢٣١	٢٠١٢
		٦٨,٤٠	٧٧,٢٢٠١	٢٠١٣
		٢٠,٧٠	٧٧,٥١٩٤	٢٠١٤
		٧٠,٢٠	٧٨,١٢٥٠	٢٠١٥
		٧٤,٣٠	٧٦,٩٢٣١	٢٠١٦
		٧٥,٢٠	٧٦,٩٢٣١	٢٠١٧
		٧٦,٨٠	٧٨,١٢٥٠	٢٠١٨

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة  $(0,05)$  = ١,٩٦.

بلغت قيمة Z المحسوبة (٤,١٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(0,05)$  وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الحوافز حسب الشهادة وتسوية المطالبات التعويضية، والشكل التالي يبين الحوافز حسب الشهادة وحسب السنوات حيث نلاحظ بان هناك تزايد في السنوات.



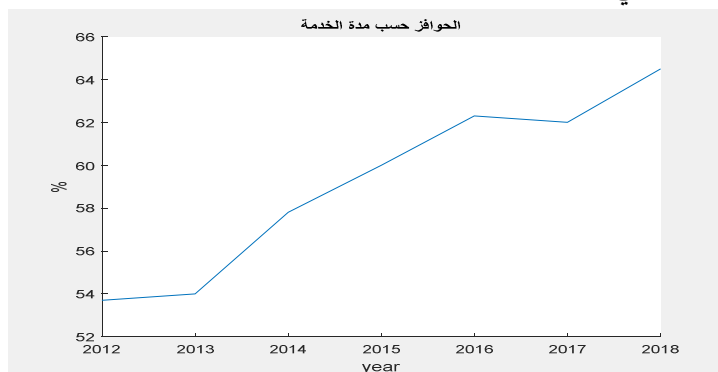
#### ٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (هناك دور للحوافز حسب مدة الخدمة في تسوية المطالبات التعويضية)

جدول رقم (٨)

السنة	نسبة التعويض الفعلي	الحوافز حسب مدة الخدمة	قيمة Z المحسوبة	الدلالة
٢٠١٢	٧٦,٩٢٣١	٥٣,٧٠	١١,٤٠	وجود فروقات
٢٠١٣	٧٧,٢٢٠١	٥٤,٠٠		
٢٠١٤	٧٧,٥١٩٤	٥٧,٨٠		
٢٠١٥	٧٨,١٢٥٠	٦٠,٠٠		
٢٠١٦	٧٦,٩٢٣١	٦٢,٣٠		
٢٠١٧	٧٦,٩٢٣١	٦٢,٠٠		
٢٠١٨	٧٨,١٢٥٠	٦٤,٥٠		

قيمة Z الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٦.

بلغت قيمة Z المحسوبة (١١,٤٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الحوافز حسب مدة الخدمة وتسوية المطالبات التعويضية، والشكل التالي يبين الحوافز حسب مدة الخدمة وحسب السنوات حيث نلاحظ بان هناك تزايد في السنوات.



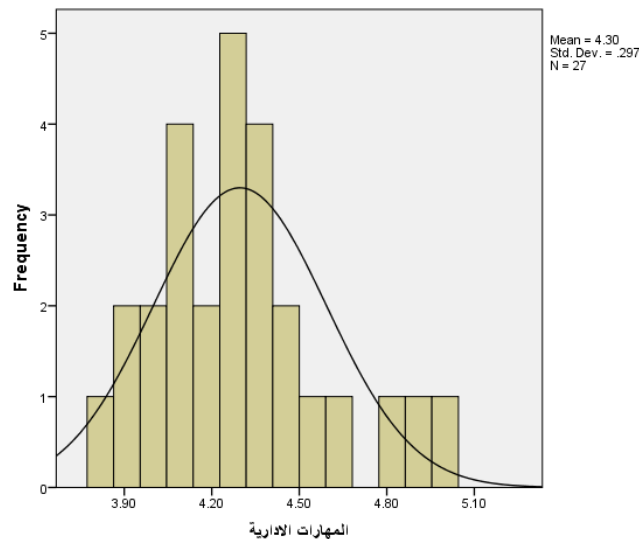
من النتائج اعلاه نلاحظ بان وجود فروقات بين الحوافز بصورة عامة والحوافز حسب العنوان الوظيفي والحوافز حسب الشهادة والحوافز حسب مدة الخدمة مع تسوية المطالبات التعويضية في حين لم تظهر فروقات بين الحوافز حسب الكفاءة وتسوية المطالبات التعويضية وهذا يدل بانه ربما لا توجد عدالة في توزيع الحوافز حسب هذه الفقرة باعتبار هذه الفقرة تقيم من قبل المدير ولأ توجد بها نقاط واضحة وثابتة. ومن هذه النتائج سيكون لدينا نسبة (٨٠%) من الفرضيات قبلت وبهذا نستنتج بان هناك دور للحوافز في تسوية المطالبات التعويضية.

**ثالثاً: المهارات الادارية:** وفي هذا المتغير تم الاعتماد على استبانة استبيان وزعت لأفراد العينة المختارة من الموظفين ومكونة من (١١) فقرة وسوف نستعرض الوصف الاحصائي لهذا المتغير ولكل فقرة مع ايجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ومقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي لمعرفة اتجاهات اجابات افراد العينة، اما الوسط الفرضي فيحسب وفق المعادلة التالية:

الوسط الفرضي = مجموع بدائل المقياس / عدد البدائل

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{(5+4+3+2+1)}{5} = 3$$

وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير المهارات الادارية (٤,٣٠) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفق بشدة، وبانحراف معياري (٠,٢٩٧)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة حول هذا المتغير كانت متجانسة اما التوزيع الطبيعي لهذا المتغير يبين من خلال الشكل الاتي:



الشكل مهارات أداء العاملين

ويحتوي هذا المتغير على عدة فقرات وكما يأتي:

يبين وصف عام لفقرات المهارات الادارية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٠,٥٦	٤,٣٧	--	--	--	--	٣,٧	١	٥٥,٦	١٥	٤٠,٧	١١	استخدام التكنولوجيا الحديثة من متطلبات التطورات العصرية التي تتطلب المهارة والكفاءة في الاستخدام في مجال تسوية المطالبات التعويضية
٠,٥٨	٤,٤٨	--	--	--	--	٣,٧	١	٤٤,٤	١٢	٥١,٩	١٤	عملية تطوير المهارة تقدير الخسائر والاضرار شركة التأمين في احتساب وتقدير مبلغ التعويض الفعلي وعدم دفع مطالبات غير مشروعة
٠,٦٤	٤,٥٢	--	--	--	--	٧,٤	٢	٣٣,٣	٩	٥٩,٣	١٦	ان سرعة الاداء في تنفيذ الاجراءات التي تقتضيها عملية تسوية التعويض سيؤدي الى عدم ضياع معالم الحادث
٠,٨١	٤,٢٦	--	--	٧,٤	٢	--	--	٥١,٩	١٤	٤٠,٧	١١	توافر المهارات يساعد في تحقيق امن وسرية المعلومات من خلال الاستفادة من التكنولوجيا المعلومات الحديثة في تخزين المعلومات وبالتالي سرعة استرجاعها
٠,٥٨	٤,٥٢	--	--	--	--	٣,٧	١	٤٠,٧	١١	٥٥,٦	١٥	تساعد المهارات الادارية والفنية على رصد الاخطاء والانحرافات عند القيام بالتعويض ومعالجتها دون تأخير
٠,٦٦	٤,١٥	--	--	--	--	١٤,٨	٤	٥٥,٦	١٥	٢٩,٦	٨	امتلاك القدرة على تحديد وجمع المعلومات والادلة تعتمد على الطرائق المتبعة في تسوية التعويضات
٠,٦٤	٤,٢٢	--	--	--	--	١١,١	٣	٥٥,٦	١٥	٣٣,٣	٩	المحافظة على التماسك الجماعي والعمل كفريق واحد يؤدي الى تحقيق الاهداف المرسومة لإدارة التعويضات بنجاح
٠,٥٠	٤,٤١	--	--	--	--	--	--	٥٩,٣	١٦	٤٠,٧	١١	الثقة العالية بالنفس في مواجهة الازمات وتذليلها بطرائق ذاتية وتحمل الجهد يعمل على سرعة انجاز العمل وتحقيق الاهداف
٠,٧١	٣,٩٦	--	--	٣,٧	١	١٤,٨	٤	٦٣,٠	١٧	١٨,٥	٥	الحث على التفوق وعدم التقصير وإشاعة روح المنافسة بين العاملين يقود الى تحقيق الاهداف المرسومة
٠,٦٤	٤,١١	--	--	--	--	١٤,٨	٤	٥٩,٣	١٦	٢٥,٩	٧	القدرة على تحليل والتشخيص الدقيق لأسباب المشكلة يؤدي الى تقليل الجهد

والوقت والكلفة والافادة منها في المستقبل عند مواجهة المشاكل												
تعد مهارات تسوية التعويضات والمعاينة العنصر الاساس الذي يعطي تصورا دقيقا عن طبيعة المخاطر ويقود الى كشفها ان كانت عرضية او غير عرضية	١٠	٣٧,٠	١٤	٥١,٩	٣	١١,١	--	--	--	--	٤,٢٦	٠,٦٦

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS في الملحق

١. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (استخدام التكنولوجيا الحديثة من متطلبات التطورات العصرية التي تتطلب المهارة والكفاءة في الاستخدام في مجال تسوية المطالبات التعويضية) (٤,٣٧) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (٥٥,٦%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (٤٠,٧%).
٢. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (عملية تطوير المهارة تقدير الخسائر والاضرار شركة التأمين في احتساب وتقدير مبلغ التعويض الفعلي وعدم دفع مطالبات غير مشروعة) (٤,٤٨) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (٤٤,٤%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (٥١,٩%).
٣. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (ان سرعة الاداء في تنفيذ الاجراءات التي تقتضيها عملية تسوية التعويض سيؤدي الى عدم ضياع معالم الحادث) (٤,٥٢) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (٣٣,٣%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (٥٩,٣%).
٤. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (توافر المهارات يساعد في تحقيق امن وسرية المعلومات من خلال الاستفادة من التكنولوجيا المعلومات الحديثة في خزن المعلومات وبالتالي سرعة استرجاعها) (٤,٢٦) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (٥١,٩%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (٤٠,٧%).
٥. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (تساعد المهارات الادارية والفنية على رصد الاخطاء والانحرافات عند القيام بالتعويض ومعالجتها دون تأثير) (٤,٥٢) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (٤٠,٧%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (٥٥,٦%).
٦. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (امتلاك القدرة على تحديد وجمع المعلومات والادلة تعتمد على الطرائق المتبعة في تسوية التعويضات) (٤,١٥) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (٥٥,٦%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (٢٩,٦%).
٧. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (المحافظة على التماسك الجماعي والعمل كفريق واحد يؤدي الى تحقيق الاهداف المرسومة لإدارة التعويضات بنجاح) (٤,٢٢) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (٥٥,٦%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (٣٣,٣%).
٨. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (الثقة العالية بالنفس في مواجهة الازمات وتذليلها بطرائق ذاتية وتحمل الجهد يعمل على سرعة انجاز العمل وتحقيق الاهداف) (٤,٤١) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (٥٩,٣%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (٤٠,٧%).
٩. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (الحث على التفوق وعدم التقصير واشاعة روح المنافسة بين العاملين يقود الى تحقيق الاهداف المرسومة) (٣,٩٦) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (٦٣%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (١٨,٥%).
١٠. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (القدرة على تحليل والتشخيص الدقيق لأسباب المشكلة يؤدي الى تقليل الجهد والوقت والكلفة والاستفادة منها في المستقبل عند مواجهة المشاكل) (٤,١١) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (٥٩,٣%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (٢٥,٩%).



١١. بلغت قيمة الوسط الحسابي لفقرة (تعد مهارات تسوية التعويضات والمعاينة العنصر الاساس الذي يعطي تصورا دقيقا عن طبيعة المخاطر ويقود الى كشفها ان كانت عرضية او غير عرضية) (٤,٢٦) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق وبنسبة (٥١,٩%) ونحو الاتفاق بشدة وبنسبة (٣٧,٠%).

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري (٠,٥٠-٠,٨١) وهذا يعني بان اجابات افراد العينة حول هذه الفقرات كانت متجانسة. والبحث قدم اختبار فرضية حول اداء الموظفين في تسوية المطالبات التعويضية ممن يمتلكون المهارة وبهذا سوف نستخدم الاختبار التائي لعينة واحدة وهو اختبار الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي ففي حالة معنوية الاختبار، إذ يقارن الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي فاذا كان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي هذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان تطبيق المحور بالشكل الايجابي اما إذا كان الوسط الحسابي أصغر من الوسط الفرضي هذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الفرضي اي ان تطبيق المحور بالشكل السلبي اي العكسي. اما فرضية الاختبار فهي:

اولاً: لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص: (يتملكون موظفي التسوية مهارات ادارية تمكنهم من استخدام الوسائل الحديثة والتقنيات المتطورة في مجال تسوية المطالبات التعويضية) وظهرت النتائج كما في الجدول يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
٤,٣٠	٠,٢٩٧	٢٢,٦٩	درجة الحرية (٢٦) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,٠٦	دال ايجابي

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٢,٦٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٦) والبالغة (٢,٠٦) وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين افراد العينة حول هذا المتغير، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي له (٤,٣٠) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان تم تحقيق الفرض بالشكل الايجابي اي ان موظفي التسوية يمتلكون مهارات ادارية تمكنهم من استخدام الوسائل الحديثة والتقنيات المتطورة في مجال تسوية المطالبات التعويضية وهذه النتيجة تقودنا الى ان (هناك دور للمهارات الادارية في تسوية المطالبات التعويضية).

## ٥- الاستنتاجات والتوصيات

### ٥-١- الاستنتاجات

في ضوء ما تم عرضه من نتائج في الاطارين النظري والتطبيقي للبحث ومعايشة الباحث لواقع عمل شركة التأمين العراقية العامة مجال البحث تم التوصل الى الاستنتاجات الاتية:

- ١- تم اثبات وجود دور اساسي بين اداء العاملين وتسوية المطالبات التعويضية ذلك يعد عنصر اساسي من عناصر التأمين.
- ٢- ضعف الدورات التخصصية خارج العراق في مجال تسوية المطالبات التعويضية، وعلية تحتاج الاهتمام المتزايد من قبل الشركة التأمين.
- ٣- اعتماد أكثر العاملين في تسوية المطالبات التعويضية في الشركة على العمل اليدوي.
- ٤- انخفاض نسبة حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) من افراد العينة مما يعني ذلك أن غياب الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال التأمين والتي تكون متلائمة مع متطلبات التخصص الأكاديمي والمهني في مجال تسوية المطالبات التعويضية.
- ٥- بين الباحث في الجانب النظري أن عملية تطوير أداء العاملين في شركة التأمين تساعد على تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من اجل تقديم خدمات مميزة الى الزبائن.
- ٦- توصل الباحث أن اغلبية الذين يعملون في تسوية المطالبات التعويضية هم اصحاب خبرة في العمل التأميني وعلى الرغم من قلة حملة شهادات العليا في الشركة وان الاكثريه منهم من حملة شهادات الاولى.

### ٥-٢- التوصيات

- ١- العمل على زيادة الدورات التخصصية في مجال تسوية المطالبات التعويضية مما يؤدي الى الزيادة المهارات والخبرات التي يمتلكونها في القطاع التأميني.
- ٢- تشجيع موظفي تسوية التعويضات الحصول على شهادة متخصصة في مجال التأمين فضلا على الزيادة الدورات التخصصية لكي تشجيع الموظفين على اتخاذ القرار السليم.

- ٣- العمل على عدم التأخير في تسوية المطالبات التعويضية والعمل على اتباع اسلوب العدالة في مجال تسوية المطالبات والعمل بكل مصداقية ونزاهة، ذلك عدم العدالة سيكون له تداعيات سلبية على الزبائن مما يفقد الزبون الحالي والمستقبلي.
- ٤- زيادة الحوافز التي يتقاضاها موظف التعويض مما يؤدي الى الرغبة في العمل والحرص اثناء تسوية المطالبات التعويضية.
- ٥- يوصي الباحث بضرورة الاستفادة من تسوية المطالبات التعويضية لما لها من دور اساسي وفعال في عملية اتخاذ القرار بشأن المطالبات التعويضية والعمل وضع استراتيجية خاصة في مجال تسوية المطالبات.
- ٧- العمل على عادة النظر في تصميم برامج تدريبية وجعلها تركز بالدرجة الاولى على النواحي الضعف والقصور في الاداء.
- ٨- العمل على اعطاء فرصة لكافة العاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مما ساعد تقريب الادارة من العاملين وتشجيعهم على الابداع وبث روح الحماسية بين العاملين، سواء تم تطبيقه بتعزيز فكرة ابداء الرأي، او من خلال اتاحة الفرصة للعاملين.

## ٦-المراجع والمصادر

## ٦-١- الكتب العربية

- ١- حسونة، فيصل (٢٠١١) ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى دار الميسر للنشر والتوزيع. عمان.
- ٢- اردنتي. فرانك (٢٠٠٧) ادارة التعويضات ترجمة العامري القاهرة ادارة الفاروق. الطبعة الاولى.
- ٣- عرفة، سيد سالم (٢٠١٢) اتجاهات حديثة في ادارة التغيير دار الراية للنشر والتوزيع، عمان. الاردن
- ٤- الوليد، بشار يزيد، "الادارة الحديثة للموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م
- ٥- حسن، عبد العزيز، "الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود"، الطبعة الاولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009 م.
- ٦- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (٢٠٠٥) ادارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى
- ٧- ربابعة، علي محمد، "ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
- ٨- عيشي، عمار، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢م
- ٩- عامر، سامح عبد المطلب وآخرون (٢٠١١) ادارة التفاوض، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- ١٠- موفق، عدنان عبد الجبار، امين احمد (٢٠١١) هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق الطبعة الاولى
- ١١- غويتا، سونيك وليهمان، دونالد (٢٠٠٦) ادارة العملاء كاستثمارات طويلة الامد، القيمة الاستراتيجية للعملاء على المدى الطويل، الدار العربية للعلوم. بيروت
- ١٢- دره، عبد الباري ابراهيم والصباغ، زهير نعيم، (٢٠٠٩) ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، منحى تنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع ط٢ الاردن.
- ١٣- الوردي، سليم علي (١٩٩٩) ادارة الخطر والتأمين، العراق، بغداد دار الكتب الوثائق للنشر
- ١٤- هارون نصر (٢٠١٥) التأمين في المواجهة الخطر، الطبعة الأولى، عمان دار المجد للنشر والتوزيع.
- ١٥- البلقيني، محمد توفيق، مهدي، ابراهيم (٢٠٠٦) مبادئ ادارة الخطر والتأمين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، مملكة السعودية.
- ١٦- الخناق، نبيل محمد علوان، طلال ناظم الخفاجي، علاء الدين محمود (١٩٩١) النظرية العامة هيئة معاهد الفنية، بغداد، العراق
- ١٧- الزنبيقي، حنان سليمان (٢٠١١) التدريب الإلكتروني، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- ١٨- عامر، سامح عبد المطلب وآخرون (٢٠١١) ادارة التفاوض. الطبعة الاولى. دار الفكر ناشرون وموزعون. عمان، الاردن.

## ٦-٢ الرسائل والأطاريح

- ١- الجبوري (٢٠١٣) تأثير الصدقية شركات التأمين في مجال التعويضات، بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

- ٢- كرفوع، عدنان طه، (٢٠١٣) دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين، بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
- ٣- العكش، علاء خليل محمد، (٢٠٠٧) نظام الحوافز والمكافآت وأثرها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال.
- ٤- سناء، رشيد محيسن، (٢٠١٥)، تأثير التدريب في تحسين مستوى اداء العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف التجارية العراقية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد
- ٣-٦ - المجلات والبحوث المنشورة
- ١- فلانري، نوماس، مجموعة من خبراء هاري الاستشارية، صلاحيات كتب العاملون والاداء والاجور، اصدار الشركة العربية للعلوم العلمي القاهرة العدد (٣)، ١٩٩٧م.
- ٢- السعدون، فهد بن حمد (٢٠١٢) دور البرامج التدريبية التخطيطية في تحسين اداء العاملين في هيئة التحقيق والاداء العام، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية مجلة الدراسات العليا قسم العلوم الادارية. بمنطقة الرياض
- ٣- العاني، أمجد عبد السلام جاسم (٢٠١٤) تأثير بيئة العمل الداخلية في اداء العاملين بمهنة التمريض بحث ميداني في بعض من المستشفيات دائرة صحة الانبار، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، وهو من متطلبات نيل الدبلوم العالي في ادارة المستشفيات.
- ٤- العبادي. محسن بن محمد (٢٠٠٢) التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي وما هو الاختلاف العدد (٩١)
- ٦-٤- المصادر الاجنبية
- 1- Wells t. joseph. The fraud examiners; sleuthing careers bring caps persona and professional satisfaction. journal of accouny.v.196.issue.u2003
- 2- Smith g.s computer forensic. Helping to achieve the auditor's fraud mission. journal of forensic accounting (2005)
- 3- Razaee. Zabihllah. crumbly. Larry. The role of forensic auditing techniques in restoring public trust and investor confidence in financial information. the forensic examiner journal lvol.16.2007
- 4- Regda (2011) principles of risk management and insurance 10<sup>th</sup> edition Pearson Addison we sty bosth Reda.garage
- 5- alcapa (2013) fundamentals of human resource management 11<sup>th</sup> edition Pearson in tov national edition
- 6- cruubley (2007)organizational behavior seventh <mc grow >hill u.a.s
- ٦-٥- المواقع الإلكترونية
- ١- استراتيجية تحسين وتطوير الاداء الرئيسي (المنظمة العربية للتنمية الادارية) ورشة عمل موازنة الاداء من اجل تحسين الجودة والتطوير الرئيسي. بيروت \_لبنان [www.academia.edu](http://www.academia.edu)
- ٢- عبد الوهاب، علي محمد (ورقة عمل) دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية (تنظيم المؤتمرات والملتقيات كلية التجارة جامعة عين شمس) [www.wwasudan.org.org.mktba/basharia.doc](http://www.wwasudan.org.org.mktba/basharia.doc)