

بررسی و نقش کارایی و ضمانت های اجرایی قوانین و مقررات در توسعه بیمه های مسئولیت در ایران⁽¹⁾

کامبیز پیکارجو⁽²⁾

چکیده

این مقاله بیان می دارد که وجود افراد با انگیزه، مطلع، با نفوذ و قوی از جهات اجرایی و علمی که دغدغه توسعه مسئولیت را داشته باشند و از سوی دیگر وجود شرایط مناسب اجتماعی، اقتصادی و سیاسی از شروط اساسی توسعه و توسعه یافتگی مقوله مسئولیت و بیمه آن است در این چارچوب ضمانت های اجرایی قوانین و مقررات و شفافیت آن، کارایی در اجرا و همچنین اطلاع مردم و جامعه از حقوق حقه خود امری بسیار مهم و قابل تامل است. این مقاله گذار از مراحل شفاف سازی قوانین و مقررات و بهبود در ضمانت های اجرایی آن و اطلاع مردم از حق و حقوق را شرط لازم توسعه و توسعه یافتگی بیمه مسئولیت می داند. لذا بدیهی است با افزایش درجه توسعه یافتگی جامعه، بحث مسئولیت رنگ و بوی حقیقی خود را پیدا می کند و بیمه مسئولیت با گام هایی استوار موانع توسعه یافتگی خود را از سر راه بر می دارد و پیشرفت می کند.

واژگان کلیدی

بیمه مسئولیت مدنی، بیمه مسئولیت قانونی و کیفری، مخاطرات اخلاقی، انتخاب نامساعد، اطلاعات نامتقارن.

مقدمه

با پیشرفت و رشد علوم و فنون در دهه های اخیر خصوصاً با توسعه ابر رساناها، علوم الکترونیک و ایجاد شبکه های پیشرفته کامپیوتری، بحث و مسئله مسئولیت از یک مبحث دو طرفه، به مبحثی چند طرفه و در حال حاضر به مبحثی ۲ طرفه تبدیل شده است. بنابراین در عصر حاضر توسعه مسئولیت علاوه بر محتوای حقوقی، عامل بسیار مهمی در ارتقای سطوح کمی و کیفی رفاه اجتماعی جوامع است. دلایل این گفته بر این اصل استوار است که هر فرد در جهان پیشرفته کنونی از نظر فناوری و با وجود شقوق بسیار گسترده کاری، در حین انجام وظایف خود سبب ایجاد منفعت و رفاه بسیاری از افراد و در مقابل برای تعدادی دیگر سبب ضرر، زیان خواهند دید و مسلماً با توجه به پیچیده بودن حلقه های کاری جوامع، اشخاص ثالثی وجود دارند که از خسارت افراد اولیه دچار خسارت تبعی می شوند. بنابراین به جرات می توان گفت که در عصر حاضر مسئولیت تنها یک واژه با ابعاد محدود نیست بلکه در

1- این مقاله در نهمین سمینار بیمه و توسعه تحت عنوان " نقش بیمه مسئولیت در روند توسعه کشور " ارائه و در زمستان 1381 (به شماره مسلسل 68) فصلنامه صنعت بیمه پژوهشکده بیمه مرکزی ایران به چاپ رسیده است.

2- عضو هیأت علمی گروه تخصصی اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران و مدیر طرح و توسعه شرکت بیمه ملت.

حکم عاملی است که بر رفاه اجتماعی جوامع از طریق انتقال آثار مستقیم و تبعی، کاملاً موثر است. در این چارچوب بیمه در متن اقتصاد کشورها با توجه به نقش تأمین و ارائه پوشش‌های مناسب برای کاهش با ریسک‌ها از افراد به بیمه‌گران به منظور کسب سود از این عملیات اقدام به پوشش ریسک‌ها می‌کنند، توانسته است نوع خاصی از بیمه را تحت عنوان بیمه مسئولیت به جهانیان معرفی کند. شاید در بدو تولد این رشته ذهنیت، پوشش مسئولیت‌های محدود و دو طرفه بود ولیکن همان‌طور که گفته شد، همگام با پیچیده‌تر شدن دانش بشری، این رشته نیز دچار پیچیدگی‌هایی خاص شد. امروزه، همگام با درجه توسعه یافتگی، وضع و طراحی قوانین و ضمانت‌های اجرایی قوانین در کشورها بهبود می‌یابد و به تبع آن توسعه یافتگی و نفوذ بیمه مسئولیت افزایش می‌یابد. به طوری که می‌توان فرمول واحدی برای این تعریف به شرح زیر ارائه کرد: « هرچه جوامع توسعه یافته‌تر، قوانین از جهت طراحی مقبول و دقیق‌تر و ضمانت‌های اجرایی آن نیز قوی‌تر شود، آن‌گاه بیمه‌های مسئولیت توسعه و بهبود می‌یابد. » نتیجه آنکه یکی از مهم‌ترین عوامل در درجه توسعه یافتگی بیمه‌های مسئولیت، وجود قوانین و مقررات موثر و کارا و وجود ضمانت‌های اجرایی قوی برای آن است.

تاریخ تولد دقیق بیمه‌های مسئولیت مشخص نیست ولیکن بر طبق مستندات موجود بیمه مسئولیت مدنی در اوایل قرن 19 به متقاضیان ارائه شده است. این بیمه ابتدا به صورت بیمه مسئولیت ناشی از حوادث کار و آتش‌سوزی صادر می‌شد و سپس با پیشرفت علوم و فنون و همه‌گیر شدن مصرف اتومبیل، بیمه مسئولیت معنای گسترده‌ای یافت و این گستردگی در سایه تخصصی‌تر شدن علوم در تمامی ابعاد خود (مهندسان، پزشکان و ...) رنگ و بوی تازه‌ای به خود گرفت. در این دوره بود که به علت وجود فشارهای کارگری، رفته رفته بیمه مسئولیت کارفرمایان در فرانسه، آلمان و همچنین انگلستان ایجاد و به متقاضیان ارائه شد. در این قرن همچنین با تکامل قانون و مقررات و تحول عمومی زندگی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مردم بیمه مسئولیت را از ابعاد مدنی و کیفری دچار پیچیدگی‌های بیشتری کرد، به طوری که در این زمان رویه‌های قضایی کشورهای صنعتی انواع مسئولیت‌های مدنی را به رسمیت شناختند. بدین ترتیب نظریه تقصیر که مبنای بسیاری از قانون‌های مسئولیت مدنی بود به کنار گذاشته شد و نظریه خطر را یا به صورت تفسیر مترقیانه مواد قانون مدنی و یا به شکل قانون جدید جایگزین آن کردند. در چارچوب مذکور از یک طرف با توسعه و پیشرفت علوم بشری، بحث مسئولیت محتوایی پیچیده‌تر به خود گرفت و از این رو بیمه مسئولیت‌واژه‌ای خاص یافت و انواع بیمه‌های مسئولیت حرفه‌ای پایه عرصه ظهور نهاد و از طرف دیگر وجود اطلاعات نامتقارن، مخاطرات اخلاقی و هزینه‌های حقوقی نیز سبب هم پیچیده‌تر شدن این نوع بیمه و هم گستردگی کاربردی‌های آن شد. در جوامع مدرن امروزی از جمله هزینه‌های پیش‌روی افراد، هزینه‌های حقوقی یا هزینه‌های صرف شده برای حل یک دعوا است. در بسیاری از کشورها

نوعی ترتیبات بیمه اجتماعی برای این گونه هزینه ها وجود دارد. بدین معنا که دولت تا حدی این گونه هزینه ها را متحمل می شود، اما ترتیباتی این چنین مستلزم وجود شفافیت و ضمانت اجرایی در قوانین و مقررات از یک طرف و از طرف دیگر اطلاع عمومی و متخصصان جامعه از حق و حقوق خود است. در بسیاری موارد دشواری های فراروی بیمه ناشی از مخاطرات اخلاقی⁽¹⁾ و انتخاب نامساعد⁽²⁾ است که اشکالی از وجود اطلاعات نامتقارن برای بیمه گر و بیمه گذار است. در دنیا امروز، مسئله اطلاعات نامتقارن را می توان در قالب مشکلات هزینه های حقوقی وکالت دانست. این مشکل در شرایطی به وجود می آید که به جای یک رابطه دو طرفه بین بیمه گر- موکل، رابطه ها به ارتباط سه طرفه بیمه گر - وکیل - بیمه گذار تبدیل شده است.

در این رهگذر، تحلیل های انجام گرفته با توجه به غیر قابل پیش بینی بودن هزینه های حقوقی، آن را به عنوان بازار بالقوه ای برای بیمه گران دانسته است. به طور کلی سه عامل مانع توسعه این نوع بیمه ها هستند: نخست احتمال دست زدن به اقدام حقوقی توسط شخصی که دارای چنین بیمه ای است بیشتر است، دوم تمایل شخص دارای بیمه هزینه های حقوقی برای دنبال کردن دعاوی حقوقی شدیدتر از کسانی است که فاقد چنین بیمه ای هستند و سوم اینکه افراد دارای رجحان بیشتر به ایجاد دعاوی حقوقی، تمایل بیشتری به خرید بیمه هزینه های حقوقی دارند. لذا اشتراک یا تضاد منافع سه گروه بیمه گذار، بیمه گر و وکیل برای مقایسه هزینه های بیمه خصوصی و اجتماعی هزینه های حقوقی به کار رفته است. تحلیل نشان می دهد که وکلا نه تنها منافع خود و موکلان را در نظر می گیرند بلکه باید به تمایلات بیمه گران نیز توجه داشته باشند.

1. مفاهیم و ادبیات موضوع

واژه مسئولیت⁽³⁾ اسم مصدر و به معنای درخواست کردن و بازخواست کردن است. این واژه کاربرد کاملاً انسانی دارد به طوری که شخص مسئول کسی است که بر اثر تصدی امری ممکن است مورد بازخواست و پرسش قرار بگیرد و وی باید پاسخگوی عواقب تصدی امور محول به خود باشد. مسئولیت در این تعریف عمومی دارای 4 نوع است: (1) مسئولیت اخلاقی⁽⁴⁾، (2) مسئولیت کیفری یا جزایی⁽⁵⁾، (3) مسئولیت قانونی⁽⁶⁾ و (4) مسئولیت مدنی⁽⁷⁾ مسئولیت اخلاقی به این معناست که اگر انسان مرتکب خطا و گناهی شود مسئولیت اخلاقی دارد و مسئول اخلاقی کسی است که در مقابل خدا یا وجدان خود احساس گناه و مسئولیت کند. بنابراین به محض اینکه گناهی

-
- 1- Moral Hazard
 - 2- Adverse Selection
 - 3- Liability
 - 4- Moral Liability
 - 5- Criminal Liability
 - 6- Legal Liability
 - 7- Civil Liability

وجود داشته باشد مسئولیت اخلاقی تحقق پیدا می کند اعم از اینکه عمل بد یا گناه موجب خسارت دیگری شده یا نشده باشد. مسئولیت کیفری یا جزایی نیز زمانی است که فرد یا افرادی بر اثر اعمال و رفتار خود نظم اجتماع را مختل و جامعه را متضرر می کنند. بنابراین ملاک تشخیص مسئولیت جزایی ورود لطمه یا خسارت به جامعه است و جامعه برای دفاع از خود با وضع و اجرای قوانین کیفری شخص خاطی یا مجرم را مجازات می کند. مسئولیت قانونی وقتی تحقق پیدا می کند که فرد یا افراد یا گروهی با اعمال و رفتار خود به افراد دیگر یا به جامعه لطمه یا خسارتی وارد کنند. مسئولیت قانونی شامل مسئولیت جزایی و مدنی است. در مسئولیت مدنی، وقتی فردی به فرد یا افراد دیگر زبانی وارد کند پاسخگوی آن خواهد بود.

در واقع مسئولیت مدنی هنگامی تحقق پیدا می کند که زیان شخص و زیان دیده ای وجود داشته و ادعای خسارت کند. زمانی که دو نفر وجود داشته باشند که یکی عامل زیان و دیگر زیان دیده باشد و اختلاف و موضوعی پیش می آید که باید حل و فصل شود، موضوع مسئولیت مدنی مطرحی می شود. بنابراین مسئول یعنی کسی که در مقابل دیگری پاسخگو باشد و شخص وقتی از جهت مدنی مسئول است که به موجب قانون یا عرف اجتماع ملزم به جبران خسارت باشد، اما گاهی فرد بر اثر عمل یا فعل و ترک فعل خود مسئول و دارای مسئولیت مدنی است و گاهی به علت سرپرستی افراد و اعضای خانواده و یا اشخاص تحت تابعیت و سرپرستی او و یا به اثر اموال و اشیای متعلق یا سپرده شده به او مسئولیت مدنی پیدا می کند (دکتر جانعلی محمود صالحی، 1372).

البته مسئولیت مدنی تعاریف زیادی دارد برای مثال این واژه به معنای « تعهد و الزامی که شخص نسبت به جبران زیان وارده به دیگران دارد اعم از آنکه زیان مذکور بر اثر عمل خود او یا عمل اشخاص وابسته به او یا ناشی و اموال تحت مالکیت یا تصرف او باشد». نیز می باشد (دکتر جانعلی محمود صالحی، 1372). از طرف دیگر هر گاه فردی در برابر دیگری ملزم به جبران خسارت وارد شده به او باشد، عرفاً در مقابل او مسئولیت دارد. در جامعه نیز مسئول بودن و مسئولیت به این معناست که شخص باید پاسخگوی برخی از اعمال خویش باشد و در هر مورد که بر اثر تقصیر یا بی مبالاتی شخصی، ضرر و زبانی به دیگری وارد آید و عامل این ضرر و زیان مکلف به جبران خسارت باشد می گویند که در برابر وی مسئولیت مدنی دارد و یا به عبارتی دیگر ضامن خسارت وارد شده می باشد و باید آن را تدارک ببیند (درودیان، 1376).

امروزه در مورد اساس مسئولیت مدنی نظریات مختلفی به شرح زیر وجود دارد:

۱. نظریه تقصیر، این نظریه قدیمی ترین اساسی مسئولیت مدنی است. البته این نظریه هنوز هم نقش مهمی در تفسیر قواعد و احکام مسئولیت غیر قراردادی دارد. در این چارچوب بحث مفاد نظری (یعنی آنچه می تواند مسئولیت کسی را نسبت به جبران خسارتی توجیه کند، وجود رابطه علیت بین تقصیر آن شخص و ضرر و زیان

وارد شده به دیگری است، چرا که در هر مورد، شخصی در جست و جوی یافتن سرچشمه حادثه ای زیانبار است، نخستین عاملی که به ذهن او می رسد، شخصی است که در نتیجه تقصیر او، ضرر پدید آمده است) و بحث پیوند نظریه تقصیر با قانون حاکم (تأثیری که نظریه تقصیر می تواند در تعارض قوانین داشته باشد، این است که هر گاه اقدامات و ضرر و زیان وارد بر شخص خواهان در قلمرو کشوری پدید آمده باشد که در آن کشور در خصوص مسئولیت مدنی، مبنای قواعدش نظریه تقصیر باشد، خواهان برای کمیاب شدن در دعوا باید پیش از هر چیز رابطه علیت بین تقصیر عامل ورود زیان و ضرر وارده شده را به اثبات برساند) از اهمیت خاصی برخوردارند.

2. نظریه ایجاد خطر، این نظریه را در برخی از نظام های حقوقی به نظریه مسئولیت بدون تقصیر معروف است⁽¹⁾. در این مورد بحث مفاد نظریه (یعنی آنکه تقصیری را نباید از ارکان و مبنای مسئولیت مدنی دانست چرا که شخصی که زبانی به بار می آورد ملزم به جبران آن است، خواه کاری که سبب ایجاد ضرر شده آمیخته با بی احتیاطی باشد و خواه مراقبت و دقت لازم هم صورت گرفته باشد) و بحث پیوند نظریه ایجاد خطر با قانون حاکم (در مواردی که بر طبق قانون محل وقوع فعل زیانبار و یا قانون مناسب مسئولیت مدنی، الزام و تعهد عامل ورود زیان بر مبنای مسئولیت بدون تقصیر و نظریه ایجاد خطر میباشد، خواهان می تواند براین اساس، الزام خواننده را به جبران خسارت وارده شده بخواهد و در این راه نیازی به اثبات تقصیر خواننده ندارد) از اهمیت بسیاری برخوردار است.

3. نظریه تضمین حق، این نظریه جدیدترین دیدگاهی است که در خصوص مبنا و اساس مسئولیت مدنی مطرح شده است. در این قالب بحث مفاد نظری یعنی اینکه هر کس در جامع حق دارد که سالم و ایمن زندگی کند و از اموال خود سود ببرد. لذا اگر حقی مورد حمایت بوده و کسی به آن صدمه و لطمه ای بزند همین لطمه به حق مزبور خود دلیل کافی برای تعیین ضمانت اجرا می باشد و ضمانت اجرا این امر هم همان الزام به اجرا و جبران موقوف و در حقیقت مسئولیت مدنی کسی است که سبب شده است، از یک طرف و از طرف دیگر بحث پیوند نظریه تخمین حق با قانون حاکم یعنی اینکه هدف اصلی مقررات مسئولیت این است که از حقوق و منافع اشخاص به ویژه در مقابل صدمه و لطمه به شخص، اموال و نیز تا حدودی منافع اقتصادی حمایت کرده و آن را تضمین کند⁽²⁾. هر گاه این مبنا را در نظر داشته باشیم لازم است به این دیدگاه متمایل شویم که محل وقوع فعل زیانبار جایی است که در آنجا لطمه، صدمه و زبانی به حقوق و منافع تضمین شده شخصی وارد شده است، هر دو از مهم ترین مسائل مطرح در این خصوص هستند. به طور کلی بیمه مسئولیت به سه رشته مسئولیت تولید کنندگان، کارفرمایان و اشخاص ثالث تقسیم می شود.

1-Strict Liability with outpoo of Faculty

2. با توجه به مباحث مذکور بیمه مسئولیت مدنی یکی از مهم ترین بخش های بیمه مسئولیت است.

- بیمه مسئولیت تولید کنندگان؛ این رشته بیمه ای شامل (1) بیمه مسئولیت مقاطعه کاران و تولید کنندگان، (2) بیمه مسئولیت فروشندگان ناشی از مسئولیت تولید کننده و (3) بیمه مسئولیت پس از تکمیل طرح و تولید کالا و است.

- بیمه مسئولیت کارفرمایان؛ این رشته بیمه ای شامل (1) بیمه مسئولیت کارفرما درباره زیان های ناشی از کار، (2) بیمه مسئولیت در مقابل کارکنان و (3) بیمه مسئولیت نسبت به اعمال کارگران و کارکنان و ... است.

- بیمه مسئولیت در مقابل اشخاص ثالث، این رشته بیمه ای شامل (1) بیمه اجباری شخص ثالث دارندگان وسایل نقلیه موتوری، (2) بیمه مسئولیت حرفه ای پزشکان و (3) بیمه مسئولیت متصدیان حمل و نقل و ... است.

البته این توضیح لازم است که در قالب سه رشته اصلی بیمه مسئولیت مذکور، بیمه های مسئولیتی نظیر بیمه مسئولیت داردوسازان و قشر های دیگر حرفه ای، شرکت های سازنده لوازم الکترونیکی و انواع شرکت های تولید و خدماتی و دیگر انواع آن (مقاطععه کاران، هزینه های درمان و ...) نیز وجود دارند.

حال پس از آشنایی بسیار اجمالی با بیمه های مسئولیت و انواع آن بحث مهم چگونگی بازاریابی و فروش آن مطرح است که در ادامه به آن نیز اشاره می کنیم.

2. بازار یابی و فروش بیمه مسئولیت

امروزه با افزایش سطح رقابت در بازارهای مختلف جهانی و داخلی، استفاده از فنون بازاریابی برای فروش بهتر محصول مورد توجه جدی قرار گرفته است. به طوری که شرکتی دارای شبکه بازاریابی بسیار قوی است می تواند علاوه بر کسب سهم بازار بیشتر، یک شرکت را به قلل رفیع سودآوری رهنمون کند. در حال حاضر با پیچیده تر شدن و گسترش فراوان نقش بازاریابی در حیات شرکت های فعال در بازارهای مختلف، امر بازاریابی آن قدر جایگاه مهمی یافته که شرکت های زیادی به طور کاملاً تخصصی در زمینه های بسیار خاص، اقدام به فعالیت بازاریابی برای شرکت های تولیدی طرف قرارداد خود می کنند. بررسی ها نشان داده است که ناموفق بودن شرکت ها از ناتوانی آنها در بهره گیری از فنون بازاریابی نشئت گرفته است. این شرکت ها تحولات بازار و تغییرات الگوی مصرف مشتریان را نادیده می گرفتند و به جای روی آوردن به بازاریابی پیشرفته به فروش می پرداختند و کسب سود بیشتر را بر رضایت مشتری ترجیح می دادند.

به طور کلی بازاریابی⁽¹⁾ عبارت است از: «برآوردن نیازهای مشتری (با درک صحیحی از نیازهای وی) و فرایند ارضای نیازها و خواسته های افراد». مسلم است نیازهای مشتریان در خرید و مصرف کالا و خدمات مورد بازاریابی

در گرو کیفیت ، رضایت و ارزشمندی آن کالا و خدمات نهفته است . لذا در عملیات بازاریابی، مراحل زیر باید به دقت انجام پذیرد: « بازاریابشناسی ، بازارسنجی ، بازاریابی ، بازاریگردانی، بازاریسازی ، بازاریگرمی و بالاخره فروش » در محیط و فضای بازاریابی، عوامل بسیاری موثرند که به طور خلاصه می توان محیط بازاریابی را شامل تمامی بازیگران و قدرت های موثر بر عملکرد شرکت دانست که به منظور به وجود آوردن و نگهداری داد و ستد موفق و روابط با بازار هدف خواهند بود. در چنین فضایی شناسایی دقیق و وزنی عوامل موثر ، مسلماً می تواند بر روند بهبود و اثر بخشی امر بازاریابی اثر به سزایی داشته باشد.

شکل 1. عوامل موثر بر محیط بازاریابی

اجتماعی و فرهنگی	سیاسی و حقوقی	فیزیکی
جمعیت	عرضه کنندگان ← شرکت ها ← واسطه ها ← خریداران	تکنولوژیکی
شناختی یا دموگرافی	اقتصادی	

به طور کلی عوامل موثر بر محیط بازاریابی را می توان به شرح زیر معرفی کرد:

1. عوامل سیاسی و حقوقی
2. عوامل اجتماعی و فرهنگی
3. عوامل اقتصادی
4. عوامل جمعیت شناختی یا دموگرافی
5. عوامل فیزیکی
6. عوامل تکنولوژیکی

در میان انواع بازاریابی، بازاریابی محصولات خدماتی مانند بیمه از جمله رشته های فوق تخصصی بازاریابی به شمار می رود. در امر بازاریابی محصولات خدماتی به دلیل نامشهود بودن خدمات (یعنی هنگام خرید، در میان انواع بازاریابی به شمار می رود. در امر بازاریابی محصولات خدماتی به دلیل نامشهود بودن خدمات (یعنی هنگام خرید، قبل و بعد از آن نمی توان خدمات را با چشم دید یا مزه آن را چشید و آنرا حس کرد)، نامشابه بودن و ناپیوستگی خدمات(کیفیت خدمات اغلب متفاوت و ناپیوسته است، خدمات وابسته به افرادی است که آن را ارائه می دهند. به علاوه کیفیت خدمات به عواملی مثل ارائه کنندگان خدمت، زمان ارائه آن، مکان و بستگی دارد)،

تفکیک ناپذیری خدمات (نمی توان خدمات را از کسی که آنها را ارائه کرده است، جدا کرد) و غیر قابل نگهداری خدمات (برخلاف محصولات خدمات را نمی توان در انبار گذاشت و پس از مدت زمانی آن را فروخت. در زمانی که تقاضا در مقطعی از زمان بالا رود به دلیل ویژگی غیر قابل نگهداری خدمات، نمی توان آنها را از قبل ارائه چنین مقطعی ذخیره کرد که این مسئله باعث بروز مشکل می شود)، از پیچیدگی و ارزش بالایی برخوردار است. به طور کلی امر بازاریابی خدمات در قالب ماتریس تعیین استراتژی بازاریابی مورد استفاده قرار می گیرد.

بازاریابی بیمه و محصولات آن نیز خود در زمره بحث بازاریابی خدمات قرار می گیرد. در سیستم های بازاریابی بیمه باید به دو عامل درونی و برونی یا داخلی و خارجی اشاره و تأکیدی خاص کرد.

در این خصوص در قالب سیستم های بازاریابی بیمه می بایست استراتژی 7 گانه موسوم به استراتژی هایی گرین دیوید⁽¹⁾ را برای بازاریابی محصولات بیمه ای اعمال نمود. برطبق این استراتژی، استراتژی هایی 7 گانه ای در قالب محصول، قیمت، توزیع، پیشبرد، کارکنان و مشتریان، شواهد عینی و فراگرد دسته بندی می شوند⁽²⁾.

1. استراتژی بازاریابی براساس توجه به نوع محصول، در این استراتژی موارد زیر از اهم موضوعاتی می باشند که می بایست مورد توجه خاص قرار بگیرند: « کیفیت محصول، نام تجاری محصول (یعنی آن که این محصول بیمه از طرف کدام شرکت ارائه می شود)، چگونگی خدمات پس از فروش محصول»

2. استراتژی بازاریابی براساس توجه به قیمت محصول بیمه، در این استراتژی مواردی چون « موارد تخفیف، میزان کسورات غیر از تخفیفات، کارمزدها، شرایط پرداخت خسارت و ارزش ترجیحی تمایزهای بین قیمت و کیفیت» مورد بررسی قرار می گیرد.

3. استراتژی بازاریابی براساس اطلاعات توزیع بیمه ای، در این استراتژی اهم مسایل عبارتند از:

« چگونگی دسترسی به محصول بیمه ای، کانال های توزیع مشخص، وجود کانال هایی به منظور پوشش برخی نقائص موجود در امر توزیع»

4. استراتژی بازاریابی بر اساس پیشبرد، در چارچوب این استراتژی مسایلی همچون « تبلیغات، چگونگی پیشرفت فروش حضوری بیمه نامه و روابط عمومی» مدنظر قرار می گیرد.

5. استراتژی بازاریابی براساس وضعیت کارکنان و طرز برخورد با مردم، در این استراتژی در قالب وضعیت کارکنان مواردی همچون « آموزش، صلاحیت، مشارکت، تشویق و ظاهر رفتار فردی» مطرح است و در خصوص طرز برخورد با مشتریان مواردی چند نظر « رفتارها و میزان نفوذ و اثر گذاری بر مشتریان (بیمه گذاران)» به بحث و بررسی گذارده می شود.

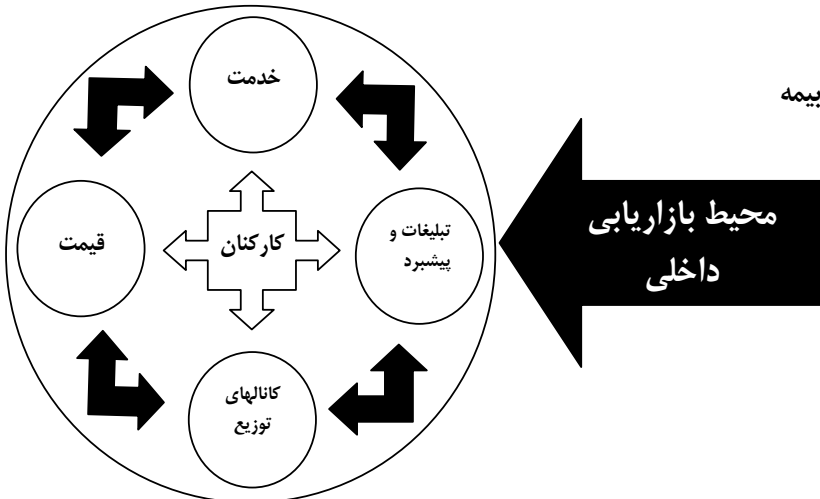
1- Green Dawid

2- Marketing the chartered Insurance & Services Institute, Green David PP.29-31

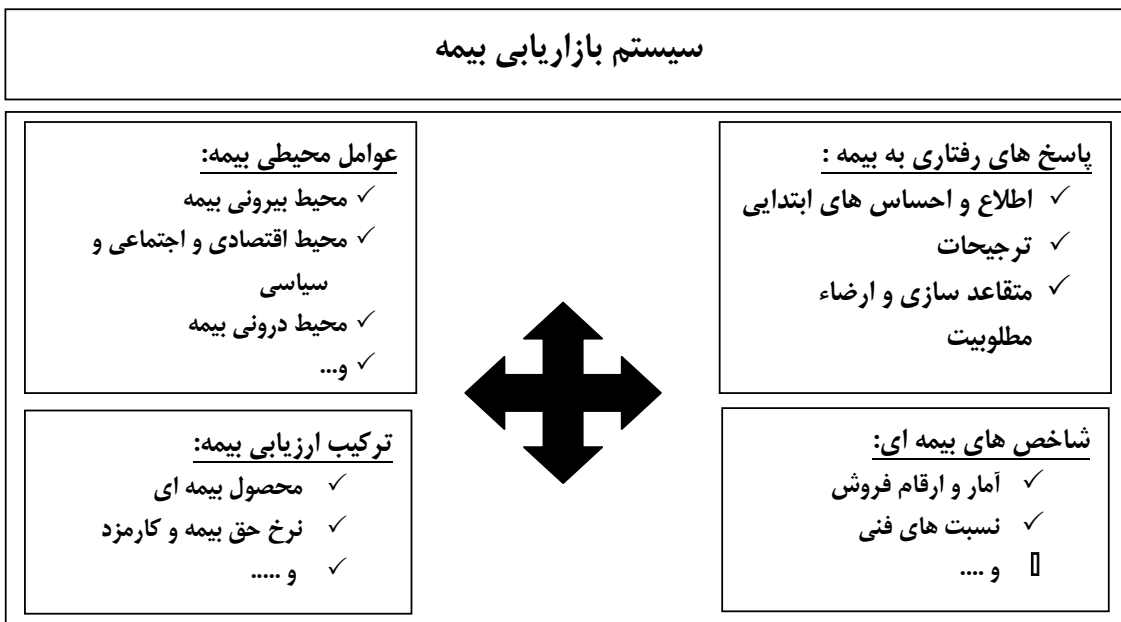
6. استراتژی بازاریابی براساس شواهد عینی ، در این استراتژی مباحثی چون « مسایل محیطی ، چگونگی مهیاسازی فضا در جهت بهبود فعالیت، استفاده از رده بندی های رنگی ، استفاده از صدا و صوت های نافذ ، استفاده از تسهیلات به منظور تحصیل سرنخ های ملموس در فرایند انجام فروش» را می توان نام برد.

7. و بالاخره استراتژی بازاریابی بر اساس فراگرد، این استراتژی را می توان از جمله مهم ترین و پایه ای ترین استراتژی در این خصوص محسوب کرد. این استراتژی شامل « نوع سیاست های اتخاذی تولیدکنندگان حق بیمه(بیمه گران)، ماشینی کردن امور به منظور تسریع در امر صدور و جلوگیری از تخلفات و کلاهبرداری های احتمالی ، بررسی میزان و چگونگی اندازه صلاحیت کارکنان، بررسی علاقمندی و تمایل و گرایش بیمه گذاران به نوع محصول ارائه شده و بالاخره هدایت بیمه گذاران در جریان فعالیت » را نام برد.

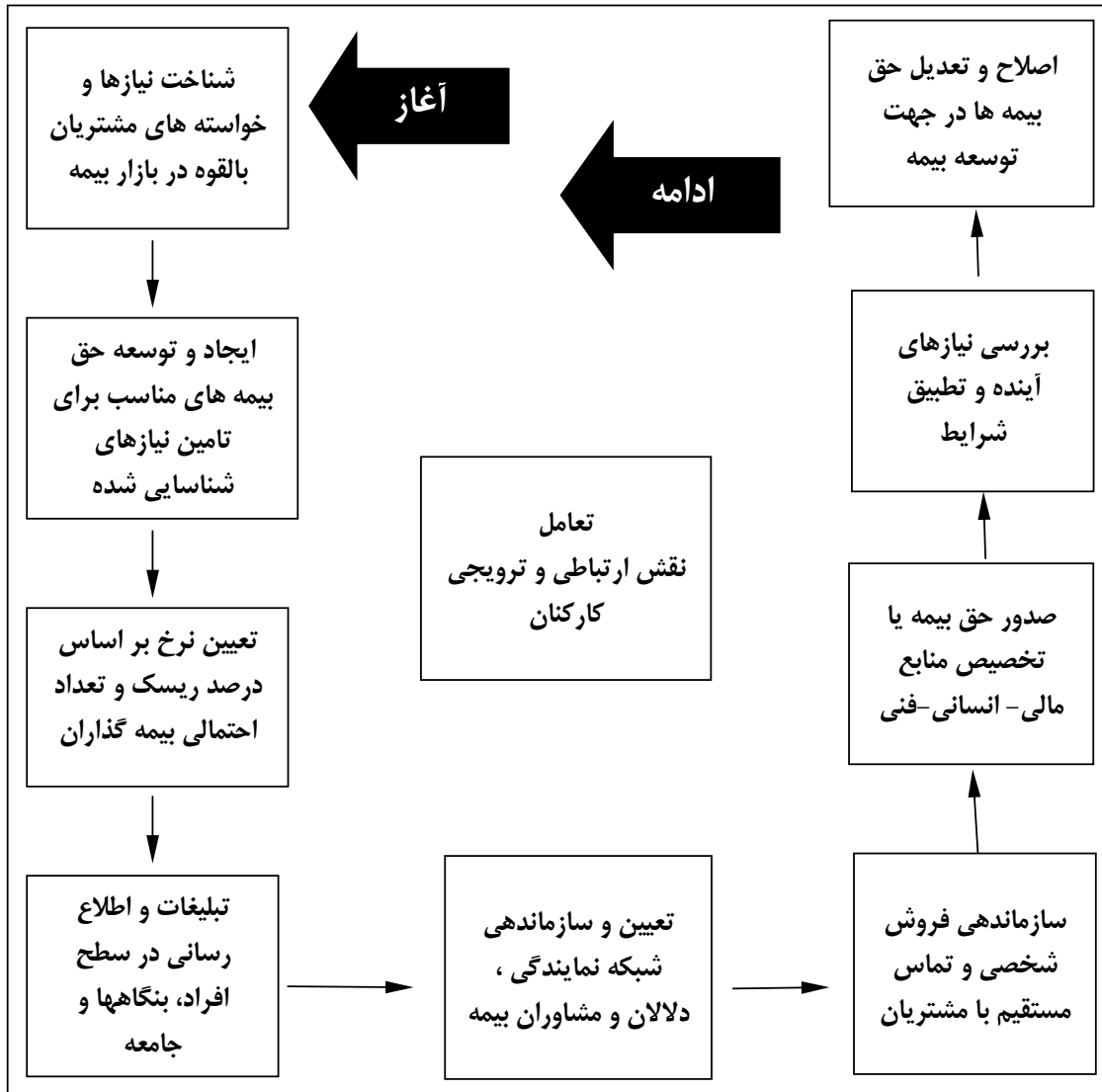
با توجه به شکل 2 مشخص می شود که در سیستم بازاریابی بیمه آنچه بسیار مهم است پاسخ های رفتاری و معیارهای سنجش با آمیخته ای از بازاریابی نوعی از یک طرف و از طرف دیگر عوامل خارجی است که بر محیط موثرند. بدین ترتیب سیستم بازاریابی بیمه را به صورت مرحله ای می توان در شکل زیر نشان داد.



شکل 2. بررسی سیستم بازاریابی بیمه



شکل 3. مراحل سیستم های بازاریابی بیمه



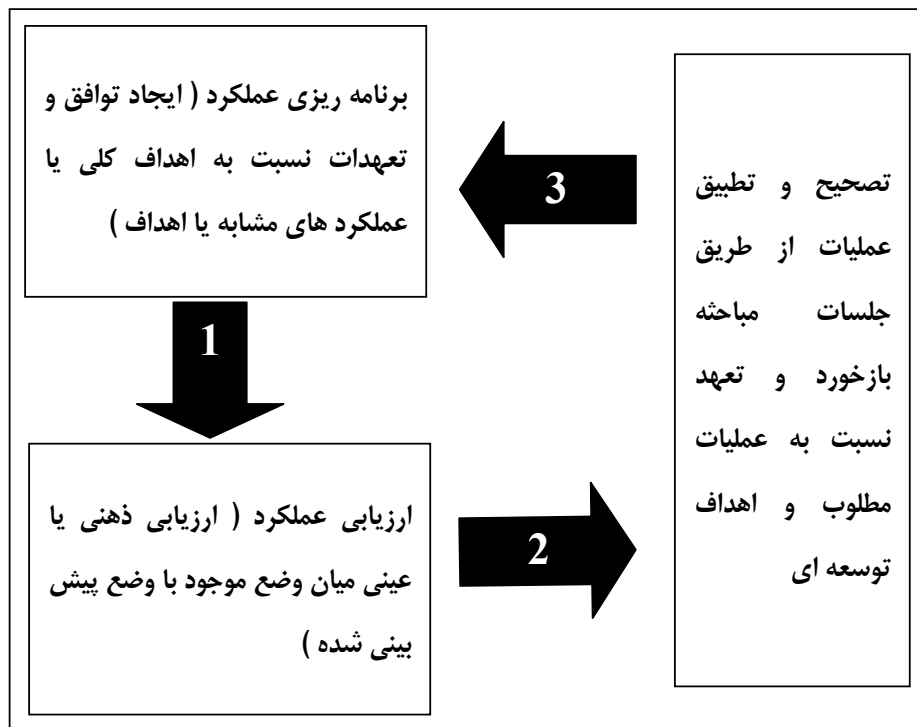
3. مدیریت کارآمد فروش بیمه مسئولیت

لغت مدیریت کارآمد، مصادیق زیادی دارد. در بعضی موارد اشاره به کار سازمان دارد و در بعضی حالات دیگر مفهوم برنامه ریزی پیش بینی شده، ویژگی هایی مأموریت اصلی، توسعه و بهبود استراتژی ها و تعیین اهداف و موضوعات را در قالب مدیریت کارآمد نشان داده اند و گاهی این اصطلاح شامل مفهوم ارزیابی تحقق اهداف سازمان در مقایسه با وضع قبلی نیز می شود⁽¹⁾.

1- H.Addams & K.Embley, 1998

در مواردی اصطلاح « مدیریت کارآمد» به اشخاص و گروه های کوچک کاری بر می گردد و در بعضی موارد همچنین برنامه ریزی را پوشش می دهد(این برنامه های مورد بحث ، قسمتی از یک برنامه سازمانی بزرگتر هستند، بر نوعی سنجش که آن را ارزیابی می نامند نیز اطلاق می شود). با توجه به شکل (4) رابطه مدیریت بر مبنای هدف (MBO) ⁽¹⁾ و مدیریت عملکرد است. این راهی جهت رویت رابطه وسیع تر بین این دو شیوه از مدیریت است که بر کارآمدی تاکید دارد.

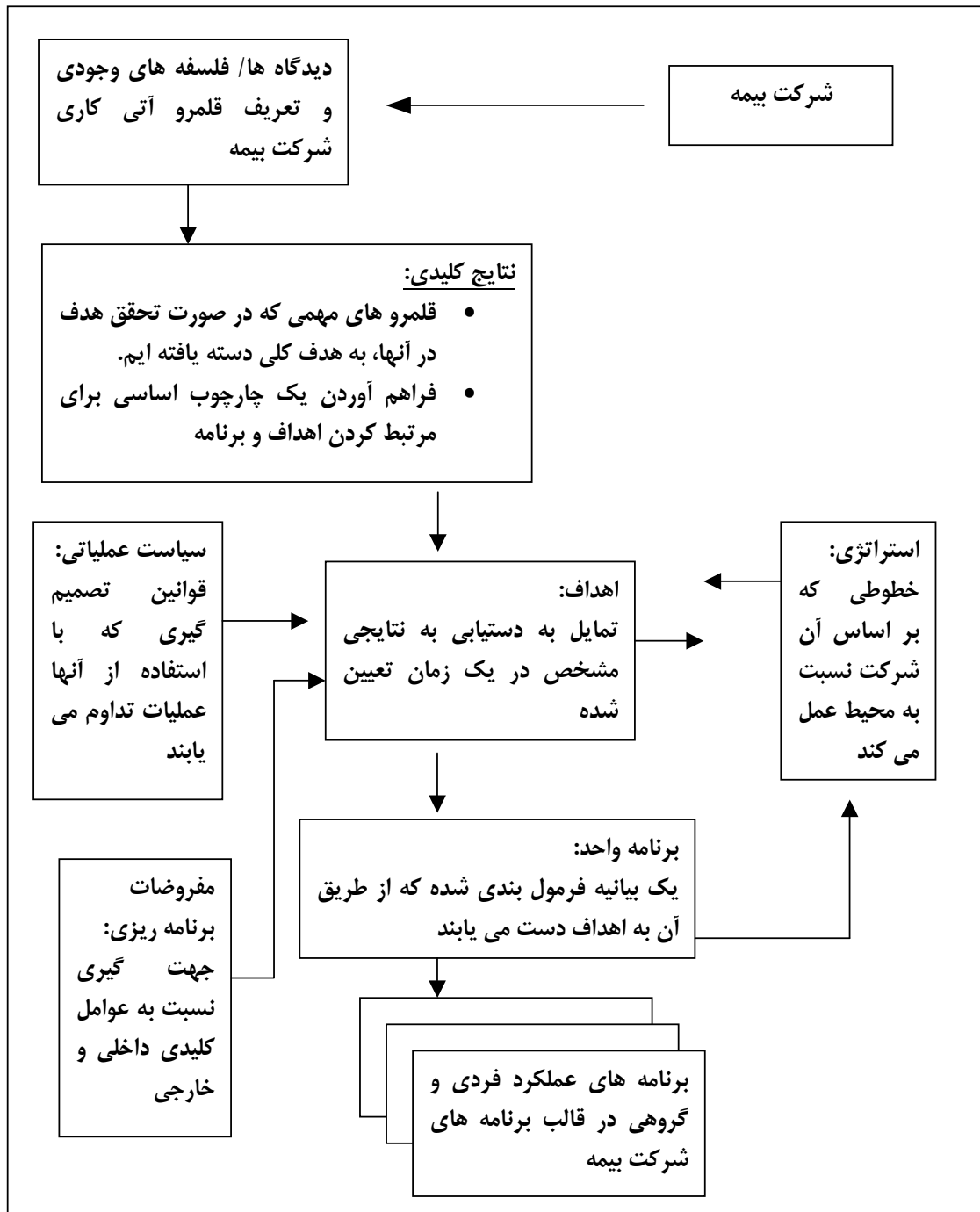
شکل 4. نحوه عملکرد و رابطه مدیریت بر مبنای هدف در سیستم مدیریت عملکرد



به طوری که نقش افراد و گروه های کوچک در برنامه های شرکت ملحوظ شده باشد، طراحی نماید. مسلماً در این چارچوب مدیریت ملزم است تاسیسات عملیاتی (قوانین تصمیم گیری که با استفاده از آنها عملیات تداوم می باد) و مفروضات برنامه ریزی توسعه فروش بیمه مسئولیت خود را جهت نشان دادن بهتر جهت گیری شرکت نسبت به عوامل کلیدی داخل و خارجی بیمه مسئولیت بیشتر مشخص نماید. (شکل 5).

1. موریس، جورج، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، سید مهدی الوانی، فریده معتمدی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1368

شکل 5. سیر روند اعمال مدیریت کارآمد بر فروش بیمه مسئولیت یک شرکت بیمه



علت اصلی این که مدیریت کارآمد به سطوح فردی یا گروه های کوچک تقسیم می گردد این است که رئیس و اعضای تیم او به اندازه کافی و مناسب به صورت ساده با هم گفتگو نمی کنند، بلکه با توجه به شکل فوق با هر یک

از حالات های سه گانه به منظور درک و متعهد شدن به آنها الزام صحبت مشخص می شود. این سیستم برای مدیریت فروش بیمه مسئولیت نیز کاربرد وسیع قابل توجهی دارد.

در این سیستم شرکت بیمه دیدگاه و فلسفه وجودی خود را می بایست تعریف نمایند (تعریف قلمرو و آتیه کار شرکت). سپس نتایج کلیدی مانند قلمروهای مهمی که صورت تحقق هدف در آنها، به هدف کلی دست یافته می شود و فراهم آوردن یک چارچوب اساسی برای مرتبط کردن اهداف و برنامه را طراحی و تبیین نماید. مسلماً این نتایج تمایل به دستیابی به نتایجی مشخص در یک زمان تعیین شده، دارد که در راستای آن استراتژی (خطوطی که بر اساس آن شرکت نسبت به محیط عمل می کند) و برنامه شرکت آن مدیریت، برنامه های عملکرد فردی و گروهی شرکت بیمه را برای رشته بیمه مسئولیت اما در اینجا آنچه مهم است شناسایی موانع رشد و گسترش رشته ای از بیمه یعنی بیمه مسئولیت است.

بررسی مشکلات درونی و برونی (داخلی و خارجی) را می توان در قالب دو روش به شرح زیر دید.

۴. بررسی مشکلات داخلی (بازاریابی و فروش) بیمه های مسئولیت کشور

در این چارچوب، از طریق مصاحبه و پرسش از مدیران ارشد، صادر کنندگان و بازاریابان بیمه مسئولیت بازار بیمه کشور سعی شد تا فهرستی از مهم ترین مشکلات داخلی بیمه مسئولیت کشور به دست بیاید. در این روش 3 مدیر ارشد، 12 صادر کننده بیمه نامه و 38 بازاریاب مورد مطالعه و پرسش قرار گرفتند که اکثریت قریب به اتفاق آنها دلایل زیادی را در جهت توفیق و عدم توفیق توسعه و گسترش بیمه های مسئولیت در ایران عنوان کردند. در پاسخ دلایل وجود توفیقاتی در روند فروش و بازاریابی بیمه مسئولیت، نسبت قریب به اتفاق این افراد عنوان کردند که اصلی ترین دلیل افزایش سطح فروش این رشته بیمه ای، تاکید افراطی شرکت های بیمه چه از بعد عملکرد داخلی (از حیث برنامه ریزی و ...) و چه از بعد تبلیغی است ولی اگر از این تاکید و اصرار در فروش کمی کاسته شود جز بیمه شخص ثالث که ماهیت اجباری دارد، این احتمال وجود دارد که در آینده از رشد فزاینده چند سال اخیر آن به مراتب کاسته شود.

آن ها در پاسخ به دلایل موانع موجود در گسترش و رشد بیمه مسئولیت نیز دلایل زیر را عنوان کردند:

۱. تقدیر گرایی و اعتقاد به قضا و قدر، گذشت، ایثار و فداکاری، ناآگاهی و بی اطلاعی قشر وسیعی از مردم.

2. ضعف قوانین و مقررات.

به طور کلی وجود ضعف در قوانین و مقررات بیمه ای و قضایی خود بسیاری از بیمه گذاران را دچار سر در گمی و مشکل کرده است و بدین ترتیب عده ای به حق اصلی خود در دریافت خسارت نرسیده اند و عده ای نیز بدون اطلاع از حق درست خود به علت شفاف نبودن قوانین و مقررات، خود را در بسیاری از موارد صاحب حق می دانند.

۳. کمبود امکانات.

4. عدم آموزش به مردم، بدون شک علم و آگاهی از مقررات و قوانین حاکم بر هر حرفه ای عامل عمده در تعیین سرنوشت شغلی افراد شاغل در آن حرفه است لذا باید اعتراف کرد که از یک طرف قشر وسیعی از متخصصان و عهده دار مسئولیت نسبت به قوانین و مقررات مختلف مسئولیت حرفه ای خود آگاهی کافی ندارند و از طرف دیگر فعالیت در رشته های بیمه مسئولیت به طور اعم و اخص نیاز به کادر متخصص و صلاحیتداری از کارشناسان بیمه دارد که ضعف شرکت های بیمه در این مورد به وضوح مشخص است. بنابراین کم توجهی به این موضوع نیز خود یکی از دلایل عدم رشد و گسترش این رشته از بیمه در ایران است.

5. تعرفه بیمه مسئولیت مدنی حرفه ای مختلف، با توجه به تعیین تعرفه ثابت و معین موجود در ارتباط با بیمه مسئولیت حرفه ای به وضوح مشخص است که نمی توان پاسخگویی نیاز بیمه گذاران بود. لذا اقدام به تجدید نظر در تعرفه موجود با استفاده از تجربیات ذی قیمت کارشناسان بیمه ای فعال در این رشته و مشاوره با مسئولان سازمان های ذی ربط ضروری به نظر می رسد.

6. لزوم تجدید نظر در نحوه پرداخت خسارت و شرایط بیمه مسئولیت مدنی انواع حرفه ها، در حال حاضر پرداخت خسارت در رشته بیمه مسئولیت مدنی حرفه ای بر اساس نظریه تقصیر و نیاز به احراز مسئولیت از طریق سازمان های ذی ربط و یا صدور حکم از طریق محاکم ذی صلاح است که این موضوع رسیدگی و تصفیه فوری خسارت را به دلایل مختلف از جمله بطلان بودن رسیدگی دعاوی در دادگاه ها و همچنین عدم انطباق و ارتباط دعاوی مطروحه با شرایط بیمه نامه میسر نیست و و باعث کندی کار شرکت های بیمه و تأخیر در پرداخت خسارت خواهد شد. در صورتی که در سایر انواع بیمه دعاوی مربوط به پرداخت خسارت از طریق توافق و تراضی متعاملان و داوری حل و فصل می شود و در موارد بسیار معدودی به عهده دادگاه ها واگذار می شود. لذا با مقایسه بین خسارت پرداختی و خسارت معوق در این رشته و همچنین با بررسی پرونده های خسارتی موجود و مطالعه شرایط بیمه نامه ها مورد استفاده در شرکت های بیمه، ملاحظه می شود که برای رشد و گسترش این نوع بیمه ناگزیر به تغییراتی در نحوه ارائه پوشش به بیمه گذاران و پرداخت خسارت به زیان دیدگان هستیم.

7. تبلیغات، فقدان تبلیغات لازم درباره فواید بیمه مسئولیت مختلف حرفه ها و معرفی ارائه آن به انواع انجمن های تخصصی در کشور، یکی از دلایل عقب افتادگی رشته های تخصصی از بیمه است. لذا می توان در نشریات داخلی

دانشگاه ها و دانشکده های حرفه ای و تخصصی و ... نحوه عملکرد، فواید و مزایای بیمه مسئولیت حرفه ای برای اطلاع منتشر شود.

5. بررسی مشکلات خارجی بیمه های مسئولیت کشور (قوانین و مقررات و ضمانت های اجرایی آن) با توجه به جدول 1 می توان رابطه معنی داری بین شفافیت، ضمانت اجرایی و آشنایی مردم در مورد قانون و مقررات با توجه به میزان درجه توسعه یافتگی آنها یافت. این جدول در گزارش بانک جهانی در مورد وضعیت جهانی کشورهای در حال توسعه و توسعه یافتگی از حیث سطوح قانونی و میزان آشنایی مردم آن کشورهاست. با توجه به این جدول مشخص می شود که در بین 21 کشور منتخب کشورها را می توان در چند طبقه از حیث توسعه یافتگی طبقه بندی کرد:

گروه اول: آلمان، انگلستان، فرانسه، سوئیس، نروژ، کره جنوبی، ژاپن، چین و امریکا

گروه دوم: اسپانیا، ترکیه، دانمارک، ایرلند، روسیه و هند

گروه سوم: مصر، امارات متحده عربی و مالزی

گروه چهارم: عربستان سعودی، ایران و کویت

اما درجه توسعه یافتگی حتما نتیجه وجود شفافیت قوانین و مقررات در بین کشورهای مورد بررسی نیست. این امر بدان معناست که بین کشورهای گروه اول چین دارای شفافیت چندانی در قوانین و مقررات نیست یا در گروه دوم ترکیه بدترین وضعیت ممکن را از لحاظ وضعیت شفافیت قوانین و مقررات خود دارد.

با اضافه کردن ضمانت های اجرایی قانون و مقررات، مشخص می شود که جز گروه چهارم اکثریت قریب به اتفاق کشورهای که دارای سطوح A و B در شفافیت قوانین و مقررات هستند، دارای تقریباً سطوح متشابهی از حیث وجود ضمانت های اجرایی قوانین و مقررات نیز می باشند (تنها مثال نقض این گفته ترکیه است).

اما آشنایی مردم با قوانین و مقررات جز فرانسه و امریکا در اغلب کشورهای دارای شفافیت و ضمانت اجرایی در قوانین و مقررات چندان مطلوب نیست. به هر حال با استفاده این جدول مشخص می شود که اکثریت کشورهای صنعتی و توسعه یافته دارای دو سطح مطلوب در شفاف بودن قوانین و مقررات خود هستند (جز ترکیه، روسیه، چین و هند). اکثریت این کشورها ضمانت های اجرایی کافی برای قوانین و مقررات شفاف خود دارند و در اکثریت قریب به اتفاق موارد رابطه همسانی بین شفافیت و ضمانت های اجرایی وجود دارد. اما متأسفانه در این کشورها نیز مردم آنچنان اطلاع دقیقی از حق مدنی خود ندارند و نمی دانند قانون و مقررات در کجا از آنها حمایت های لازم

را به عمل می آورد. شاید دلیل اصلی این امر را آن باشد که در اکثریت این کشور افراد هر کدام وکیل خاص خود را دارند که وی با توجه به اطلاعات خود حافظ منافع آنهاست.

از طرف دیگر در این جدول آنچه مشخص است وضعیت نه چندان مطلوب ایران، عربستان سعودی، کویت و امارت متحده عربی است. این کشور از لحاظ طبقه بندی در چند طبقه پایین جهان قرار دارند (شایان ذکر است که این طبقه بندی تا حرف G رتبه بندی شده است که کشورهای پایین تر از رتبه E در این مطالعه مدنظر قرار نگرفته اند). حال اگر به این طبقه بندی و یا بهتر بگوییم در قالب این طبقه بندی میزان سهم حق بیمه های دریافتی مسئولیت هر یک از کشورها را به کلی حق بیمه های دریافتی شان در نظر بگیریم جدول 2 را خواهیم داشت.

بدین ترتیب مشخص می شود که اکثریت قریب به اتفاق کشورهای جهان که در فروش بیمه های مسئولیت صاحب نام هستند و عملیات و شبکه های فروش بیمه مسئولیت در آنها بسیار گسترده است، از درجه توسعه یافتگی بسیار بالایی (از دید بانک جهانی) برخوردارند (امریکا، آلمان، اسپانیا، انگلستان، فرانسه، نروژ، ژاپن، کره جنوبی و) همچنین در تمامی این کشورها شفافیت قوانین و مقررات و ضمانت های اجرایی آن از درجات تکاملی مناسبی برخوردار است ولی ضرورتاً بدین معنا نیست که مردم باید اطلاعات کامل حقوقی و قضایی از محیط پیرامون خود داشته باشند. مسلماً جریان در کشورهای در حال توسعه ای که از درجه توسعه یافتگی پایین، سطح شفافیت قانون و مقررات و ضمانت های اجرایی پایین تری برخوردار هستند، میزان فروش و توسعه بیمه مسئولیت با مشکلات و تنگناهای جدی توأم است.

بدین ترتیب با برگشت به قسمت و بخش 3 این مقاله مشخص شد که تعداد عوامل مهمی وجود دارند که به عنوان موانع رشد و گسترش بیمه های مسئولیت مطرح اند. اما از دید افراد مورد بررسی وجود ضعف در قوانین و مقررات از اصلی ترین مباحث مطروحه در این چارچوب بوده است. لذا با ارائه تحلیلی مقایسه ای می توان ادعا کرد که مسئله خاص شفافیت قوانین و مقررات و وجود ضمانت های اجرایی کافی در جهت اجرا و آنها (صرف نظر از سطح اطلاعاتی مردم) جزو خصایص کشورهای با درجه توسعه یافتگی بالاست و همین شفافیت و ضمانت های اجرایی، ضرورت های خرید بیمه های مسئولیت را از طرف قشرهای مختلف فراهم می آورد. چرا که افراد ریسک های پیرامون خود را بهتر شناسایی می کنند و می دانند که نسبت به محیط پیرامون خود تا چه حد مسئول هستند. لذا خطر را بهتر حس می کنند و جبران خسارت های احتمالی را تا حدی کمرشکن می دانند. بدین ترتیب تمامی این موارد سبب می شود که به همراه برنامه ریزی صحیح در امر بازاریابی و فروش بیمه گران، خود افراد نیز مایل به خرید انواع بیمه های مسئولیت باشند و لذا بیمه های مسئولیت از حد قابل قبول فروشی برخوردار باشند.

با توجه به مباحث برگشت پس می توان بدین طریق صحت گفتار مصاحبه شوندهگان را آزمون کرد در کشور ما که قوانین و مقررات بعضا از شفافیت قابل قبولی برخوردار نیستند و ضمانت اجرایی در اغلب موارد به صورت صریح وجود ندارد. مسلما بیمه گذاران بالقوه هیچ حساسیتی نسبت به ریسک و خطر ها و حتی خسارت هایی که در پیرامون خود به بار می آورند ندارند، که این امر خود بزرگترین معضل توسعه نیافتگی بیمه های مسئولیت است. جدول 1. بررسی رابطه شفافیت و ضمانت اجرایی قانون و مقررات و آشنایی مردم با آنها در مقابل درجه توسعه

یافتگی

کشور	درجه توسعه یافتگی ⁽¹⁾	شفافیت قوانین و مقررات	ضمانت های اجرایی قوانین و مقررات	درجه آشنایی مردم با حق مدنی
آلمان	1	A	A	B
اسپانیا	2	B	B	B
ترکیه	2	B/D	D	C
انگلستان	1	B	A	B
فرانسه	1	A	A	A
ایتالیا	1	B	B	C
دانمارک	2	A	B	B
سوئیس	1	A	A	B
نروژ	1	B	B	B
ایرلند	2	B	B	C
کره جنوبی	1	B	B	C
ژاپن	1	A	B	B
چین	1	C	B	C
روسیه	2	C	C	C
امریکا	1	A	A	A
هند	2	D	B	E
عربستان سعودی	4	E	D	E
مصر	3	E	B	B
ایران	4	E	C	E
کویت	4	E	B	E
امارات متحده عربی	3	E	B	E
مالزی	3	B	B	B

1. World Developing Countries & Developed Countries, world Bank Report, 2002.

ماخذ:

2. www.worldbank.org.

1. براساس آخرین آمارهای منتشره و گروه بندی های توسعه یافتگی بانک جهانی.

نتیجه آنکه ، باید در تکمیل، اصلاح و شفاف سازی قوانین و مقررات پیگیری جدی از مسئولان امر به عمل آید و تمهیدات لازم در جهت ارتقای کمی و کیفی سطح ضمانت های اجرایی آنها نیز اندیشیده شود. بدین ترتیب می توان به جرئت گفت که مهم ترین و اصلی ترین مشکل بر سر راه توسعه این رشته بیمه ای بر داشته می شود. در کنار این امر نیز باید اقدامات زیر انجام گیرد:

- تعیین و ترکیب فعالیت های ترفیعی و تشویقی.
- معرفی و تنوع بخشی به انواع محصولات بیمه مسئولیت.
- انجام برنامه های مختلف برای آشنایی بیشتر مردم با ریسک، خطرها و خسارت های احتمالی ناشی از مسئولیت شان در جامعه.
- استفاده از سیستم های فروش حضوری.
- استفاده از تحقیقات بازاریابی برای تشخیص نوع بیمه های مسئولیت مورد نیاز بیمه گذاران بالقوه.
- تربیت و پرورش نیروهای متخصص برای فروش و بازاریابی (تجهیز کردن یگان ها و واحدهای فروش).
- جداسازی واحدهای سازمانی مسئولیت از سایر واحدهای سازمانی در شرکت های بیمه.
- بررسی دقیق عوامل فرهنگی و محرک های تشویقی فرهنگی مردم به خرید بیمه نامه های مسئولیت.
- افزایش درصد سهم نمایندگان و شعب از حق بیمه های رشته های مسئولیت.

منابع

1. درودیان، حسن علی (1376)، تقریرات حقوق مدنی، جلد 4، انتشارات حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران.
2. کاتوزیان، ناصر، تعارض قوانین در زمان، حقوق انتقالی، تهران، مدرسه عالی بیمه ایران، چاپخانه کتیبه.
3. کریمی، آیت (1376)، اصول و کلیات بیمه، تهران، بیمه مرکزی ایران، چاپ دوم.
4. مجتهدی، پرویز، بازاریابی و بازاریابی بین الملل، تهران، چاپ اول، ص 25-30.
5. محمود صالحی، جانعلی (1372)، فرهنگ اصطلاحات بیمه و بازرگانی، شرکت سهامی بیمه ایران.
6. محمود صالحی، جانعلی (جزوه درسی)، بیمه مسئولیت مدنی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
7. [Http://atlastics.ncl.ac.uk/madules/Law/325](http://atlastics.ncl.ac.uk/madules/Law/325).
8. www.Admiraltylaw.com/tetley/caulook.htm/
9. www.Geacities.Com/Lex-maritima/0201.html
10. www.hawaii.edu/aplpj/3/ob.html
11. www.Ilpf.Org/groups/rom-treaty.Html
12. www.Lawsoensw.Au/resouras/ljz/archive/sep2000.
13. www.hceh.Net/e/conventions/text22e.html.
14. www.cammsuab.es/inetqq/inet98/2e/2e-1.html.
15. www.Jurisint.Org/pulo/of/en/doc/192-3.html.
16. www.Law.uts.edu.au/~Potrik/web/Course/co-choito.html.
17. www.wipo.Org/pil-Forum/en/documents/pdf/pil-01-5.Pdf.
18. www.Mf.org/Law/documents/22-01-3.html.
19. www.worldbank.org/essue/popers/33-03.Pdf.
20. www.moffatt.Com/deskbook/desk2011.html.
21. www.Mds.rmit.edu.au/law/rodeq.html.
22. Addams, H. and Embley, K, " Performance Management Systems: From Strategic Planning to Employee Productivity " , Personnel, April, 1998, P.P. 55-60.
23. Byham, W.C. Zapp, " The Lightning of Empowerment, Fawcett, 1988.
24. Milson, J., Performance Management four yearson Management Services , Feb. 1991, PP. 24-28.
25. McConkey, D., How to Manage loy Results, Amacom, 1993.
26. Le Saint- Grant, F., Performance Evaluation : All the Answer, Management & Accounting, April 2002.