بسم الله الرحمن الرحیم

پژوهشکده بیمه

مجموعه مقالات سی‌اُمین همایش ملی و یازدهمین همایش بین‌المللی بیمه و توسعه

تکامل زیست بوم صنعت بیمه

(تکافل، حکمرانی، فناوری‌های نوین)

«جلد اول»

پنل بین‌الملل (Takaful in Theory, Microtakaful, Retakaful, and Regulation)

پنل بین‌الملل (Takaful in Practice, Modern Technologies and Innovations)

پنل شایستگی‌های سرمایه انسانی در ساختار بیمه و تکافل (سندیکای بیمه‌گران ایران)

(آذرماه ۱۴۰۲)

پژوهشکده بیمه

بیمه یک عقد مشروع، مقبول و عقلایی است که به کارهای اقتصادی جامعه نظم می‌دهد و از افراد ضعیف حمایت می‌کند.

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

سرشناسه: همایش ملی بیمه و توسعه (سی‌امین : ۱۴۰۲ : تهران)

عنوان و نام پدیدآور: مجموعه مقالات سی‌امین همایش ملی و یازدهمین همایش بین‌المللی بیمه و توسعه تکامل زیست‌بوم صنعت بیمه / تدوین‌گر محمد آریامنش،فاطمه عطاطلب، با مشارکت شبنم رفوآ،منصوره فرزانه، لیلا پهلوان‌افشاریان‌مقدم.

مشخصات نشر: تهران: بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، پژوهشکده بیمه،۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری: ۴ج.

شابک: دوره:978-622-8114-44-6؛ ج.۱:978-622-8114-45-3؛ ج.۲:978-622-8114-46-0؛ ج.۳:978-622-8114-47-7؛ ج.۴:978-622-8114-49-1

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: ج.۲ - ۴(چاپ اول:۱۴۰۳)(فیپا).

یادداشت: کتابنامه.

مندرجات: ج.۱.پنل بین‌الملل...-ج.۲. پنل فناوری‌های نوین در صنعت بیمه و تکافل...-ج.۳.پنل تکافل عمومی و خرد...-ج.۴.پنل هم‌افزایی نوآورانه بیمه و تکافل...

موضوع: بیمه -- کنگره‌ها Insurance -- Congresses

بیمه --ایران -- کنگره‌ها Insurance -- Iran -- Congresses

شناسه افزوده: آریامنش، محمد، ۱۳۴۶ -؛ عطاطلب، فاطمه، ۱۳۶۲ -

شناسه افزوده: رفوآ، شبنم، ۱۳۶۵ -؛ فرزانه، منصوره، ۱۳۵۸-

شناسه افزوده: پهلوان افشاریان مقدم، لیلا، ۱۳۵۳-؛ شناسه افزوده: همایش بین‌المللی بیمه و توسعه (یازدهمین : ۱۴۰۲ : تهران)

شناسه افزوده: International Conference on Insurance and Development (11th : 2023 : Tehran, Iran) ؛ بیمه مرکزی ایران. پژوهشکده بیمه

رده بندی کنگره: HG۷۱۰۸

رده بندی دیویی: ۳۶۸

شماره کتابشناسی ملی: ۹۶۴۸۳۱۷

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

تاریخ درخواست: ۱۴۰۳/۰۳/۱۶

کد پیگیری: ۹۶۴۷۲۹۶

مجموعه مقالات سی‌اُمین همایش ملی و یازدهمین همایش بین‌المللی بیمه و توسعه

تکامل زیست بوم صنعت بیمه (تکافل، حکمرانی، فناوری‌های نوین)

تدوین‌گر: دکتر محمد آریامنش، دکتر فاطمه عطاطلب

با مشارکت: دکتر شبنم رفوآ، منصوره فرزانه، لیلا پهلوان افشاریان مقدم

صفحه‌آرا: منصوره صادقی

طراح جلد: علی حسین صفری

چاپ: ۱۴۰۳

چاپخانه: سپیدان تهران

تیراژ: ۱۵ نسخه

قیمت: ۲۸۵,۰۰۰ تومان

شابک جلد ۱: ۳-۴۵-۸۱۱۴-۶۲۲-۹۷۸

شابک دوره : ۶-۴۴-۸۱۱۴-۶۲۲-۹۷۸

نشانی دبیرخانه علمی: تهران- سعادت‌آباد- میدان شهید تهرانی‌مقدم (کاج)- خیابان سرو غربی- پلاک ۴۳- پژوهشکده بیمه

صندوق پستی: ۴۴۹۹-۱۹۳۹۵

تلفن: ۲۲۰۸۴۰۸۴ **وب سایت همایش:** Seminar.irc.ac.ir

فهرست مطالب

سازمان همایش - شورای سیاستگذاری ۷
اعضای کمیته علمی ۸
اعضای کمیته اجرایی ۱۱
پیشگفتار ۱۳
مقدمه ۱۵

پنل بین‌الملل *(Takaful in Theory, Microtakaful, Retakaful, and Regulation)* ۱۷
مقـالات ارائه ۱۹

Micro Takaful Network: Empowering Financial Inclusion and Resilience 21
M. R Mohamed, F. Salleh

A Study on Millennials' Motivation to Contribute Cash Waqf-Takaful Model: A Financial Aid for the Natural Disaster Victims 33
A. A Pitchay, Y. Ganesan, M. S Shaharudin

Wakalah-Waqf Model for the Management of Microtakaful Participant Risk Fund 51
Y. B Yusof

Deal Competencies of Human Resource Management for Takaful Structures: A Systematic Literature Review 79
D. Adriana

پنل بین‌الملل *(Takaful in Practice, Modern Technologies and Innovations)* ۹۳
مقـالات ارائه ۹۵

Innovative Synergy of Insurance and Takaful 97
A. Bhatty

Crowdtakaful in Indonesia: Development Opportunities and Challenges 125
W. Rahman

Reinsurance and Retakaful 143
M. R Abdul Rahman

Improving Takaful Industry Using Smart Contracts on the Blockchain 159
S. Zulaikha, H. Mohamed, L. N Rosyidi

New Technologies and Innovation in Insurance/ Takaful Sector 177
S. N Hussain

Challenges Encountered When Making Insurance Laws and Regulations with Examples from Türkiye and the World 191
A. Düsündere

Human Capital Competencies for Insurance & Takaful Structure 203
S. Zeeshan

پنل شایستگی‌های سرمایه انسانی در ساختار بیمه و تکافل (سندیکای بیمه‌گران ایران) ۲۱۱
مقـالات ارائه ۲۱۳
ارائه الگوی خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه ۲۱۵
نازیلا حیدرنژاد، مهدی صحرائی بیرانوند، سید احمد مصطفوی منتظری

بررسی و شناسایی ابعاد فردی مدیریت عملکرد در صنعت بیمه.....۲۴۹
حانیه عبدالله پور، میثم امیری نسب
بررسی نقش تعدیلی سرمایه انسانی بر ارتباط بین مدیریت ریسک و نوآوری با عملکرد شرکت‌های بیمه در بورس اوراق بهادار تهران.....۲۷۱
بهرام صراف حرف، شهرام صراف حرف
تأثیر شایستگی استراتژیک سرمایه انسانی بر پذیرش تکافل در سازمان‌های بیمه‌ای.....۲۹۱
زهرا فتحی ، صادق منصوری
تعیین تأثیر شاخص‌های آمادگی سازمان بر پذیرش محصولات تکافل در سطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران ۳۰۹
سمیه کجوری گشنیانی، سیده حورا سلیم بهرامی
شناسایی مؤلفه‌های شایستگی نیروی انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل.....۳۲۵
فاطمه باباخانیان، امیرحسین میرزائی، رقیه شجری

مقالات پذیرش شده به صورت صرفاً چاپ ۳۴۳

ارائه مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی.....۳۴۵
عباس آزادمنش، متین ناصری
بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی و حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان (مورد مطالعه: شرکت بیمه پارسیان) ۳۶۷
سعید صحت، حمید قنبروند، مرضیه جعفریان دیوکلایی
تأثیر ابعاد هوش فرهنگی سرمایه‌های انسانی شبکه فروش بر عملکرد شغلی و بازیابی خدمات در صنعت بیمه و تکافل (مورد مطالعه: بیمه سامان).....۳۹۳
فریبا نجفی، محیا عسکری، الهام معینی
تأثیر عوامل اجتماعی مالی و نگرش نسبت به پول بر سواد مالی با نقش واسطه‌ای خودکارآمدی مالی و نقش تعدیل‌کننده ذهن آگاهی در صنعت بیمه.....۴۱۵
سید حسام معین الساداتی، مهدی معدنچی
تجزیه و تحلیل تأثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی آنلاین بر خلاقیت کارکنان ۴۳۹
مجتبی قاسمیان، فریبا صابری
تسلط بر تحول و استراتژی دیجیتال: پیوند بین رهبری دیجیتال تحول‌آفرین، چابکی و عملکرد کاری (مطالعه موردی: بیمه سامان).....۴۵۷
نازیلا آزادبر، میثم سلماسی، امیر روشن‌فکر

سازمان همایش

شورای سیاستگذاری

آقای دکتر علی استادهاشمی
رئیس شورای سیاستگذاری همایش

آقای دکتر محمد مهدی عسگری
دبیر شورای سیاستگذاری و رئیس همایش

آقای دکتر مجید مشعلچی فیروزآبادی
عضو شورای سیاستگذاری همایش

آقای دکتر علی بنیادی نائینی
عضو شورای سیاستگذاری همایش

آقای مجتبی حیدری
عضو شورای سیاستگذاری همایش

آقای مجید تقی لو
عضو شورای سیاستگذاری همایش

آقای محسن قلی پور
عضو شورای سیاستگذاری همایش

آقای دکتر محمود حق وردیلو
عضو شورای سیاستگذاری همایش

آقای محسن پورکیانی
عضو شورای سیاستگذاری همایش

آقای دکتر محمد آریامنش
دبیر علمی همایش

آقای دکتر مسعود حجاریان کاشانی
عضو شورای سیاستگذاری همایش

آقای دکتر محمدرضا کشاورز
عضو شورای سیاستگذاری همایش

اعضای کمیته علمی

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	آقای دکتر محمدمهدی عسگری	رئیس پژوهشکده بیمه و رئیس همایش
۲	آقای دکتر علی استادهاشمی	رئیس کل بیمه مرکزی ج.ا.ایران و عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۳	آقای دکتر مجید مشعلچی فیروزآبادی	قائم مقام رئیس کل بیمه مرکزی ج.ا.ایران
۴	آقای محسن پورکیانی	دبیرکل سندیکای بیمه‌گران ایران
۵	آقای دکتر علی بنیادی نائینی	معاون طرح و توسعه بیمه مرکزی ج.ا.ایران و عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۶	آقای دکتر محمود حق‌وردیلو	سرپرست معاونت نظارت بیمه مرکزی ج.ا.ایران
۷	آقای مجید تقی‌لو	سرپرست معاونت اتکایی بیمه مرکزی ج.ا.ایران
۸	آقای دکتر محمد آریامنش	معاون پژوهشی پژوهشکده بیمه و دبیر علمی همایش
۹	آقای دکتر شهاب کسکه	معاون مرکز هیأت امنا و هیأت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۰	آقای دکتر رضا حیدری	حسابرس کل هیأت دوم امور اقتصادی و زیربنایی دیوان محاسبات کشور
۱۱	آقای دکتر مسعود حجاریان	رئیس انجمن حرفه‌ای صنعت بیمه
۱۲	آقای دکتر صابر شیبانی	رئیس انجمن محاسبات بیمه و مالی ایران
۱۳	آقای دکتر سعید صحت	عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی و عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۱۴	آقای دکتر مهدی ریاحی‌فر	عضو شورای پژوهشی، کارگروه تکافل و کارگروه ریسک پژوهشکده بیمه
۱۵	آقای دکتر عباس راد	عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی و عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۱۶	آقای دکتر محمد نعمتی	عضو هیأت علمی دانشگاه امام صادق (ع) و عضو شورای پژوهشی پژوهشکده

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱۷	آقای دکتر علیرضا دقیقی اصلی	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۱۸	آقای رحیم مصدق	عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۱۹	آقای دکتر احسان جلالی لواسانی	عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۲۰	آقای دکتر عزیز احمدزاده	مدیر گروه پژوهشی مطالعات اسلامی بیمه و عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۲۱	خانم دکتر اسماء حمزه	مدیر گروه پژوهشی فناوری‌های نوین بیمه‌ای و عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۲۲	آقای دکتر فرزان خامسیان	مدیر گروه پژوهشی بیمه‌های عمومی و عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۲۳	خانم دکتر مریم اثنی عشری	مدیر گروه پژوهشی بیمه‌های اموال و مسئولیت وعضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۲۴	خانم دکتر میترا قنبرزاده	مدیر گروه پژوهشی بیمه‌های اشخاص و عضو شورای پژوهشی پژوهشکده بیمه
۲۵	خانم دکتر مژگان خانلو	مشاور معاون هماهنگ‌کننده سازمان برنامه و بودجه کشور
۲۶	خانم فاطمه برهمن	مدیر کل بیمه‌های اشخاص شرکت بیمه ایران
۲۷	آقای دکتر مهدی صادقی شاهدانی	رئیس دانشکده اقتصاد دانشگاه امام صادق (ع)
۲۸	آقای دکتر شهرام رضاپور	عضو هیئت علمی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان و مشاور رئیس پژوهشکده بیمه
۲۹	آقای دکتر مهران رضوانی	عضو هیأت علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران
۳۰	آقای دکتر مهدی جباری نوقابی	دانشیار گروه آمار دانشگاه فردوسی مشهد
۳۱	آقای دکتر حسین مرادی دولت آبادی	مسئول ارتباطات علمی و گفتگوی ادیان پژوهشگاه جامعه‌المصطفی قم
۳۲	آقای دکتر سیدعلی حسینی	رئیس شورای فقهی صنعت بیمه

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۳۳	آقای دکتر حسن رضایی	رئیس پژوهشگاه بین‌المللی جامعه المصطفی قم
۳۴	آقای پروفسور دکتر گاروزازمی بن مت غنی	رئیس دانشکده اقتصاد و علوم مدیریت دانشگاه بین‌المللی اسلامی مالزی (IIUM)
۳۵	آقای پروفسور دکتر امیر اکرمین شفیع	مدیر مرکز تحقیقات مدیریت دانشگاه بین‌المللی اسلامی مالزی (IIUM)
۳۶	آقای پروفسور دکتر معصوم بالله	استاد مالی، دانشگاه ملک عبدالعزیز عربستان سعودی
۳۷	آقای پروفسور دکتر عزمی عمر	رئیس و مدیر اجرایی دانشگاه INCEIF
۳۸	آقای دکتر اشرف هاشم	مدیرعامل مرکز مشاوره ایسرا وابسته به دانشگاه اینسیف از کشور مالزی
۳۹	آقای پروفسور دکتر مهمت آسوتای	مدیر مرکز اقتصاد و مالی اسلامی مدرسه کسب وکار دانشگاه دورهام، از کشور انگلستان
۴۰	آقای پروفسور دکتر حسن هچاک	معاون مدیر موسسه اقتصاد و مالی اسلامی دانشگاه مرمره MUISEF
۴۱	آقای مهمت کالکاوان	مدیر موسسه بیمه ترکیه TSEV از کشور ترکیه
۴۲	آقای پروفسور دکتر توصیف ازید	استاد اقتصاد دانشگاه طیبه مدینه منوره از عربستان سعودی
۴۳	آقای بال گوبال گودرئو	مدیر اجرایی آکادمی شغلی جهانی کینگز شعبه امارات متحده عربی
۴۴	آقای سید عمران حسنین جعفری	مدیر مرکز خدمات آموزشی لجند
۴۵	آقای سیلوان سعید	مدیر عامل موسسه ریسک DMCC از امارات متحده

اعضای کمیته اجرایی

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	آقای علی حاتم‌آبادی	معاون پشتیبانی پژوهشکده بیمه و دبیر اجرایی همایش
۲	آقای محمدحسین فلاحتکار	مدیر کل حوزه ریاست کل بیمه مرکزی ج.ا.ایران
۳	آقای علی اکبر ترکاشوند	مدیرکل دفتر مرکزی حراست بیمه مرکزی ج.ا.ایران
٤	آقای مصطفی رئوفی	مدیرکل روابط عمومی و بین‌الملل بیمه مرکزی ج.ا.ایران
٥	آقای سیدهادی رئیس‌زاده	مدیر امور اداری پژوهشکده بیمه
٦	آقای رضا یوسفی رامندی	مدیر امور مالی پژوهشکده بیمه
۷	آقای دکتر شاهین طیار	رئیس دفتر ریاست پژوهشکده بیمه
۸	خانم زینب سلمان خاکسار	رئیس اداره روابط عمومی پژوهشکده بیمه
۹	خانم دکتر شبنم رفوآ	رئیس اداره کتابخانه، اسناد علمی و نشریات پژوهشکده بیمه
۱۰	آقای امیررضا مونسان	رئیس اداره فناوری اطلاعات و ارتباطات پژوهشکده بیمه
۱۱	آقای مهدی ذوالفقاری	سرپرست حراست پژوهشکده بیمه

پیشگفتار

یکی از مشخصه‌های بارز فضای کسب و کارها در عصر حاضر، سرعت بسیار بالای تحولات و نوسانات سریع به گونه‌ای است که حتی موفق‌ترین صنایع و شرکت‌ها به سرعت در ورطه سقوط قرار می‌گیرند و یا شرکت‌های نوپایی به سرعت اوج می‌گیرند. دلایل این امر را علاوه بر رشد بالای فناوری و پیشرفت‌های علمی می‌توان در فضای جدید محیطی حاکم بر کسب و کارها یا به عبارت علمی‌تر در اکوسیستم‌های صنعتی جستجو نمود. یک اکوسیستم‌های صنعتی تمامی فعالان و بازیگران یک صنعت از کوچک‌ترین استارت‌آپ‌ها تا بزرگ‌ترین شرکت‌ها، از دانشگاه‌ها گرفته تا ارائه‌دهندگان خدمات پژوهشی و تامین‌کنندگان شرکت‌ها و به عبارت دیگر همه بازیگرانی را که در یک زنجیره ارزش فعالیت می‌کنند شامل می‌شود. زیست بوم معادل فارسی اکوسیستم به معنای فضای حاکم بر یک صنعت شامل مجموعه پیچیده ای از پیوندها و وابستگی‌های متقابل بین بخش‌ها و شرکت‌ها، استارت‌آپ‌ها و سکوها و نهادهای موثر بر یک کسب و کار را در بر می گیرند. اهمیت زیست‌بوم‌ها تا آن حد است که کمیسیون اروپا در تدوین "استراتژی صنعتی جدید برای اروپا" در مارس ۲۰۲۰، تمرکز بر اکوسیستم های صنعتی را جزو موارد مهم مدنظر قرار داده است و در این راستا ۱۴ اکوسیستم را شناسایی نموده است.

صنعت بیمه نیز از این تحولات دور نمانده است و شاهد تکامل مستمر اکوسیستم های بیمه بوده‌ایم. در دنیای پرشتاب بیمه، مدل های سنتی به سرعت جای خود را به مدل‌های نوین مبتنی بر نوآوری و همکاری می دهند. لذا بررسی زیست‌بوم‌های بیمه امری راهبردی و حیاتی هستند که بر شاخص‌های عملکردی صنعت بیمه، مانند پویایی و انعطاف‌پذیری، ظرفیت شرکت‌های بیمه در ایجاد ارزش پایدار مشتری، سرمایه‌گذاری، رشد، ضریب خسارت و غیره تاثیرات قابل ملاحظه‌ای دارند.

یک زیست‌بوم مناسب باید همگام با آخرین تحولات جهانی مانند دیجیتالی شدن، داده‌کاوی، افزایش رضایت مشتری، چابکی و ارتقای کیفی، با توجه به آخرین تحولات فناورانه و محیط اقتصاد بین‌الملل شکل گرفته و مزایای قابل ملاحظه‌ای برای صنعت و شرکت‌ها ارائه می‌دهد.

بیمه مرکزی با توجه به جایگاه قانونی خود به موجب قانون تاسیس منطبق با تحولات جهانی، به دنبال ارتقا و تکامل زیست‌بوم صنعت بیمه بوده و در این راستا این موضوع را به عنوان محور همایش بیمه و توسعه در سال جاری انتخاب نموده است. تکامل زیست‌بوم صنعت بیمه ابعاد گوناگونی دارد که مهمترین ابعاد آن سه بعد بهبود فضای کسب و کار، ارتقای سطح فناوری و ایجاد فضای نوآورانه با تاکید بر ارائه محصولات جدید است. در راستای ارائه محصولات جدید و باز کردن مسیر جدید رشد صنعت بیمه و ارتقای ضریب نفوذ در کنار خدمت رسانی گسترده تر به مردم و گسترش چتر پوشش صنعت بیمه، بیمه مرکزی ارائه محصولات تکافلی در کنار سایر محصولات بیمه‌ای متعارف را در دستور کار خود قرار داده است. تکافل صنعت نوپایی است و روزبه‌روز در بین کشورهای اسلامی و همچنین کشورهایی با جمعیت بالای مسلمان،

در حال گسترش است. با توجه به مزایای تکافل مانند هماهنگی با سایر حوزه‌های مالی اسلامی از دیدگاه آرای برخی از فقهای اهل تسنن، امکان رشد و گسترش آن در بین برادران اهل تسنن در کشور و به ویژه با توجه به نظام اقتصاد اسلامی موجود در کشور بسیار مهیا است. نظام بانکداری بدون ربا و فعالیت های اقتصادی مبتنی بر شرع مبین فضای بسیار مناسبی برای راه‌اندازی سریع‌تر محصولات تکافلی را فراهم ساخته است و ازاین‌رو موضوع تکافل به عنوان یکی از زیرمحورهای اصلی همایش امسال انتخاب شده است.

همان طور که گفته شد فضای کسب و کار یکی دیگر از ابعاد زیست‌بوم صنعت بیمه است و تکامل این زیست‌بوم جز با ارتقای آن ممکن نمی‌باشد. یکی از ابعاد مهم در فضای کسب و کار کیفیت حکمرانی است. حکمرانی در بیمه طیف وسیعی از فعالیت‌ها از فرآیندهای تدوین قوانین و مقررات، نظارت بر اجرای قوانین و مقررات و بازخوردگیری عملکرد در راستای اهداف تعیین شده کلان و صنعت است. برای مثال ماده ۱۲ لایحه برنامه ششم توسعه کل کشور در خصوص وظایف صنعت بیمه هدف ارتقای ضریب نفوذ بیمه‌های بازرگانی در طول اجرای برنامه به ٪۷، افزایش سهم بیمه‌های عمر از حق بیمه تولیدی بیمه‌های بازرگانی کشور حداقل تا ٪۵۰ نسبت به سال پایه و افزایش و گسترش رشته‌های بیمه‌ای در بخش تولیدی و تجاری اقتصاد ملی را هدف‌گذاری کرده است.

بهبود و اصلاح حکمرانی ملی و درون صنعتی بیمه در راستای تحقق اهداف فوق یکی از مهم‌ترین ابعاد تکامل زیست‌بوم صنعت بیمه را شکل می‌دهد. بعد آخر زیست بوم بحث ارتقای سطح فناوری در صنعت بیمه است. رهبر فرزانه انقلاب در رهنمودهای بیانیه گام دوم انقلاب در حوزه علم و پژوهش می‌فرمایند:

"دانش، آشکارترین وسیله‌ی عزّت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است. دنیای غرب به برکت دانش خود بود که توانست برای خود ثروت و نفوذ و قدرت دویست‌ساله فراهم کند و با وجود تهیدستی در بنیان‌های اخلاقی و اعتقادی، با تحمیل سبک زندگی غربی به جوامع عقب‌مانده از کاروان علم، اختیار سیاست و اقتصاد آنها را به دست گیرد. ما به سوءاستفاده از دانش مانند آنچه غرب کرد، توصیه نمی‌کنیم، امّا مؤکّداً به نیاز کشور به جوشاندن چشمه‌ی دانش در میان خود اصرار می‌ورزیم."

با توجه به این رهنمودهای داهیانه بر صنعت بیمه و بیمه مرکزی است که خود را با تحولات علمی و فناوری هم‌گام و هم‌سو سازد. در راستای این نکات بود که بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، عنوان همایش امسال «تکامل زیست‌بوم صنعت بیمه (تکافل، حکمرانی و فناوری‌های نوین)» انتخاب نمود تا از این منظر با جمع‌آوری نقطه‌نظرات اساتید و کارشناسان و صاحب‌نظران در مسیر حرکت در مسیر بهبود روزافزون و تکامل زیست‌بوم صنعت بیمه گام بردارد.

دکتر علی استادهاشمی

رئیس کل بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران

مقدمه

صنعت بیمه یکی از ارکان اساسی نظام مالی و اقتصاد در دنیا است که جذب و مدیریت بخش مهمی از ریسک‌های جامعه را بر عهده دارد. تغییر و بهینه‌سازی زیست‌بوم صنعت بیمه در راستای فناوری‌های نوین، محصولات جدید بیمه‌ای، حکمرانی و فرآیندهای صنعت بیمه در راستای نیازهای بومی بنگاه‌ها و خانوارها درکشور برای تکامل صنعت بیمه و افزایش بهره‌وری در این صنعت ضروری است.

زیست‌بوم صنعت بیمه باید با توجه به ارتباطات، حکمرانی، محصولات، فرآیندها، نقاط قوت و ضعف، نیازها، فرصت‌ها و تهدیدهای اقتصاد ایران بومی‌سازی شود و تغییر کند تا ضریب نفوذ بیمه در کشور افزایش یابد. یکی از این موارد تغییر و تکامل زیست بوم صنعت بیمه در راستای افزایش ضریب نفوذ و در راستای نیازهای بومی بیمه ای کشور و اقتصاد ایران و خانوارها، تکافل است که به تکامل زیست بوم می‌پردازد. تکافل می‌تواند جاهای خالی که بیمه‌های متعارف نمی‌توانند پوشش دهند را پوشش دهد و رضایت افرادی که از بیمه متعارف استفاده نمی‌کنند را جلب کند و زیست‌بوم بیمه متعارف را تکمیل کند. مورد دیگری که برای تغییر زیست‌بوم صنعت بیمه مورد نیاز است، تغییر زیست‌بوم با استفاده از فناوری‌های نوین است. فناوری‌های نوین منجر به کاهش هزینه‌های بیمه، افزایش شفافیت و کاهش تقلبات و تخلفات، امکان محاسبه ریسک و نرخ‌گذاری‌های دقیق در صنعت بیمه، کاهش ریسک در صنعت بیمه و افزایش بهره‌وری در این صنعت خواهد شد. همچنین افزایش کیفیت محصولات بیمه‌ای، پوشش ریسک بالاتر و پرداخت حق‌بیمه منصفانه توسط بیمه‌گذار از دیگر نتایج ورود فناوری‌های نوین به صنعت بیمه کشور است.

بنا بر آنچه گفته شد، در شورای سیاست‌گذاری سی‌اُمین همایش ملی و یازدهمین همایش بین‌المللی بیمه و توسعه تصویب شد که با توجه به نام‌گذاری امسال به نام «مهار تورم و رشد تولید» و نقشی که صنعت بیمه می‌تواند در رشد و توسعه اقتصادی کشور داشته باشد، موضوع "تکامل زیست‌بوم صنعت بیمه (تکافل، حکمرانی، فناوری‌های نوین)" برای همایش سال جاری انتخاب شود تا در بستر فراهم شده، امکان هم‌فکری و هم‌اندیشی اهالی و خبرگان صنعت بیمه به منظور بررسی فرصت‌ها، ایده‌ها، چالش‌ها، کاستی‌ها و الزامات مورد نیاز برای پیشبرد این امر مهم در صنعت بیمه فراهم شود. بر این اساس، در همایش بیمه و توسعه سال جاری اهالی صنعت بیمه و پژوهشگران در قالب پنل‌های علمی به بحث و تبادل نظر خواهند پرداخت. در این نشست‌ها سیاست‌گذاران، خبرگان، محققان و شخصیت‌های علمی و دانشگاهی، در قالب مقالات و جلسات سخنرانی به هم‌اندیشی خواهند پرداخت که امید است توصیه‌های

سیاستی حاصل از این مباحث، راهگشای صنعت بیمه در پیشبرد هرچه بیشتر رشد و توسعه در این صنعت باشد.

به مصداق آیه شریفه وَ مَنْ شَکَرَ فَإِنّما یَشْکُرُ لِنَفْسِهِ و به شکرانه توفیق و به رسم ادب، شایسته است از افراد بسیار زیادی که همکاری‌های خالصانه‌ای با پژوهشکده بیمه داشتند تشکر ویژه‌ای داشته باشم. نخست از جناب آقای دکتر علی استاد هاشمی، رئیس کل محترم بیمه مرکزی ج.ا.ایران، که از بدو امر زمان زیادی را برای برگزاری هرچه بهتر همایش مبذول داشتند، سپاسگزاری می‌کنم. همچنین از قائم مقام گرامی و هیات محترم عامل بیمه مرکزی ج.ا.ایران، شورای سیاست‌گذاری همایش و اعضای کمیته‌های علمی، اجرایی و فنی که نقش زیادی در پیشبرد امور همایش داشتند کمال تشکر و قدردانی را دارم. علاوه بر این، از پژوهشگران و اساتید و فرهیختگان سراسر کشور که با ارائه مقالات خود برای هرچه پربارتر شدن این همایش گام برداشتند، سپاسگزارم. از دبیر کل محترم و اعضای سندیکای بیمه‌گران ایران، مدیران عامل و کارکنان شرکت‌های بیمه کشور، مدیر عامل و اعضای محترم انجمن حرفه‌ای صنعت بیمه، انجمن محاسبات بیمه و مالی ایران، پژوهشگاه بین‌المللی جامعه‌المصطفی و سایر انجمن‌ها، نهادها و ارکان صنعت بیمه و خارج از صنعت، و همچنین دانشگاه‌ها که با همراهی و حضور در بخش‌های مختلف همایش، نقش مهمی در هدایت برنامه‌ها داشتند، تشکر فراوان دارم.

در نهایت، بر خود لازم می‌دانم از تلاش‌های همکاران گرانقدرم در پژوهشکده بیمه، اعم از معاونین، اعضای هیأت علمی، پژوهشگران، مدیران، کارکنان بخش‌های فناوری اطلاعات و اجرایی تشکر نمایم.

امیدوارم، به فضل و مدد الهی و به همت بلند همه اهالی صنعت بیمه، ثمره این تلاش‌ها رشد و توسعه فرهنگ بیمه و ارتقای سطح کیفی و کمّی خدمات بیمه‌ای را به همراه داشته باشد.

دکتر محمد مهدی عسگری

رئیس همایش و رئیس پژوهشکده بیمه

پنل بین‌الملل

(*Takaful in Theory, Microtakaful, Retakaful, and Regulation*)

Panel Moderator: Prof. Dr. Aishath Muneeza

Speakers:

Prof. Dr. Fauzilah Salleh
(Full Professor Faculty of Business and Management Universiti Sultan Zainal Abidin)

Dr.Eyup Sabri Kala
(Associate Professor at Marmara University Institute of Islamic Economics and Finance)

Mr. Azeem Iqbal Pirani
(Chief Executive Officer, Pak-Qatar Family Takaful Limited)

Dr. Anwar Allah Pitchay
(Associate Professor School of Management, Universiti Sains Malaysia)

Mr. Seyed Mazhar Zaidi
(Member, Executive Committee, Al Sadiq (a.s) Institute of Islamic Banking, Finance and Takaful)

MS. Yusaini Binti Yusof
Head of Shariah under the CEO Office in PruBSN

Mr. Dadi Adriana
Compliance Director of JMA Syariah

پنل بین‌الملل

(*Takaful in Theory, Microtakaful, Retakaful, and Regulation*)

مقـالات ارائه

Micro Takaful Network: Empowering Financial Inclusion and Resilience

M. R Mohamed[1], F. Salleh[2*]

Abstract

Financial inclusion to promote fair and balanced economic growth is gaining momentum. The Micro Takaful Network, which promotes inclusive micro takaful services for low-income people, leads this initiative. This article discusses the network's strategic imperatives, objectives, and methodological foundations to improve financial resilience and inclusivity—the role of responsible takaful services in reducing financial risks and promoting welfare. However, marginalised populations' needs are still far beyond these services' availability. This gap highlights the importance of initiatives like the Micro Takaful Network, which aims to expand micro takaful protection to the most vulnerable. The lack of risk mitigation tools perpetuates financial vulnerabilities, poverty, and economic instability. The Micro Takaful Network's intervention addresses this disparity, demonstrating a proactive approach to financial inclusion. The network's goals are planned and diverse. Its strategy combines technological innovation, educational enlightenment, and collaborative engagement. Smartphone apps and digital platforms could make micro takaful easier to obtain and manage. Educational programmes raise awareness of micro takaful's role in financial security, complementing it. The network's collaborative framework, based on scholarly views on collective action's transformative power to influence markets and change systems, supports awareness empowerment. The network's efficiency yields groundbreaking discoveries. Through technology and financial services, the network increases accessibility and democratises micro takaful services. Educational campaigns equip people with financial knowledge and skills. The collaborative ecosystem boosts expertise, promoting inclusivity and innovation in the micro takaful market. The empirical evidence suggests that comprehensive strategies can reduce financial vulnerabilities and improve financial well-being for low-income individuals. In conclusion, the Micro Takaful Network shows how technology, education, and collaboration can create a comprehensive and accessible financial environment. Through financial inclusion, the organisation aims to close the gap between current services and marginalised people's needs. The network's proactive strategies mitigate financial vulnerabilities and enable sustainable socio-economic transformation. The network promotes financial resilience and inclusivity, demonstrating sustainable development and equitable prosperity.

Keywords: Micro takaful, low-income people, financial inclusion, network

---

1. Malaysian Takaful Association, Level 18, Main Block, Menara Takaful Malaysia, No. 4 Jalan Sultan Sulaiman 50000 Kuala Lumpur, Malaysia

2. Faculty of Business and Management, Universiti Sultan Zainal Abidin,Gong Badak Campus, 21300 Kuala Nerus, Terengganu, Malaysia. Email: fauzilah@unisza.edu.my (Corresponding Author)

Introduction

Financial inclusion remains a central goal in pursuing global well-being and sustainable development. The Micro Takaful Network emerges as a beacon of innovation and inclusivity, endeavouring to bridge the gap in access to responsible takaful services. Rooted in a commitment to mitigate financial vulnerabilities and empower marginalized communities, the network's strategies reflect the fusion of technology, education, and strategic partnerships. The pursuit of worldwide well-being and sustainable development is contingent upon the principle of financial inclusion, which is a crucial mechanism for promoting fair and balanced socio-economic advancement. Regrettably, a considerable portion of the worldwide populace, specifically individuals with low incomes and those who are vulnerable continue to be deprived of crucial financial services. This perpetuates patterns of economic marginalization (Demirguc-Kunt et al.,2018). The emergence of the Micro Takaful Network is of great significance in this context, as it represents a combination of innovation and inclusivity in its efforts to address the significant gap in access to responsible takaful services. In the context of Malaysia, comparable challenges continue to exist. Despite the notable progress in its development, certain demographic groups within the nation, particularly those with limited financial means and restricted access to financial resources, persistently encounter obstacles in accessing financial services. The situation highlights the necessity for inventive strategies that can dismantle these obstacles and broaden the accessibility of financial resources to all population segments, in line with Malaysia's dedication to achieving sustainable development objectives.

The Challenges Faced by Individuals with Low-Income and Vulnerable Backgrounds: A substantial corpus of scholarly work highlights the susceptibility of individuals from low-income backgrounds and marginalised communities to financial shocks and disruptions. These individuals experience a higher level of vulnerability to unforeseen circumstances such as illnesses, accidents, or natural disasters (World Development Report, 2014). The adverse financial impacts of these shocks can have severe consequences, leading to the perpetuation of poverty cycles and the limitation of opportunities for socio-economic progress. The populations in question often face barriers to accessing and affording traditional insurance and risk mitigation mechanisms, which can be attributed to limited affordability, restricted accessibility, and a general lack of awareness (Hanna, Olken, (2018). As a result, these individuals become ensnared in a condition of ongoing susceptibility, impeding their ability to avail themselves of the safeguarding measures that could mitigate the detrimental consequences of said occurrences.

Micro takaful emerged recently as a potential solution to the protection gap experienced by low-income and vulnerable populations. Micro takaful is a system that adheres to the principles of mutual assistance and shared responsibility. It is a Sharia-compliant method of pooling resources to offer financial protection against unexpected risks (Md et al., (2023). The expanding corpus of scholarly works highlights the micro takaful's capacity to enhance insurance services to marginalised communities, promoting economic stability and disrupting the perpetuation of susceptibility (Salleh et al., 2021).

The effectiveness of micro takaful is contingent upon the level of awareness and comprehension regarding its advantages within the target population. Research has indicated that limited financial literacy and awareness levels frequently hinder the adoption of insurance and risk mitigation products within marginalised communities (Garba, Salleh, & Hafiz, (2021). The user's text is incomplete and does not provide enough information to be rewritten in an academic. The Micro Takaful Network acknowledges the crucial significance of education and awareness initiatives in empowering individuals to make well-informed choices concerning their financial welfare. Through promoting knowledge regarding micro takaful and its capacity to mitigate risks, the network demonstrates alignment with scholarly discussions emphasising the significance of financial education in facilitating inclusive financial practices.

The Micro Takaful Network's objective of addressing the financial vulnerabilities experienced by low-income and vulnerable individuals by providing responsible takaful services highlights the pressing need to bridge the access gap in this area. Through the utilisation of micro takaful principles and the implementation of educational initiatives and awareness campaigns, the network aims to provide individuals with the necessary resources to effectively manage their financial prospects, fostering resilience and instilling confidence. This mission is evidence of the convergence of innovation, inclusivity, and social responsibility, providing hope for individuals who have historically faced exclusion from the traditional financial system.

Building Resilience through Accessible Takaful

The primary objective of the Micro Takaful Network is to prioritise the expansion of responsible takaful services, thereby promoting financial resilience and decreasing susceptibility among marginalised communities. This statement aligns closely with existing scholarly perspectives that support the notion that financial inclusion, specifically through insurance mechanisms, is crucial in protecting individuals' livelihoods from everyday and severe risks (World Bank, 2019). The mission of the Micro Takaful Network is to expand the reach of

takaful, a form of Islamic insurance, to individuals with different income levels. This initiative plays a significant role in fostering a more secure and resilient financial environment.

Micro Takaful Networks and Resilience

The effectiveness of micro takaful networks in promoting financial resilience is derived from their underlying structure and core principles. Micro takaful, a component of the broader takaful framework, possesses distinctive characteristics that make it well-suited for catering to the requirements of marginalised populations. It provides a platform for fostering mutual assistance and managing risks within these communities (Salleh, Ishak, Bakar, Wardayati, (2021). The cooperative aspect of micro takaful networks cultivates a sense of accountability, as individuals collectively combine resources to address unpredictable circumstances. The collective strategy reflects the scholarly dialogue surrounding the impact of social capital on enhancing resilience, underscoring the significance of interconnected community networks during adversity (Xue, Reed, & van Aert, (2023).

The Significance of Micro Takaful Networks

The importance of micro takaful networks as agents for enhancing resilience amplification cannot be overstated. These networks offer individuals social protection that serves as a buffer against unforeseen shocks, mitigating financial stress and averting setbacks that potentially exacerbate poverty (Mbugua, Nzuma, & Muange, (2019). The scholarly literature emphasises the transformative capacity of these mechanisms, as empirical research indicates a decrease in vulnerability and an improvement in well-being among individuals who engage in them (Okpukpara, et al., 2023). Moreover, micro takaful networks go beyond providing simple financial protection. They foster empowerment and agency among marginalised individuals, giving them a respectable avenue towards achieving economic security (Ansari, (2022).

The Importance of Micro Takaful Networks

In fostering resilience has been widely recognised and supported by scholarly research. Numerous studies have emphasised the favourable effects of micro takaful in risk management and safeguarding livelihoods, particularly within low-income communities (Saeed, 2021). These networks serve as mechanisms that mitigate shocks' impact, enabling a more seamless recovery process and reducing the extent of long-term economic disruptions (Mersland & Strøm, 2010). Furthermore, these initiatives align with the discourse on sustainable development, as they actively

reduce poverty and improve overall well-being. These aspects are essential to broader socioeconomic advancement (Zauro et al., (2020).

The Micro Takaful Network's dedication to improving the availability of ethical takaful services aligns with the scholarly perspective that promoting financial inclusion, specifically through platforms such as micro takaful networks, is crucial for building resilience against economic disruptions. Micro takaful networks substantially enhance resilience among marginalised populations by facilitating shared responsibility, promoting community cohesion, and providing a pathway to economic security. As these networks persist in bridging the divide between financial vulnerability and security, they present a transformative pathway towards sustainable development and enhanced economic equity.

Crucial Role in Achieving Financial Inclusion

The pivotal significance of financial inclusion

The emphasis placed by the Micro Takaful Network on responsible takaful services highlights its crucial role in pursuing the ambitious objective of financial inclusion. This aligns effectively with the broader discussion on the socioeconomic consequences of providing accessible financial services (Qin et al., 2021). The network acknowledges the transformative potential of accessing takaful services, as it empowers individuals to manage risks actively and facilitates their smooth integration into formal financial systems. The viewpoint aligns closely with the scholarly comprehension of the diverse advantages of inclusive financial services and its extensive ramifications for wider socioeconomic progress.

Takaful Services and Financial Inclusion

The concept of inclusive financial services as a fundamental aspect of fair development is widely discussed in academic literature. Empirical evidence demonstrates the positive impact of financial inclusion on poverty alleviation, entrepreneurial development, and economic growth (Demirguc-Kunt et al., 2018). The recognition of responsible takaful's role in this arena by the Micro Takaful Network is supported by the inherent attributes of takaful services. Takaful encompasses risk-sharing principles and mutual assistance and conforms to the Islamic values of social justice and solidarity (Shinkafi et al., 2020). The characteristics align with the fundamental principles of financial inclusion, which aim to equip marginalised individuals with the necessary resources to actively engage in the formal financial system.

Empowerment through Risk Management

The network's emphasis on takaful as a means of managing risk aligns with the academic conversation surrounding the potential for financial services to empower individuals. Takaful services instil confidence in individuals by protecting unforeseen events, reducing their apprehension of experiencing significant setbacks (Gutierrez, Meriläinen, & Ponce-de-Leon, 2022). This increased confidence enables individuals to engage in entrepreneurial ventures and investments with a decreased fear of encountering catastrophic obstacles. The perspective emphasising empowerment aligns with the broader understanding that financial inclusion goes beyond credit access and includes various services enabling individuals to make well-informed financial choices.

Socio-Economic Catalysis

The Micro Takaful Network's assertion regarding takaful's role as a catalyst for socio-economic development is supported by scholarly research on the comprehensive effects of financial inclusion. Extensive research indicates that individuals with access to financial services possess a greater capacity to capitalise on economic prospects, allocate resources towards education and healthcare, and establish households more capable of withstanding adversities (Ahmad et al., 2020). Responsible takaful services play a significant role in fostering development by effectively managing the negative impacts of shocks and promoting adoption of long-term financial planning strategies.

The recognition by the Micro Takaful Network of the significant role of responsible takaful in attaining financial inclusion highlights the congruence between takaful services and broader objectives of socio-economic advancement. Takaful services possess the potential to uplift marginalised individuals and communities by providing empowerment through risk management and aligning with the attributes of inclusive financial services. By prioritising takaful in its initiatives, the network actively contributes to advancing financial inclusion, thereby fostering a future characterised by fairness and economic prosperity.

Collective Action and Market Dynamics

The strategic focus of the Micro Takaful Network on collective action demonstrates a deep comprehension of market dynamics and the influential role of collaboration in driving significant change (Markelova, et al., 2009). The network acknowledges the inadequacy of access to takaful services and adopts a proactive approach to tackle prevailing market inefficiencies and obstacles by

disseminating essential knowledge. This approach aligns well with scholarly perspectives that emphasise the effectiveness of collaborative endeavours in transforming market dynamics, promoting fair competition, and ultimately leading to enhanced consumer offerings (Khavul, & Bruton, 2013).

Collaborative Reshaping of Market Conditions

The collaborative reshaping of market conditions involves multiple stakeholders' collective efforts to influence and modify the prevailing dynamics within a given market. Academic discussions highlight the significant influence of collective action in restructuring market conditions. The commitment of the Micro Takaful Network to collaborative endeavours is by recognising that individual initiatives frequently prove inadequate in addressing systemic challenges (Kher et al., 2023). The network establishes a platform for exchanging knowledge and collaborative problem-solving by cultivating a network of relevant parties. The approach aligns with the scholarly viewpoint that engaging in collaborative endeavours can result in transformative changes in market structures and practises, thereby fostering the development of financial ecosystems that are more inclusive and adaptable (Menghwar & Daood, 2021).

Promotion of Healthy Competition

The network's strategic emphasis on collaboration is based on acknowledging that when directed constructively, competition can stimulate innovation and result in improved consumer outcomes. Academic perspectives highlight that engaging in healthy competition can enhance the quality of products, increase cost-effectiveness, and ultimately result in higher customer satisfaction (Aghion, et al., (2010). The collaborative platform provided by the Micro Takaful Network plays a significant role in fostering a competitive environment among stakeholders. This encourages them to consistently improve their takaful offerings to meet the varied demands of consumers.

Resonance with Academic Discourse

The concept of resonance holds significant relevance within academic discourse. The network approach perfectly aligns with academic discourse principles, emphasising the significance of collective action and collaboration. Previous studies have provided evidence of the ability of collaborative initiatives to effectively address the challenges associated with financial inclusion (Tahmasebi & Askaribezayeh, (2021). These initiatives have been shown to mitigate information asymmetries, lower transaction costs, and generate economies of scale. Collaborative networks, such as the Micro Takaful Network, facilitate the

exchange of best practices, the establishment of standardised frameworks, and the collective influence on regulatory policies. These networks aim to create a conducive environment for responsible takaful services (El et al., (2021).

The strategic focus of the Micro Takaful Network on collective action demonstrates its comprehensive comprehension of market dynamics and the significant possibilities for transformation through collaboration. Through disseminating knowledge and promoting healthy competition, the network aims to rectify market inefficiencies and overcome barriers. This approach is consistent with the scholarly consensus that collaborative endeavours possess the potential to transform market dynamics, improve consumer satisfaction, and ultimately advance the overarching objectives of financial inclusion and socio-economic progress.

Empowering Low-Income Consumers

Scholarly Insights into Consumer-Centric Approaches: Academic discourse highlights the potential for transformation through consumer-centric approaches, explicitly focusing on marginalised communities. Existing research has emphasised the importance of catering to marginalised populations' distinct requirements and preferences to enhance the efficacy and influence of financial services (Banna, & Alam, 2020). The Micro Takaful Network places significant importance on catering to low-income consumers, which aligns with the observations. This recognition stems from the understanding that a standardised approach to financial services often reinforces existing disparities and neglects the specific obstacles encountered by marginalised individuals.

Respect for Agency and Dignity

The network's dedication to empowering low-income individuals extends beyond providing financial access. It aligns with the scholarly perspective that acknowledging and respecting individuals' agency and dignity is crucial for significant and impactful transformations (Sen, 2019). By customising takaful services to cater to low-income individuals' specific circumstances and aspirations, the network recognises and respects their autonomy and entitlement to make well-informed decisions that align with their overall welfare. This viewpoint reflects scholarly debates on empowerment, emphasising the significance of facilitating individuals' ability to assume control over their financial prospects.

Inclusive Financial Ecosystem

An inclusive financial ecosystem is a comprehensive and integrated system that aims to provide financial services and opportunities to all individuals, regardless

of their socio-economic background or level. The consumer-centric approach employed by the Micro Takaful Network plays a significant role in developing an inclusive financial ecosystem that effectively caters to the diverse needs of all societal segments. Scholarly investigations substantiate that including marginalised populations within established financial systems necessitates providing services that align with their values, preferences, and economic circumstances (Gabor & Brooks, 2020). The user's text does not contain any information to rewrite. The network's commitment to serving low-income consumers is a prime example of how responsible takaful services can mitigate risk and promote socio-economic dignity and empowerment.

The Micro Takaful Network's steadfast dedication to empowering individuals with low incomes indicates its adherence to scholarly perspectives on the transformative capabilities of consumer-centric strategies. The network's focus on addressing marginalised individuals' needs, preferences, and aspirations contributes to developing a financial landscape characterised by accessibility, equity, and respect for individual agency. The network's ongoing exploration of the complex convergence between finance and social empowerment exemplifies the potential for financial services to uplift individuals and communities, surpassing their purely economic nature.

Conclusion

The investigation into the efforts of the Micro Takaful Network highlights the significant impact that collective action, technology, education, and strategic partnerships can have on driving positive transformation in financial services. The network's efforts to connect different groups and establish avenues for financial inclusion and resilience align with the broader academic discussion on socioeconomic development and fair economic growth.

The Micro Takaful Network exemplifies the effectiveness of collective action in driving systemic transformation. The establishment of the network and the collaborative efforts of its diverse stakeholders align with well-established academic perspectives on the transformative effects of resource pooling, knowledge sharing, and expertise integration. Scholars emphasise that collective endeavours tackle market inefficiencies and harness the multitude of perspectives to generate innovative solutions that yield enduring effects. The network's dedication to promoting positive transformation aligns with the recognition that cooperative efforts can reshape existing frameworks, fostering more comprehensive financial environments.

The integration of accessible technology and education within the network reflects an acknowledgement of the mutually reinforcing nature of these components in enabling empowerment among marginalised populations. Academic scholars emphasise the potential of technology to address information disparities, improve financial inclusivity, and facilitate individuals' engagement with established financial systems. Furthermore, education plays a crucial role in empowering individuals by equipping them with the knowledge and skills necessary to make informed decisions and comprehend the significance of financial services. Integrating these components into the network's strategy is consistent with the scholarly discourse on leveraging technology and education as powerful instruments for promoting socioeconomic advancement.

The network's involvement in strategic partnerships demonstrates a recognition of the enhanced influence that can be attained through collaborative efforts. The academic discourse emphasises the potential benefits of collaborations with microfinance institutions, allied entities, and stakeholders. Such partnerships can generate synergistic effects by effectively utilising resources and networks, resulting in a broader scope of influence and more profound outcomes. The network's dedication to establishing these partnerships reflects the scholarly understanding that collaborations among various stakeholders can generate a positive innovation cycle, expansion, and long-term viability.

The network aims to expand the provision of responsible takaful services across different income levels with the worldwide agenda of promoting financial inclusion and sustainable development. Academic scholars emphasise that financial inclusion encompasses more than just economic empowerment, as it addresses inequalities, improves livelihoods, and fosters social cohesion. The endeavours of the network align with the prevailing recognition that financial inclusion is a fundamental pillar of resilient and prosperous societies, surpassing geographical limitations.

Finally, the Micro Takaful Network integrates strategic deliberation and forward-looking initiatives. The pursuits undertaken by this entity demonstrate the convergence of collaborative efforts, technological advancements, educational initiatives, and strategic alliances in facilitating beneficial transformations. The network's efforts to reshape the financial landscape, empower marginalised individuals, and foster lasting prosperity align with established academic insights and offer the potential for a more resilient, inclusive, and equitable future.

References

[1]- Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2010). The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. Economic policy, 25(61), 7-59.

[2]- Ahmad, A. H., Green, C., & Jiang, F. (2020). Mobile money, financial inclusion and development: A review with reference to African experience. Journal of economic surveys, 34(4), 753-792.

[3]- Ansari, Z. (2022). A Review of 20 Years of Takaful Literature Using a Systematic Method. Asian Journal of Economics and Banking (2022), 2-25.

[4]- Banna, H., & Alam, M. R. (2020). Islamic banking efficiency and inclusive sustainable growth: The role of financial inclusion. Journal of Islamic Monetary Economics and Finance, 6(1), 213-242.

[5]- Demirguc-Kunt A, Klapper L, Singer D, Ansar S, Hess J (2018). The global Findex database 2017: measuring financial inclusion and the Fintech revolution. The World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1259-0

[6]- El Omari, S., & Karasneh, M. (2021). Social health insurance in the Philippines: do the poor really benefit?. Journal of Economics and Finance, 45, 171-187.

[7]- Gabor, D., & Brooks, S. (2020). The digital revolution in financial inclusion: international development in the fintech era. In Material Cultures of Financialisation (pp. 69-82). Routledge

[8]- Garba, M., Salleh, F., & Hafiz, U. A. (2021). Intellectual capital as a panacea to sustainability in small and medium-scale enterprises. Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias, 11(3), 49-62.

[9]- Gutierrez, E., Meriläinen, J., & Ponce-de-Leon, A. (2022). Worth a Shot? The Political Economy of Government Responsiveness in Times of Crisis. The Political Economy of Government Responsiveness in Times of Crisis (September 7, 2022).

[10]- Hanna R, Olken B. (2018). "Universal Basic Incomes versus Targeted Transfers: Anti-Poverty Programs in Developing Countries," Journal of Economic Perspectives Vol 32(4) pp. 201-26

[11]- Khavul, S., & Bruton, G. D. (2013). Harnessing innovation for change: Sustainability and poverty in developing countries. Journal of management studies, 50(2), 285-306.

[12]- Kher, R., Yang, S., & Newbert, S. L. (2023). Accelerating emergence: the causal (but contextual) effect of social impact accelerators on nascent for-profit social ventures. Small Business Economics, 61(1), 389-413.

[13]- Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access. Food policy, 34(1), 1-7.

[14]- Mbugua, M., Nzuma, J., & Muange, E. (2019). Social networks and ex post risk management among smallholder farmers in Kenya. Development Studies Research, 6(1), 30–39. https://doi.org/10.1080/ 21665095.2019.1573149

[15]- Md Ariffin, K., Kassim, S., Redzuan, N. H., & Zakariyah, H. (2023). Improving Microtakaful Offering Through Stakeholders' Collaboration: Critical Analysis Using

Systematic Literature Review. Islamic Sustainable Finance, Law and Innovation: Opportunities and Challenges, 219-230.

[16]- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. International Journal of Management Reviews, 23(4), 466-485.

[17]- Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2010). Microfinance mission drift?. World development, 38(1), 28-36.

[18]- Okpukpara, V., Okpukpara, B.C., Omeje, E.E., Ukwuaba, I.C. and Ogbuakanne, M. (2023), "Credit risk management in small-scale farming by formal financial institutions during the COVID-19 era: Nigerian perspective", Agricultural Finance Review, Vol. 83 No. 3, pp. 377-394. https://doi.org/10.1108/AFR-07-2022-0089

[19]- Qin, L., Hou, Y., Miao, X., Zhang, X., Rahim, S., & Kirikkaleli, D. (2021). Revisiting financial development and renewable energy electricity role in attaining China's carbon neutrality target. Journal of Environmental Management, 297, 113335.

[20]- Saeed, M. (2021). MicroTakaful by Takaful Operators in Pakistan: Problems and their Solutions from the Practitioners' Perspective. Available at SSRN 3934465.

[21]- Salleh, F., Daud, W. N. W., & Noor, N. (2021). A Time to Shine: How Business Interruption Micro Takaful Scheme Step Up to COVID-19 for Micro Enterprises in Malaysia. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 171-177.

[22]- Salleh, F.; Ishak, M.S.I.; Bakar, N.A.; Wardayati, S.M. (2021). Developing a Waqf Crop Micro Takaful Framework Through Crowdfunding-Waqf in Malaysia. In Advances in Economics, Business and Management Research, Proceedings of the International Conference on Management, Business, and Technology (ICOMBEST 2021), Istanbul, Turkey, 6–7 November 2021; Atlantis Press: Amsterdam, The Netherlands, 2021; pp. 193–199

[23]- Shinkafi, A. A., Yahaya, S., & Sani, T. A. (2020). Realising financial inclusion in Islamic finance. Journal of Islamic Marketing, 11(1), 143-160.

[24]- Sen, G. (2019). Gender Equality and Women's Empowerment: Feminist Mobilization for the SDG s. Global Policy, 10, 28-38.

[25]- Tahmasebi, A., & Askaribezayeh, F. (2021). Microfinance and social capital formation-a social network analysis approach. Socio-Economic Planning Sciences, 76, 100978.

[26]- World Development Report (2014), Risk and Opportunity-Managing Risk for Development, The World Bank, Washington, DC.

[27]- World Bank (2019). World Development Report 2019: The Changing Nature of Word. Washington, DC.

[28]- Xue, X., Reed, W. R., & van Aert, R. C. (2023). Social Capital and Economic Growth: A Meta-Analysis.

[29]- Zauro, N. A., Zauro, N. A., Saad, R. A. J., & Sawandi, N. (2020). Enhancing socio-economic justice and financial inclusion in Nigeria: The role of zakat, Sadaqah and Qardhul Hassan. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 11(3), 555-572.

A Study on Millennials' Motivation to Contribute Cash Waqf-Takaful Model: A Financial Aid for the Natural Disaster Victims

A. A Pitchay[1], Y. Ganesan[2], M. S Shaharudin[3*]

Abstract

Purpose: The present study aims to examine the determinants that influence the motivation of Millennials to contribute cash Waqf-Takaful. The cash Waqf-Takaful model is a new proposed product used to provide financial assistance for natural disaster victims in Malaysia.

Design/methodology/approach: The Self-Determinants theory (SDT) will be employed as the underlying theory for the research model. The questionnaire instrument used to collect the data will be distributed using a convenience sampling technique. The unit of analysis consists of employed millennials in Malaysia.

Findings: The findings will provide an in-depth analysis of the intrinsic and extrinsic motivational determinants that influence millennials to contribute cash Waqf-Takaful model.

Originality/value: First, this study integrates two (2) powerful Islamic Finance instruments, i.e., cash Waqf and Takaful. Second, the involvement of Millennial in cash Waqf and Takaful products are essential in the current situation, which is very uncertain.

Keyword: Waqf, Takaful, Motivation, Millennial

1. School of Management, Universiti Sains Malaysia 11800 Minden Penang, Malaysia
2. Graduate School of Business, Universiti Sains Malaysia 11800 Minden Penang, Malaysia
3. School of Management, Universiti Sains Malaysia 11800 Minden Penang, Malaysia Corresponding Author

Introduction

Today's modern world consists of four (4) unique generations; traditionalists, baby boomers, generation X and generation Y (also known as millennials), whose time development has influenced various aspects of life. This creates a new challenge and gap for a nation to identify its needs and expectations. These generation needs vary, and a shared social belief such as religion plays a vital role in creating harmony and tolerance. Therefore, understanding the current behavior of generation has attracted many areas of research. Most recent studies investigate innovation, especially the influence of social media, the economy, etc. The scope of the present study is in the context of Islamic finance products. The technological era has boosted the Islamic Finance industry with rapid changes in academic and practical innovation in this Islamic finance industry. For example, an Islamic bank is one of the most innovative sectors innovated on various products. The present study is keen to contribute to the third sector of Islamic Finance, i.e., Waqf and Takaful. Marhanum (2020) has published a study on developing a sustainable model of Waqf-based Takaful for flood victims in Malaysia. The authors have proposed a conceptual alternative to contracts: the Mudharabah Model, Wakala Model, Hybrid-Wakala Model, and Waqf-Takaful principle. However, the coverage of this paper is only at the level of the proposed model. Thus, looking at this important issue of natural disaster in Malaysia, the present study aims to offer a cash Waqf-Takaful model and conduct an empirical investigation that focuses specifically on the context of millennial Muslims in Malaysia. This cash Waqf-Takaful Model aims to provide financial aid for natural disaster victims. Over the years, Malaysia has been badly affected by severe floods, and this disaster has affected both urban and rural areas. The post-disaster floods are the most challenging situation which incurred a high cost of asset destruction which burdened the victims. Department of Statistics Malaysia (DOSM) reported the overall losses of the 2021 floods is RM6.1 billion, which consists of RM2.0 billion in Public Asset and Infrastructure destruction; RM1.6 billion in Living Quarters; RM1.0 billion in Vehicles; RM0.9 billion in Manufacturing sectors; RM0.5 billion of business premises; and RM90.6 millions of agricultures.

The recent COVID-19 and flood episodes have pressured the government's financial capacity to assist the victims who lost their jobs, assets, and belongings. The government's financial aid may not be sustainable enough to cover the total loss of the people. Thus, the role of Islamic financial institutions such as Waqf, Zakat and Takaful need to be rejuvenated, especially to assist victims at the post-disaster event. This study focuses on two (2) powerful Islamic finance instruments, i.e., Takaful (the social protection instrument) and cash Waqf (the

social development instrument). The past literature on Waqf discusses the important role of Waqf in developing society and nation. Waqf is an Islamic voluntary contribution recommended at the early age of Islam by the Prophet Muhammad (peace be upon him). "Restraining," "preventative," and "stopping" are all synonyms for the Arabic word waqf, which Islamic law recognizes as a source of social and economic development funding. To improve the welfare of less fortunate segments such as poor, insolvent, vulnerable, orphans, widows and so on, Waqf aims to create a charitable scheme (Cizakca, 2014). In addition, Waqf has also been active in developing public facilities such as mosque houses, madrasahs, educational institutions, libraries, hospitals, travel lodges, and inns (McChesney, 1981). The studies of Waqf have been widely examined in various areas, such as a hybrid product of Waqf (Akbar & Amijaya, 2021); governance issue of cash waqf (Kamaruddin & Hanefah, 2021; Sano & Kassim, 2021); the intention of online cash waqf (Kasri & Chaerunnisa, 2021); the validity of cash waqf (Mauluddin & Rahman, 2018); digital banking and cash waqf (Berakon, Aji, & Hafizi, 2021); risk management of cash waqf (Azrai Azaimi Ambrose & Abdullah Asuhaimi, 2021); cash waqf and poverty (Saiti, Dembele, & Bulut, 2021); cash waqf and microenterprise (Mohd Thas Thaker, Amin, Mohd Thas Thaker, Khaliq, & Allah Pitchay, 2021); cash waqf and determinant of demographic background (Khan, Muhammad, Shaique, & Khan, 2020).

To further understand this issue, the present research will execute research that focuses on the motivational determinants that influence millennials to contribute cash Waqf-Takaful model. Study-related motivation has been widely conducted, such as in the education field, to determine the critical factors that influence learning (Lim, 2004). Previous research has established a link between learner motivation and a variety of essential outcomes of learning, including persistence (Vallerand et al., 1992), retention (Hughes, 2007), achievement (Xu et al., 2021), and course satisfaction (Bailey, Almusharraf, & Hatcher, 2021). Self-determination theory (SDT) is a motivation theory that merits extensive investigation in online learning contexts (Deci & Ryan, 1985). Tuzen and Yurtseven (2016) describe SDT as "one of the most comprehensive and empirically supported theories of motivation available today". The potential link in the literature in terms of the motivation of millennials and cash waqf-takaful contribution will contribute to the literature on motivation and expand the research in the context of cash waqf-takaful, which researchers widely examine. Therefore, the present study aims to investigate the factors that affect the motivation of millennials for social causes through their participation in the contribution of cash waqf-takaful.

The next section of the study's organization states the research objective and questions. It follows with the literature review that leads to the development of the conceptual framework of the research and the hypotheses examined in the study. Finally, the following section deliberates on the method employed in data collection analysis of data.

LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

The theoretical model of the SDT for the existing research is derived from the previous literature on the grounds of the SDT definition studies performed by SDT (Deci & Ryan, 1985, 2000). Past studies have shown the significance of using motivational theory (SDT) as a theoretical basis for understanding and predicting motivations in different contexts; therefore, this research extends the coverage of using SDT in Islamic social finance. The following Figure 1 shows the research model of the study.

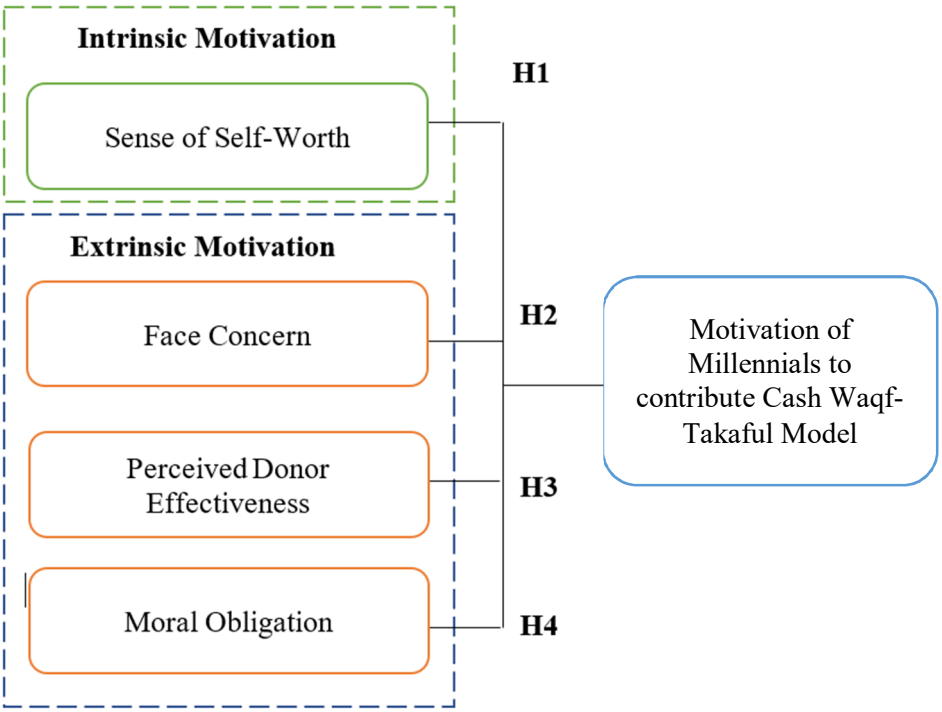


Figure 1. Research Model

Sense of Self-Worth

Individuals with a strong sense of self-worth see themselves as valuable members of society (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005). The literature has found a

correlation between a person's self-worth and behaviour. For example, Willer, Wimer, & Owens (2015) found that traditional charitable giving is influenced positively by a person's sense of self-worth. Self-esteem is derived from positive contributions to the community and goodwill. Behavioural intention is influenced by self-worth and altruistic motivation in the context of music education, according to Evans (2015). It has also been found that people motivated by self-worth and altruism contribute more money to reward-based crowdfunding campaigns. A person's perception of their self-worth has been linked to their desire to make environmentally friendly purchases in Malaysia, according to Lasuin & Ching (2014). Reimer & Benkenstein (2016) found that altruistic motivations like self-worth positively affect intention in marketing. Another study asserted that people who have a strong sense of self-worth are more likely to donate to a reward crowdfunding project. Cash Waqf-Takaful donation is also a good way for people to express their sense of self-worth, according to the SDT model. The following hypothesis was formulated considering the research as mentioned above:

Millennials who have a strong sense of self-worth are motivated to contribute cash Waqf-Takaful

Face Concern

Face concern is a term used to describe a person's anxiety about maintaining or improving their social status by participating in various social roles (Hall & Bucholtz, 2013). Numerous studies have established a link between Concern for one's appearance and behavioural intention. Besides, Bekkers & Wiepking (2011) discovered that facial expressions of Concern in philanthropy strongly influence intentional behaviour. Similarly, Wu, Balliet, & Van Lange (2016) identified face concerns affecting generosity intentions. Additionally, Kawamura & Kusumi (2018) discovered that behavioural intention is improved when one confronts their Concern in Japan. In the context of charitable giving, Zagefka & James (2015) also found a positive correlation between face concerns and social prestige and behavioural intention. Bretschneider & Leimeister (2017) found that donor intention toward reward-based crowdfunding is significantly influenced by face concern and image motivation. Taiwanese researchers found that people concerned about their reputation and motivated by face-to-face interaction were more likely than others to use electronic knowledge repositories for knowledge sharing (Hung, Lai, & Chang, 2011). Face concern is an extrinsic motivator that regulates individuals' behaviours, and SDT supports the link between face concern and the intention to donate. It is predicted that the fear of

looking bad will impact millennials' willingness to contribute cash Waqf-Takaful. As a result, the following hypothesis is proposed:

Face Concern has a positive effect on the motivation of millennials to contribute cash Waqf-Takaful

Perceived Donor Effectiveness

Many people are influenced to participate in an event because they believe their efforts will impact others and make a difference in their lives Wang, Mahmood, Sismeiro, & Vulkan (2019). Behavioural intention is influenced by perceived effectiveness, according to previous studies. For charitable giving, perceived effectiveness has a significant influence on donation intention, according to Willer et al. (2015). Perceived consumer effectiveness has also been identified by Meijboom and Brom (2012) as a powerful driver of behavioural intention in a sustainable context. Furthermore, perceived effectiveness and behavioural intention were linked in a study conducted by Cojuharenco, Cornelissen, & Karelaia (2016), which examined the topic of social responsibility. In addition, Cryder, Loewenstein, and Seltman (2013) found that informing future donors that their contributions will have a significant impact can increase charitable giving. As a result, behavioural intention is strongly influenced by one's perception of effectiveness. As such, van der Linden, Leiserowitz, Rosenthal, & Maibach (2017) found that perceived effectiveness in an e-commerce context was a significant predictor of continued intention. Therefore, extrinsic motivators are influenced by donors' perceived effectiveness, which the SDT supports, which affects millennials' donation intentions. Thus, a hypothesis is presented in the paper that states:

Perceived Donor Effectiveness affects the motivation of millennials to contribute cash Waqf-Takaful.

Moral Obligation

People's tendency to act ethically and selflessly out of a sense of moral obligation is known as "moral obligation" (Haines, Street, & Haines, 2008). Moral obligation has also been defined as a "decision-making sub-process that occurs after an individual makes a moral judgement, but before establishing a moral intention," according to Haines et al. (2008). Previous studies have found that their sense of moral obligation strongly influences a person's behavioural intention. For example, Bekkers & Wiepking (2011) claim that a person's sense of moral obligation influences the desire to donate to charity. Green hotels have a moral obligation to affect Taiwanese visitors, according to a study by Haines et al.

(2008). People who feel more morally obliged can motivate people to practice righteous behaviour, such as water conservation, aiding the needy, reducing pollution, etc. In other words, this shows that moral obligation and behaviour have a positive relationship to each other. Pérez y Pérez & Egea (2019) claim that the moral obligation to donate to rural sustainable development projects significantly impacts donation intention in Spain. In addition, van der Linden (2011) reported that one of the critical determinants of charitable giving intention was a moral obligation. In addition, Sanghera (2016) found that a sense of moral obligation influenced charitable giving intentions. A person's moral principles might be perfectly met by participating in donation crowdfunding. Researchers Beldad et al. (2015) found that donors are more likely to donate when they feel compelled by a sense of moral obligation. The moral obligation of Chinese tourists to protect the environment has been shown to influence their pro-environmental behaviour, according to Jialin Wu, Font, & Liu (2021). Another extrinsic motivator for pro-social behaviour, as evidenced by millennials donating cash waqf to charitable causes, is the belief in one's moral obligation, according to SDT. Because of this, the following hypotheses are put forth here:

Moral Obligation has a positive effect on the motivation of millennials to contribute cash Waqf-Takaful.

RESEARCH METHODOLOGY

The following is the details process of research methodology.

POPULATION AND SAMPLING TECHNIQUE

A population refers to the entire group of people, events or focus of interest that the researchers would like to investigate (Sekaran, 2016). The study population includes Millennials in Malaysia. As the dependent variable of the present study is "Motivation of cash Waqf-Takaful", the unit of analysis consists of employed Millennials. A sampling frame is classified as a list of all elements in a population (Sekaran, 2016). Therefore, the technique used in this study is non-probability sampling, specifically convenience sampling. Convenience sampling is used; hence data is being collected from the available potential millennials in Malaysia. The respondents are accessible, which allows data to be gathered easily. The sample is the method of subset selection from a population target set. In quantitative studies, the sample plays a representative role in making sure each element in the population can be selected. The selection of an appropriate sample size is an important phase of any research. The statistical power is crucial for evaluating the robustness of the sample (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner., 2007). In addition, the power of a statistical test helps to avoid probability error, which leads to false acceptance of research hypotheses (Faul et al., 2007). G*Power version

3.1.9.2 software was used to determine the sample size. G*Power is a statistical software to identify the minimum sample size with an expected medium effect size of 0.15, Alpha value of 0.05, and 5 predictors. The minimum sample size is 138 samples.

RESEARCH MEASUREMENT

The following are the items that have been adapted from the past studies.

Code	Items	Sources
Sense of Self-Worth		
SS1	Donating cash waqf-takaful will give me a feeling of happiness	(Wang, Li, Kang, & Zheng, 2019)
SS2	Donating cash waqf-takaful will give me a sense of accomplishment	
SS3	Donating cash waqf-takaful will realize my personal value	
SS4	Donating cash waqf-takaful will enhance myself positive value.	
Face Concern		
FC1	I do not want others to say I am stingy	(Wang, Li, Kang, & Zheng, 2019)
FC2	I pay considerable attention to how others see me	
FC3	I do not want people around me to feel I am indifferent	
FC4	I am concerned with not bringing shame to myself	
Perceived Donor Effectiveness		
PDE1	I try to consider how my donation behaviours will affect the objective of the Takaful institution	(Wang, Li, Kang, & Zheng, 2019)
PDE2	It is worth it for an individual to donate cash waqf-takaful for the Takaful institution	
PDE3	Since one person can make an effect upon the Takaful institution and it does make the same action	
PDE4	Each donor's behaviours can have a positive effect on the Takaful institution's mission by donating cash to waqf-takaful	
Moral Obligation		
MO1	I would feel guilty if I did not help others	(Wang, Li, Kang, & Zheng, 2019)
MO2	Not helping others goes against my principles	
MO3	It would be morally wrong for me not to help others	
MO4	I am passionate to help people who needs help	
Motivation of Millennials to contribute Cash Waqf-Takaful		
MDCW1	I am eager to contribute cash waqf-takaful	(Ab Shatar, Hanaysha, & Tahir, 2021)
MDCW2	Cash waqf-takaful will motivate me closer to my religion	
MDCW3	Cash waqf-takaful will ease the needy people to uplift their life necessities	
MDCW4	I am happy to see other people helping each other by contributing cash waqf-takaful.	

STATISTICAL DATA ANALYSIS

The data gathered from the questionnaire is examined using different analytical tools. The Statistical Package of Social Sciences (SPSS) version 23.0 is used to examine the data in this study. According to (Barbara M. Byrne, 2001), the data analysis methods will be selected based on the research questions and the variable characteristics. The analysis aims to gain reliability in data analysis and hypothesis testing. In addition to that, reliability analysis is used to test for reliability and validity of measures, goodness, descriptive statistics, correlation analysis, and regression analysis. The collected data are inputted and analyzed using SPSS to identify the missing values and conduct a descriptive analysis and frequency. Smart PLS was used to test the hypotheses via the PLS approach.

ANALYSIS OF DATA – PARTIAL LEAST SQUARES

This study will use Structural Equation Modelling, SEM, a statistical modelling technique. Structural equation modelling (SEM) will study the relationship between the independent, moderating, mediating and dependent variables. The hypotheses constructed were tested for validity and significance. SEM has become a crucial statistical model in empirical research and is often used to test theoretical assumptions with empirical data (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). This study will use the partial least squares (PLS) approach, an SEM approach. PLS path modelling will be used to test the hypotheses models. PLS path modelling considers all scale items simultaneously during model estimation to simultaneously evaluate all regression relationships' validity (Sundaram, Schwarz, Jones, & Chin, 2007). PLS runs similarly to multiple regression analysis (Hair et al., 2014), allowing PLS to be valuable for exploratory research purposes. Besides, PLS has several benefits to researchers working with structural equation models. The benefits are that PLS is appropriate when the sample size is small, has non-normal data, and is formatively measured constructs. The PLS technique does not demand normality requirements on the data, so it is being adopted. A two-step approach has been used first to assess the quality using the measurement model (outer model) and then to test the hypotheses using the structural model (inner model) (Hair et al., 2014). First, the reliability and validity of the measures are evaluated by looking at the criteria for formative and reflective specifications. Second, the structural model estimates are evaluated when the measures are considered significantly adequate to perform such an assessment.

RESULT AND DISCUSSION

Respondent Background

The total number of respondents who participated in the study is 324 Malaysian which comprises 207 females and 117 males. The majority of the participants, 121 are

graduates with bachelor's degrees, followed by 99 participants who have completed high school, 82 completed diploma degrees, 16 completed master's degrees and 8 are PhD holders. Meanwhile, in terms of employment status, the majority of the respondents, 140 are working in the private sector, followed by 106 respondents working in the government sector and 78 respondents are self-employed.

Measurement and Structural Model

We followed the suggestions of Anderson and Gerbing (1988) to test the model developed using a 2-step approach. First, we tested the measurement model to test the validity and reliability of the instruments used following the guidelines of Hair et al. (2022) and Ramayah et al. (2018) then we ran the structural model to test the hypothesis developed. For the measurement model, we assessed the loadings, average variance extracted (AVE) and the composite reliability (CR). The values of loadings should be ≥0.5, the AVE should be ≥ 0.5 and the CR should be ≥ 0.7. As shown in Table 1, the AVEs are all higher than 0.5 and the CRs are all higher than 0.7 (Hair et al., 2022). Then in step 2, we assessed the discriminant validity using the HTMT criterion suggested by Henseler et al. (2015) and updated by Franke and Sarstedt (2019). The HTMT values should be ≤ 0.85 the stricter criterion and the mode lenient criterion is it should be ≤ 0.90. As shown in Table 2, the values of HTMT were all lower than the stricter criterion of ≤ 0.85 as such we can conclude that the respondents understood that the 9 constructs are distinct. Taken together both these validity test has shown that the measurement items are both valid and reliable.

Table 1. Convergent Validity

Construct	Item	Loading	AVE	Composite Reliability
The Motivation of Millennials to Donate Cash Waqf	MDCW1	0.931	0.872	0.890
	MDCW2	0.942		
	MDCW3	0.933		
	MDCW4	0.929		
Face Concern	FC1	0.949	0.858	0.910
	FC2	0.964		
	FC3	0.949		
	FC4	0.837		
Moral Obligation	MO1	0.903	0.848	0.900
	MO2	0.907		

Construct	Item	Loading	AVE	Composite Reliability
	MO3	0.948		
	MO4	0.926		
Perceived Donor Effectiveness	PDE1	0.930	0.875	0.850
	PDE2	0.945		
	PDE3	0.943		
	PDE4	0.924		
Sense of Self-Worth	SS1	0.904	0.839	0.940
	SS2	0.924		
	SS3	0.918		
	SS4	0.918		

Table 2. Discriminant Validity

	1	2	3	4	5
1. Face Concern					
2. Moral Obligation	0.100				
3. Motivation to Donate Cash Waqf	0.041	0.903			
4. Perceived Donor Effectiveness	0.068	0.885	0.878		
5. Sense of Worth	0.098	0.821	0.845	0.884	

Table 3. Structural Model

Hypothesis	Relationship	Std Beta	Std Error	t-values	p-values	BCI LL	BCI UL	f^2	VIF
H1	FC→ MDCW	-0.046	0.029	1.616	0.053	-0.101	-0.009	0.010	1.022
H2	MO → MDCW	0.487	0.102	4.797	0.000	0.333	0.672	0.327	3.603
H3	PDE → MDCW	0.245	0.114	2.153	0.016	0.061	0.431	0.062	4.809
H4	SS → MDCW	0.222	0.098	2.257	0.012	0.061	0.383	0.069	3.549

Note: We use 95% confidence interval with a bootstrapping of 5,000

Table 3 shows the summary of the criteria that have been used to test the hypotheses of the study. The results were comprised of path coefficients, standard errors, t-values, and p-values for the structural model using a 10,000-sample re-sample bootstrapping procedure (Ramayah et al. 2018). Also based on the criticism of Hahn and Ang (2017) p-values are not a good criterion for testing the significance of the hypothesis and suggested to use of a combination of criteria such as p-values,

confidence intervals and effect sizes. The present study tested the effect of the 3 predictors on MDCW, the R^2 was 0.796 which shows that all the 3 predictors explained 79.6% of the variance in MDCW. Face Concern ($\beta = 0.046$, $p > 0.01$), Moral Obligation ($\beta = 0.487$, $p < 0.01$), Perceived Donor Effectiveness ($\beta = 0.245$, $p < 0.01$) and Sense of Worth ($\beta = 0.222$, $p < 0.01$). The results show that three (3) tested hypotheses, H1, H3 and H4 were positively and significantly supported and, H2 is not supported. The hypothesis one (1) result is consistent with past studies by Willer, Wimer, and Owens (2015); Evans (2015); Lasuin and Ching (2014) and Reimer and Benkenstein (2016) that finds a Sense of Self-Worth has a positive and significant relationship to motivation of donor. Meanwhile, hypothesis three (3) is consistent with past studies by Willer et al. (2015); Meijboom and Brom (2012); Cojuharenco et al.,Karelaia (2016); van der Linden, Leiserowitz, Rosenthal, & Maibach (2017) that finds perceived donor effectiveness has a positive and significant relationship to the motivation of donor. Hypothesis four (4) is also consistent with past studies such as those by Bekkers and Wiepking (2011); Haines et al. (2008); Pérez y Pérez & Egea (2019) that find moral obligation has a positive and significant relationship to the motivation of donor. Based on these results, the constructs tested in the study have a positive and significant relationship to the motivation of millennials to contribute cash Waqf-Takaful model. The following Figure 2 demonstrates the final Structural Model.

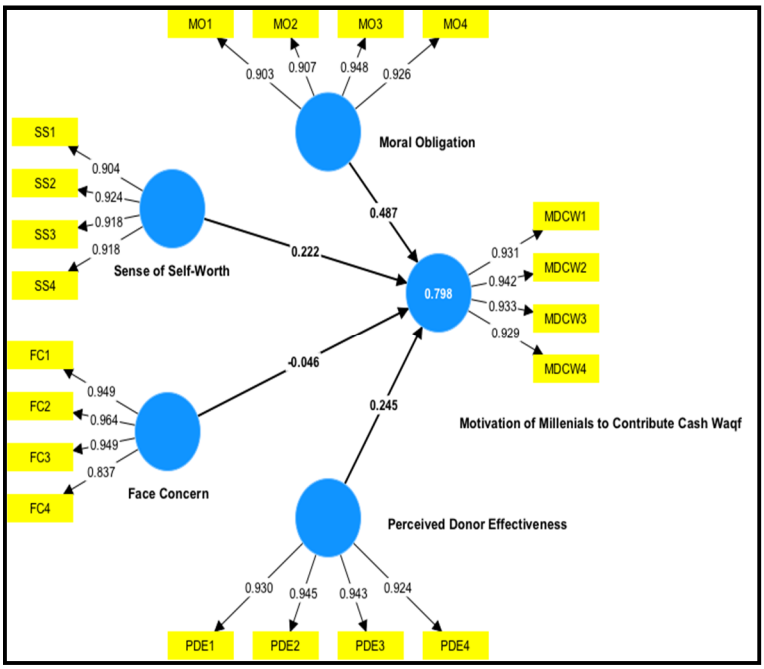


Figure 2. Structural Model

CONCLUSION

This study makes significant theoretical and practical contributions to our understanding of donor motivation, particularly among millennials in the context of the cash Waqf-Takaful model. The research validates previous findings by aligning with various past studies, reinforcing the positive and significant relationships between Sense of Self-Worth, perceived donor effectiveness, and moral obligation with donor motivation. By focusing on millennials, the study provides unique insights into the motivations of this demographic group, shedding light on their specific drivers for charitable contributions. Moreover, the integration of these three key constructs into a comprehensive framework enriches the theoretical understanding of donor motivation. In practical terms, the study offers actionable insights for organizations and policymakers. It suggests tailoring messaging and campaigns to emphasize these motivating factors, designing educational programs to enhance awareness, and developing policies that encourage donations based on these constructs. Overall, this research equips stakeholders with valuable tools to effectively engage millennials and boost contributions within the cash Waqf-Takaful model.

References

[1] Ab Shatar, W. N., Hanaysha, J. R., & Tahir, P. R. (2021). Determinants of cash waqf fund collection in Malaysian Islamic banking institutions: empirical insights from employees' perspectives. *ISRA International Journal of Islamic Finance, 13*(2), 177-193. doi:https://doi.org/10.1108/IJIF-06-2020-0126

[2] Ambrose, A. H. A. A., & Asuhaimi, F. A. (2021). Cash waqf risk management and perpetuity restriction conundrum. *ISRA International Journal of Islamic Finance, 13*(2), 162-176.

[3] Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and voluntary sector quarterly, 41*(5), 726-758.

[4] Bailey, D., Almusharraf, N., & Hatcher, R. (2021). Finding satisfaction: Intrinsic motivation for synchronous and asynchronous communication in the online language learning context. *Education and Information Technologies, 26*(3), 2563-2583. doi:https://doi.org/10.1007/s10639-020-10369-z

[5] Beldad, A., Gosselt, J., Hegner, S., & Leushuis, R. (2015). Generous but not morally obliged? Determinants of Dutch and American donors' repeat donation intention (REPDON). *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations, 26*(2), 442-465.

[6] Berakon, I., Aji, H. M., & Hafizi, M. R. (2021). Impact of digital Sharia banking systems on cash-waqf among Indonesian Muslim youth. *Journal of Islamic Marketing*. doi:https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2020-0337

[7] Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioural intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 87-111. DOI: https://doi.org/10.2307/25148669

[8] Bretschneider, U., & Leimeister, J. M. (2017). Not just an ego-trip: Exploring backers' motivation for funding in incentive-based crowdfunding. *The Journal of Strategic Information Systems, 26*(4), 246-260. doi:https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.02.002

[9] Byrne, B. M. (2001). Structural equation modelling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing, 1*(1), 55-86.

[10] Cryder, C. E., Loewenstein, G., & Seltman, H. (2013). Goal gradient in helping behaviour. *Journal of Experimental Social Psychology, 49*(6), 1078-1083. doi:https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.07.003

[11] Deci, E. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. *Boston, MA: Springer US.* doi:https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

[12] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268. doi:https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0834

[13] Evans, P. (2015). Self-determination theory: An approach to motivation in music education. *Musicae Scientiae, 19*(1), 65-83. doi:https://doi.org/10.1177/1029864914568044

[14] Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioural, and biomedical sciences. *Behaviour research methods, 39*(2), 175-191.

[15] Haines, R., Street, M. D., & Haines, D. (2008). The influence of the perceived importance of an ethical issue on moral judgment, moral obligation, and moral intent. *Journal of Business Ethics, 81*(2), 387-399.

[16] Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of MarketingTheoryy and Practice, 19*(2), 139-152.

[17] Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis *Multivariate data analysis* (pp. 785-785).

[18] Hall, K., & Bucholtz, M. (2013). Epilogue: facing identity. *Journal of Politeness Research, 9*(1), 123-132. doi:https://doi.org/10.1515/pr-2013-0006

[19] Hughes, G. (2007). Using blended learning to increase learner support and improve retention. *Teaching in higher education, 12*(3), 349-363.

[20] Hung, S.-Y., Lai, H.-M., & Chang, W.-W. (2011). Knowledge-sharing motivations affecting R&D employees' acceptance of electronic knowledge repository. *Behaviour & Information Technology, 30*(2), 213-230. doi:https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.545146

[21] Kamaruddin, M. I. H., & Hanefah, M. M. (2021). An empirical investigation on waqf governance practices in waqf institutions in Malaysia. *Journal of Financial Reporting and Accounting, 19*(3), 455-473. doi:https://doi.org/10.1108/JFRA-03-2020-0055

[22] Kasri, R. A., & Chaerunnisa, S. R. (2021). The role of knowledge, trust, and religiosity in explaining the online cash waqf amongst Muslim millennials. *Journal of Islamic Marketing*. doi: https://doi.org/10.1108/JIMA-04-2020-0101

[23] Khan, A., Shaique, M., & Khan, S. (2020). Demographic determinants of charity donors and its implication for cash waqf institutions in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing, 13*(2), 508-525. doi:https://doi.org/10.1108/JIMA-10-2019-0211

[24] Lacasse, K. (2016). Don't be satisfied, identify! Strengthening positive spillover by connecting pro-environmental behaviors to an "environmentalist" label. *Journal of Environmental Psychology, 48*, 149-158.

[25] Lasuin, C. A., & Ng, Y. C. (2014). Factors influencing green purchase intention among university students. *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*.

[26] Lim, D. H. (2004). Cross cultural differences in online learning motivation. *Educational Media International, 41*(2), 163-175. doi:https://doi.org/10.1080/09523980410001685784

[27] Marhanum. (2016). Harmonization of Malaysian laws with Islamic laws on elimination of child labour across the nation.

[28] McChesney, R. D. (1981). Waqf and Public Policy: The Waqfs of Shah' Abbas, 1011-1023/1602-1614. *Asian and African Studies, 15*(2), 187.

[29] McDonnell, J. E., Abelvik-Lawson, H., & Short, D. (2020). A Paradox of 'Sustainable Development': A Critique of the Ecological Order of Capitalism. *The Emerald Handbook of Crime, Justice and Sustainable Development*, 439.

[30] Meijboom, F. L., & Brom, F. W. (2012). Ethics and sustainability: Guest or guide? On sustainability as a moral ideal. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics, 25*(2), 117-121. doi:https://doi.org/10.1007/s10806-011-9322-6

[31] Pérez, L. P., & Egea, P. (2019). About intentions to donate for sustainable rural development: An exploratory study. *Sustainability, 11*(3), 1-14. doi:https://doi.org/10.3390/su11030765

[32] Reimer, T., & Benkenstein, M. (2016). Altruistic eWOM marketing: More than an alternative to monetary incentives. *Journal of Retailing and Consumer Services, 31*, 323-333. doi:https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.003

[33] Saiti, B., Dembele, A., & Bulut, M. (2021). The global cash waqf: a tool against poverty in Muslim countries. *Qualitative Research in Financial Markets, 13*(3), 277-294. doi:https://doi.org/10.1108/QRFM-05-2020-0085

[34] Sanghera, B. (2016). Charitable giving and lay morality: understanding sympathy, moral evaluations and social positions. *The Sociological Review, 64*(2), 294-311. doi:https://doi.org/10.1111/1467-954X.12332

[35] Sano, M. A. A., & Kassim, S. (2021). Waqf governance in the Republic of Guinea: legal framework, issues, challenges and way forward. *ISRA International Journal of Islamic Finance, 13*(2), 194-210. doi:https://doi.org/10.1108/IJIF-03-2020-0064

[36] Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*: john Wiley & sons.

[37] Sundaram, S., Schwarz, A., Jones, E., & Chin, W. W. (2007). Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 35*(1), 101-112.

[38] Thaker, M. A. M. T., Amin, M. F., Thaker, H. M. T., Khaliq, A., & Pitchay, A. A. (2021). Cash waqf model for micro enterprises' human capital development. *ISRA International Journal of Islamic Finance, 13*(1), 66-83.

[39] Tuzen, Z., & Yurtseven, C. (2016). The transformation of the higher education system in Turkey after 2002: a game-theoretic analysis. *Theoretical Economics Letters, 6*(1), 97-105. doi:https://doi.org/10.4236/tel.2016.61012

[40] Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallieres, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and motivation in education. *Educational and psychological measurement, 52*(4), 1003-1017. doi:https://doi.org/10.1177/0013164492052004025

[41] Van der Linden, S. (2011). Charitable intent: A moral or social construct? A revised theory of planned behaviour model. *Current psychology, 30*(4), 355-374. doi:https://doi.org/10.1002/gch2.201600008

[42] Van Der Linden, S., Maibach, E., Cook, J., Leiserowitz, A., & Lewandowsky, S. (2017). Inoculating against misinformation. *Science, 358*(6367), 1141-1142. doi:https://doi.org/10.1007/s12144-011-9122-1

[43] Wang, Li, Y., Kang, M., & Zheng, H. (2019). Exploring individuals' behavioral intentions toward donation crowdfunding: evidence from China. *Industrial Management & Data Systems, 119*(7), 1515-1534. doi:https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2018-0451

[44] Wang, W., Mahmood, A., Sismeiro, C., & Vulkan, N. (2019). The evolution of equity crowdfunding: Insights from co-investments of angels and the crowd. *Research Policy, 48*(8), 103727. doi:https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.003

[45] Willer, R., Wimer, C., & Owens, L. A. (2015). What drives the gender gap in charitable giving? Lower empathy leads men to give less to poverty relief. *Social science research, 52*, 83-98. doi:https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2014.12.014

[46] Wu, J., Font, X., & Liu, J. (2021). Tourists' pro-environmental behaviors: Moral obligation or disengagement? *Journal of Travel Research, 60*(4), 735-748. doi:https://doi.org/10.1038/srep23919

[47] Xu, K. M., Cunha-Harvey, A. R., King, R. B., de Koning, B. B., Paas, F., Baars, M., . . . de Groot, R. (2021). A cross-cultural investigation on perseverance, self-regulated learning, motivation, and achievement. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 1-19. doi: https://doi.org/10.1080/03057925.2021.1922270

[48] Zagefka, H., & James, T. (2015). The psychology of charitable donations to disaster victims and beyond. *Social Issues and Policy Review, 9*(1), 155-192. doi:https://doi.org/10.1111/sipr.12013

ACKNOWLEDGEMENT

The present study is funded by Ministry of Higher Education of Malaysia (MOHE) under the national research grant Fundamental Research Grant Scheme (FRSG)- FRGS/1/2022/SS01/USM/02/12.

Wakalah-Waqf Model for the Management of Microtakaful Participant Risk Fund

Y. B Yusof[1]

Abstract

Waqf is dynamic concept and the flexibility applied in its contemporary applications, if coupled with a comprehensive governance structure, can be a viable tool to be applied in the financial realm with the ultimate aim of benefitting the financial consumer and the public at large. The study endeavours to highlight relevant Shariah justifications from prominent scholars which have allowed modified *waqf* model for contemporary applications. It is found that the application of *waqf* model provides better clarity to the current takaful proposition as well as eliminating the ongoing Shariah issue pertaining to the ownership of the Takaful Risk Fund. It is believed that the model, if properly structured may strengthen the takaful product proposition upholding solidarity in a transparent manner. The *Wakalah-Waqf* model is the best model for Microtakaful, among others, on the basis that the returns from the *Waqf* Asset (which must be maintained intact in perpetuity) could contribute towards the sustainability of the Takaful Risk Fund. It is common for Microtakaful offering to apply a group takaful structure so participation from Master Certificate Holders in the special committee (i.e. *mutawalli*) can be explored. *Waqf* model has been applied by a few takaful operators, but it is observed that the application is limited to the recognition of the Takaful Risk Fund as its own legal entity. Considering possible current legal framework issues particularly in Malaysia, the Common Law Trust concept is being explored as an option in augmenting the model from legal perspective.

Keywords: Wakalah-Waqf model, Microtakaful, Tabarru`, Ta`awun, Takaful Risk Fund, Waqf Rules

1. Director and Head of Shariah, CEO Office, Prudential BSN Takaful Berhad. She is also pursuing his PhD in IIiBF, International Islamic University Malaysia

Introduction

Takaful means an arrangement based on mutual assistance under which takaful participants agree to contribute to a common fund providing for mutual financial benefits payable to the takaful participants or their beneficiaries on the occurrence of pre-agreed events.[1] Takaful is founded on the cooperative arrangement (*ta`awun*) based on principles of mutuality and solidarity, encompassing the elements of joint indemnity and common interest. It is pertinent for participants (subscribers) of takaful to comprehend that the takaful arrangement, though being promoted as an alternative to conventional insurance, is co-operative (*ta`awun*) and charitable (*tabarru`*) in nature. The participants should understand that the takaful operator (TO) is not offering to sell an insurance policy but is basically offering participation to a plan that enables them to assist one another. In essence, takaful participants agree to contribute to a common fund i.e. the Takaful Risk Fund, providing for mutual financial benefits payable to the participants or their beneficiaries on the occurrence of pre-agreed events. Being able to internalise the foregoing would enable the participants to view the takaful plan in a different perspective altogether. We may then be able to connect the act of participating in takaful with positive contribution to the society which is a fundamental aspect of Islam and is ever so encouraged under the universal ethical and moral codes. Observing these teachings, which form part of the overall Islamic faith is hoped to not only lead to a happy state of affairs in this world but also holds the promise of manifold returns in the Hereafter.

Today, opportunities to help others comes in different ways and packages from the direct act of donation to the needy at the roadside to a more structured participation in social charitable events organised by welfare organisations. Though takaful participation is a bit more complex from the foregoing examples, it has been built from the same pillars/tenets of contract, which is charitable in nature, with the ultimate aim of solidarity. The offering of takaful product focusing only on the takaful benefits (e.g death coverage, medical coverage etc) to be obtained by each participant may cause this aim to be blurry and eventually diminished. Well, there is nothing wrong with making claims and expecting assistance as agreed under the plan but the focus at the point of participation should be the intention to contribute to the *tabarru'* fund in line with the principles of compensation and shared responsibilities among the community members. The picture of solidarity and brotherhood should be clearly painted as the core fundamental within which takaful participation is formed and

1. Section 2(1) of Islamic Financial Services Act 2013.

accordingly managed by the takaful operator. It is unfortunate if the underlying model of takaful is not properly felt and believed, as a potential good deed may not crystalises into one without consistent and conscious intention as well as action.

In brief, takaful refers to the pooling of monies for mutual indemnity which provides financial support, protection and compensation to the participants on pre-agreed events. Pursuant to this, takaful product applies the principle of separation between the Takaful Risk Fund (which is said to be collectively owned by all the participants), the individual participant account and those of the shareholders (of TO). TO does not own the Takaful Risk Fund but merely acts as a manager/agent to manage the plan as a whole which includes investing the funds. Further to this, in principle, surplus in the Takaful Risk Fund should be utilised for the benefit of the participants who are the owners of the fund. The TO may be allowed to have its share of the surplus on the basis of incentive fee as stipulated in the contract and as approved by its Shariah Committee. The common takaful model in Malaysia is the *wakalah* with incentive fee model. *Wakalah* is a process of assigning or entrusting to another person a certain task. This task, by virtue of the law, is permitted to be assigned to another person. Under this model, the principal agent relationship is used for both managing the takaful plan and investment activities. All risks are borne by the Takaful Risk Fund and any operating surplus belongs exclusively to the participants. The TO does not share directly in either the risk borne by the fund or any surplus/deficit of the fund. Instead, the TO receives a set fee called a *wakalah* fee for managing the operation on behalf of the participants, which is usually based on a percentage of contribution paid. However, the TO's remuneration may include a performance fee charged against any surplus, as an incentive to manage the takaful/*tabarru'* fund effectively.

Current Model for The Management of The *Tabarru'* Fund for Takaful Product

In a takaful plan, all participants (certificate holders) agree to guarantee each other and, instead of paying premiums, they make contributions to a mutual fund on the basis of *tabarru'*. *Tabarru'* is the most important element in *takaful* operation which differentiates it from conventional insurance. *Tabarru'* is derived from Arabic word, *'tabarra'a'* that carries the literal meaning of contribution, gift, donation or charity. Technically, it means a voluntary contribution by a person during his lifetime to another person, without requesting a return, which results in the transfer of ownership of the subject matter from the donor to the recipient. *Tabarru'* is classified as a unilateral,

charitable contract, i.e where a benefit or consideration is given to the donee without getting anything in exchange. In a takaful operation, the pool of collected contributions creates what is commonly called *tabarru'* fund. The act of pooling monies for the purpose of helping one another as agreed between the participants is consistent with the below hadith (narrated by Abu Musa):

The Prophet said, "When the people of Ash'ari tribe ran short of food during the holy battles, or the food of their families in Medina ran short, they would collect all their remaining food in one sheet and then distribute it among themselves equally by measuring it with a bowl. So, these people are from me, and I am from them."

The amount of contribution that each participant makes into the *tabarru'* fund is based on the type of cover they require, and on their personal circumstances. As in conventional insurance, the Takaful plan specifies the nature of the risk and period of cover. Any claims made by participants are paid out of the *tabarru'* fund and any remaining surpluses, after making provisions for likely cost of future claims and other reserves, belong to the participants in the fund, and not the Takaful Operator. In accordance with the Takaful Operational Framework issued by Bank Negara Malaysia (TOF of BNM), sharing of surplus may be applied where the TO may enjoy not more than fifty percent (50%) of the distributable surplus on the basis of incentive fee. Based on the nature of *tabarru*', the subject matter which has been donated could not be taken back by the donor from the done. Under Islamic Law, it is unlawful for the donor to seek any benefit over the donated property after the property is given away as a donation. All the donors want is to seek the blessing from Allah. This is indicated in the repeated sayings of the Prophet Muhammad (p.b.u.h.):

"Ibn 'Umar Radiallahu 'Anhu and Ibn 'Abbas Radiallahu 'Anhu reported that the Messenger of Allah (s.w.t.) said: It is not lawful for a man to give gift and afterwards to take it back except a father regarding what he gives his child. The parable of one who gives a gift and then takes it back is like the parable of a dog which eats till when it is satisfied, it vomits and then takes his vomiting back."

The application of *tabarru'* in *takaful* is said to be special, dedicated and restricted *tabarru'* contract, whereby only the participants in the fund contribute towards the fund and receive benefit from it. Thus, the *takaful* fund contains special contributions for a special group of people. *Tabarru'* in *takaful* is said to occur by virtue of each participant's agreement to relinquish, as a donation, a sum that he agrees to pay into a *takaful* fund, and the contribution is made on the

basis of mutual assistance for a good cause.[1] The establishment of this *tabarru'* contract is due to a dedicated purpose, to benefit participants from the pool of fund when a peril causes a loss to him occurs or any other events as pre-agreed under the takaful arrangement. It is essential to emphasise that the money in the pool is said to be owned by all participants and the takaful contract gives rise to a parallel commitment by the parties, namely the participants and the fund. Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI) suggested the principle of *Iltizam bil tabarru'* or a commitment to donate to underscore the relationship between the participant and the fund. According to this concept, a contributor may donate a sum of money for mutual assistance purposes on condition that the balance, if any, should be returned to him. This will allow him to retain his ownership right over the initial contribution he made, with a provision allowing him to waive his right of ownership over the portion used to indemnify other participants. This principle was expounded by Maliki jurists, whereby if a person commits himself to do a good deed without subjecting it to other conditions, he is obliged to fulfil it as long as he did not die or become bankrupt.[2] In takaful, the participants commit themselves to perform *tabarru'* to other participants who sustained losses. This principle is important as the majority of scholars are of the opinion that *tabarru'* is not complete unless the subject matter is transferred to the donee, although a commitment to donate has been given.

This principle is important in the case of takaful whereby upon participating in a takaful contract, the participants are said to have given full commitment to pay contributions to the takaful fund; the *tabarru'* fund is also committed to compensate them against any losses experienced by them, within the period of the policy. Thus, in case a participant delays payment of his contributions, the company can claim from him the contributions, and it may be considered as his debt to the fund until he officially withdraws from the policy. Here, the fact that he has not delivered his donation does not make him not liable to pay them as he has committed himself to pay it, and it is already a binding contract. So, *iltizam bil tabarru'* here is deemed to be binding and enforceable as *iltizam* or pledge alone can create a binding *tabarru'* contract. Asserting that takaful is a binding contract is important as it is the basis for the computation of the periodical contributions and the amount of compensation payable to the participant. On the other hand, the relationship between the fund and the recipient of the compensation is said to be *iltizam bil ta'wid* or a commitment to compensate,

1. Mohd Parid, N. Insurable Interest in Takaful Practices: An Analysis. International Shariah Research Academy for Islamic Finance. Research Paper (No:3/2009) p. 15.
2. See Al Hattab, Tahrir Al Kalam fi Masa'il Al Iltizam, Beirut: Dar Al Gharb Al Islami, 1984 at p. 71.

which is a form of *iltizam bil tabarru'*. It is said to be a form of conditional commitment whereby the performance of the commitment is subject to the certain need, namely a claim by a takaful participant due to some loss sustained. Thus, in takaful, the contributions of the participant may be utilised fully or partially, thus allowing him to claim any underwriting surplus. This is based on the opinion of Sheikh Abdul Sattar Abu Ghuddah in *Buhuth fil Mu'amalat wal Asalib Al Masrifiyyah Al Islamiyyah, vol. 6, Jeddah, Majmu'ah Dallah Al Baraka*, 2005 at p. 300.

Issues in The Current Takaful Risk Fund Concept Applied for Takaful Products

A fundamental issue that we wish to resolve is how best to characterise the payment into the risk fund. Characterising participants' payment as *al-tabarru'* in conjunction with the *wakalah bil ajr* model, is not entirely free of its own challenges. It raises Shariah concerns surrounding the ownership issue and a situation that may essentially become an exchange transaction, in particular, as follows:

a) When a participant pays a contribution to the takaful operator, he has effectively donated his contribution as *tabarru'*, hence, relinquishing his ownership over the object donated as prescribed by the rules of *tabarru'*. It may be inappropriate to give participants any basis upon which to form an expectation that, in consideration of their donation, they will be entitled to compensation from the takaful risk fund as well as to surplus generated.

b) The way the practical offering of takaful product to consumers is very much on the basis of *hibah bi al-thawab* (gift with expected compensation) or *hibah bi shart al-'iwad* (gift with stipulated counter-value). The contribution made by a participant in takaful is with consideration to a right to claim for compensation in the event of loss or damage of subject matter. Thus, the *tabarru'* is not merely for charity but conditional upon certain consideration, namely the right to claim takaful benefits in the event of loss. Without such a right, he will neither participate nor perform the *tabarru'*. This is deemed to be a violation of the fundamental objective of *tabarru'*. Shafie and Hanbali's scholars disallow *hibah bi al-thawab* based on the following hadith:

"*A person who withdraws his gift or donation is like a vomiting person who withholds his vomits*".

This is also supported by another hadith narrated by Al-Tarmizi:

"*A person who withdraws his gift or donation is like a dog that withholds its vomit*."

On the other hand Maliki schools allow the transaction. However, they perceive *hibah bi shart al-iwad* as no longer deemed as charitable (*tabarru'*) contract but rather a *muawadah* or exchange contract. In the takaful context, the gift is the contribution and the *thawab* is the indemnification by the risk fund. It is opined that the ruling of *hibah bi al-thawab* will take the ruling of an exchange contract. The main issue now, should takaful is considered as exchange contract, the whole issue of *riba*, *gharar* and *jahalah* will emerge and resemblance the conventional insurance.

c) In layman terms, the monies in the Takaful Risk Fund today may be considered as a pool of monies in transit before being distributed to the eligible and named recipients. There is no transfer of ownership or effective *hibah* made when the *tabarru'* contribution is made into the Takaful Risk Fund. This triggers the fundamental issue as to essentially who owns the Takaful Risk Fund. On one hand the participants are said to have relinquished their rights over the contribution and on the other hand, the Takaful Risk Fund is said to be collectively owned by the participants. Ibn Qudamah in his famous book Al-Mughni asserts that *hibah* (which is a form of *tabarru'* contract) requires the gift giver to enable the beneficiary to own the object of *hibah*. It is further reiterated by Ibn *Nujaym in Al-Bahr al-Ra`iq Sharh Kanz al-Daqa`iq* that the most important implication of *hibah* will be the transfer of the subject matter to the beneficiary/donee, which entitles him to hold the title of ownership over the object of *hibah* (*thubut al-milk li`l mawhib lahu*). Unlike the majority of scholars who deem possession as one of the pillars of *hibah*, Hanafi schools on the other hand regard it to be an important condition for the validity of *hibah*. According to *Al-Utsaimin in Al-Sharh al-Mumti' Kitab al-Waqf wa al-Hibah wa al-Wasiyyah*, *hibah* will only take effect upon the recipient of the donation taking possession of it. This corresponds to the Islamic legal maxim "*La yatimmu al-tabarru' illa bil qabdi*", which means "*tabarru' will not take effect unless there is a possession*". This hadith is based on a the saying of the Prophet Muhammad (peace be upon him):

"*Hibah is not permissible unless it (the subject matter of hibah) is possessed*."[1]

Therefore, *hibah* is voidable without complete possession. This is further reiterated by a Maliki's scholar *Al-Qarafi* in his book *Anwar al-Baru' fi Anua' al-Furuq*, who mentioned the following:

"*If possession does not take effect in hibah, it is void*."

1. Al-Zailaie al-Hanafi, Fakhruddin Uthman Ibn Ali.Tibyan al-Haqaiq Syarh Kanz al-Daqaiq. Kitab: al-Hibah. Dar al-Kitab al-Islami

Shafie scholars also shared the same view with regards to taking possession as an important pillar for *hibah* to be valid. They based their opinion on the famous saying of Imam al-Shafie in his book al-Umm:

"*Hibah and sadaqah are all permissible contracts which exclude compensation and should be completed by possession*."

The question remains whether the counter-value in such takaful practice tantamount to an exchange contract? This is so according to Al Hattab in his book *Tahrir Al Kalam fi Masa'il Al Iltizam* which states that; if a commitment is given subject to a condition that when a donor contributes something, he is expecting a counter-value then it falls under the category of *hibah al thawab*, a gift given to the beneficiary on condition that a reward is given to the donor in exchange. Based on the foregoing, we are of the view that the standing of the Takaful Risk Fund should be further enhanced so as to eliminate the risk of the takaful contract being perceived as similar to an exchanged conventional contract. The Shariah and legal challenges associated with characterising participants' payments as *al-tabarru'* can be addressed should the fund be managed in accordance with the *waqf* concept. The formation of Takaful Risk Fund on the basis of *waqf* would resolve the issue of ownership. In a *Wakalah-Waqf* model, the participants do not own the contributions paid to the Takaful Risk Fund because the ownership of the contributions is completely transferred to the Takaful Risk Fund.

Issues in the Current *Wakalah bil Al-Ujrah* model in Malaysia

Takaful is similar to a mutual insurance in spirit but inclined more towards commercial insurance in its business endeavour. The role of the TO is to manage the Takaful plan and invest the fund according to its mandate. When subscribing to a Takaful plan, each of the participants appoint the TO as the *wakil* (manager). The *Wakalah* contract in nature is a non-binding contract where the contracting parties are allowed to revoke the contract at any time unilaterally. However, due to certain situations as explained below, the *wakalah* contract can be binding when:

(a) it involves rights of third party;

(b) it involves a fee (*Wakalah bil ujrah*) to be paid to the agent;

(c) the agent has commenced the work that he has been authorised to do and discontinuance of the work would cause the principal or the agent to suffer damages; or

(d) the principal and the agent have agreed not to terminate the *Wakalah* contract within a specified time.

Wakalah bil ujrah is the contract applied in a takaful contract, a contract that is binding and requires for clear terms and consent from the contracting parties pursuant to the below quranic verse:

وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ ۖ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا

"*And fulfill [every] commitment. Indeed, the commitment is ever [that about which one will be] questioned.*" [Surah al-Isra': 34]

With regards to the 'Imposition of Management Fee on Takaful Participants' Contribution', the Shariah Advisory Council of Bank Negara Malaysia (SAC of BNM), in its 62nd meeting dated 4 October 2006, has resolved the following:

"*For takaful model based on Wakalah contract, takaful company is allowed to charge management fee on contribution paid by takaful participants. The amount of management fee shall consider the responsibilities of takaful company towards takaful participants and shall be agreed upon by the contracting parties. The imposition of management fee shall be clearly stated in takaful agreement contract;..*

A wakalah contract is permissible in Shari'ah, either with imposition of fee or voluntarily (without fee). Remuneration or fee in a wakalah contract shall be expressly determined and agreed upon by the contracting parties, either in amount or at a certain ratio. It may be paid at the time of contract or within the agreed period of time."

For all TOs in Malaysia, a basic process of a takaful operation involves the development of an operational model pursuant to TOF of BNM. A licensed takaful operator carrying on takaful business has the duty to manage the takaful operations in accordance with Shariah and in the best interest of the takaful participants. This includes operating the business in a sound and prudent manner. An operational model to be established must commensurate with the nature and complexity of the takaful business and considers the types of funds being managed and relevant Shariah contracts adopted in managing the takaful business.

All TOs in Malaysia are commercial companies which generate income from the services of managing ad investing the takaful funds. A licensed Takaful operator may be remunerated in consideration for the services rendered, costs incurred and performance outcome in managing Takaful funds. Any such remuneration may include elements of fixed remuneration (i.e. upfront wakalah fees), performance-based remuneration and compensation for direct costs incurred. TOF of BNM further states that the remuneration shall be made in accordance with the requirements of the relevant Shariah contracts. The income is used to

meet operating costs incurred in managing takaful operations and to pay dividends to shareholders. In deciding the amount of remuneration to be charged in takaful products, the TOs are required to observe the following requirements:

(a) There must be a specific and clear intended outcome from the work undertaken to justify the remuneration. There shall not be double charging within the takaful product;

(b) The remunerations to be taken shall be appropriate and reasonable and determined with due regard to provide fair treatment to the stakeholders;

(c) Implications on Takaful funds, in particular on the funds' long-term viability, shall be considered; and

(d) The level of remunerations to be taken must be commensurate to the complexity of the services rendered and the associated risks.

To better understand the remuneration structure of a Takaful product under the *Wakalah bil al-ujrah model*, this study has observed the Remuneration and Operating Costs Policy of Prudential BSN Takaful Berhad (PruBSN). The remuneration components can be classified into two (2) general components namely:

(a) **fixed remuneration** which are the upfront wakalah fee, wakalah service fee, wakalah switching fee, processing fee and asset management wakalah fee; and

(b) **performance-based remuneration** which comes in the form of the sharing of declared distributable surplus (on the basis of performance fee).

In the implementation of the current model at PruBSN, the expenses that can be charged to takaful funds are limited to the following:

(a) direct claims-related expenses which refer to fees or costs directly associated with settling of claims such as adjustor and legal fees; and

(b) direct investment-related expenses which refer to transaction costs directly attributable to the acquisition, issuance or disposal of a financial asset of the takaful funds.

and PruBSN must ensure:

(a) amount charged to the takaful funds is limited to the actual amount of expenses incurred; and

(b) expenses incurred are not factored into the determination of any forms of remuneration to PruBSN.

If the expenses charged to the takaful funds are deemed inappropriate by BNM, PruBSN shall apply retrospective adjustments and repay the expenses to the takaful funds.

Having charged the upfront fixed remuneration and the performance-based remuneration, it is very unlikely for TO to be allowed to charge any other significant operational expenses directly in the Takaful Risk Fund, other than the exact investment management fee charged by the outsourced Fund Management company. For long term Takaful offering, often, there will be expense strain in the first few years of the certificate tenure where expenses in managing a particular plan is higher hence TO is in a loss-making position as far as the remuneration via the fixed remuneration is concerned.

In a nutshell, in Malaysia, the entitlement of performance fee (i.e. surplus sharing) is very crucial as it forms a very important source of income to the TO. Being a person responsible for Shariah governance, the writer opined that the effort to further innovate benchmarking the operational practices of a mutual insurance should be continued. Although the Shariah scholars in Malaysia are satisfied with the Shariah and contractual technicalities of the popular models adopted by the TOs in Malaysia, analysis must be continued from the realistic and practicality point of view failing which the nature of takaful being a 'mutual assistance' offering would be further diluted. While the Shariah scholars have the Shariah contractual technicalities in mind, all other parties which includes the governance and risk experts, the lawyers, the TO's management and the TO's Board of Directors must continue striving to critically challenge potential improvements in both the form and the substance of the Takaful offering. For example, when construing the remuneration structure of a TO, one should ponder on the extent of TO's fiduciary loyalty towards the participants and the Takaful Risk Fund.

The inherent nature of *Wakalah* is the delegation of powers to, or authorization of, the agent by the principal which gives rise to the agent having **fiduciary** duties (*amanah*) towards the principal within what he has been authorized to do.[1] As a *Wakil*, a TO is required to have implemented its business within a widely held standards of care or based on the required knowledge with regards to Takaful operations. In essence, the duties and responsibilities of a Takaful operator lies not only in its contractual obligations based on the agreed terms but also of a fiduciary nature. In general, fiduciary duties are owed when someone has undertaken to act for or on behalf of another in a particular matter in circumstances which give rise to a relationship of trust and confidence.[2]

The difference between takaful and insurance premised on the basis that the underlying concept applied differs. Conventional insurance is based on the

1. Clause 9.1 of the Bank Negara Malaysia Wakalah Policy Document
2. Bristol & West Building Society v Mothew [1998] Ch 1, 18.

principle of indemnity, where the insurer agrees to compensate the insured for losses that are covered under the insurance policy. In this context, the insurer has a fiduciary duty to act in good faith and to act in the best interests of the insured. This duty includes investigating claims promptly and fairly, and not unreasonably delaying or denying payment of valid claims. From Shariah perspective, construing the legal terms and nature of the contract, Shariah scholars have classified insurance as an exchanged contract akin to a sale contract where the insurer offers coverage for a price. Takaful, on the other hand, is based on the principles of mutual assistance, cooperation and shared responsibility. In a takaful arrangement, the participants contribute to a common pool of funds, which is then used to provide mutual protection against risks. In this context, the theory understood by many is that "takaful operator has a fiduciary duty to act as a trustee of the participants' funds and to manage the funds in a manner that is consistent with the principles of Shariah law." As a result, the application of fiduciary duty in takaful is different from conventional insurance. The foregoing notion has to be further pondered upon in the critical analysis of the current operational model for Takaful in Malaysia.

The TO is obligated to act in the best interests of the participants and to manage the participants' fund in a manner that is consistent with Shariah principles. This duty includes disclosing any relevant information to the participants and ensuring that the participants receive a fair and equitable share of any surplus that is generated. The question is that, understanding the nature and business structure of a Takaful operation particularly in Malaysia, how different is the fiduciary obligation of a Takaful operator should be, as compared a conventional insurance?

For a takaful operator, the fiduciary obligations can be construed based on the following two (2) aspects:

(a) The fact that the roles of both takaful operator and conventional insurer are embedded with the 'principles of utmost good faith'.

SAC of BNM, at the 52nd meeting dated August 2, 2005, has decided that the principle of utmost good faith can be adopted in the takaful industry. If there is evidence of fraud on the part of takaful participants, there is no need for the takaful company to return the participant's contribution to the participant's risk fund, to takaful participants. The amount in participants' investment funds must be returned to takaful participants because it is owned by the participant.

The doctrine of utmost good faith, also known by its Latin name *uberrimae fidei*, is a minimum standard, legally obliging all parties entering a contract to act honestly and not mislead or withhold critical information from one another. It

applies to many everyday financial transactions and is one of the most fundamental doctrines in insurance law.

The doctrine of utmost good faith is a principle used in insurance contracts, legally obliging all parties to act honestly and not mislead or withhold critical information from one another.

Insurance agents must reveal critical details about the contract and its terms, while applicants are required to provide honest answers to all the questions fielded to them.

Violations of the doctrine of good faith can result in contracts being voided and sometimes even legal action.

(b) The fact that the *wakalah* contract is a contract that embeds the principle of *amanah*.

As stated in the BNM Wakalah Policy Document, *wakalah* is a contract that is has a fiduciary element and the word fiduciary is associated to the arabic word *amanah*. In Arabic, Amanah means trust, honesty and loyalty. The root of *amanah* comes from the word *iman*, meaning faith or belief. It connotes the fact that trust must be honoured towards Allah and His creatures. In Surah Al-Ahzab 33:72, Allah states that:

"*Indeed, we offered the Trust to the heavens and the earth and the mountains, and they declined to bear it and feared it; but man [undertook to] bear it. Indeed, he was unjust and ignorant*".

Among duties of the *wakil* are as follows:

- Duty to carry out the work with ordinary skill and diligence;
- Duty not to accept bribe or secret profit;
- Duty to carry out the tasks on the basis of trust (amanah);
- Duty not to take advantage of his position in order to acquire benefit for himself;
- **Duty to ensure that there is no conflict of interest**. Generally, agent must not let his own personal interest conflict with the obligations he owes to his principal. The agent must perform in accordance with the interest of the principal and act in a way which ensures the benefit of the principal. In other words, the agent should not be led to a temptation where he has to balance his own interests against those of the principal. Example of conflict of interest is when the agent were to buy some material on behalf of the principal, but for some reason the agent was also interested in it and purchased the material for himself. According to Hanafi and Zaidi, the agent is not allowed to purchase the

subject matter of the agency which was determined by the principal for himself; and

- Duty to ensure proper records and accounts for the authorized transactions. The principal may ask the agent to produce an account for all transactions. In his fatawa, Ibn Hajar al Haithami of the Shafi'i school in an answer to a question whether the agent should give a report of all the dispositions entrusted to him, said: "*Some imams said that the trustees are obliged to render all accounts and reports upon request*". This duty is very important where the agent is a general agent carrying out a series of transactions for the principal.[1]

From the civil law perspective, the relationship between the TO and the participants and the Takaful Risk Fund should be analysed from the context of fiduciary loyalty. What does it mean when we say that a fiduciary must act loyally? According to Oxford English Dictionary, 'loyalty' refers to the quality of faithful adherence to one's promises or obligations. 'Faithful' tends to refer to conscientious or strict adherence to duty or thorough fulfilment of the duty. Equity traditionally provides a supplement or gloss to the common law. As a creature of equity, one would expect fiduciary doctrine to serve a purpose beyond simply restating duties owed at common law. It is important to examine the content of fiduciary obligations of loyalty to determine what distinguishes it from other kinds of obligations.

The concept of 'loyalty', when it is used within Anglo-Australian fiduciary doctrine, operates so as to increase the likelihood of the fiduciary's faithful adherence to duty. The key element that separates fiduciary duties from other duties not peculiar to fiduciaries is that fiduciary duties provide this enhanced likelihood of faithful adherence to duty by protecting the fiduciary from influences that are likely to interfere with proper performance of the fiduciary's non-fiduciary duties. The presence of such influences carries with a risk that the fiduciary may be tempted not to perform properly his fiduciary duties. Removing the influences therefore increases the likelihood of a fiduciary performing his non-fiduciary duties faithfully. Thus the concept of fiduciary loyalty encapsulates a subsidiary and prophylactic form of protection form for non-fiduciary duties which is designed to enhance the chance that those non-fiduciary duties will be properly performed. Fiduciary duties serve to protect the proper performance of non-fiduciary duties by seeking to prevent fiduciaries from acting in situations in which they face a temptation to breach their non-fiduciary duties. Fiduciary doctrine operates in a protective manner. It tries to

1. Dr. Mohammad Deen Bin Mohd Napiah in 1995 entitled "The theory of the contract of agency (al-wakalah) in Islamic law."

avoid breach of non-fiduciary duties by seeking to remove incentives that may tempt a fiduciary not to perform his non-fiduciary duties properly. In that way, fiduciary doctrine performs a function quite distinct from the non-fiduciary duties that it protects. The non-fiduciary duties have their own remedial regimes, which are designed to correct situations in which those duties have not likely been properly performed. Fiduciary duties are designed to lessen both the likelihood of, and the need to remedy such breaches.

"*All Men are liable to Errour; and most Men are in many Points, by Passion or Interest, under Temptation to it*". In the context of fiduciary doctrine operating in a system of positive law, the 'error' to which men are liable is breach of non-fiduciary duty, and fiduciary doctrine is concerned to protect the fiduciary's principal from such error by removing the 'temptation to it' that 'interest' can create. For example, a fiduciary is prohibited from acting in a situation in which there is a conflict between the duty that he owes to his principal and his own personal interest because that personal interest is likely to lead the fiduciary away from proper performance of his (non-fiduciary) duty. By requiring the fiduciary to eschew situations that involve temptation not to perform properly his non-fiduciary duties, fiduciary duties make proper performance of those non-fiduciary duties more likely.

From the context of a Takaful Operator, the duty of loyalty, means that Takaful Operator must put the takaful arrangement's/participants' interest above its own. It should not compete and make a secret profit while managing the takaful arrangement. Understanding the foregoing, we need to assess whether the current Takaful model adopted in Malaysia has taken into account the need for the elimination of temptation in implementing the *amanah* granted by the Takaful Risk Fund to the wakil i.e. Takaful Operator. The writer is propagating an enhanced model where the Takaful Risk Fund is its own entity via its establishment under the *waqf* concept and accordingly there is an additional layer of governance under the *mutawalli* role. It is the *mutawalli* who holds a fiduciary relationship with the Takaful Risk Fund and the participants. The *mutawalli* further appoints the TO to operate the Takaful business in the same standard, if not better, as compared to the Insurance companies.

Proposed Application of Waqf Concept in The Management of Takaful Risk Fund

The *waqf* model is applied in Pakistan and South Africa. The operator or participants will establish a *waqf* entity with their preliminary contribution. This is to create a legal entity for the *waqf* fund which will be responsible to collect donations and to give a protection and indemnity to the participating members

on behalf of themselves. Any contributions which are in the form of premiums shall belong to the *waqf* fund. The same is true with the yields of the investment. The proceeds will be used to pay claims and compensations to the members facing any unfortunate events. In the *waqf* model, the TO will act as the *waqf* manager who is entitled to receive payment for the services rendered. In essence, the application of *waqf* model does not depart much from the current concept of *tabarru*' as the contributions will still be provided by the participant of the basis of *tabarru*'. Application of *waqf* will give a different legal structure to the model rather than provide a fundamental change in operations. The formation of *takaful* based on *waqf* depends on a few matters with regards to the principles of *waqf*, in brief are as follows:

a) Cash *waqf* is permissible as opined by the majority of scholars (Hanafiyyah, Malikiyyah and some of the Hanbaliah). The cash is provided on the basis of mudharabah, and the profit generated will be spent on those named as the receiver of the *waqf*, subject to the rules of *waqf*. The monies can also be made as *waqf* for the purpose of providing loans.[1]

b) The giver of *waqf* is entitled for the benefit from the *waqf* if it is a general *waqf*, or if he has placed a condition that he is so entitled together with the others.

c) Whatever that has been donated into the *waqf* asset by the takaful participants will not be considered as *waqf* and will be spent on those who has been named to benefit from the *waqf*, or for the interest of the *waqf* asset.[2]

d) *Waqf* is to be formed for parties that continuously exist and this is agreed by the majority of the jurists.[3]

Modus Operandi of a Waqf Model for Takaful[4]

a) TO may form a waqf fund and segregate from the capital of the company. The purpose of the *waqf* monies is for the participants/covered person who face mishap, pursuant to the rules of the *waqf* fund i.e. Takaful Risk Fund. Payment of the benefit to the covered person is on *ta`awun* basis and this does not contravene the Shariah. The source of indemnification in any takaful arrangement should be the Takaful Risk Fund, clearly not the TO. The available

1. Fath al Qadir 6/19, Mawahib al-Jalil 6/21, al Insaf li al Mawardi 7/11, Sahih Bukhari. Refer to research by Syeikh Muhammad Taqi al Uthmani for the 26th Nadwah al-Barakah, written by Syeikh Abd al-Sattar Abu Ghuddah, Buhuth fi al-Muamalat wa al-asalib al-Masrafiyyah al-Islamiyyah, juzuk 9, Dallah al-Barakah Group, 2008, page 287.
2. Al-Fatawa al Hindiyyah 2/460, al-Khaniyyah 3/291 written by Syeikh Abd al-Sattar Abu Ghuddah.
3. Ibn Qudamah Syeikh Abd al-Sattar Abu Ghuddah, page 287.
4. See Syeikh Abd al-Sattar Abu Ghuddah, page 287.

monies in the Takaful Risk Fund shall be invested through *mudharabah/ wakalah bil istithmar* arrangement, and the proceeds will be included into the Takaful Risk Fund for the implementation of the *waqf* purposes/objectives. Any profits realized from these investments are returned to the Takaful Risk Fund.

b) The Takaful Risk Fund is not owned by any party, where it is considered as an independent entity recognised by the law that enables the entity to own asset, invest the fund and to make payment to others, in accordance with the determined rules.

c) The parties that require protection/coverage will participate in the fund in accordance with the rules that have been determined.

d) Any contribution by the participant will be considered as no longer his and will be in the ownership of the Takaful Risk Fund, not considered as the asset of the Takaful Risk Fund per se but as part of monies to form the fund the purpose of which pursuant to paragraph (c) above. Hence, the monies contributed by the participant are not to be mandatorily kept as it should be categorised as a *waqf* asset. Investment is allowed to ensure sustainability of the fund and both the contribution and the profit are to be utilised for the payment of compensation and other purposes.

e) The conditions on the eligibility of the participant and amount of contribution for each takaful plan are determined by the rules of the Takaful Risk Fund. It can also be determined via actuarial assessment as practiced by conventional insurance companies.

f) Any coverage received by the participants is not a counter value on their contribution, but is a gift from the Takaful Risk Fund to those who are categorised as Takaful recipient in accordance with the conditions of Takaful Risk Fund. Historically, the waqf giver is entitled to enjoy the benefits of the *waqf* and that the enjoyment/usage is not a counter value on the *waqf* that he has performed.

g) Takaful Risk Fund has absolute right on the assets in the fund in accordance with the conditions determine in the rules of the fund as the Takaful Risk Fund owns all the assets that consist of the profit on the waqf asset, and the contribution from the participants together with the profit on the investment. The Takaful Risk Fund has the right to stipulate conditions for itself with regards to surplus, and it also has the right to maintain the surplus for possible future deficit. In addition, it also has the right to stipulate condition to distribute the whole surplus or any part thereof to the participants. There is a possibility that the fund view that the surplus be divided into 3 parts namely reserve, portion to be distributed to the participants (so that the difference with conventional

insurance is clearer), and a portion to be spent every year for the welfare of the fund.

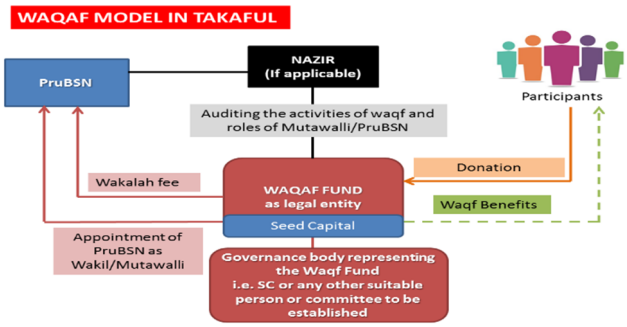


Figure 1. The model applying the concept of *waqf* in managing the risk fund

Source: PruBSN Microtakaful Jariyah[1]

Accordingly, the income of the *waqf* pool is from:

(1) contributions paid by the participants. Contributions can also come from third parties in the for of *waqf* or *sadaqah*;

(2) claim payments received from the retakaful operators;

(3) profits made from investing the available funds in the *waqf* pool;

(4) qard paid by the takaful operator in the event of deficit; and

(5) any other donations made to the *waqf* pool.

The expenses of the *waqf* pool on the otherhand are for:

(1) claims payments;

(2) retakaful payments;

(3) wakalah fee of takaful operator;

(4) takaful operators percentage share in the investment profits;

(5) portion of distributed surplus;

(6) repayment of qard; and any donations paid on the recommendation of the *mutawalli*.

The shareholders of the TO firstly would create a waqf pool to initiate the takaful activities. The public can benefit from the waqf pool (i.e. the Takaful Risk Fund) for their risk mitigation purposes after acquiring

1. PruBSN Microtakaful Jariyah. Retrieved from: https://www.prubsn.com.my/ms/caring-for-society/prubsn-microtakaful-jariyah/

membership/participation. Since the jurists did not prescribe the minimum or maximum amount for cash *waqf*, it is determined by the *waqif*. By having its own legal personality, the status of the *waqf* fund is different from the takaful in the other models. Those models, the participants collectively own the contributions paid to the fund, even though they make the contributions on the basis of *tabarru'*. The validity of such contract has been questioned because it seems like a *mu'awadah* or exchange contract. On the other hand, in this *wakalah-waqf* model, the participants do not own the contributions to the *waqf* fund as the ownership of the donation is completely transferred to the *waqf* fund i.e. Takaful Risk Fund. As applied in the existing takaful model, the TO will be appointed as a *wakil* to manage the plan and invest the fund. Generally, *wakalah* refers to a contract in which a party (*muwakkil*) authorises another party as his agent (*wakil*) to perform a particular task, in matters that may be delegated, either voluntarily or with imposition of a fee. Under this proposed *wakalah-waqf* model, the TO is appointed by the *mutawalli* of the Takaful Risk Fund to manage the plan and invest the fund and in return TO is entitled for *wakalah* fees as mutually agreed. The legality of paying a wage to the *mutawalli* and *wakil* is based on a tradition of the Prophet (pbuh) which translates as:

"My heirs will not inherit a dinar or a dirham (i.e., money), for whatever I leave (excluding the adequate support of my wives and the wages of my employees) is given to charity "(Al-Bukhari, 2001).

It is also stated in the aforementioned hadith regarding the *waqf* of Umar that he stipulated that:

"There would be no sin if the administrator eats something from it reasonably and feeds others without storing anything as goods (for himself) (Muslim, 1998).

According to Ibn Hajar, the hadith shows the permissibility of remunerating the administrator of *waqf* because the word 'employees' in the hadith refers to the trustee of the *waqf* and its workers. In line with the foregoing, it has become a common practice for the administrator to consume some of the income of *waqf*. Ideally, a committee shall be formed to formally represent and look into matters in relation to the fund to ensure that the *waqf* fund is properly managed and the interest of the beneficiaries are protected at all times. In the current takaful structure practiced in Malaysia, theoritically, the Shariah Committee at institutional level is being given the prerogative to make decision assessing the interest of the Takaful Risk Fund. Theoretically, the Shariah Committee is the independent party that can hold the responsibility of the *mutawalli* similar to the capacity of a 'trustee'. Having said the foregoing, the Shariah Committee consisting of commonly academicians may not be the most suitable party to

ensure balance. Ideally, the mutawalli should consists of not only the Shariah Committee but also representative from the participants. Representation from the participants should not be a problem in the group offering structure. It is proposed that with the adoption of the *waqf* concept, the governance structure would be consistently enhanced.

At the inception, the shareholders who are the *waqif* shall formulate the conditions for the *waqf* which will form the basis of the operations. From the Shariah perspective, the conditions laid down by *waqif* are to be as effective and valid as if they would have been laid out by the Shariah itself. This means that the *waqif*, by virtue of its legal position, can therefore stipulate that financial benefits may only be provided to those who contribute to the *waqf* pool, for example. The relationship of the participant and the *waqf* on the other hand is merely a relationship of an *aqad tabarru'*. The committee (*mutawalli*) formed to be in charge shall look after the interest of the Takaful Risk Fund and its beneficiaries, where all relevant decisions and policies relating to the Takaful Risk Fund are to be deliberated and approved by the committee i.e. *mutawalli*.

The contributions paid by the participants shall be recognised as *tabarru'at* and not as *waqf* although it becomes the property of the *waqf*. This is akin to charity we give to any other *waqf*; the charity given is not considered as *waqf* but simply a donation. This means that the participants immediately lose their right of ownership, therefore the laws pertaining to *zakat* and even the inheritance law will not be applicable. As stated above, the contributions by the participants shall be the property of the *waqf* with immediate effect and thus benefits from it need to be according to the conditions sanctioned by the *waqif* which includes the utilization of the contributions for the payment of claims. Jurist Muhammad Taqi Uthmani strongly believes that a *waqf* model is suitable for a takaful arrangement. He feels that *waqf* is more compatible with the co-operative concept of takaful as it is created for the very purpose of co-operation. He said that if one establishes a fund for takaful, then the fund should have a legal entity. So, whenever, one contributes to a fund, the contribution is regarded as a contribution for the common good. When the *waqf* fund distributes between the members according to its own rules, the fund needs to have its own entity, and according to Islamic jurisprudence, *waqf* is an independent entity, hence he prefers this model.

Development of an enhanced governance processes pursuant to the proposed contractual structures for the Wakalah-Waqf model.

In the current takaful structure practiced in Malaysia, theoretically, the Shariah Committee at institutional level is being given the prerogative to make decision

assessing the interest of the Takaful Risk Fund. There are views that the Common Law of Trust concept should be benchmarked (if not applied) as much as it is consistent with the theory of amanah in Islam. To further enhance the *Wakalah-Waqf* model, the legal fraternity should endeavour to propose the theories that could value-add to the positioning of Takaful offering under the *Wakalah-Waqf* model to the public. There should be further study to assess whether there is a need to establish a separate committee or to enhance the standing of the current Shariah Committee at institutional level so that the role and responsibilities of *mutawalli* is clearly established and preserved.

In the *Wakalah-Waqf* model, the TO will act as the manager who is entitled to receive payment for the services rendered. A *wakalah* agreement shall be executed between the *mutawalli* on behalf of the Takaful Risk Fund and the TO, appointing the TO as the *wakil* for the management of the Takaful Risk Fund. The *mutawalli* will execute the appointment of the TO as a *wakil,* different to the current Takaful contract execution where each participant appoint the TO as *wakil*. The TO shall provide services as agreed on the capacity of a *wakil* of the *waqf* fund and charges a *wakalah* fee for the services. This fee should be paid directly from the Takaful Risk Fund. The quantum relating to the fee charged and the fee structure must be formulated clearly, and this information must be disclosed to the Takaful members/participants.

In view of cost efficiency of the operational model, relevant parties must explore the approach of charging expenses of the Takaful implementation and management of the Takaful Risk Fund into the fund itself. The Takaful Risk Fund should be governed by a designated committee in addition to the other common governance functions. The said committee shall scrutinize the movement of funds. Governance process shall be formulated to ensure that the classification of what should be the expenses to be charged to the Takaful Risk Fund shall be clearly laid down. Relevant internal control functions shall also be involved in ensuring proper implementation consistent with the rules/resolutions formulated by the committee.

Generally, the determination of the operational model (whether to charge actual expenses directly to the Takaful Risk Fund or to charge upfront pre-determined wakalah fee) must primarily be guided by the intended nature of the arrangement and this involves the analysis of the Shariah contractual perspective. The nature and classification of a contract depend greatly on the purpose/intention of concluding the contract. In the *waqf*-based model, all expenses and fee payment should be made directly from the Takaful Risk Fund. The operational model of charging the actual and direct expenses to the Takaful Risk Fund would be more suitable to reflect the concept of *taklufah/nafaqah* which is the actual

management of cost/expenses without any profit. Payment for fee and reward can also be made subject to the terms of the *waqf* rules and approval of the mutawalli i.e. the designated committee.

Comprehensive and prudent processes must be formulated when implementing the operational model of charging the actual and direct expenses into the Takaful Risk Fund. Control functions shall also play a part to ensure no mismanagement of the Takaful Risk Fund. Among the conditions to be applied are as follows:

(a) That the expenses are directly attributable to the management of the Fund and the implementation of the defined products only. Suitable apportionment to be applied if the costs incurred cover or benefit other scope of the TO's business;

(b) There should never be any double charging;

(c) Every detail of the expenses should be deliberated and agreed by relevant governance parties before being charged to the Takaful Risk Fund. A policy to be put in place to clearly delineate this process and the designated committee shall be presented with the details from time to time; and

(d) Suitable disclosure to the donor/contributors/participants shall be explored. Some scholars viewed that the amount is not an issue provided the expenses are not only direct and actual, but also disclosed and agreed by the donor and *waqif*.

Example of the application of the Wakalah-Waqf model in Malaysia-PruBSN Microtakaful Jariyah (MTJ)

PruBSN MTJ is one of the initiatives offered via PruBSN's charity arm - PruBSN Prihatin, which aims at reaching out to the low income-households and providing accessible Takaful protection to them. It is the first offering of its kind in Malaysia that provides 12-months basic life protection coverage for breadwinners in the hardcore poor and poor family at no cost to them, where the MTJ benefits are provided for free to the selected recipients. In determining who is eligible to get this protection, PruBSN Prihatin works closely with the Implementation Coordination Unit (ICU) under the authority of the Malaysian Prime Minister's Department to reach out to the unserved segments registered in the national poverty database knows as eKasih. The ICU also assisted in managing the distribution of this Takaful protection to the eligible recipients. The recipients of the MTJ plan are responsible to inform their named beneficiaries about the plan to facilitate the beneficiaries in contacting PruBSN to report the death of the recipients.

The MTJ benefits include Takaful coverage of RM10,000 for all causes of death except suicide. The RM 10,000 will be paid to the person covered nominees when they passed away within the period of the coverage. It is hoped that the

Takaful benefit may ease the financial impact to the loved ones after the demise of the breadwinner in the family. PruBSN Prihatin raises the funds needed through customers' contributions via Ihsan rider, employees' contributions via Giving @ Workplace initiative as well as from agents and employee one-off *sadaqah* drive via One Donation, One Family initiative. PruBSN's customers participating in other Takaful products can also opt to contribute via the Ihsan Rider, by adding it on to their Takaful plan of choice and make a difference in the lives of underprivileged families with PruBSN. When Ihsan Rider is attached, a monthly sadaqah will be channeled to fund the MTJ offering. As of 2020, a total of 68,725 poor and extreme poor individuals have received this micro protection. The following is the data on the total amount of the funds and the covered participants.

Table 1. PruBSN MTJ's total contribution and number of participants/recepients from inception until 2020

No.	Operation Year	Total Contribution (RM)	Number of participants / recipients of the MTJ
1	2016	1,000,000.00	12,500
2	2017	1,000,000.00	12,500
3	2018	500,000.00	6,250
4	2019	1,500,000.00	18,750
5	2020	1,498,000.00	18,750
Total		5,498,000.00	68,725

Source: PruBSN Microtakaful Jariyah

Possible Issues Pertaining the Application of Waqf for Takaful in Malaysia

In Malaysia, the establishment of the Department of Waqf, Hajj and Umrah in 2004 under the Ministry of Prime Minister Department shows the commitment of Federal Government to consolidate waqf activities at the national level. The question is whether a *waqf* model adopted for a *takaful* arrangement shall be subject to the laws of *waqf* under the purview of the State/Federal government. One may argue that matters in relation to Islamic finance (regardless of the underlying Shariah contract being applied) should be interpreted to be under the Federal laws. This would mean that the governing body in relation to cash *waqf* application in takaful business shouldn't be under the purview of the state authority. Apart from this conflict between federal laws and state laws, it is also unclear which court shall have the jurisdiction to decide cases that may arise from the application of the *waqf* model in the business of takaful. In all states in Malaysia, statutes governing *waqf* has been introduced pursuant to Article 74 (to be read together with the State List (Ninth Schedule) of the Federal

Constitution). Furthermore, Article 77 of the Federal Constitution empowers the Legislature of the State to enact laws with respect to any matters not enumerated in any of the Lists set out in the Ninth Schedule, but not being matters of which Parliament has power to enact. All the state legislations on *waqf*, except that of Sarawak, clearly stipulate that the Islamic Religious State Authority of the respective states is the sole trustee of the *waqf* assets within the states. Notwithstanding the foregoing, the statute however may not fully ban other parties from managing the *waqf* properties. It is observed that other parties who are interested in establishing and managing *waqf* funds may seek the permission from the relevant State authority.

The most significant feature of adopting a *waqf* model is to enable the *tabarru'* fund to stand as its own legal entity. By doing so, the *tabarru'* fund shall be vested with independent financial rights and liabilities; the owner of all contributions paid by participants and is liable to provide takaful benefits to the participants according the waqf rules. Having said that, the legality of a *waqf* fund as a juristic could be questioned because Malaysian laws do not confer legal personality to the fund. Without this recognition, neither rights nor obligations could be attributed to the *waqf.* The law has however attributes legal personality to the State Islamic Religious Council. Eventhough the *waqf* properties are vested in the name of the State Islamic Religious Council, these properties do not belong to them. In Re Dato Bentara Luar (Deceased) Haji Yahya Bin Yusof & Anor v. Hassan Bin Othman & Anor [1982] 2 MLJ 264, Salleh Abas FJ, as he then was, ruled that:

"*The ownership of the waqf property is in law immediately vested in Allah Almighty. The Legal requirement that the property must be registered in the name of the beneficiary or the mutawalli is only for the purpose of its administration*".

Having said the foregoing, the application of *waqf* for the purpose of takaful could be applied under the supervision of waqf *khas*. This provision allows the takaful operator to establish the *waqf* fund for the purpose of providing takaful coverage specifically for the members of the fund. It comes under the category of waqf *khas* because it is dedicated for a specific purpose for specific beneficiaries. A *waqf* is an inalienable religious endowment in Islam. *Waqf* means putting aside the original property and donating its benefits for the sake of Allah. What is meant by the original property is something from which benefit may be derived whilst its essence remains, such as houses, shops, gardens, etc. What is meant by benefits is beneficial produce that comes from the original property, such as crops, rents, provision of shelter, etc. This definition accords perpetuity to waqf, i.e., it applies to non-perishable property whose benefit can

be extracted without consuming the property itself. As a permanent charity, the property of waqf must have enduring usufruct which is usable without reducing its corpus. The majority jusrists do not allow cash *waqf* because money is consumable like food and drink; thus they could not imagine how money can be used without losing its value. On the other hand, Al-Zuhri permitted this type of *waqf* if it has become a customary practice. In supporting this view, Ibn Abidin (2003) argues that value of money is determined on its amount, not on its corpus. Even though it is consumable, the money remains intact if it is replaced by the same amount.

Conclusion

Not disregarding the legal framework issues as stated above, we have to be clear that a TO is confined to only manage Takaful business. Although the waqf concept is being applied or rather benchmarked, TO shall not in any way be in the business of collecting *waqf* contribution. For PruBSN, the *waqf* concept is said to have been benchmarked when establishing the Microtakaful Jariyah Fund having in mind the possibility of needing to eventually adopt the legal instrument of Trust in the years to come, if necessary, to eliminate all potential issues. Since the main contributor of the Microtakaful Jariyah Product of PruBSN remains to date to be PruBSN itself (under its CSR initiatives), enhancements are not seen as urgent. Having said the foregoing, throughout PruBSN's experience, the writer sees the potential of the enhancements as discussed in this paper, to be further studied and perhaps when the industry has a comprehensive operational framework for *Wakalah-Waqf* model, the industry can eventually adopt this enhanced model into its mainstream applications. Since the application of *waqf* is mainly for the establishment of the Takaful Risk Fund (and TO will not be actively collecting *waqf* contribution), the model can also be named as a *Wakalah Ta`awuniyah* model, for example.

Internalisation of takaful is indeed pertinent but sadly it was said that takaful understanding has yet to be adequately instilled in a market where the conventional insurance and Takaful are implemented in parallel. There is lack of appreciation of Takaful meaning and spirit by the participants/consumers. This is because, among others, there is still ambiguity in the definition of the Takaful participants' payment into the Takaful Risk Fund to the consumers. The application of *waqf* is suitable in the management of the Takaful Risk Fund as it shall eliminate the ambiguity in relation to legal effects, ownership issue as well as accordingly eliminate the risk of the takaful arrangement being construed as an exchanged contract. Leveraging on the strength of *waqf* as a legal entity, the consumers shall be able to immediately appreciate that the payment of claims

are payment made from the *waqf* fund in accordance with the waqf rules and not a payment in exchange of their contribution. In essence we may consider that the takaful arrangement on the basis of solidarity and brotherhood are being managed based on the rules of *waqf* which requires for proper governance (having a *mutawalli* that possesses a true fiduciary relationship with the Takaful Risk Fund) to be put in place. The charitable character of the fund may be further enhanced with the inclusion of relevant rules in relation to the utilisation of the fund for the welfare of the public. Based on the doctrine of general permissibility and the freedom of contract, in principle, Islamic law should not have any objection to the construction of hybrid contracts. It is however important to ensure that the intended modification shall not be formulated to circumvent impermissible transactions.

Ambiguity in the ownership of the Takaful Risk Fund was said to be answered by the application of *waqf* concept but the *Wakalah-Waqf* model was then opined by some to be of no value-add other than providing clarity in terms of ownership of the fund. As such, many Shariah scholars do not see the benefit of adopting the *Wakalah-Waqf* model. In the *Wakalah-Waqf* model, the TO will act as the *waqf* manager who is entitled to receive payment for the services rendered similar to any other *wakalah* model. From the regulatory perspective, the *wakalah* fees should have factored in all relevant costs and margins hence very few direct and actual expenses could be charged to the Takaful Risk Fund. There are no regulatory guidelines that caters to the uniqueness of Takaful *Wakalah-Waqf* model as it is not a popular model in Malaysia. As such, its application is confined to the same practices for other *wakalah* model as governed under the Bank Negara Malaysia Takaful Operational Framework. (Ezamshah & Magda, 2015) opined that current Takaful models practiced in Malaysia are facing issues and challenges with respect to Shariah compliance and good governance. (Ezamshah & Magda, 2015) has analysed the existing *Wakalah-Waqf* model operated by Swiss Re and has indicated a distortion from the traditional *waqf*. It is unlikely that any benefit for the public can be realised as the mechanism cannot be clearly demonstrated. The exact *waqf* fund may grow with investment returns but deposits in an Islamic bank will have low returns. The seed money seems to be there merely for meeting legal and Shariah requirements of establishing the fund.

References

[1]- Abd al-Sattar Abu Ghuddah, (2008), Buhuth fi al-Muamalat wa al-asalib al-Masrafiyyah al-Islamiyyah, Juzuk 9, Dallah al-Barakah Group, page 287.

[2]- Al Hattab, (1984), *Tahrir Al Kalam fi Masa'il Al Iltizam*, Beirut: Dar Al Gharb Al Islami, at p.71.

[3]- Abd al-Sattar Abu Ghuddah, (2008), *Al-Fatawa al Hindiyyah* 2/460, *al-Khaniyyah* 3/291.

[4]- Al-Zailaie al-Hanafi, Fakhruddin Uthman Ibn Ali. (1999), *Tibyan al-Haqaiq Syarh Kanz al-Daqaiq*. Kitab: al-Hibah Dar al-Kitab al-Islami.

[5]- Islamic Financial Service Act, (2013).

[6]- Mohd Parid, N. (2009), *Insurable Interest in Takaful Practices: An Analysis.* International Shariah Research Academy for Islamic Finance. Research Paper No:3, p.15.

[7]- Mikail, S. A., Ahmad, M. A. J., & Adekunle, S. S. (2017). *Utilisation of zakāh and waqf fund in micro-takāful models in Malaysia: an exploratory study*. ISRA International Journal of Islamic Finance, 9(1), 100-105.

[8]- PruBSN Microtakaful Jariyah. (2023). Retrieved from: https://www.prubsn.com.my/ms/caring-for-society/prubsn-microtakaful-jariyah/

[9]- Takaful Operational Framework of Bank Negara Malaysia.

[10]- Wakalah Policy Document of Bank Bank Negara Malaysia.

[11]- iduciary Loyalty; Protecting the due performance of non-fiduciary duties, Matthew Conaglen, Oxford and Portland, Oregon 2010. Published in North America (US and Canada) by Hart Publishing

Ideal Competencies of Human Resource Management for Takaful Structures: A Systematic Literature Review

D. Adriana[1]

Abstract

Given the existing limitations in this profession, the enhancement of human resource management competencies for Takaful structures is of utmost importance for Takaful practitioners. The investigation into numerous challenges and potentialities presents an appealing opportunity for comprehensive inquiry, thus necessitating the development of several questions, specifically: i) what are the frequently discussed competencies of human resource management for Takaful frameworks, and ii) what are the approaches for enhancing human resource management for Takaful frameworks? In order to address those questions, the present research employed a systematic literature review approach, focusing on publications encompassing the past decade (2013-2023). The review centered explicitly around several thematic areas: competencies in human resource management, human resource capital, competencies in human resource management with for Takaful structures, Islamic human resource management, and human resource management within the context of Islamic economics. The PRISMA analysis yielded a total of 11 research articles that were deemed eligible and approved. The study's findings revealed three fundamental skills associated with human resource management competencies for Takaful organizations. These competencies encompass professional, personal, and social elements. However, it is critical for professionals to possess an additional skill set known as competence in technology. These circumstances present an ideal opportunity for players in the field of human resource management competencies for Takaful structures to engage in commercial collaboration, drive marketing innovation, and generate interest in the markets.

Keywords: human resource management competency, Takaful, Takaful professional development, Islamic insurance structures.

1. Fellow Islamic Insurance Society (FIIS), Compliance Director of JMA Syariah & AAMAI Assesor, dadi.adriana@jmasyariah.com (Corresponding Author)

Introduction

The global economic environment has undergone tremendous transformation with the advent of the Industrial Revolution 4.0 (Luo & Zahra, 2023). This transformation has been further accelerated by the unprecedented challenges posed by the COVID-19 pandemic (Radosavljević, 2023; Jain & Nema, 2023). In order to effectively navigate through these unexpected and unanticipated changes, two crucial aspects of society cover people and health insurance (Longmuir, 2021). It is required to swiftly adapt. The facilitation of health services by health insurance players needs a continual enhancement of their skill in several elements (Lennon et al., 2023), covering professional (Bonhoure et al., 2023), personal (Scalzo et al., 2023), and social (Le et al., 2020) ones. During the endeavor to enhance their competence in health insurance services, they face several obstacles that span from substantial work limitations to the prompt adoption of responsive approaches. Hence, improving human resource management's competence is a relevant support system. In order to obtain optimal competence outcomes in the immediate adoption of responsive approaches, it is fundamental for every human resource to possess a strong foundation in literacy.

Indonesia has the biggest proportion of followers of Islam among its population (Nur et al., 2023). In order to foster confidence among people about the implementation of health insurance within the framework of Islam, it is critical to establish an effective foundation (Ahmad et al., 2023). Islamic insurance is commonly referred to as Takaful in academic literature. The advancement of Takaful in Indonesia remains constrained (Rahayu & Devi, 2023), particularly with regard to the emphasis on human resource competence for Takaful structures. The lack of professionalism in human resource management for Takaful practices might influence the general efficiency of Takaful operations (Jusoh, 2023). Takaful human resource practitioners must have class management competencies (Sallemi & Zouari, 2023). In the context of contemporary economic growth in the 21st century, human resource practitioners are required to possess three key competencies: professionalism, personalism, and socialism. The significance of human resource management in the operation and performance of the Takaful system is crucial (Ismail et al., 2023), as every element is dependent on its effectiveness. The effectiveness of a human resource management practitioner in the field of Takaful operations is conditional on their ability to execute the competencies and practices of human resource management (Mao et al., 2022; Ordóñez de Pablos & Lytras, 2008; Helia, 2007). Research on the professionalism of Takaful human resource management has been undertaken in several countries. Examples include a

discussion of the difficulties encountered by experts in the field of human resource management for the Takaful sector, who still work hard to offer their customers the most all-encompassing service possible in this market sector.

Meanwhile, Alshammari et al. (2019) highlighted in the remarks that practitioners in the field of Takaful human resources put greater emphasis on fostering an environment of continuous professionalism. Business collaboration for Takaful operations will result in feedback, good practices, and the establishment of a favorable business climate, particularly in the development of business in Islamic work, which is why personalism on Takaful human resource management is based on practitioners who can work collaboratively. Numerous scholars have indicated that Takaful human resource management practitioners should possess appropriate tools for engaging with social media platforms such as YouTube, TikTok, and Facebook. Therefore, The enhancement of human resource management competencies for Takaful structures is of utmost importance for Takaful practitioners, given the existing limitations in this profession. The investigation into numerous challenges and potentialities presents an appealing opportunity for comprehensive inquiry, thus necessitating the development of several questions, specifically: i) what are the frequently discussed competencies of human resource management for Takaful frameworks and ii) what are the approaches for enhancing human resource management for Takaful frameworks?

Method

This research method used a systematic literature review, namely a scientific study method that analyzed published research articles on a specific theme. The primary focus of this study revolved around the competence of human resource management for Takaful structures. Multiple platforms were utilized as sources in the process of searching for scholarly publications, including widely recognized databases such as Scopus, both of which provide extensive international coverage. The researcher utilized specific keywords during their article search, including competencies in human resource management, human resource capital, competencies in human resource management for Takaful structures, Islamic human resource management, and human resource management within the context of Islamic economics. The examination of the search results for articles was conducted using the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) methodology, as described in Figure 1, which encompasses many stages, including planning, identifying articles, testing the suitability of articles, and conducting analysis to reinforce the accuracy of the findings.

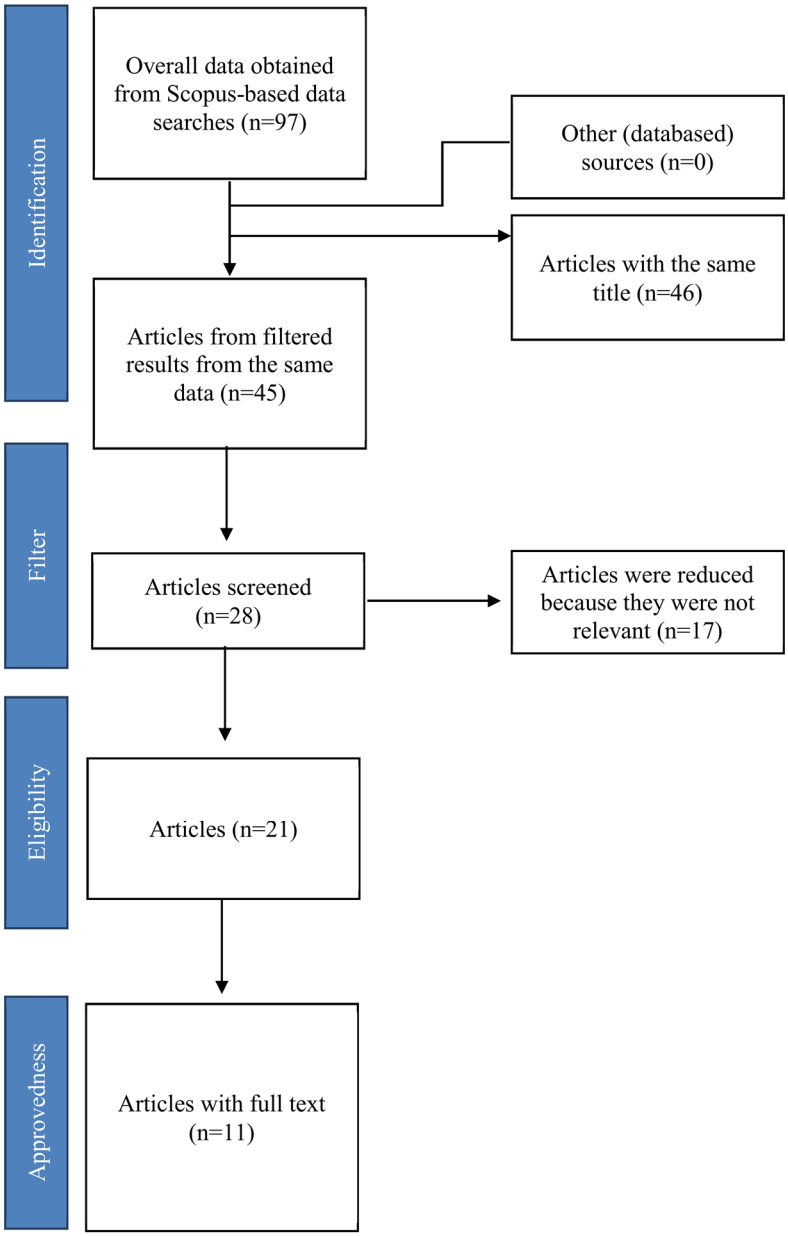


Figure 1. Stage in PRISMA

The researcher conducted the analytic procedure, utilizing initial searches conducted on two worldwide databases, specifically Scopus. The preliminary search yielded 97 data points from scholarly journal articles published between 2013 and 2023. It is important to note that this dataset excludes proceedings,

conferences, book reviews, and student final assignments. Out of the whole cohort of 97 researchers, 46 publications sharing the same title and 45 articles presenting identical data findings were identified. Subsequently, 28 articles were subjected to a filtering process, while 17 articles were excluded due to their lack of relevance. After that, a total of 21 articles were found to meet the qualifying criteria. Subsequently, the articles were deemed fully finalized, and a grand total of 11 articles were considered acceptable for inclusion in the Scopus database.

Finding

Based on the results of data analysis, the researcher presented data in accordance with the findings of complete articles and accepted 11 journal articles. The presentation is based on the publication year and research title in detail, as illustrated by Table 1.

Table 1. Publication year and research title

No	Authors and Publication Year	Research Title
1	Bhatti et al., 2013	Transfer of training: Does it truly happen?: An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training
2	Najeeb and Ibrahim, 2014	Professionalizing the role of Shari'ah Auditors: How Malaysia can generate Economic benefits
3	Nuradli Ridzwan et al., 2015	Credit cards preferences of Islamic and conventional credit card
4	Darus et al., 2016	Exploring corporate social responsibility of Takaful organisations through the lenses of an Islamic CSR framework
5	Rafay & Farid, 2017	*Maqasid-al-Shari'ah* vs. contemporary Islamic banking and finance: the case of Pakistan
6	Amron et al., 2018	Buying decision in the marketing of Sharia life insurance (evidence from Indonesia)
7	Alshammari et al., 2019	The impact of competition on cost efficiency of insurance and takaful sectors: Evidence from GCC markets based on the Stochastic Frontier Analysis
8	Khan et al., 2020	A bibliometric review of Takaful literature
9	Nakhaei et al., 2021	Direct and indirect cost of COVID-19 patients in Iran
10	Ansari, 2022	A review of 20 years of takaful literature using a systematic method
11	Harahap et al., 2023	Islamic law, Islamic finance, and sustainable development goals: a systematic literature review

The significance of human resource management in the context of a business sector cannot be overstated. The implementation of transfer and training programs has been shown to be beneficial in raising the level of professionalism within the field of human resource management. The phenomenon of transfer of training is of utmost importance, and scholars have dedicated their efforts to investigating many aspects that influence it. Bhatti et al. (2013) provided valuable insights to trainers and managers in order to enhance their practices. Moreover, within the realm of many influencing variables, both supervisor and peer support play a significant role in facilitating the transfer of training. This research has shown a favorable relationship between supervisor support and transfer motivation, which indirectly affects training transfer. This finding is particularly relevant in the context of Islamic insurance, often referred to as Takaful.

In order to enhance the professionalism of human resource management practitioners, it is imperative to consider the Islamic financial system for an ideal Takaful. This system adheres to the principles of Shari'ah, and it needs to be more logical to subject it to a conventional auditing process that does not acknowledge and value the higher objectives of Shari'ah, known as Maqasid Shari'ah. Therefore, it is essential to make appropriate revisions to local laws and legislations in order to facilitate the financial reporting of Islamic Financial Institutions (IFIs) in a way that effectively fulfills the principles of Shari'ah (Najeeb & Ibrahim, 2014).

The facilitation of socialism via using human resource management practices by marketing professionals in the Takaful industry might be augmented by the implementation of Islamic payment systems offered by Islamic banks, hence streamlining the payment process (Nuradli Ridzwan et al., 2015). The capacity of credit card issuers to enhance customer attitudes toward their products contributes to their market selection. Islamic banks may strategically position themselves in the market by using product segmentation strategies that specifically target the Takaful sector. Islamic banks involved in Takaful might allocate significant resources towards promoting the unique advantages of Takaful to enhance the level of knowledge among those who adhere to religious beliefs. In contrast, traditional banks can use several strategies to cater to various demographic segments, including those who often utilize credit cards, those with a moderate level of education, and those less inclined toward religious practices. Implementing appropriate techniques can enhance the profitability of banks and the Takaful market without excessive investments in marketing and promotional activities targeting the incorrect demographics.

There has been an observed rise in corporate social responsibility (CSR) reporting among Takaful organizations (Darus et al., 2016), with a particular focus on enhancing the personalism of Takaful via effective human resource management. Disclosures focused primarily on the community dimension, followed by the workplace, the environment, and the marketplace aspects. The findings indicate that takaful organizations have allocated a low level of attention to both important and suggested CSR activities, as shown by the prioritization analysis. This finding indicates that although there was an overall increase in the publication of corporate social responsibility (CSR) information throughout the three-year timeframe, there is an urgent need to prioritize CSR activities based on their importance and suggested actions. Furthermore, the emphasis placed on essential elements within the workplace dimension indicates that Takaful organizations have a solid commitment to ensuring the overall welfare of their workers. The primary focus of Takaful organizations revolved around social development, as well as the dissemination of knowledge and awareness throughout society. These two aspects were given the most significant priority among several other concerns. Concerning the comprehensiveness of corporate social responsibility (CSR) reporting, the disclosure of health concerns was more thorough than other significant domains.

In order to enhance the professionalism of human resource management in the Takaful sector, the Islamic banking industry has seen significant growth and is poised to become a prominent participant in the global Islamic financial markets, with the aim of promoting Takaful awareness throughout society (Rafay & Farid, 2017). This research aimed to determine the functional areas that may be used to link the objectives of the Islamic moral economy with the Islamic banking sector, specifically with regard to the promotion and integration of Takaful throughout society.

In order to enhance the individualization of human resource management for optimal proficiency in Takaful, the results of this investigation contribute to the creation of Sharia-compliant life insurance offerings that are likely to be favorably accepted by customers (Amron et al., 2018). Additionally, this research offers valuable insights into the development of successful promotional strategies targeting service consumers. Furthermore, it is essential for Sharia-compliant insurance companies to clearly communicate their Islamic motivations in addition to their economic objectives.

Traditional insurance has a negative correlation between concentration, market share, and efficiency (Alshammari et al., 2019). Conversely, in the context of Takaful, the link between concentration and these factors, as mentioned earlier, is favorable. The findings of this research have significant significance for

regulatory bodies, policymakers, and organizational leaders. The correlation between competition and cost efficiency may incentivize policymakers to endorse a competitive landscape in order to attain efficiency benefits while implementing meticulous limits and prerequisites for market entrance. Engaging in this practice can incentivize companies to improve their financial performance while fostering a more comprehensive range of offerings in terms of goods and services. One potential avenue for improving cost efficiency inside an organization is via the cultivation of human resources capable of generating innovative and efficient goods. It is recommended that investment be made in advanced technological solutions to enhance the efficiency and effectiveness of delivery systems, hence optimizing resource use. Additionally, it is crucial to acknowledge the significant impact of underwriting and claims processes on the enhancement of organizations' performance, as any deficiencies and inefficiencies might have adverse effects on operating cycles.

The function of human resource management in Takaful structures, as facilitated by the insurance sector, contributes to the promotion of economic development (Khan et al., 2020). Nevertheless, it is essential to do more research in order to explore the existing constraints on its progress. The variation in governance, goods, and regulation arises from the interpretation of Shariah principles and cultural disparities, as opposed to a broad need for further uniformity. Furthermore, the potential impact of the Shariah board on the performance, efficiency, and risk-taking aspects of Takaful still needs to be explored and warrants further investigation. Furthermore, the development of a business is influenced by the need for more customer awareness. Additionally, the examination of marketing strategies and behavioral consequences has yet to be conducted in a manner that yields robust evidence of optimal approaches. Ultimately, several findings within the existing body of scholarly work have a notably restricted geographical focus, necessitating empirical verification to ensure their reliability over more extensive datasets.

An analysis underscores the substantial economic ramifications of the current COVID-19 pandemic (Nakhaei et al., 2021). A significant percentage of the burden of COVID-19 is attributed to reduced productivity caused by disability, a factor often overlooked by health officials. Hence, it is important for health insurance officials to thoroughly evaluate the costs associated with a particular illness when formulating preventative strategies. Moreover, considering the exponential rise in the economic impact of this illness with an increase in the number of outbreaks, it is imperative to prioritize the advancement and execution of suitable preventative measures. Additional research is necessary in

the context of outpatient settings, particularly when considering extended study durations.

Extensive scholarly study has been conducted on several aspects of Takaful, including marketing, finance, human resource management, governance, and legal considerations (Ansari, 2022). Both qualitative and quantitative approaches have been used in this study. The classification of research gaps has been conducted according to their respective domains. The existing amount of research indicates that behavioral theories have been widely used in the field of Takaful. Nevertheless, the analysis of the possible impact of perceived obstacles and trust on Takaful as a financial contract, across different countries still needs to be explored. Additional psychological and behavioral theories may be further explored in order to further our understanding of customer behavior about takaful services.

The growth of Islamic finance and law exhibits a strong association with the execution of the Sustainable Growth Goals (SDGs) introduced by the United Nations in 2015. The Islamic financial products' innovations align with the aims of Islamic law (Maqasid al-Shariah) that promote the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs). The fundamental objective of sustainable development is to attain an improved and enduring future for all individuals (Harahap et al., 2023).

Conclusion

The cultivation of optimal proficiency in human resource management for Takaful (Islamic insurance) is an imperative for individuals adhering to the Islamic faith, primarily residing in Indonesia. Hence, it is important to take into account a range of competencies throughout an inquiry. The current research identifies three essential competencies for human resource management practitioners: professionalism, personalism, and socialism. In addition to this, it is crucial for individuals to possess a high level of proficiency in generating digital strategies for facilitating convenient payment methods within the realm of Takaful. One potential approach to promoting Islamic economic sustainability and the Takaful market is via collaboration with Islamic banks. In addition, it is essential for them to generate novel ideas and devise effective remedies for diverse challenges encountered in the digital realm.

Moreover, fostering partnerships with Islamic banks in the realm of digital content development should be prioritized in order to enhance their efforts. This study highlights the importance of continuously improving human resource management competencies in Takaful structures, with a particular emphasis on

technological (digital) competencies. Enhancing these competencies presents an opportunity to develop creative and innovative marketing strategies that can effectively capture the interest of individuals concerning Takaful. In the meantime, future research endeavors need to gather empirical data pertaining to the various approaches used in cultivating the optimal skill set of human resource management professionals.

The Future Research Opportunities and Research Limitations

It will be necessary to look into whether there are any differences between Islamic insurance and HR practices in developed and Muslim minority countries, and whether this relationship has a positive or negative outcome, in order to facilitate future research. Finally, it is imperative to look into the government incentives that support efforts aimed towards takaful capabilities. Will these incentives motivate any stakeholder to meet the requirement for takaful competences more quickly? Can these incentives improve takaful human resources directly or indirectly? In order to answer these potential study issues, more investigation is required.

There are several limitations that we are aware of that could affect the outcomes of this SLR. First, relevant papers indexed in other research databases may have gone unnoticed because the keywords used in this investigation were limited to journals in the Scopus and Google Scholar databases. To improve the breadth of future study and deepen our understanding of the role Islamic insurance plays in the economy, the author proposes expanding the search to include more published sources.

Furthermore, additional research is being done on Islamic insurance, particularly in the areas of Islamic law, accounting, and marketing. Given this, we suggest that any SLR research done after 2023 employ the term "human capital" as a keyword.

References

[1]- Ahmad, Z., Mokal, M. N., & Rahman, M. (2023). Takaful Industry in the Era of Technological Advancement. *JEKSYAH Islamic Economics Journal*, *3*(02), 56–69.

[2]- Alshammari, A. A., Syed Jaafar Alhabshi, S. M. bin, & Saiti, B. (2019). The impact of competition on cost efficiency of insurance and takaful sectors: Evidence from GCC markets based on the Stochastic Frontier Analysis. *Research in International Business and Finance*, *47*, 410–427.

[3]- Amron, Usman, & Mursid, A. (2018). Buying decision in the marketing of Sharia life insurance (evidence from Indonesia). *Journal of Islamic Marketing*, *9*(2), 370–383.

[4]- Ansari, Z. (2022). A review of 20 years of takaful literature using a systematic method. *Asian Journal of Economics and Banking*, *6*(1), 2–25.

[5]- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2013). Transfer of training: Does it truly happen?: An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training. *European Journal of Training and Development*, *37*(3), 273–297.

[6]- Bonhoure, I., Cigarini, A., Vicens, J., Mitats, B., & Perelló, J. (2023). Reformulating computational social science with citizen social science: the case of a community-based mental health care research. *Humanities and Social Sciences Communications*, *10*(1), 1–14.

[7]- Darus, F., Yusoff, H., Zain, M. M., Amran, A., & Nejati, M. (2016). Exploring corporate social responsibility of takaful organisations through the lenses of an Islamic CSR framework. *International Journal of Business and Globalisation*, *17*(2), 263–278.

[8]- Harahap, B., Risfandy, T., & Futri, I. N. (2023). Islamic law, Islamic finance, and sustainable development goals: a systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(8), 1-21.

[9]- Helia, H. (2007). *Competence management and human resource development*. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, Helsinki

[10]- Ismail, F., Binti, H., Yusof, M., Yusof, M., Of, I., Capital, H., & On, M. (2023). Exploring the role and impact of human capital management on organizational. *International Journal of Modern Trends in Business Research (IJMTBR)*, *6*(21), 35–42.

[11]- Jain, S. P., & Nema, P. (2023). E-Insurance and COVID-19 : opportunities, challenges, and lessons learned for the future. *Bundelkhand Research Journal*, *1*(1), 32-39.

[12]- Jusoh, W. oor H. W. (2023). Takaful market penetration in Malaysia: Srategies to move foraward. *Jurnal 'Ulwan*, *1*(8), 178–188.

[13]- Khan, A., Hassan, M. K., Paltrinieri, A., Dreassi, A., & Bahoo, S. (2020). A bibliometric review of Takaful literature. *International Review of Economics and Finance*, *69*, 389–405.

[14]- Le, Q. N., Blizzard, L., Si, L., Giang, L. T., & Neil, A. L. (2020). The evolution of social health insurance in Vietnam and its role towards achieving universal health coverage. *Health Policy OPEN*, *1*, 100011, 1-12.

[15]- Lennon, E., Hopkins, L., Einboden, R., McCloughen, A., Dawson, L., & Buus, N. (2023). Organizational Change in Complex Systems: Organizational and Leadership Factors in the Introduction of Open Dialogue to Mental Health Care Services. *Community Mental Health Journal*, *59*(1), 95–104.

[16]- Longmuir, F. (2021). Leading in lockdown: Community, communication and compassion in response to the COVID-19 crisis. *Educational Management Administration and Leadership*, *51*(March 2020), 1014–1030.

[17]- Luo, Y., & Zahra, S. A. (2023). Industry 4.0 in international business research. *Journal of International Business Studies*, *54*(3), 403–417.

[18]- Mao, J., Siyal, S., Javed Ahmed, M., Ahmad, R., Xin, C., & Qasim, S. (2022). The Nexus Between Human Resource Management Practices and Service Recovery Performance in Takaful Insurance Industry in Pakistan: The Mediating Role of Employee Commitment. *Frontiers in Psychology*, *12*(March), 1–15.

[19]- Najeeb, S. F., & Ibrahim, S. H. M. (2014). Professionalizing the role of Shari'ah auditors: How Malaysia can generate economic benefits. *Pacific Basin Finance Journal*, *28*, 91–109.

[20]- Nakhaei, K., Jalilian, H., Arab-Zozani, M., Heydari, S., Torkzadeh, L., & Taji, M. (2021). Direct and indirect cost of COVID-19 patients in Iran. *Health Policy and Technology*, *10*(4), 100572, 1-12.

[21]- Nur, I., Fithriy, H. N., Munardji, M., & Puspitasari, R. D. (2023). Internalizing Islamic Moderation Through Education in Pesantrens. *Journal of Research in Social Science and Humanities*, *2*(7), 24–38.

[22]- Nuradli Ridzwan, S. M., Shumaila, Y., & Hamid, H. A. (2015). Credit cards preferences of Islamic and conventional credit card. *Journal of Islamic Marketing*, *6*(1), 72–94.

[23]- Ordóñez de Pablos, P., & Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: Implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, *12*(6), 48–55.

[24]- Radosavljević, K. (2023). Digital Transformation and Risk Mitigation in Emerging Insurance Markets: A Comparative Analysis between China and Serbia. *Opportunities and Challenges in Sustainability*, *2*(2), 104–115.

[25]- Rafay, A., & Farid, S. (2017). Maqasid-al-Shari‘ah vs. contemporary Islamic banking and finance: the case of Pakistan. *Turkish Journal of Electrical Engineering and Computer Sciences*, *7*(2), 41–51.

[26]- Rahayu, S. S., & Devi, A. (2023). Efficiency , Stability And Productivity on Indonesian Islamic Insurance Industry. *Islamic Social Finance*, *3*(1), 1-12.

[27]- Sallemi, N., & Zouari, G. (2023). The effect of CEO characteristics on Takaful performance. *International Journal of Disclosure and Governance*, *20*(1), 70–82.

[28]- Scalzo, G., Akrivou, K., & Fernández González, M. J. (2023). A personalist approach to business ethics: New perspectives for virtue ethics and servant leadership. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, *32*(S2), 145–158.

پنل بین‌الملل

(Takaful in Practice, Modern Technologies and Innovations)

Panel Moderator: Prof. Dr. Sakir Gormus

Speakers:

Mr. Ajmal Bhatty
(Executive Director of Badri Management Consultancy UAE)

Mr. Wahyudin Zakaria Rahman
(Fellow of Islamic Insurance Society Islamic Insurance Society (IIS))

Dr. Mohamed Rafick Khan
(Freelance Consultant in Allianz Malaysia)

Dr. Siti Zulaikha
(Assistant Professor of Islamic Economics, Faculty of Economics and Business, Universitas Airlangga)

Mr. Syed Nayyar Hussain
(Executive Director Strategy and New Initiatives, Salaam Takaful Limited)

Mr. Askin Dusundere
(Managing Partner at SHAW International Consultancy and Training Services Ltd)

Mr. Saqib Zeeshan
(Deputy CEO and Executive Director, Pak-Qatar General)

مقالات ارائه

Innovative Synergy of Insurance and Takaful

A. Bhatty[1]

Abstract

In exploring the innovative synergies between insurance and takaful, it would be best to see it in the perspective of why the two exist and what is the underlying link between the two; a link that is weaved in the story of risk and driven by the intrinsic and changing need to protect one's livelihood. This need is universal in all living things, and how better to protect this need is the innovative solutions needed in the realm of constant change. The paper does not delve in detail about similarities and differences between the two, but rather builds on the narrative of key strengths of each that can serve the market better in a world that is grappling with extremes of the good and the bad in the 21st century.

The good is all the amazing technology advances taking place making life more convenient and efficient. Innovations such as smartphones, high-speed internet, and social media have improved communication, access to information, and entertainment. The internet has made education more accessible than ever before. This interconnectedness promotes cultural exchange, understanding, and collaboration. There is a growing awareness of the importance of environmental conservation and sustainable practices. Efforts to address climate change, reduce pollution, and promote renewable energy sources contribute to a better future for all. We are witnessing significant social progress in terms of human rights and racial justice. These advancements strive for a more inclusive and equitable society.

At the same time, the increasing influence of technology is a concern about control of flow of information that can compromise our privacy and autonomy. The rapid dissemination of false information through social media and other digital platforms is seen as a threat to social, political, and economic systems. Addressing this issue without infringing on civil liberties poses a challenge.

It is that deeper understanding about the mosaic of change in which one must see to what extent insurance and takaful individually and synergistically play their part towards innovation. This must be in the context of societal and economic paradigms, impacting us as a society, and more widely how each serves the communities and culture because this is what matters and affects us all individually and collectively.

Keywords: Protecting, Society, Economy, Planet

---

1. London, United Kingdom (Fitzjohn's Avenue, NW3), Badri Management Consultancy, UK Islamic Finance Council

A Brief Story of Risk

Keywords: Change is Constant, Risk is Constant, Innovation is Constant

We all need a safety net for the times when things go wrong, in all kinds of activities, matters and issues that we get involved in, in what affects us; it can affect our health and livelihood, sometimes in the most adverse life-changing ways. But it all depends on our mindset in how we perceive risk and how proactive we are in taking timely measures to handle and manage the consequences of risk for the times when things go wrong.

Risk is a natural manifestation. Risk is everywhere, and all the time. The origin of the word “Risk” comes from “Risimire” thought out by the Romans, meaning “to dare”. Dealing with risk is a choice, not fate. We deal with risk when we dare to act based on our ability to make choices. And the choices are to Ignore risk, to Reduce it, Avoid it, Exploit it, Accept it, Transfer it or to Share it.

A famous example of making a choice to cover risk is quoted in a hadith of Al-Tirimidhi, is about a man who was leaving his camel without tying it. The Prophet (PBUH) asked him “Why don't you tie down your camel?” The Bedouin answered, “I put my trust in Allah.” The Prophet (PBUH) then replied, “Tie your camel first, and then put your trust in Allah.”

We are 8 billion of us on this planet in this 21st century, in an amazing kaleidoscope of race, colour and creed. We are all equal when we arrive and all equal when we depart, but it is our journey on the planet that impacts each one of us differently. When we were fewer of us, around 170 million, at the advent of Christianity, 220 million at the advent of Islam and 1.55 billion at the turn of the century in 1900, there was more social cohesion with larger family units and collectively the society was better able to take care of dependents and businesses through pooling of resources of the many to help the unfortunate few. This has been the case ever since the recorded history of collective ways of financial protection, from the times of Babylon, the Greeks, and the Romans, to the Arabs and the Chinese with a need to protect the growing wealth through trade and commerce between regions, cultures, and societies.

The human instinct to recognize risk and in finding ways to protect possessions and livelihood as individuals and societies can be traced over the last 3000 years. It was simple then in today’s terms, but not so simple now, when protection has become a paramount concern to ease not just the social needs but the imbalances of social and planetary norms due to the inequities of making profit at all costs.

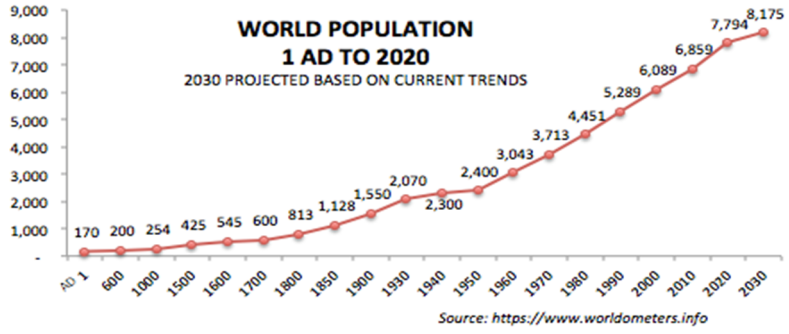
It was the Chinese merchants, some 3000 years ago, navigating the treacherous waters, who realized the dangers of putting all of one’s eggs in one basket. They

distributed their goods over many boats to limit the risk of loss due to any single boat capsizing. And it was in 1735 BC, when Hammurabi, the king of Babylon, passed the first law of bottomry, protecting a ship's cargo that was pledged in exchange for a loan. The repayment of loan was contingent on a successful voyage, and the recipient of loan did not have to repay it back if the ship was lost at sea.

The story of risk continued with ancient Greece and the Roman Empire, where lenders would estimate the risks of providing loans and compare that to the rewards they would receive in terms of interest. In ancient Athens in the 4th century BC, the concept of the "maritime loan" was born. This loan covered a merchant ship's voyage and repayment was cancelled if the ship was lost. During the 17th Century in London, insurance branched out from the merchant shipping industry to cover life and health insurance in a form that's familiar to us today.

The only thing constant in the story of risk is CHANGE.

The world is in a continuous flux, a mix of good and bad, the latter driven by greed of the few mostly at the expense of many. Nevertheless, with the interplay of competitive drivers and the quest for a better tomorrow that shape our lives and livelihoods, we have collectively achieved overall improvement in human development towards better living conditions, better literacy, improving gender equality and longer living.



Imagine how each generation from AD1 to AD 2023 lived through and coped with the changing socio-economic eco-system impacted by the geo-politics of the times [1]. The world average GDP per capita (on crude estimates) in 2023 was around 12 times that of 1800's, within the backdrop of the highest GDP per

1. See appendix 1, Generational Change driving the need to innovate.

capita countries having increased by 85 times. Sadly, witnessing the world affairs taking a turn for the worst due to geo-political wars, famine and natural disasters, a lot of countries have struggled. The lowest GDP per capita country is Yemen with $302 in 2023 (it was $1,558 in 2014) whereas the lowest in 1820 in the 1990 USD value was China at $523. Excluding Yemen, the lowest GDP per capita increased only by a factor of 2.

Figures rounded	1820 (USD 1990 PPPs)	2023 (In current USD)
GDP Per Capita (USD)	1,200	13,920
	Highest =$1,561, Netherlands	Highest =$133,175, Luxembourg
	Lowest ≈ $523, China	Lowest =$302, Yemen
Life Expectancy at birth	World average: 24 years	World average: 73 years
	Highest = 39 years, Netherlands	Highest = 87 years, Monaco
	Lowest = 20 years, China	Lowest = 54 years, Chad

Source: IMF World Economic Outlook, World Bank, GDP per capita since 1820, OECD, Bolt, Timmer, van Zanden | Worldmeters.info | Statista.com | Macrotrends.net

The average life expectancy at birth improved by 49 years from around 24 years in 1800's to 73 years in 2023; The highest life expectancy in 1800's was of Netherlands at 39 years (83 in 2023) and the lowest was China at 20 years (78 years in 2023). Monaco is highest at 87 years (Japan 85 years) and the lowest is Chad at 54 years.

Tracing Takaful's Roots

In Shariah tenets

Keywords: Purpose Driven, Cooperative, Shared Values Versus Greed, Avarice, Exploitation

The social dimension for the adherents to Islamic faith are aligned with values that are practiced as well as preached; similar values and principles are preached in other religions but not practiced as widely or not as much. These values have the essence of attaining and maintaining peace, economic well-being and development of mankind at all levels, for individuals, families and society. How this gets implemented in practical life is where the society collectively recognizes five basic rights as fundamental tenets, which are the right to protect one's faith and belief, one's life, the dignity and honour, one's property, and the mind. These tenets are driven by three levels of welfare codes as Unavoidable

Necessities (Dharurah), General Needs (Hajiyat), and the Need To Lead a Decent Life (Tahsinat), in that order of priority.

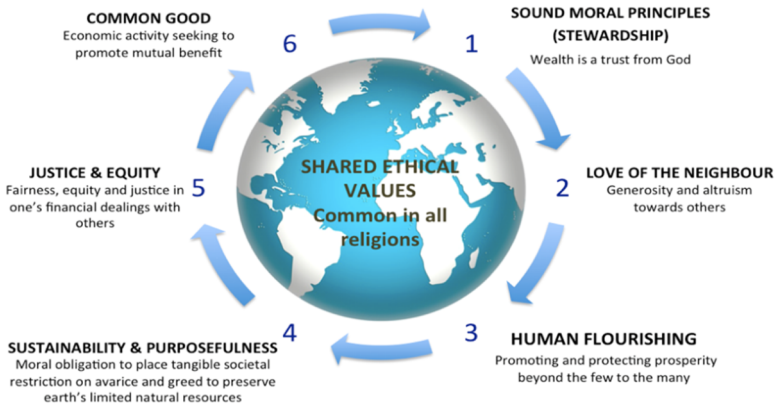
The need to protect against risk was well recognized in the Arab tribes. They covered losses and liabilities of individuals in their tribes through mutual help. Each individual's loss was considered tribe's loss and was settled under the concept of Aqilah (a collective solidarity originating as paternal relatives' responsibility). This act of solidarity was a joint guarantee by a group of people that became the cultural fabric of shared responsibility within the Islamic faith in the form of subrogation (blood money or Diyah) and financial compensation for bodily injury (al-Arsh). It reflected the principle of mutual help and cooperation through good and virtuous deeds stated in the Quran and hadith. Providing for all members of society is highlighted in the Quran, regardless of their socioeconomic status, ensuring that no one is left in need. 76:8

ETHICAL VALUES ARE COMMON TO ALL, IN ALL FAITHS

The shared-values framework developed by the Islamic Finance Council of UK and the Church of Scotland, highlights that there is no difference in the ethical values that we find in all religions. This framework is set out below:

ETHICAL VALUES COMMON TO ALL

SOURCE: UKIFC'S SHARED VALUES FRAMEWORK FOR ETHICAL FINANCE



These are sound moral principles based on stewardship, justice, equity and empowerment, about empathy for others, for human flourishing, for fairness in our financial dealings, for pursuit of socially responsible economic activities, and for a collective defense against avarice and greed for making profit at any cost that negatively impacts earth's natural resources.

All of these attributes make up the ethical mosaic of Islamic finance and takaful. Takaful's mutuality embraces not just the social dimension but also economic and environmental dimensions for a sustainable eco-system for the common good of all.

The 2020 report of the office of Human Development of UNDP is a fascinating compendium of what we need and how we must go about achieving the very fabric of the ethical mosaic as explained above. Amritya Sen's brilliant explanation in this report is an essential read on this subject. It has stark similarities to what is preached in the goodness of all religions and what is practiced within the Islamic faith and enshrined in Islamic finance and takaful.

The Islamic economic system is built around what is intrinsically in the good human nature; for the good of society and environment on a collective basis and not one of a personal gain at the cost of others. This has been, and is the way of the scriptures of what is good for us in maintaining social and planetary balance; a reality that has been there more in the past; but we are increasingly experiencing its absence now in the present as we grapple with catastrophic vagaries on society of the imperialistic past, and its replication in different forms by the unashamed autocracies, sham democracies, extreme politics and wars over wealth and natural resources where greed, avarice and lack of social empathy of the few (one percent) rules and impacts peoples' lives, leading to poverty amongst millions and erosion of the middle classes. The world is increasingly impacted by pandemics of various kinds and mutations; the catastrophic climate changes are eroding the environment. The political and economic powerhouses are ignoring these imbalances, preaching the theory of correcting the imbalances to satisfy the many and not doing much in tangible practical ways for the benefit of the few. We have the ethics of sustainable development goals of the United Nations, the ESGs and ethical finance / Islamic finance which are all good measures for humanity and a lot of good has been achieved through these measures. The Millennials and Gen Zs are more open and driven to such realities than baby boomers, and maybe we can rescue the planet for our future generations through this realization and collective positive measures.

Positive Disruption of Takaful

Takaful is a purpose driven insurance.

Keywords: From Profit to Purpose, Positive Disruption, Good for All

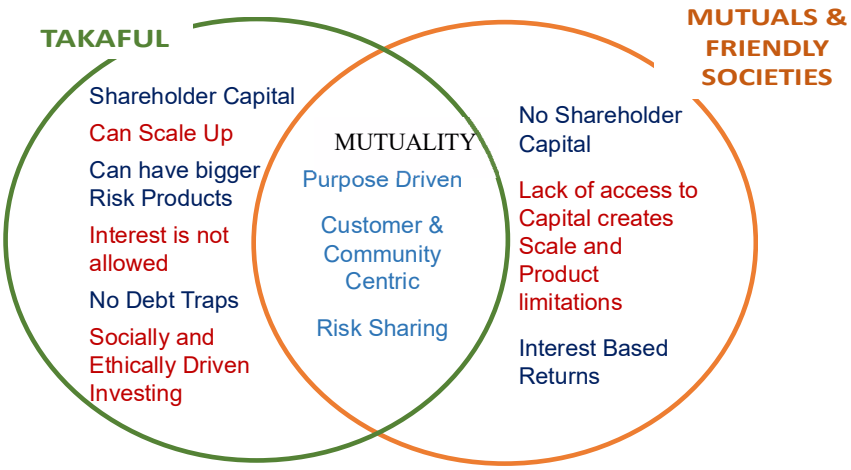
Takaful is insurance, but conventional insurance is not takaful. The difference is not in what takaful and conventional insurance offer as a means of financial

protection, as both offer the same; the difference is in how takaful, as distinct from conventional insurance, is part of a system that operates within a framework that strictly upholds equity and stewardship in the use of money and its management for the greater collective empowerment of people, irrespective of race, colour or creed, minimizing the impact of shocks, risks and inequalities and keeping the social and planetary imbalances in check.

Takaful has the best of both, the Mutuals & Friendly Societies as well as Conventional Insurance. Takaful is mutual, and it has the intrinsic support of capital to make it possible for people to benefit from its core activity of financial protection on cooperative basis.

Takaful is a mutual system

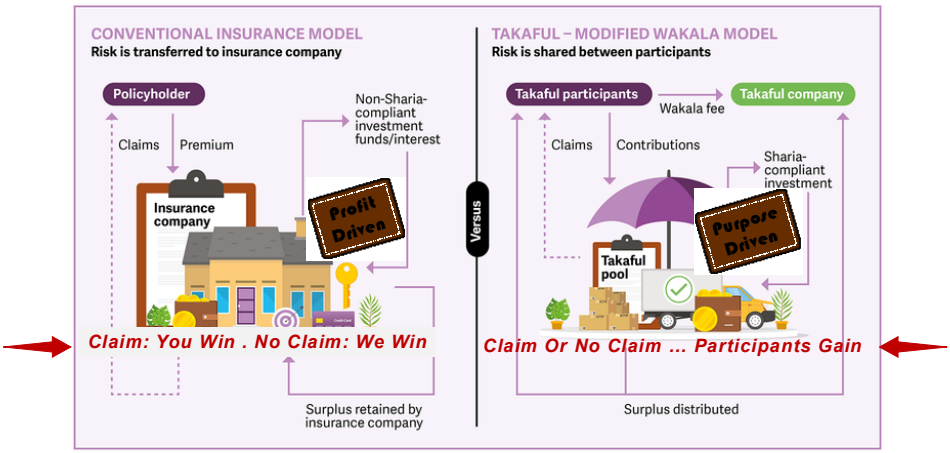
but it is not a mutual company



The ethics of takaful, embedded in mutuality, risk sharing, responsible investing, fairness and transparency is for the greater good of society, for people and the planet. It is all about what is good for me is good for you and together we are strong with our stewardship on earth for a fair way of sharing wealth with sound moral principles.

The instinctive approach of doing something good collectively, good not just for us but also for others, creates social and commercial trust and harmony, leading to a peaceful co-existence. This is a purpose driven need for protection. The divergence from this is when, in pursuit of excellence, the focus shifts from **Purpose to Profit**. This is one of the key pieces of the mosaic that is missing on the insurance side. The operational structure of insurance and takaful is

highlighted below, that shows segregation of participants' fund (or takaful pool) from shareholders' funds. There are several models, but it is the Modified wakala model that is widely used by takaful companies.



Source: Badri Management Concultancy

The emergence of profit in insurance is very different from other businesses. This is because the protection bought by insurance premium is a promise, in a bilateral contract between two parties, the insured and the insurer. The benefit is conditional and intangible. In takaful, the promise to pay is domain of one party, the participants, who share risk collectively in takaful pool, and therefore are both the insured and insurer.

Making profit is perfectly acceptable in takaful; Profit is necessary for a durable and sustainable business. In insurance, profit is directly derived from the risk and reward interplay, whereas in takaful, profit is a catalyst of happiness for all the stakeholders in the risk and reward equation, that includes customers, shareholders and management, inclusive of related third parties.

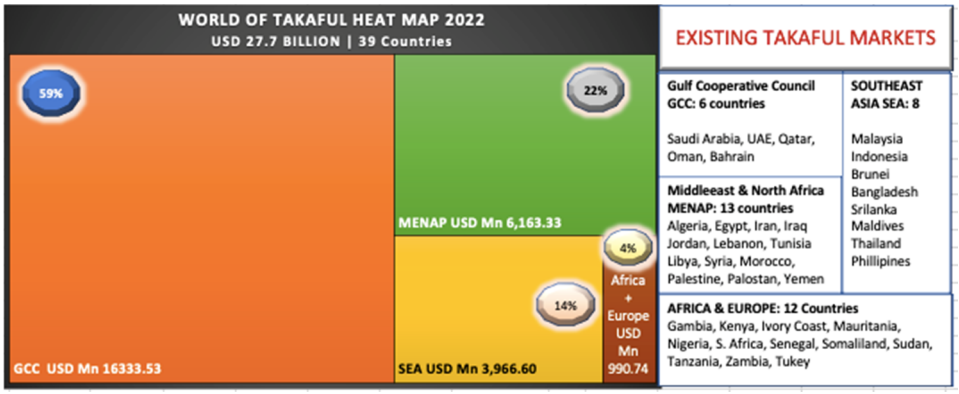
The providers of capital are exposed to risk from insured's protection in both insurance and takaful; However, when this is open to exploitation, then it becomes a win-win culture, driven by greed. This approach makes it financially safe for shareholders to maximise their rewards during the claims-free periods with all of the resulting profit reaped by them, and at times of excessive claims, measures are taken to increase the price of risk. This also happens in Takaful, but as the underwriting surplus is shared in claims-free scenarios (between participants and the company on a pre-agreed terms), any over-pricing gets reflected first in the accumulation of distributable surplus. If losses occur due to

underpricing, the price of risk may be increased. This makes it a win-win paradigm for all the stakeholders and not just the shareholders.

Innovation Synergy: Takaful Specific

Keywords: Wakala Pools, Qard Capital, P2P Takaful, Takaful Townhalls, Microtakaful

4.1 Some of the innovative ways stated in this chapter are already happening within the larger insurers and reinsurers including takaful companies, but more of this needs to happen at the regional level. The global heat map of takaful below shows just under US$28 billion of takaful contributions (premiums) in 2022. This figure is sourced from World-Of-Takaful portal that will be soon available as a go-to place of takaful providing 360º information of every takaful market globally. There are various projections available online of latest information of takaful, ranging from US$30 billion to US$40 billion contributions in 2023.



Innovation is evolutionary, needed as a response to change. A change that reflects generational expectations shaped by scientific and technological advances and the interplay of social, economic and political frictions impacting work, unemployment and pursuit of happiness. Therefore, changing with the change becomes necessary for people and businesses to remain relevant in socio-economic eco-system, while trying to maintain sustainability and durability of the businesses and livelihoods.

The eco-system remains in a continuous flux of change. The state of inflation, ease or difficulties of home-ownership, and geopolitical stability or turmoil, all have their positive and negative impact. It becomes a quest to find ways and means to excel in the never-ending market challenges for increasing customer out-reach and better ways to maintain this, with utmost efficiency and

stakeholder satisfaction. Harnessing the change is difficult to achieve from legacy systems where it is usually hard to act in a timely manner in order to keep pace with competition. But there are tech solutions that can be added to the legacy systems that can be cost effective. Nevertheless, some or all of the technological tools may be essential to embrace the needed facets of latest technology of AI, blockchains[1], big-data machine learning, no-code technology and robotic process automation. And then there is the over-arching challenge of ESGs-SDGs and impact of climate change as well as challenges of changing demographics, longer life expectancy, expanding informal gig economy, and consumer habits and expectations that drastically changed from baby boomers to millennials, Gen Zs and Alphas.

All of above needs to be tapped by insurance and takaful companies to achieve and maintain cost-effective ways of processing and delivering products and services within the rules and terms of statutory and corporate governance.

Wakala Pools

Takaful corporate structures are well suited for outsourcing the operational services. Between customers and shareholders, there is the Wakeel (takaful operator) appointed by shareholders to manage the affairs of both the participants' pool and shareholders' reserves. What if the work of the Wakeel is outsourced into a collective pool? This would mean countless tasks transferred to the Wakala Pool who would carry out everything across policy lifecycle, such as submission-to-issue process, policy servicing, claims handling, renewal, accounting, quality assurance, etc.

A Wakala Pool, similar to Underwriting Benches in conventional insurance, could serve multiple takaful clients, resulting in economies of scale, as the overall operational cost for each such Wakala Pool would be lower than individual operational cost per client (Sum of the whole < sum of individual parts).

The various benefits of Wakala Pool are as follows:

If a Wakala Pool is located offshore where wages are lower and talent is easier to find, this can have considerable cost savings. Takaful client companies are then able to execute their processes at a lower rate, saving money without sacrificing quality. They would have more time for servicing clients and growing their book of business.

1. Appendix 3: Use of Blockchains in insurance

The cost of running business can be a lot due to high office rent, electricity charges, and other utilities. The software required to complete tasks can be expensive. Additionally, maintaining a fully-fledged in-house team for each business process can be expensive due to increased labour costs. A good Wakala Pool will have the latest software, and the takaful company can access these at a cheaper cost, helping to save on software expenses.

Acquiring talents from a single geographic location can be hard due to the growing demand for skilled insurance talent. Moreover, when a takaful company is competing with other global insurance companies, it needs the best employees. Wakala Pools can expand the talent pool and help the takaful company recruit the most desirable talents from across the globe.

Wakala Pool can facilitate complicated insurance claims, when claims adjusters in the required locality are not experienced enough to handle it. In this situation, takaful company can engage the services of Wakala Pool with an experienced claims adjuster in another part of the world.

The Wakala Pool system therefore would be ideal for takaful companies as it will help them to focus their energies and strategies more vigorously on market penetration, that is low for many of them. This is because of the competition they face in markets, that have been and still is, dominated by conventional insurers with stronger solvencies and reserves leading to more pricing flexibility.

It should be noted that despite impressive growth of takaful in core markets, takaful remains a niche except for Saudi Arabia and Iran. This cost effective Wakala Pool system, providing more quality time to the management to focus on securing greater market penetration, would be a great innovative step forward for them.

participants providers of capital – the qard capital

The takaful risk pool is an innovative concept enabling takaful fund to generate capital indirectly from future surpluses of the fund. Instead of participants having to pay up capital at the outset, shareholders come up with any necessary capital should a deficit occur, which is financed (repaid) from future surpluses of the fund[1]. This works well when underlying risks are well underwritten and variations in volatility of risks can be well managed and contained, but not when retained surplus in the risk pool is limited. Where risks are more predictable such as mortality related risks in life insurance (family takaful) this works, but

1. Overview of IFRS, https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2021/november/ifcg/ap2-ifrs-17-and-takaful.pdf

not in larger corporate risks and specialized risks like oil and gas, energy, aviation, where claims volatility makes risk-sharing difficult.

Peer-to-Peer Takaful

A seamless way for takaful to be introduced into developed markets of EU, UK, North America and elsewhere.

A form of insurance, called P2P insurance, is being promoted and developed in the conventional insurance space. In P2P insurance, a group of people with common interests or connections pool their premiums together to share risk. This reduces costs, increases transparency, and gives more control to the insureds. It can return unused funds to the pool members or re-insure for larger claims. It relies on trust and technology to avoid or minimize fraud. P2P insurance is described as disruptive and innovative model that challenges the traditional insurance system.

This is the same as Takaful, except for one difference. Its investment criterion is conventional, not takaful. Takaful criteria is to avoid interest based securities and other limitations of not investing in anything that is harmful for people and society. If the careers can add takaful investment criteria to P2P insurance, with statutory approval, it can fill up a huge global gap that currently exists in the non-existent but much needed segment of takaful pensions and annuities (post retirement) for large, medium and small pension funds of businesses and organisations.

Takaful Townhalls

For highlighting the "why Takaful" question for customers

Takaful is a "Purpose Driven" system, but the industry has not yet fully demonstrated itself to be as such, as more is said about it in words than in actions. While many takaful companies are already aligned with the Purpose more than the Profit motive, it is essential for customers and employees to know this and believe in it. When takaful companies behave like conventional insurance companies, as many do, it damages the trust that the ethics of takaful and its principles create. Demonstrating a continuous commitment to these principles can help bring takaful companies into the mainstream market.

Customers, both existing and prospective, should be able to understand the cooperative nature of takaful, which should make them feel confident about placing their trust in these companies. In takaful, customers are effectively owners of the insured part of the company within a cooperative culture. It is

crucial for staff members to understand these principles and know that the company firmly adheres to them in its business approach.

Similar to mutuals, friendly societies, and peer-to-peer (P2P) insurance offerings, takaful companies could actively engage with local communities. By addressing livelihood issues and supporting community projects, takaful companies can demonstrate their commitment to social responsibility. Additionally, they can offer unique coverage that fulfils the distinct needs of the local population and provide services that go beyond traditional insurance.

By embracing these practices, takaful companies can strengthen their claim of being “Purpose Driven” and build trust among customers and employees alike.

An annual townhall gathering can indeed be an effective way for takaful companies to increase awareness about their commitment to being a purpose-driven entity. Such events provide an opportunity to engage with customers and foster a sense of affinity and loyalty, ultimately building and maintaining trust.

During these townhall gatherings, takaful companies can showcase the key differentiators between takaful and conventional insurance. By highlighting how takaful principles are embraced by employees and managers, companies can demonstrate their commitment to ethical practices. Additionally, they can emphasize how these principles are well-integrated with business strategies, supported by consistent takaful values-based management practices.

These events can serve as a platform for takaful companies to communicate their cooperative nature and the collective help and support they provide. By sharing success stories and real-life examples of how takaful contributions have made a positive impact, companies can reinforce the value proposition of takaful.

Overall, annual townhall gatherings can play a vital role in increasing awareness about the purpose-driven nature of takaful companies. By fostering open dialogue, showcasing ethical practices, and engaging with communities, these events can contribute to building trust among customers and stakeholders.

Micro takaful[1]

Microtakaful is not as widely available as microinsurance. The size of the global microinsurance premiums in 2022 was US$77.8 billion. The bigger markets in microinsurance are South Africa, Morocco, India, China and Brazil.

Microtakaful is less developed, the main markets being Malaysia, Indonesia and Pakistan. Albeit with low penetration and much more needs to be done, especially in Africa and the war-torn regions of the world. Indonesia has several

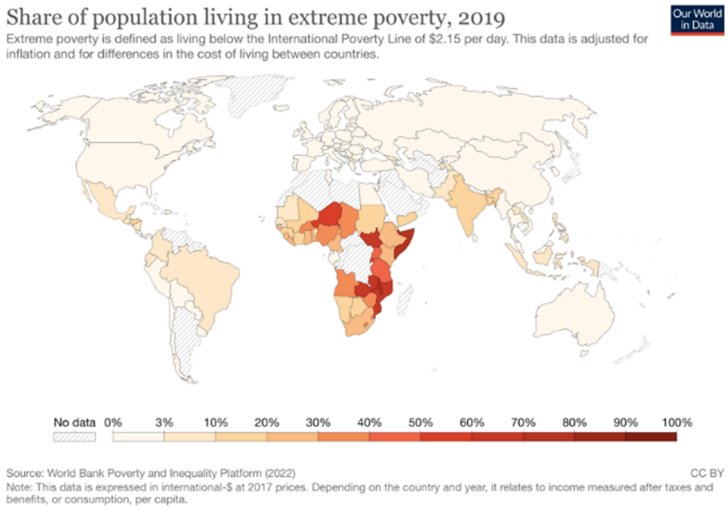
1. Appendix 4: Microinsurance landscape

microtakaful programs to provide social protection and financial inclusion for the poor and vulnerable groups. Pakistan has microtakaful products to address the needs of the rural and low-income communities, offering health, education, and funeral expenses. These are some examples of countries that have microtakaful.

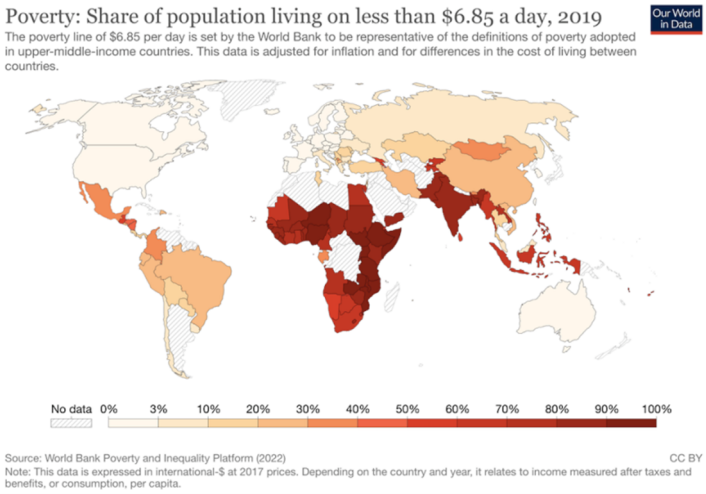
Microtakaful is a dire need of the unserved segments of the population with no access to insurance due to financial and religious reasons. The takaful industry has mostly focused on the more affluent market.

The seriousness of the levels of poverty is illustrated in the following maps that show the share of population living below the poverty line of less than $2.15 per day and less than $6.85 per day. Notice the huge jump in percentage of population getting trapped in poverty when we move from $2.15 a day to $6.85 a day. This gets even worse when measured at less than $10 a day.

Extreme Poverty chart: people earning less than US$2.15 per day



Extreme Poverty chart: people earning less than US$6.85 per day



Innovation Synergy: Takaful and Insurance Specific

Keywords: **Embedded Insurance, Telematics, Parametric Insurance, Smart Loss Prevention, Swift Relief Insurance**

There is no longer any doubt that the technological advancements are making us think out of the box, from how it used to be, opening up fantastic opportunities to do things differently and better. Personalized offerings are possible to embrace the changing customer preferences, enabling insurers to shift from a product-centered approach to one that is data-driven and customer-centric. To maximise the data mining benefits, long-term data strategy is needed, in view of the scale of investment required to acquire technology systems, to leverage the full potential of data to drive innovation and growth.

Artificial intelligence and machine learning capabilities are also maturing, resulting in many possible applications for the insurance industry. Insurers can make better data-backed decisions and have improved customer interactions based on prescriptive analytics.

The following are innovations that have taken place directly within insurance industry, some still being developed to better perfection. Several takaful companies have also adopted these innovative products , while for many the insurtechs are supporting them for such developments.

Embedded insurance

Embedded insurance is for businesses to integrate relevant risk protection into their customers' purchase journeys, allowing them to include or add on coverage

when buying their products or services. Example is giving customer the option to insure goods at the time of purchase.

Telematics and Usage-based Insurance (UBI)

Telematics is about data analytics used to monitor the behaviour of policyholders and mitigate risks in advance. This enables better assessment of risk, resulting in discount in premiums where applicable. Motor insurance related data has been abundantly accumulated in insurance companies as it is one of the largest lines in most countries. A device is fitted into motor vehicles and used to track driving, speed, braking, acceleration, cornering and the time of the day a journey is made via satellite technology. The data is transmitted to the insurer by GPS which enables the insurer to estimate the likelihood of a claim being made. Such programmes benefit young drivers that do not have a track record to influence their premiums. While there is no research that clearly indicates the link between telematics and accident rates, anecdotal evidence suggests telematics solutions can reduce collisions by up to 20%, operating costs by up to 10%, and fuel consumption of between 8% and 11% (Source: Zurich Fleet Intelligence, 2016).

It is estimated that the number of consumer subscribers to telematics insurance is expected to grow to 142 million globally by 2023 (global.ihs.com).

Parametric Insurance

Parametric insurance, also known as index insurance, covers the probability of a predefined event happening instead of indemnifying actual loss incurred. It is an agreement to make a payment upon occurrence of a triggering event, and as such is detached from an underlying physical asset or piece of infrastructure.

Some examples of triggering events are natural catastrophes, weather events, market indices, crop yield, power outage, etc. The payment is based on a pre-agreed formula that depends on the intensity or magnitude of the event, measured by an objective parameter or index.

Parametric insurance solutions have some advantages over traditional insurance, such as speed, transparency, elimination of coverage gaps, and bespoke products. However, they also have some limitations, such as basis risk (the difference between the actual loss and the payout), data availability and quality, and regulatory and legal challenges.

Swiss Re says the parametric market is growing, with product sales increasing 40% year over year as of August 2022. According to Risk & Insurance,

parametric insurance will continue to rise in popularity, with applications reaching beyond catastrophe related weather events to other lines of business.

Parametric insurance is offered in many countries around the world, especially in developing regions that are vulnerable to natural disasters and climate risks. It is being incorporated in microinsurance and microtakaful by the insurance industry using the parametric data collected by governments and specialized agencies. Some examples of countries that have used or are using parametric insurance are:

- India: The government uses parametric data from local weather stations to insure 35 crops in 17 states.
- China: The government covers solar panel farms against lack of sun causing a decrease in energy production.
- Ethiopia: The government protects several tens of thousands of farmers against drought risks.
- Mexico: The government insures coral reefs in the state of Quintana Roo against hurricane damage.
- Caribbean and Central American countries: The governments participate in a regional risk pool that provides parametric insurance against hurricanes, earthquakes, and excess rainfall.
- African countries: The governments participate in the African Risk Capacity (ARC), a regional risk pool that provides parametric insurance against drought, flood, tropical cyclones, and outbreaks of diseases such as Ebola.
- Pacific island countries: The governments participate in the Pacific Catastrophe Risk Insurance Company, a regional risk pool that provides parametric insurance against earthquakes and tropical cyclones.

Smart Loss Prevention

The smart IoT devices are forecast to amount to 29 billion by 2030 (source: Statista). This provides immense potential for the insurance industry. In the property sector, smart leak detectors are helping homeowners and businesses actively to prevent losses. Insurers can offer price reductions for certain smart home devices with discounts.

The use of smart devices in insurance loss prevention is a way of applying the Internet of Things (IoT[1]) to the insurance industry.

1. IoT refers to the network of physical objects that are embedded with sensors, software, and other technologies that enable them to connect and exchange data with other devices and systems over the internet.

Smart devices can help insurers and policyholders reduce losses by detecting and preventing potential risks, such as fire, water damage, theft, or vandalism. For example, a smart home sensor located in the basement of a home can quickly detect a water leak and alert the homeowner and the insurer, so that they can react more quickly and reduce the extent of the damage. Similarly, a smart smoke detector can notify the homeowner and the fire department in case of a fire, minimizing the loss of life and property.

Smart devices can also help insurers improve their underwriting and pricing by collecting and analyzing data on the behaviour and usage patterns of policyholders. A smart health device can monitor the physical activity and vital signs of a policyholder, such as heart rate, blood pressure, and sleep quality, and provide recommendations and rewards for healthier lifestyles. This can help insurers lower their claims costs and improve customer loyalty.

There are also some challenges and limitations that need to be addressed, such as data privacy and security, regulatory compliance, technical interoperability, customer adoption, and cost-effectiveness.

SWIFT RELIEF INSURANCE

Instant payments are the key to unlocking innovation. Since payments are a critical part of insurance transactions, enabling instant payments ought to be integral to a seamless, digital insurance experience. This has already gained traction as policyholders demand fast claims payouts and convenient premium payments. More of this needs to happen regionally. Expanding concerns around both data privacy and fraud prevention, however, mean security will be a priority for instant payments.

Examples of how these benefits both insurers and customers, are:

- Improving customer satisfaction and loyalty by reducing the waiting time and hassle of receiving claim payments.
- Enhancing the brand image and reputation of insurers by showing that they care about their customers' needs and well-being.
- Reducing operational costs and risks for insurers by eliminating paper checks, manual processing, and fraud.

Creating new opportunities and use cases for insurers by offering innovative products and services that leverage instant payment capabilities.

Product examples where instant payments are being used, are:

- Home insurance: With instant payment, customers can receive at least a portion of their settlements before their claims have been finalized, to help cover essential expenses such as lodging, transportation, or food.
- Auto insurance: With instant payment, customers can receive their settlements faster and choose their preferred repair shops or service providers. Customers can submit photos of their damaged vehicles and receive an estimate and payment within minutes.
- Travel insurance: With instant payment, customers can receive their compensation for flight delays, cancellations, or baggage loss without having to file a claim or provide receipts.
- Health insurance: With instant payment, customers can pay their medical bills directly from their insurance accounts without having to wait for reimbursements or deal with paperwork.

ESG Imperatives[1]: Common for BOTH takaful and insurance

Keywords: Takaful DNA > ESG, Insurance catching-up to ESG, Takaful to walk the talk

Should you be insuring corporate customers who do not follow ESG criteria?

How compliant are you as a company in being ESG compliant?

ESG (**Environmental, Social, and Governance)** is all about doing good for the environment and society in ways that comply with agreed international statutory standards, keeping a fair balance for the people and the planet when making profit from business activities.

Compliance with ESG is one of the most important imperatives in developing new innovative products, services, and market penetration strategies for insurance and takaful companies. From the very definition of ESG, it can be seen that it encompasses everything that is in the DNA of takaful. But how to practically make the required impact remains only partially compliant in the takaful world. Takaful companies are mutual, but the customers do know it or the companies don't behave that way. Another big missing link is in the practice of core takaful principles that leaves gaps in responsible investing and gaps at the shareholder and board levels to drive this process. It has to be said, however, that much to the efforts of takaful companies to comply with all of the takaful principles, there are practical limitations such as lack of long term marketable ESG driven sukuks where smaller investments can be made.

1. See Appendix 2: ESG imperatives for Insurance and Takaful

A number of big insurance players already have done a lot to be aligned with ESG imperatives of investing, underwriting and monitoring in ways that are good for the environment and society and compliance that creates and maintains trust with the stakeholders. It is however still a long way to go. The same cannot be said for the rest of the industry, and a collaborative effort between the big multinational players and smaller regional players would help for the insurance and takaful industry as a whole to do more on ESG imperatives.

So, ask yourself as insurer, the following: Environment Imperative

Have I established, or what I need to do to establish, my decarbonization goals for my investment and underwriting portfolios?

Have I, or how do I define specific pathways and action plans for these goals through my investment and underwriting policies?

How do I identify and assess product/service opportunities (e.g., energy efficiency insurance, carbon emissions assessment)?

How do the senior management and the board develop an overarching strategy on climate disclosures and risk management, setting clear disclosure objectives, defining key metrics, identifying underlying data sources and embedding climate-related information into data governance models and management processes?

Social Imperative

What is my current performance on the social dimension (e.g. workforce diversity and inclusion metrics)?

How should I articulate ambitions for social sub-dimensions (e.g. customer privacy, distribution, price discrimination, coverage redlining)?

How must I identify and assess product/service opportunities (e.g., property coverage for social enterprises), prioritize social opportunities, and define an implementation roadmap.

Governance Imperative

Regarding the extent to which insurers should reward their executives and lower-level employees, assess the following for your organisation:

What is your current alignment of pay to ESG outcomes?

What if any there are gender or other pay gaps in your organisations?

What are controls (including for third-parties) over activities that go against effective governance and could incentivize bad behaviour (e.g., deceptive business practices, bribery and money laundering).

While there are many direct benefits of taking steps like these, there are indirect benefits as well, including the reinforcement of brand value for the current and future employees.

CONCLUSION[1]

Keywords: Synergistic innovation for the good of society and humanity

Takaful is basically insurance, but insurance is not takaful in its totality. But both are part of the same story, the story of risk. The result for both is the same; to provide financial protection against loss or damage when things go wrong. But takaful has a clearly defined process that it must follow to deliver that protection.

Despite the similarities and differences between takaful and insurance, which are well documented, each can benefit from positive qualities of the other and innovate synergistically for the good of society and humanity. After all, it is a fact that the providers of conventional insurance have not been able to effectively penetrate the markets of 2.3 billion Muslims (2023 estimates[2]), but takaful's ethical mosaic, as explained in this paper, should have the appeal for 8.1 billion people on our planet[3], if done correctly by the takaful industry.

The profile of takaful customers in several multicultural communities (Malaysia, the GCC, Iran, Pakistan making up for around 94% of global takaful) reflects a mix of customers, not based on religion but mainly on takaful's **profit sharing and ethical principles**. If takaful company can demonstrate, year after year, about its strong adherence to the ethical principles, then what better scenario can there be for its customers to contain the risk by themselves as much as possible (as they are effectively insurers of the risk pool), maximizing the distributable surplus they can receive built over periods when claims in the risk pool are low and well contained.

The conventional P2P insurance has benefitted from takaful's innovation of "risk and surplus sharing amongst the mutually insured", and it would only be fair if the regulators of markets where conventional insurance dominates, such as

1. UNEP - UN Environment Programme, Pew Research Centre, Guardian.com, Brookings.edu, BBC.com, https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-insurance-report-2023-reimagining-life-insurance
2. https://atonce.com
3. https://www.worldometers.inf

the EU, UK and North America, to allow takaful industry to function in the same way, facilitating their models and their need to invest in debt-free and asset backed investment instruments and avenues.

There are a whole host of technological innovations where insurance industry is leading and takaful industry needs to catch up fast. InsurTechs have a vital role to play for both the industries in making their innovative offerings and solutions cost effectively and timely in addressing the changing generational needs of customers and businesses.

Takaful industry has a fantastic future ahead of it, but only if they can shift their gear from comfort zones of "Talking expletives" to "Walking" realities and practicalities" in bringing the goodness of takaful to its customers to be experienced by them, felt by them, and only then the ethical takaful DNA enshrined in the tenets can be good for humanity. This is exactly what can be achieved from the innovative approach laid out in this paper of having Wakala Pools, Takaful Townhalls, Awareness about participants being providers of Qard capital, the P2P Takaful, Telematics, Smart Loss Prevention, Swift Relief Takaful and addressing the Gig economy and SDG verticals through microtakaful and ESG imperatives.

All rights reserved. The opinions expressed in this paper are exclusively of the author and do not necessarily reflect views of Badri Management Consultancy and UKIFC. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means or stored in any retrieval system of any nature without prior written permission of the author.

© Ajmal Bhatty, Innovative Synergy of Insurance and Takaful, 2023 | Ajmal.bhatty@badriconsultancy.com

Appendix 1

Generational Change Pushing To Innovate.

Silent Generation, Baby Boomers, Generations X, Y, Z and Alpha

Source: Pew Research | McCrindle.com

Tracking generations over time is of significant importance for innovating in order to best address the changing needs. The differences within generations can be just as great as differences across generations, and the youngest and oldest within a commonly defined cohort may feel more in common with bordering generations than the one to which they are assigned. After the Baby boomers, implications of growing up in an "always on" technological environment have shown dramatic shifts in youth behaviours, attitudes and lifestyles – both positive and concerning. What is not known is whether these are lasting

generational imprints or characteristics of adolescence that will become more muted over the course of their adulthood.

Silent generation: Pre 1945

Children of this generation were expected to be seen and not heard. They are considered not only loyal to their careers but also to their religious beliefs, their relationships, and their families. They value stability and likewise are stable and dependable.

Baby Boomers: 1945 – 1964

Strong and focused work ethics, self-assured, competitive, and confident in themselves and their abilities, goal-centric mindset, independent and self-reliant with the belief that hard work makes a difference. They grew up as television expanded dramatically, changing their lifestyles and connection to the world in fundamental ways.

Gen X: 1965 – 1980. Also known as Baby Bust generation.

Independent, adaptable, and resourceful, having witnessed and adapted to major cultural, political, and technological changes throughout their lives. They have shaped the world during pivotal years of great change and technological advancement. They grew up during computer revolution, the internet and mobile phones, witnessing significant cultural and political changes throughout their lives.

Gen Y (Millennials): 1980 – 1994

Millennials came of age during the internet explosion. Most Millennials entered the workforce impacted by weaker economies and recessions, affecting their life choices. Their future earnings and entrance to adulthood may have been shaped by economic factors. They adapted the innovations of social media, constant connectivity and on-demand entertainment and communication.

Gen Z : 1995-2009

All of the above for Gen X and Y have been part of Gen Z's. When smartphones became popular, the oldest Gen Z's were 10. By the time they were in their teens, the primary means by which they connected with the web was through mobile devices, wifi and high-bandwidth cellular service. A new study found that 32% of Gen Z respondents say they are the hardest-working generation ever, and 36% believe they "had it the hardest" when entering the working world compared to all other generations before it.

Gen Alpha: 2010-2024

They have brand influence and purchasing power beyond their years. They shape the social media landscape, are the popular culture influencers, the

emerging consumers and by the end of the 2020's moved into adulthood, into the workforce and household formation. They are expected to stay in education longer, starting their earning years later and so staying at home with their parents later than even their predecessors. The role of parents therefore will span a longer age range- with many of Gen Alphas likely to be still living at home into their late 20's.

Screen and technology influence their learning the most. They are more advanced with smart devices, a trend that follows from Gen Z. By 2029, they will reach adulthood with their economic footprint reaching more than US$5.46 trillion.

Appendix 2

ESG Imperatives for Insurance and Takaful

Source: PWC, ESG: A Growing Sense of Urgency |

US SEC: Climate disclosures and your company |

National Association of Insurance Commissioners: How insurers must assess and manage climate related risks

ESG is a complex subject, and needs to be properly understood, especially by the regional insurance and takaful players. The following is an attempt to simplify this.

Environment Imperative: Climate Change

For the insurance and takaful industry, it is about how their investment and underwriting decisions affect the viability of initiatives that have pronounced climate impact. How they need to change their decision criteria, making their underwriting exclusions and divestment policies more nuanced and integrated into decarbonization strategies.

In addition to making the underwriting and investment policies of insurers to have a positive impact on climate change issues, it is about how to determine the effect of their financed emissions (results of their investment in allocated emissions) and then the results of this on insured emissions.

Social Imperative: Building Trust

It is a known fact that the consumers trust financial services companies, including insurers, considerably less than those in other industries. Trust is the basic foundation of social imperative, and this underpins insurance. What's more, the pandemic accelerated wealth disparities and erosion of the middle class, contributing to even greater social distrust.

Combined with lack of access and poor financial education, this decline in trust has made customers less likely to buy insurance and has led to significant protection gaps[1] and higher economic losses. So far this century, the global protection gap has drastically widened across all sectors, reaching US $1.4 trillion in 2020 and estimated to reach US $1.86 trillion by 2025.

Against this backdrop, rising stakeholder activism and demands for greater accountability and transparency are influencing insurers' strategic agendas. To strengthen trust, some insurers are focusing on alleviating social injustice by creating a more inclusive social and business environment. This includes educating customers, creating affordable products (e.g., microinsurance) and more effectively distributing them to reach more customers. Some insurers have formed public–private partnerships with local governments, regulators and policymakers to address financial asymmetries, building solutions for future climate or pandemic-related risks and improving access to affordable healthcare.

Governance Imperative: incentives

One good thing about being heavily regulated nature of the insurance and takaful industry, insurers are rated highly in the governance dimension. What ESG governance calls for is responsible organizational actions and behaviors, including transparency, and well-understood and clearly-communicated business ethics, as well as the recognition that diverse viewpoints lead to more informed decisions. So, insurers do have considerable room for improvement.

At the corporate level in developed markets of Europe and North America, transitioning to a low-carbon economy includes tax incentives to encourage complementary investments and behaviors. These incentives have become available in a time of extensive scrutiny of corporate tax remittances. This is yet to happen in other parts of the world. One burning and difficult area is to what extent insurers should reward their executives and lower-level employees? Some large insurers have tied executive pay to ESG measures. This kind of action is a prime opportunity for insurers to embed ESG objectives into the entire organization and increase employee commitment to the issue.

Appendix 3

Use of Blockchains in Insurance

Source: OECD Report: Technology and Innovation in the Insurance Sector

1. Protection gap, the difference between economic and insured losses, results in an enormous cost to society when disasters do occur. This cost is ultimately borne by both governments and individuals, and continually threatens the resilience and economic well-being of developing nations.

The blockchain technology has the possibility to simplify and accelerate contract management. Each validated contract on the open shared infrastructure contains data and self-executable codes inherent to that contract. When a triggering event occurs, meeting the agreed conditions, the blockchain smart contract picks up the predefined data sources of all participants, and then automatically activates and determines payout to or from contract parties.

Blockchains application in insurance is available for processing of transactions. The big players such as Allianz have made use of blockchain smart contract technology for processing a natural catastrophe swap. It processes transactions and settlement between insurers and investors.

Another application is between insurers and reinsurers to explore the potential of distributed ledger to streamline paperwork and reconciliations for (re-) insurance contracts and accelerate information and money flows, while greatly improving auditability. It uses anonymized transaction information and anonymized quantitative data, in order to achieve inter-group retrocessions by the use of the blockchain technology. This has been done with cooperation between Aegon, Allianz, Munich Re, Swiss Re and Zurich.

"Cat bond" payments between insurers and investors can take weeks or even months after the triggering event due to manual processing and authentication through intermediaries. Such delays are removed through blockchain applications, as blockchains cannot be altered, and their characteristic assists in ensuring that ownership cannot be duplicated or forged.

A study forecasts that for the reinsurance industry, more efficient data processing and reductions in claims leakage and fraud through blockchain solutions could remove 15% to 25% of reinsurance expense ratios which are typically 5%-10% of premiums (PwC, 2016).

Travel insurance policies often cover delay of flights or lost baggage, but policyholders are not often aware of this coverage and often only make claims for higher expense claims such as delays due to a medical emergency or to access medical benefits. This is in contrast to the flight delays and lost baggage being a much more frequent incident and one which can be tracked using third party data sources. The technology automates the process, in that if a flight delay occurs claims are paid automatically based on the data feed information.

Appendix 4

Microinsurance Landscape

Source: OECD Report: Technology and Innovation in the Insurance Sector

Microinsurance provides coverage for low-income individuals or groups who typically lack access to conventional insurance mechanisms. Protection is offered against various risks, such as illness, death, natural disasters, crop failure, theft, etc. It promotes financial inclusion, social protection, and economic development.

The global microinsurance market size was around USD 77.81 billion in 2022. The industry is further expected to grow at a CAGR of 6.5% over the forecast period of 2023-2028 to attain a value of around USD 113.42 billion by 2028.

Some of the major markets of microinsurance as of 2023, are:

South Africa: It has a large informal sector, where microinsurance provides affordable and accessible solutions for low-income households. It is the biggest microinsurance market in the Africa, with about 70% total market share. The market is well-developed, with a high level of regulation and innovation.

Morocco: This is the second-largest microinsurance market in Africa, with a penetration rate of about 5%. Morocco has a supportive regulatory framework for microinsurance, which encourages product development and distribution through various channels.

India: One of the largest and fastest-growing microinsurance markets in Asia, with a huge potential, given its large population, high poverty rate, and low insurance penetration. India also has a vibrant microfinance sector, which serves as a major distribution channel for microinsurance products.

China: It has been developing its microinsurance sector through various pilot projects and partnerships, involving government agencies, insurance companies, NGOs, and technology platforms.

Brazil: It is the largest microinsurance market in Latin America and the Caribbean, with a penetration rate of about 8%. Brazil has a large informal economy, where microinsurance can provide protection and empowerment for low-income workers and entrepreneurs. Brazil has adopted a flexible and inclusive regulatory framework for microinsurance, which allows for product differentiation and experimentation.

Crowdtakaful in Indonesia: Development Opportunities and Challenges

W. Rahman[1]

Abstract

Purpose: Paper ini bertujuan untuk menganalisa peluang dan tantangan pengembangan crowdtakaful di Indonesia.

Methodology: Penelitian menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan berupa studi kepustakaan, regulasi dan wawancara dan lainnya yang analisis dengan pendekatan fenomenologi.

Findings: Penelitian ini memberikan hasil bahwa pengembangan crowdtakaful di Indonesia memberikan peluang yang besar karena kinerja industri asuransi syariah yang terus tumbuh dan kejenuhan pangsa pasar asuransi syariah yang sejak ada tidak terlepas dari angka 6% sejak industri syariah ada, perkembangan teknologi dan digitalisasi yang pesat terutama kehadiran insurtech serta minat dan potensi rantai nilai halal yang tinggi dari masyarakat Indonesia sedangkan tantangannya yang harus diatasi adalah masih rendahnya kesadaran masyarakat dalam berasuransi syariah khususnya menengah kebawah, operational takaful (old) yang berlaku saat ini belum memungkin untuk diubah atau modifikasi dan kerangka regulasi yang belum mendukung.

Conclusion: Temuan penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa dalam menerapkan dan mengembangkan crowdtakaful di Indonesia selain memanfaatkan peluang juga harus mengatatsi tantangan yang ada. Selain itu, memerlukan komitmen dan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan, seperti pemerintah, industri asuransi dan non asuransi, Masyarakat, praktisi dan akademisi. Penilitian ini juga memberikan wawasan dan praktek baru dalam literatur takaful di Indonesia bahkan di dunia.

Keywords: Takaful, Crowdtakaful, Sharia Insurance, Peer To Peer Insurance

1.Department of Training & Certification, Islamic Insurance Society, Jakarta, Indonesia

Introduction

Saat ini pertumbuhan crowdtakaful di Indonesia belum ada. Namun, dapat dilihat dari industri yang sama yakni insurtech dan layanan digital di Indonesia masih cukup tinggi karena tingkat penetrasi yang masih rendah. Sektor ini diperkirakan akan tumbuh dengan CAGR 40% selama 2021-2026 karena basis (penetrasi asuransi) yang rendah, penetrasi digital yang sudah tinggi (dan terus meningkat), dan munculnya model-model baru.

Sedangkan dari produksi premi yang berasal dari pialang asuransi yang menyelenggarakan layanan insurtech atau asuransi digital di Indonesia mencapai Rp 3,88 triliun atau tumbuh 112% secara year on year (yoy) pada tahun 2022 (OJK, 2023), potensi ini juga didukung dengan hadirnya POJK 28/2022 terkait perizinan pialang asuransi digital tersebut. Secara global platform asuransi digital juga tumbuh cukup pesat dengan nilai $96,34 billion di tahun 2020 dan akan mencapai $ 279,51 billion di tahun 2030, tumbuh sekitar 11,3% per tahun (Allied Market Research, 2022).

Sementara dari jumlah pelaku, ada sekitar 375 fintech syariah secara global. Malaysia, Uni Emirat Arab, dan Indonesia menunjukan potensi sebagai leading hubs (The Global Islamic Fintech Report, 2022). Di Indonesia sebanyak 22 fintech yang terdiri dari dua fintech syariah pembayaran, 8 peer-to-peer lending, 2 securities crowdfunding, dan 8 inovasi keuangan digital (Asosiasi Fintek Sharia Indonesia, 2023). Untuk insurtech syariah sendiri ada 3 entitas, yaitu InsureHalal di London, Uplift Mutuals di India dan terakhir Lemonade di Amerika. Di Indonesia hanya satu insurtech syariah yang resmi tercatat yakni platform Yuk Takaful.

Saat ini muncul inovasi baru, implikasi dari peer-to-peer lending yakni peer-to-peer insurance yang telah berkembang pesat di Eropa dan Amerika. Peer-to-peer insurance berfokus pada pengumpulan risiko dalam kelompok afinitas sebelum membeli asuransi untuk eksposur risiko gabungan dari kumpulan tersebut. Jika terdapat pengalaman kerugian yang positif, anggota kumpulan akan mendapatkan keuntungan berupa uang kembali dari kelebihan dana kumpulan, yang menariknya merupakan dasar dari model takaful.

Banyak platform peer-to-peer insurance global dikelola oleh komunitas broker. Friendsurance beroperasi sebagai peer-to-peer insurance di Jerman yang mengumpulkan penggunanya ke dalam kelompok-kelompok kecil dan memberikan bonus uang kembali pada akhir tahun polis, bagi yang tidak memiliki klaim. Mereka sukses meyakinkan pasar sekaligus mendapatkan banyak nasabah dengan perkembangan yang melebihi perusahaan serupa serta meraih profit yang signifikan. Dalam waktu singkat, berhasil mendapatkan lebih

dari 150.000 nasabah dan 175 mitra perusahaan asuransi. Pencapaian ini membuktikan kehandalan inovasi dan strategi yang mereka kembangkan.

Guevara, Inggris mengumpulkan teman dan koneksi terpercaya untuk asuransi mobil. Premi dari para anggota tersebut kemudian digunakan untuk menutupi kelompok tersebut, dengan diskon di masa depan yang diberikan kepada yang memiliki klaim rendah. Selanjutnya, InsPeer di Prancis mengizinkan pengguna untuk membentuk kelompok kecil dengan paparan terbatas untuk menanggung klaim bagi siapa pun pengguna untuk mengurangi premi asuransi mobil, sepeda motor, dan pemilik rumah. Terakhir, Lemonade, perusahaan rintisan (startup) yang berbasis di New York, menjadi penyedia crowdinsurance pertama di dunia tahun 2016 dan mempunyai layanan syariah. dan platform potensial ini diharapkan menawarkan lebih banyak penghematan dalam membeli asuransi. Polis tersebut akan dijamin oleh pengangkut dan akan memiliki kemampuan untuk membeli reasuransi.

Di Indonesia, konsep diatas lebih dikenal sebagai peer-to-peer insurance yang merujuk pada suatu lembaga volunteer bernama “Kita Jaga” yang merupakan jejaring “Kita Bisa”. Namun saat ini lebih dikategorikan sebagai platform saja oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang dimana harus bekerjasama dengan bekerjasama Pasar Polis (insurance hub) dan asuransi jiwa syariah. Konsep ini disukai masyarakat Indonesia karena transparansi dalam membantu mengumpulkan dana jika ada anggota yang menderita kerugian, sakit bahkan kematian dengan penerapan saldo awal yang terjangkau. Konsep ini juga direncanakan sebagai bentuk inovasi keuangan syariah yang dapat menambah pangsa pasar baru.

Seiring berjalan waktu di Indonesia, peer-to-peer insurance berbasis syariah lebih dinamakan dengan crowdtakaful. Model ini banyak kesamaan dengan takaful. Namun sejak tahun 2022, model dan platform crowdtakaful di Indonesia berjalan di tempat. Platform “Yuk Takaful” yang sebelumnya memproklamirkan model crowdtakaful tidak diperkenankan oleh OJK dan hanya mempunyai izin sebagai insurtech syariah.

Hal ini yang melatarbelakangi penulis melakukan penelitian dengan menganalisis indikator-indikator yang menjadi peluang dan tantangan pengembangan crowdtakaful di Indonesia.

Makalah ini disusun dalam urutan berikut: di bagian selanjutnya, literatur review. Metode penelitian dan data yang digunakan untuk melakukan analisis disajikan pada Bagian 3. Bagian 4 membahas hasil dan implikasi. Terakhir, bagian 5 menyimpulkan makalah.

Literature Review

The literature review discusses three-sub topic, which area the takaful concept, insurtech and crowdtakaful

The Takaful Concept

Istilah "takaful" di dunia digunakan hampir disemua negara. Kecuali di Indonesia lebih dikenal dengan "asuransi syariah". Hal ini disesuaikan dengan istilah yang tercantum di regulasi. (Suma dan Qoimmudin, 2020), mendefinisikan asuransi syariah bisa dan biasa disebut yaitu takmin (aman, tenang dan tentram), tadamun (solidaritas), tanahud (saling berjanji) dan takaful (saling menanggung). Dari segi prinsip, menurut (Sharifuddin, *et al*, 2016) dan (Schmidt, A. P. 2019), bahwa takaful hadir karena asuransi konvensional mengandung riba (bunga), maysir (spekulasi), gharar (ketidakpastian). Sedangkan dari segi konsep menurut (Jannah dan Nugroho, 2019), karakteristik takaful adalah konsep risk sharing yang merupakan konsep dimana setiap anggota saling membagi risiko. Konsep ini juga tidak hanya berbagai risiko tapi memungkinkan berbagi klaim.

Selain itu, takaful sebagai alternatif terbaik untuk asuransi konvensional, yang menampilkan dirinya sebagai bentuk tolong-menolong (taawun), dengan mengedepankan nilai-nilai baik untuk membantu orang lain yang membutuhkan atau dalam kesulitan. (Sharifuddin, *et al*. 2016). Sejalan bahwa konsep peer-to-peer insurance adalah bentuk tanggung renteng dalam kelompok kecil atau komunitas. Sedangkan dari sisi model takaful yang paling banyak digunakan adalah kontrak *wakalah* dan kontrak *mudhārabah* dan hibridanya (Noor dan Abdullahi, 2016). Kedua kontrak ini paling banyak diterapkan di Indonesia. Seluruh literatur diatas, sudah menyimpulkan bahwa konsep takaful sangat erat dengan peer-to-peer insurance.

Insurtech

Penelitian yang dilakukan Emanuel Stoeckli *et al.* (2018), menjelaskan bagaimana karakteristik dan kapabilitas inovasi dari insurtech dalam memberikan value kepada nasabah dalam dunia digital, khususnya melalui sosial media. Penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi penulis terkait dengan objek penelitian yang juga menggunakan social media sebagai channel distribution. Selanjutnya, Tan Choon Yan *et al.* (2018), menjelaskan dengan sangat lengkap terkait insurtech, baik dari sisi aktivitasnya, trend ke depan, benefit dan model-model insurtech.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Nicoletti (2017), menjelaskan mengenai beberapa bisnis model insurtech, yaitu Mobility, Big Data Analytics, IoT (Internet of Thing), Social media, Robots dan AI, Blockchain, Cloud computing. Dari penelitian ini, mendapatkan acuan terkait bisnis model apa saja yang digunakan oleh friendsurance di Germany. Lain lagi penelitian yang lebih spesifik ke produk asuransi, oleh Futoshi (2018) menjelaskan bagaimana insurtech dapat menyediakan produk dan layanan baru bagi nasabah termasuk untuk melakukan efisiensi bisnis yang signifikan. Penelitian ini mengkhususkan terhadap industri asuransi kesehatan di Jepang, dalam membantu meningkat pelayanan dan efisiensi biaya di sektor asuransi kesehatan di Jepang.

Di Indonesia sendiri, kebutuhan akan perlindungan asuransi jiwa terus meningkat yang terlihat dari tren peningkatan total premi asuransi bruto dan kepadatan asuransi (Saputra & Wicaksono, 2020). Hal ini antara lain didorong oleh digitalisasi di sektor asuransi yang menyebabkan peningkatan penetrasi asuransi di Indonesia. Riset yang dilakukan Swiss Re Institute menunjukkan bahwa 76% masyarakat Indonesia tertarik membeli produk asuransi digital, terutama yang disediakan melalui fintech dan e-commerce (Amalia, 2021). Transformasi digital di industri asuransi mendorong munculnya insurtech. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan insurtech pada industri asuransi di Indonesia menunjukkan potensi yang sangat besar. Berikut skema kerja dari insurtech sesuai figure I di bawah ini

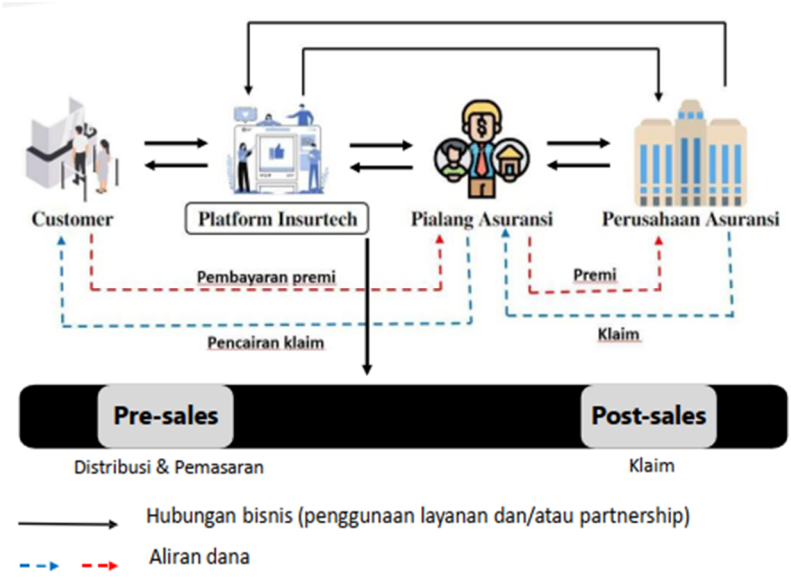


Figure I. Insurtech Model in Indonesia

Source: Inovasi Keuangan Digital, OJK 2023

Penelitian-penelitian lain yang juga mendukung mengenai pengembangan insurtech yaitu yang dilakukan oleh Cappiello (2018) dalam penelitian ini dijelaskan bahwa insurtech tidak merupakan ancaman bagi Perusahaan asuransi yang menjalankan bisnis secara tradisional. Pihak asuransi dapat bersinergi dan beradaptasi dengan perusahaan insurtech tersebut.

Crowdtakaful

Sangat sedikit teori dan literatur mengenai crowdtakaful. Istilah crowdtakaful di Indonesia baru marak sejak tahun 2016. Kehadiran start-up crowdfunding dan peer-to-peer insurance seperti Lemonade, Laka Bicycle dan Friendinsurance menjadi pemicu inovasi baru dalam dunia asuransi dan takaful yang sudah ada sejak tahun 2010.

Penelitian yang dilakukan Arindam (2015) dijelaskan ada gelombang baru pada ruang asuransi yang mendorong daya beli kolektif untuk menawarkan asuransi lebih murah. Hal ini terutama didasarkan pada pengumpulan risiko bersama (mutual risk pooling), di mana individu-individu dengan jenis asuransi yang sama berkumpul dan mengumpulkan kontribusi untuk membeli asuransi. Pengumpulan risiko bersama adalah model awal bisnis asuransi yang dipraktikkan untuk melindungi pengirim barang dari kehilangan kargo dan awaknya di laut.

Sedangkan menurut Runhuang Feng, *et al*. (2022), menjelaskan bahwa peer-to-peer insurance sebuah jaringan peserta yang mengumpulkan sumber daya bersama untuk saling mengkompensasi kerugian finansial yang hadir karena transformasi, mengembalikan kepercayaan pada asuransi, transparansi, biaya murah dan kebutuhan konsumen lainnya.

Sebagian dari dana tersebut digunakan untuk membeli pertanggungan kelebihan kerugian dari perusahaan asuransi. Klaim kecil dibayar dari dana tersebut dan perusahaan asuransi turun tangan untuk menutupi klaim yang lebih besar. Apabila terdapat klaim yang lebih sedikit dibandingkan total dana pada akhir setiap periode, kelebihannya akan dikembalikan kepada anggota. Secara keseluruhan, anggota menghemat lebih banyak dalam prosesnya dibandingkan dengan rencana asuransi tradisional mana pun.

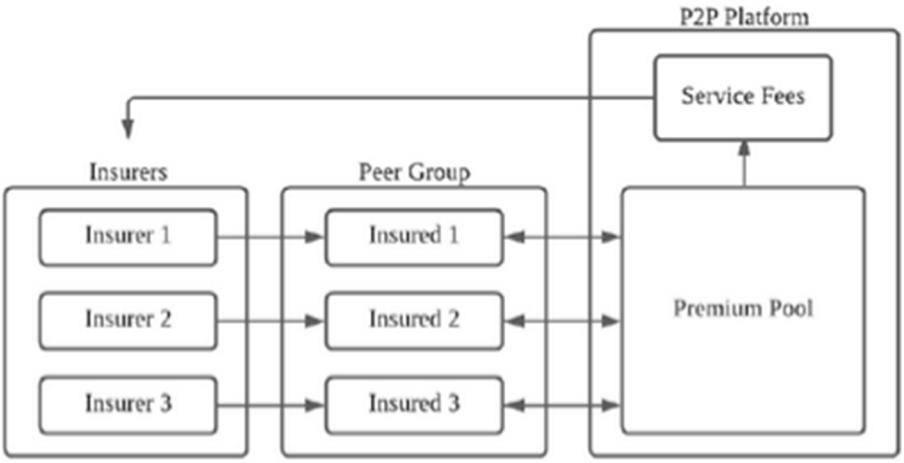


Figure II. Group-covered P2P Model

Source: Runhuang Feng, et al. (2022)

Ada dua jenis model bisnis P2P, yang dinamikanya ditunjukkan pada Gambar 2 dan 3. Dalam banyak makalah seperti Denuit dan Robert (2021b), model ini disebut model broker atau model pembawa. Meskipun nama-nama ini mencerminkan bagaimana platform asuransi P2P beroperasi dari sudut pandang regulator, kami bermaksud untuk fokus pada bagaimana mereka meneruskan risiko kepada anggota yang berpartisipasi atau perusahaan asuransi pihak ketiga.

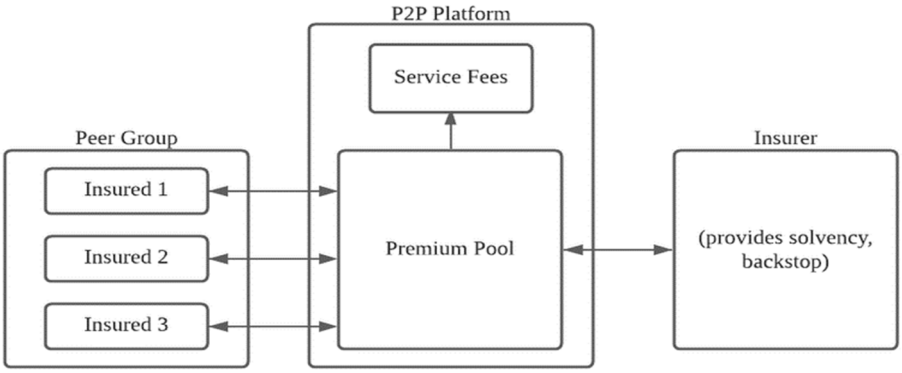


Figure III. Individual-covered P2P Model

Source: Runhuang Feng, et al. (2022)

Dari sudut pandang transfer risiko, kami akan menyebutnya sebagai model yang mencakup kelompok atau model yang mencakup individu dalam makalah ini.

Untuk kelompok risiko yang homogen, kedua model tersebut sebenarnya identik. Bergantung pada algoritma alokasi, kedua model tersebut dapat setara untuk kelompok risiko heterogen

Di Indonesia, penelitian terkait crowdtakaful baru dilakukan Abdul Ghoni (2020) yang menjelaskan bahwa strategi pengembangan *insurtech* dan model *claim sharing* sangat berpotensi meningkatkan pangsa pasar asuransi syariah di Indonesia saat ini, seperti yang telah berhasil dijalankan oleh *Laka Bicycle Insurance* di *London*. Penelitian ini merupakan benchmarking dengan Laka Bicycle Insurance dan satu-satunya yang membahas munculnya potensi crowdtakaful di Indonesia.

Penelitian-penelitian diatas ini, mengindikasikan konsep peer-to-peer insurance hampir sama dengan sistem takaful secara skema namun secara pengelolaan dan modifikasi sedikit berbeda seperti tambahan pialang atau platform dan faktor teknis lainnya. Hubungan antara "crowd" dan "takaful" sebagai satu kesatuan yang saling mendukung. Pialang asuransi dapat sebagai atau bekerja sama dengan platform crowdtakaful dapat menghimpun kelompok-kelompok kecil dengan bantuan takaful operator untuk memberikan *claim sharing,* mendapatkan kontribusi dari peserta dan berbagi keuntungan.

Penelitian ini akan membahas lebih dalam mengenai peluang dan tantangan pengembangan crowdtakaful di Indonesia. Penelitian ini juga berpotensi akan dapat dikembangkan lebih mendalam dengan penelitian-penelitian selanjutnya, seiring dengan meningkat kebutuhan industri asuransi syariah di Indonesia dan tingkat global.

Methods

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai kondisi serta data yang dikumpulkan mengenai peluang dan tantangan pengembangan crowdtakaful di Indonesia. Selain itu, dengan menggunakan pendekatan fenomenologis, yang memungkinkan peneliti menerapkan keterampilan subjektif dan interpersonalnya dalam proses eksplorasi (Alase, 2017), Peneliti menguraikan pemahamannya terhadap fenomena yang diteliti dan menulis ulang apa yang ditemukan dan dipahaminya. Penulis tidak dibenarkan memberikan argumentasinya terhadap apa yang diperoleh di lapangan.

Sumber data berasal dari data primer yang diperoleh langsung dari informan. Wawancara dilakukan pada bulan September 2023 terhadap 2 orang yakni 1 orang Direktur Yuk Takaful dan 1 orang Ahli Asuransi Syariah. Tujuan wawancara adalah untuk mengetahui secara holistik dan validasi terhadap

peluang dan tantangan pengembangan crowdtakaful. Lalu ada sumber data sekunder seperti peraturan perundang-undangan, peraturan pemerintah, buku, jurnal, webinar, dan internet yang tidak memberikan data secara langsung kepada pengumpul data. Penelitian ini dianalisis mengutamakan kaidah umum berdasarkan data primer dan data sekunder.

Results and Discussion

Peluang Pengembangan Crowdtakaful di Indonesia

Berdasarkan analisis, terdapat beberapa peluang yang mendukung pengembangan crowdtakaful antara lain:

Kinerja Industri Asuransi Syariah dan Kejenuhan Pangsa Pasar

Kinerja industri asuransi syariah nasional mengalami dalam 5 (lima) tahun terakhir masih stabil. Beberapa indikator seperti kontribusi, dan klaim terus bertumbuh. Secara umum kontribusi tumbuh rata-rata sebesar 14%. Kontribusi ini masih disokong dari kinerja asuransi umum syariah dan terus menunjukan tren positif termasuk perolehan klaim yang linear rata-rata sebesar 7%.

Namun dari investasi dan aset pada tahun 2020 dan 2021 mengalami penurunan dan kembali naik pada tahun 2022. Kontraksi ini diakibatkan pada masa pandemi Covid-19, imbal hasil investasi karena hampir seluruh instrumen investasi yang ditempatkan pada pasar modal mengalami pergolakan sehingga mendegradasi aset (AAJI, 2022) sebagaimana pada tabel I dibawah ini.

Table I. Sharia Insurance Performance in The Last 5 Year
in billion rupiah

Uraian	2018	2019	2020	2021	2022
Asset	41,959	45,453	44,440	43,491	45,025
Investasi	36,969	39,846	37,388	35,565	36,489
Contribution	15,369	16,704	17,345	23,691	27,571
Claim	7,583	10,605	12,921	20,091	20,043

Source: OJK 2023, Processed

Perolehan kontribusi menjadi tolok ukur bahwa perluasan pasar masih berjalan walaupun kecil di tengah ketidakpastian ekonomi setelah pandemi Covid-19. Menurut Syakir Sula dalam wawancara mengatakan bahwa pelaku masih terus mencari pasar-pasar baru pada asuransi syariah termasuk diversifikasi

produknya. Ini menandakan bahwa pelaku industri sudah jenuh dengan pasar yang ada dan ingin mencari pangsa pasar baru.

Dalam 20 tahun kemunculannya, pangsa pasar asuransi syariah tidak terlepas di angka 6% (OJK , 2023). Potensi ekosistem syariah menjadi rujukan namun belum berjalan dengan baik. Salah satu yang dilakukan adalah dengan menciptakan inovasi keuangan syariah baru dalam meningkatkan pangsa pasar. Inilah yang menjadi peluang model dan platform crowdtakaful dapat diterapkan dan dapat menjembatani gap pangsa pasar ini dengan keunggulan model crowdtakaful yang berorientasi pada transparansi dan kenyamanan.

Pengembangan Teknologi dan Digitalisasi

Pengembangan teknologi dan digitalisasi saat ini sangat pesat tak terkecuali di industri asuransi syariah. Menurut McKinsey (2021), bahwa Artificial Intelligence (AI) dan teknologi terkaitnya akan memiliki dampak seismik pada semua aspek industri asuransi, mulai dari distribusi hingga penjaminan dan penetapan harga hingga klaim. Oleh karena itu, pengembangan teknologi ini akan menjadi ancaman bagi industri asuransi apabila tidak melakukan inovasi dan melakukan shifting seperti digitalisasi proses bisnis, membuat sistem terintegrasi serta penggunaan AI, *machine learning* dan *internet of the things* dalam kegiatan Industri Asuransi.

Waterstreet (2022) juga telah mengungkapkan visi menarik tentang masa depan asuransi, yang menjelaskan dampak transformatif dari inovasi insurtech, kecerdasan buatan (AI), pembelajaran mesin, dan blockchain pada landskap industri.

Studi ini menyoroti konsensus di antara 47% responden yang menganggap AI, pembelajaran mesin, dan blockchain sebagai pengubah permainan yang sangat penting dalam domain asuransi Property and Casualty (P&C). Teknologi-teknologi ini diantisipasi untuk merevolusi berbagai aspek industri, mulai dari penjaminan, pemrosesan klaim, mitigasi risiko sampai integrasi pembayaran digital.

Pengembangan teknologi dan digitalisasi tak terlepas dari bonus demografi. Kehadiran generasi muda memberikan andil besar dalam kemajuan teknologi. Indonesia didominasi oleh generasi Z (27,94%) dan Millennial (25,87%) serta merupakan kelompok usia produktif (Sensus Penduduk, 2020). Selain itu, pandemi Covid-19 juga mempercepat pengembangan teknologi.

Berdasarkan OJK (2023), pengembangan teknologi dan digitalisasi, selain sistem otomatisasi internal, membuat platform berbasis teknologi dan asuransi meningkat tajam sejak tahun 2016. Saat ini, jumlah inovasi keuangan digital yang terdaftar sebanyak 2 berbentuk insurtech (Qoala dan Yuk Takaful), 6 aggregator (Lifepal, CekAja.Com, Cermati dan OY) dan 1 insurance hub (Pasar

Polis). Namun platform untuk peer-to-peer insurance atau crowdtakaful saat ini belum ada di Indonesia.

Jika dilihat dari beberapa faktor diatas, sudah selayaknya model dan platform crowdtakaful harus linear berkembang dan potensial di masa depan seiring pengembangan teknologi dan digitalisasi yang terus berjalan dan dinamis.

Minat dan Potensi Rantai Nilai Halal

Potensi dan keminatan akan rantai nilai halal sangat besar di Indonesia. Hal ini karena populasi muslim mencapai 229bn jiwa atau 87,2% dari total penduduk 273,5bn jiwa (World Population Review, 2020) dan *ghirah* masyarakat Indonesia akan pentingnya kehalalan dalam setiap transaksi termasuk bermuamalah sedang dalam kondisi on fire. Menurut Muhammad. Fahri dalam wawancara mengatakan bahwa *"minat dan potensi rantai nilai halal harus dimanfaatkan untuk pengembangan crowdtakaful, tidak perlu cepat tapi dapat bertahap".*

Table II. Integrated Halal Value Chain

Islamic Finance Institution	Disbursement from Bank & Non Bank				
Small Micro Business Actors	Start Up Business	Supplier	Production	Distribution	Costumer
	1. Business Plan 2. Resources	1. Raw Material 2. Equipment 3. Supply Management	1. Processing 2. Packaging 3. Labeling 4. Halal Certification	1. Branding 2. Marketing & Sales 3. Shiping 4. Storage	1.End Customer 2.Reseller 3.Traditional Market 4.Outlets
Risk Mitigation	1. Failure to pay installments due to death and bad financing 2. Damage or Loss of Guaranteed Assets 3. Work accident	1. Damage or Loss of Raw Materials and Equipment 2. Business Interruption	1. Damage or Loss to Production Machinery 2. Business Interruption 3. Environmental Liability	1. Damage or Loss of Goods In Transit 2. Cyber Risk 3. Corporate Liability	Product Liability

Source: KNEKS FGD entitled "The Role of WCTO in the Halal Value Chain", November, 2020. processed by the author.

Pada tabel II dibawah ini, memperlihatkan tahapan rantai nilai halal. Rantai nilai halal juga menjadi peluang besar industri asuransi (Wahyudin, 2022). Setiap tahapan bisnis yang dilakukan terdapat risiko yang dapat membahayakan pelaku usaha dan juga pihak perbankan & lembaga pembiayaan syariah (jika

mempunyai pembiayaan) atas keberlangsungan usahanya dan kepentingan bank. Rantai nilai halal yang teridentifikasi dapat dilindungi crowdtakaful.

Table III. Potential New Halal Market for Crowdakaful

Segment	Sektor /Field
Corporate	Halal Industry Area & Community
Consumer	Sharia TAPERA
Small Medium Enterprise	Halal Tourism, Fashion & Cosmetics & Pharmacy Islamic Boarding School
Mikro Non KUR	Halal Culinary Community Micro Community
Government /SOE	Stated Owned Asset including Underlying Sukuk Agriculture, Farm & Fisheries & SeaFood Disaster
Others	Islamic Social Finance Community (Zakat, Waqf, Infaq & Sadaqah) Religious Buildings & Management (Masjid, Majelis Ta`lim etc

Note : Author's observations and presented at the Forum Group Discussion with KNEKS by the author in July 2021

Sedangkan pada tabel III, Penulis mengklasifikasikan potensi crowdtakaful berdasarkan segmentasi pasar dari sektor/bidang yang belum tergarap dengan baik. Risiko yang kompleks, besarnya limit perlindungan, kurangnya inovasi produk dan akses, belum dapat dipenuhi oleh beberapa Takaful Operator yang ada saat ini. Diantaranya segmen korporasi, konsumer, SME, mikro non KUR, Pemerintah/BUMN. Crowdtakaful dapat memaksimalkan kemampuan kapasitasnya sehingga dapat memberikan perlindungan pada sektor atau bidang tersebut.

Tantangan pengembangan crowdtakaful di Indonesia

Berdasarkan analisis, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi pengembangan crowdtakaful antara lain:

Kesadaran Berasuransi Syariah

Tingkat literasi terhadap produk keuangan menjadi salah satu indikator yang cukup krusial mempengaruhi keputusan dalam penggunaan produk keuangan. Semakin baik literasi seseorang terhadap suatu produk keuangan maka intensi untuk menggunakan produk tersebut juga semakin baik. Merujuk pada sektor

asuransi syariah, lack of literacy masyarakat terhadap produk-produk asuransi syariah di Indonesia memang tergolong masih sangat rendah. Berdasarkan Survei Nasional Literasi dan Inklusi (SNLKI-OJK, 2022), indeks literasi keuangan syariah baru mencapai 9,14 persen, sementara indeks literasi keuangan konvensional mencapai 49,68 persen. Terdapat gap yang cukup tinggi antara literasi keuangan konvensional dan syariah yakni mencapai 40,54%.

Kondisi lain ditunjukkan dari Islamic Finance Development Indicators (IFDI) yang dirilis oleh Reuters terutama pada indikator knowledge dan awareness Indonesia, bahwa score indikator knowledge Indonesia tercatat cukup tinggi. Namun demikian, indikator awareness tercatat rendah dibawah rata-rata dari 5 negara yang diobservasi sesuai gambar I dibawah ini.

Islamic Finance Development Indicators (IFDI) 2020						
Indicators	UAE	Saudi Arabia	Bahrain	Malaysia	Indonesia	Average*
Islamic Finance Development Indicator	66	64	67	111	72	76
1. Quantitative Development	31	59	38	94	27	50
2. Knowledge (*Industry Level*)	67	52	68	185	181	111
3. Governance	79	41	88	86	86	76
4. Awareness (*Public Literacy*)	91	50	103	149	60	91

Figure II. Islamic Finance Development Indicators 2020

Source: IFDI Report, 2021

Hal tersebut mengindikasikan bahwa upaya Indonesia dalam mengembangkan produk dan industri asuransi syariah melalui riset dan penyediaan pendidikan sudah tergolong baik. Akan tetapi, upaya tersebut belum mampu mendorong peningkatan pemahaman dan kesadaran masyarakat terhadap produk asuransi syariah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa isu lack of literacy and awareness terhadap crowdtakaful di Indonesia, apalagi ini adalah model baru jadi sangat menjadi tantangan yang cukup besar dan substansial.

Operational Takaful (Old)

Tidak semua suatu model mempunyai keunggulan. Begitu pada model crowdtakaful. Model ini mempunyai kelemahan dan menjadi tantangan yang harus dihadapi dan diatasi. Berdasarkan wawancara dengan salah satu Direktur Yuk Takaful, M. Fahri, mengatakan bahwa: *"model crowdtakaful jika diterapkan akan mengganggu sistem*

asuransi syariah yang sudah ada. Hal ini, karena adanya keluwesan pada crowdtakaful yakni konsep sharing claim yang diberlakukan terlebih dahulu kemudian peserta baru membayar ujrah kepada Takaful Operator". Menurutnya, *"saat itu regulator belum memberikan izin, karena dari sistem takaful yang ada saat ini belum mengatur secara rinci hubungan operasional takaful dengan platform crowdtakaful dan pialang. Selain itu, kontrak takaful saat ini mewajibkan pembayaran premi terlebih dahulu dan pembayaran bagi hasil hanya dari pool tabarru fund.*

Pakar asuransi syariah mengatakan bahwa: *"dari sisi peserta memang sangat memberikan manfaat"*. Menurutnya lagi, *"Inovasi ini dapat melayani peserta dalam memberikan kenyamanan dan ketenangan, terutama pada saat mereka melakukan klaim atau tuntutan ganti rugi serta diadaptasi dengan teknologi dengan biaya murah, transparan dan tepat sasaran*".

Berdasarkan wawancara tersebut, pengembangan crowdtakaful di Indonesia mempunyai tantangan terhadap model crowdtakaful itu sendiri terhadap sistem takaful yang ada dari sisi hubungan dengan pialang dan takaful serta sebagian teknis dan modifikasinya. Selain itu, penyelenggara adalah platform crowdtakaful sebagai fokus dan bukan platform insurtech. Persamaannya hanya prinsip saja sesuai menurut dengan penelitian Sharifuddin, *et al*. (2016), Schmidt, A. P. (2019) dan Jannah dan Nugroho, (2019).

Penulis mengklasifikan perbedaan dari segi operasional crowdtakaful dan sistem takaful (old) yang menjadi penyebab crowdtakaful belum dapat diterapkan di Indonesia

Table IV. The reason crowdtakaful has not been implemented in Indonesia

Indicators	Crowdtakaful (New System)	Takaful (Old System)
Concept/Operational	1. General Concept Participants only pay a fee (ujrah) to operators, brokers, and platforms. If a claim occurs, participants will raise funds in the amount of their respective agreed-upon portions. 2. Laka Bicycle Concept: a. If there is a claim within the period, the operator will provide reimbursement first, and the participant will pay the premium. b. If you don't claim within the period, at the end of the period, pay the premium. 3. Friendinsurance concept: a. If there are no claims, there will be cash back when paying the premium at	General Concept 1. Premium payment: at the beginning of the period, claims are paid according to the policy. 2. If there are no claims, get a profit share from the annual underwriting surplus. 3. Decision on claim payment by the Takaful Operator

Indicators	Crowdtakaful (New System)	Takaful (Old System)
	the end of the period. b. For crowdtakaful, claims are paid first after the premium is paid. If there are no claims, you get a share of the underwriting surplus and also a share of the profits from ujrah.	
Akad (Contract)	There are no recommendations from DSN, including fatwas and appropriate agreements between takaful operators, brokers, crowdtakaful platforms, and participants.	Wakalah Bil Ujrah with Participants

Source: Observations and Interview Results

Issues in Regulatory Framework

Faktor regulasi dapat menjadi tantangan bagi pengembangan crowdtakaful. Belum ada peraturan secara spesifik tentang crowdtakaful. Regulasi sangat menentukan setiap perkembangan inovasi baru. Tujuan utama dari regulasi adalah keselamatan dan kesehatan inovasi baru dan perusahaan asuransi serta pemegang polis. Dari sudut pandang pemerintah, fungsi regulasi adalah instrumen kontrol pemerintah. Kurangnya peraturan pemerintah menimbulkan masalah. Seperti yang terjadi di Bangladesh, terdapat banyak masalah operasional dalam asuransi jiwa syariah karena kurangnya peraturan pemerintah (Khan, Rahman, Yusoff, & Noordin, 2018).

Indonesia baru mempunyai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) khusus mengenai layanan digital pada awal 2023 lalu. POJK Nomor 28 tahun 2022 ini merupakan perubahan atas POJK No. 70 tahun 2016 Tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Pialang Asuransi, Perusahaan Pialang Reasuransi, dan Perusahaan Penilai Kerugian Asuransi. Peraturan ini memberi ruangpembahasan khusus terhadap layanan pialang asuransi digital yang menjadi istilah baru dalam industri perasuransian di Indonesia. Berdasarkan POJK tersebut, istilah layanan pialang asuransi digital adalah layanan penyelenggaraan Usaha Pialang Asuransi, yakni jasa keperantaraan dalam penutupan asuransi atau asuransi syariah dilakukan melalui Sistem Elektronik dan jaringan internet yang dapat digunakan secara langsung oleh pemegang polis, tertanggung, dan/atau peserta.

Sebelumnya, OJK telah mengatur melalui POJK No. 13/POJK.02/2018 menaungi berbagai bentuk pembaruan proses bisnis dan model bisnis yang memberikan nilai tambah baru di sektor jasa keuangan. Pada sektor asuransi, IKD memiliki beberapa klaster seperti insurtech, aggregator, dan insurance hub. Adanya POJK ini,

perusahaan teknologi yang memasarkan asuransi dengan basis kemitraan/keagenan dapat bergabung dengan grup IKD terkhusus klaster Insurance Hub.

Mengenai belum diaturnya model crowdinsurance dan crowdtakaful secara spesifik, pada dasarnya belum banyak permintaan dari industri mengenai inovasi ini. Sehingga para pelaku harus menyepakati konsep dari inovasi ini dari industri terlebih dahulu dan rekomendasi dari DSN MUI. Inilah yang menjadi tantangannya. Perlu peran asosiasi dan para ahli dalam menindaklanjuti inovasi-inovasi baru sebelum permintaan regulasi. Sebagaimana pada era munculnya financial teknologi, peer-to-peer lending, securities crowdfunding dalam kurun waktu 2012 – 2017 yang mana saat itu belum diatur melalui regulasi secara menyeluruh mulai mendapatkan lisensi, kegiatan operasional, persaingan harga, ketentuan investasi dan ketentuan risiko teknologi.

Conclusion

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa crowdtakaful di Indonesia belum diterapkan namun masih mempunyai peluang yang besar untuk diterapkan dan dikembangkan. Tiga peluang tersebut adalah kinerja industri asuransi syariah yang terus tumbuh dan kejenuhan pangsa pasar asuransi syariah yang sejak ada tidak terlepas dari angka 6% sejak industri syariah ada, perkembangan teknologi dan digitalisasi yang pesat terutama kehadiran insurtech serta minat dan potensi rantai nilai halal yang tinggi dari masyarakat Indonesia. Ini harus di optimalkan oleh industri dalam mengembangkan inovasi keuangan syariah baru. Namun, dalam mengembangkan juga ada tantangan yang harus diatasi. Pertama, masih rendahnya kesadaran masyarakat dalam berasuransi syariah khususnya menengah kebawah. Kedua, operational takaful (old) yang berlaku saat ini belum memungkin untuk diubah atau modifikasi. Crowdtakaful memmpunyai model operasional yang bertentangan dengan operasional dengan sistem takaful yang ada saat ini. Ketiga, kerangka regulasi yang mendukung. Crowdtakaful belum mempunyai peraturan yang spesifik di inovasi keuangan digital sehubungan belum disepakati model operasionalnya.

Selain itu, dalam mengembangkan inovasi crowdtakaful, memerlukan komitmen dan dukungan dari seluruh pemangku kepentingan, seperti pemerintah, industri asuransi, industri keuangan, industri non keuangan, Masyarakat, praktisi dan akademisi. Nilai-nilai syariah memang penting, namun memahami kebutuhan konsumen dan menemukan produk yang sesuai adalah fungsi mendasar dari lembaga keuangan

References

[1]- Alase, A., (2017). "The Interpretative Phenomenological Analysis: A Guide to a Good Qualitative Research Approach", *International Journal of Education and Literacy Studies*, Vol. 5(2), pp. 9-19.

[2]- Amalia, H. (2021). Digitalization Helps Insurance Penetration in Indonesia. Berita Satu. https://www.beritasatu.com/economy/755967/digitalisasi-bantu-penetrasi-asuransi-di-indonesia

[3]- Arindam S. (2015). "Who's Who in Online Peer-to-Peer Insurance: From Lemonade To Guevara", Insurance Tech Insights, December, 2015.

[4]- Cappiello. (2018). Technology and the Insurance Industry: Digital Disruption and InsurTech Start-ups: Risks and Challenges, 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74712-5_3

[5]- Deloitte (2021), *The Global Takaful Insurance Market Charting The Toad to Mass Markets.* The Deloitte ME Islamic Finance Knowledge Center (IFKC). Kingdom of Bahrain.

[6]- Denuit, Michel and Christian Y. Robert (2021b). "Risk sharing under the dominant peer-to-peer property and casualty insurance business models". In: Risk Management and Insurance Review.

[7]- Emanuel S. *et al,* (2018). *Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world*. Institute of Information Management, University of St. Gallen, MüllerFriedbergStrasse 8, 9000 St Gallen,Switzerland, Published June 2018.

[8]- Faricha. (2022). "Islamic Insurance In Indonesia : Opportunities and Challenges On Developing The Industry". *Journal of Islamic Economic Laws* Vol. 5, No. 1 January 2022: 116-138

[9]- Futoshi Okada. (2018). *Collaborative Dynamic Capabilities for Service Innovation: Business Model Changes Through Collaborative Dynamic Capabilities Through Insurance Company Use of IT (InsurTech) in the Medical and Health Sectors*. Nihon University, College of Commerce, Tokyo, Japan, 2018.

[10]-Ghoni, A. 2020. Insurtech dan New Islamic Insurance Model: Studi Kasus Sharing Clain di Laka Bicycle Insurance, London. Ad-Deenar: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam.

[11]-GIFT, 2022. "The Global Islamic Fintech Report 2022". Dinar Standart & Elipses, 2022.

[12]-ICD-REFINITIV (2021). *Islamic Finance Development Report 2021*. Islamic Corporation for the Development of the Private Sector (ICD), London.

[13]-Ichsan, N. (2016), "Peluang dan Tantangan Inovasi Produk Asuransi Umum Syariah". *Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 7(2), pp. 131-156

[14]-IFG Progress (2022). *Asuransi Syariah #1: Current Market and Issues*. Economic Bulletin No. 21.
[15]-Jannah, D.M. & Nugroho, L. (2019), "Strategi Meningkatkan Eksistensi Asuransi Syariah Di Indonesia". *Jurnal Maneksi*. Vol. 8 (1), pp. 170 -176.
[16]-Khan, I., Rahman, N. N., et al, (2018). "A narrative on Islamic insurance in Bangladesh: Problems and Prospects". *International Journal of Ethics and Systems*, 186-199.
[17]-Nicoletti. (2017). "The Future of FinTech: A Business Model for Insurtech Initiatives", 2017.
[18]-Noor, A. M., and Abdullah, M. A. (2016), "Takaful (Islamic Insurance) Benefit: Ownership and Distribution Issues in Malaysia". *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance,* Vol. 5 (3), pp. 35 – 48.
[19]-OJK. 2023. "Laporan Statistik Perasuransian Syariah 2022". OJK.
[20]- Ru
anhuan, F. (2022). "A Unified Theory of Decentralized Insurance". University of Illinois at Urbana-Champaing
[21]-Sharifuddin, *et. al.* (2016). "The Concept of Takaful (Islamic Insurance) and Its Functions in the Establishment of Syarikat Takaful Malaysia; the First Takaful Operator in Malaysia". *International Journal of Humanities and Social Science Invention,* Vol. 5 (12), pp. 43-48
[22]-Schmidt, A. P. (2019), "The impact of cognitive style, consumer demographics and cultural values on the acceptance of Islamic insurance products among American Consumers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 37 (2), pp. 492–506.
[23]-Suma, M.A. & Qoimmudin, I., (2020), *Asuransi Syariah di Indonesia : Telaah Teologis, Historis, Sosiologis, Yuridis dan Futurologist*, Bumi Aksara, Jakarta.
[24]-Sula, M.S. (2016), *Principles Of Islamic Insurance (Life, General and Social Insurance*, Syakir Sula Institute, Jakarta.
[25]-Thaker. H.M.D & Sakaran K.C. (2019), "Discussion on Islamic Finance and Small Medium Enterprises Financial Accessibility". *Journal of Islamic Economics*. Vol. 11 (2), pp. 303 – 340.
[26]-Tan Choon Yan, et al, (2018). "InsurTech and FinTech: Banking and Insurance
Enablement. Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion". Volume 1. Copyright © 2018
[27]-Wahyudin, R. (2022). "The Urgency Of Establishing World Class Takaful Operators In Indonesia: Reason and Concept". *Journal of Islamic Economics*. Vol. 14(1), pp 63-94.

Reinsurance and Retakaful

M. R Abdul Rahman

Abstract

The Scholar's demand for Shariah Compliant Reinsurance (Retakaful) is driven by the growth in the direct Takaful business. However, their weak understanding of the nature of business and forcing the use of the Wakalah model hampered the growth of this industry. Malaysian regulators took the easy route by applying Direct Takaful regulations to Retakaful without fully understanding the nature of the business creates lots of hurdles in business development.

Both retakaful and reinsurers provide similar financial solutions to the market. This includes mitigating direct companies' Capital Adequacy Ratio and company business risk. Direct Takaful companies are in retail businesses, and reinsurance (or retakaful) arrangements are structured on Business-To-Business (B2B) arrangements where the objective is to give financial assurance or guarantees to the direct companies without compromising any Islamic Financial Principles.

Other than meeting Shariah's requirements, the formation of a retakaful entity must factor in the economy of scale and be based on an efficient business model. The Wakalah model may suit direct takaful companies, but it is inefficient for retakaful companies. In the current model, both Retakaful & Takaful business arrangements, companies are not true risk owners but merely risk managers. This raises operational issues where conflict of interest exists in the ecosystem.

Globally, none of the Retakaful companies in the market has issued any dividends to its shareholders. Many are financially strained, and several have exited the business. A meaningful and specific regulatory framework for retakaful companies is absent in almost all markets. While insurance regulation, can be applied to reinsurers, the same cannot be said the same for Retakaful. The regulatory focus should be on values rather than limiting the retakaful model that can be used in the market.

Based on a literature review and the author's own experience, this paper intends to demonstrate the key factors that differentiate retakaful from reinsurance and elaborate on the critical factors affecting the sustainability of retakaful companies. The author aims to propose and elaborate new solutions for companies that chose to do retakaful without compromising Islamic Finance Principles

Keywords: Retakaful, Wakalah, Reinsurance, Guarantees, Islamic Insurance, Islamic Finance Principles, Assurance

Introduction

A reinsurance (retakaful) contract provides a risk exchange mechanism between insurers and reinsurers to mitigate business risk and be used as a tool for the insurers to enhance their capital to meet the Capital Adequacy Requirements (CAR) as determined by regulators. Reinsurers typically have a large capacity and can support the address the insurers' needs.

In general, writing new life business causes solvency coverage to reduce. The premium (contribution) charged to the policy owners are insufficient to meet the additional capital requirements and the risk margin the insurer needs to hold. In an environment of low-interest rates, the capital requirements and risk margin requirements raised substantially. By having a reinsurance contract, the risk is transferred partially to the reinsurer which led to a lower capital requirement and financial strain for the insurer.

The global takaful insurance[1] market was valued at $24.85 billion in 2020 and is projected to reach $97.17 billion by 2030, growing at a CAGR of 14.6% from 2021 to 2030. However, this is a very tiny fraction of the global insurance market where it has been forecast to grow by $1429.64 bn[2] during 2022-2027, at a CAGR of 4.5%. The combined impact of economic and geopolitical crises is affecting the insurance and Reassurance industry. Higher interest rates[3] can initially trigger a decline in capital bases and affect assurers' capacity, despite higher rates having a positive effect on earnings power in the medium term.

The push for end-to-end Sharia compliance by scholars led to the development of Retakaful companies. Globally over a dozen companies exist but the earnings are not meeting shareholder expectations. At least 4 companies around the world have ceased operations. Globally there are no retakaful operators that operate based on the principle of not-for-profit. All the companies are commercial entities and their existence depends on the ability to issue dividends to shareholders. The pandemic and inflation due to global politics affect the future of retakaful companies.

Reinsurance & Retakaful Businesses

The imposition of Islamic Finance Principles (IFP) differentiates takaful from insurance. Most of the IFP values are already applied in the insurance contract but Riba remains a major differentiating factor. Under Takaful, the sanctity of

1. Aarti G, Pramod B, & Vineet K (June 2021) Allied Market Research - Takaful Insurance Market
2. Infiniti Research Limited (Mar 2023) Global Insurance Market 2023-2027
3. Munich Re (Oct 2022) Extreme inflation and natural disasters call for disciplined risk management.

the business structure is increasingly being questioned due to many sharia and legal dispensations being applied to the business structure & takaful model.

Among others, these include the "*contribution contract with expectation*" (in the form of benefits and surplus) or (Hibah-al-Thawab) (HAT)[1] which is considered unacceptable selectively. The protection benefits are paid only to contributors that have met the terms and conditions of the contract. Essentially participants only contribute with a clear intention of getting an agreed benefit and this is HAT and is accepted by scholars.

The beneficiary nomination goes against Islamic estate distribution laws (Faraid) as ordained by Allah in Surah An-Nisa (4:11). The benefits despite not being owned by the policy owner are being Hibah away. This is a major contravention of the Hibah principle. Sharing of underwriting surplus on top of the Wakalah fee is similar to earning net premiums as in insurance.

A retakaful contract is a risk transfer arrangement from a Takaful Operator to a Retakaful (RT) Operator despite scholars' claim that it is risk pooling and sharing. However if one were to view it from the perspective of risk and evaluate it from a mathematical perspective, it cannot be denied that it is a risk transfer arrangement.

Currently, the Wakalah model applies to Retakaful operators even though the business relationship with the Takaful Operator is on a B2B basis. The RT premium is split into two funds that affect capital efficiency, price, and profitability. It complicates matters when companies try to introduce new risk transfer arrangements. Among others, retakaful is not able to fully benefit from any retro arrangement, is unable to offer Fin Re, and alternative risk transfer arrangement that could easily be achieved with reinsurance.

The issue of Riba, Gharar (uncertainty) & Maysir (speculative earnings) in Insurance can easily be neutralized by companies and it should not be linked with any specific takaful models.

Reinsurance & Retakaful (Reassurers)

In plain language, retakaful refers to reinsurance that complies with Islamic Finance Principles. Scholars claim that Retakaful received cession premiums from various contracts are payments for the pooling of risk from direct companies. This is debatable. There is a risk transfer from the Takaful company

1. Hibat al-thawab (هبة الثواب) is a gift (an amount of wealth) given for the sake of soliciting a reward from the recipient in return. It constitutes both a gift and a counter-gift, equivalent in magnitude/ value (a sort of commutative exchange, rather than a gratuitous transfer of wealth)

Risk Fund to the retakaful company. The purpose is to manage the capital risk of the ceding company.

Both reinsurance and retakaful (reassurers) exist to provide capacity to insurers and takaful (assurers) as the business is a capital-intensive industry. Regulators use Risk Based Capital or Solvency Requirements in determining the capital assurers need to have to meet their liabilities. The long-term contracts that assurers issued to policy owners invite a high capital requirement and having a reassurers contract on an annual auto-renewal basis reduced the assurer's capital needs significantly and the assurers leveraged on the reassurer's capital by transferring a portion of the risk.

As part of capital management, risk transfer from assurers to reassurers is necessary. Capital strain does occur in the assurance business and assurers released their capital strain by entering into a FinRe arrangement or Alternative Risk Transfer (ART) arrangement.

ART is a form of risk management solution that focuses on flexible, bespoke (customized) solutions to protect or preserve companies' capital or prevent big financial losses and protect its balance sheet in the fast-changing risk landscape. Such a situation arises when risk deteriorates, capacity shrinks and prices increase or when a huge natural catastrophe or specific emerging risk cannot be addressed by traditional insurance solutions.

The Qard arrangement between shareholders and the risk fund exposes the company to the risk of capital strain. In a pure Takaful structure, there is no Qard, and any shortfall in the Tabarru fund is supported with additional contributions by policyholders. It is no longer valid to say the claim risk is limited to the Risk Fund as the shareholder fund and risk fund are seamlessly connected as policy owners are absolved from any need to top-up the Risk Fund.

The 2-fund model in the retakaful structure (as required by regulation) and various sharia (mis)interpretations of the business concept prevent Retakaful from providing an efficient and optimum solution compared to reinsurance in addressing client needs in capital management.

While Reinsurers can provide Capital solutions like of FinRe, Retakaful cannot provide this solution due to the limited shariah interpretation and legal issues surrounding tax treatment. Similarly, due to the same reasons, Alternative Risk Transfer (ART) could not be implemented.

In the takaful industry, the need for capital preservation or capital protection is paramount in the post-pandemic and high-inflationary environment. Investment opportunities that comply with IFP and that provide appropriate returns are

limited. These gaps can only be filled up by ART especially when the takaful operator's shareholders cannot provide the much-needed capital.

Islamic Finance Principles

Compliance with Islamic Finance Principles must be looked at from a broader sense. The intent is an important element and must be considered in determining compliance with IFP. The focus should be on addressing Gharar, Maysir & Riba. Gharar and Maysir can be addressed by having an arms-length and transparent contract & Riba must be evaluated with a wider lens.

The Quran and to a lesser extent the Hadith should be the basis for evaluating whether a transaction has any element of Riba.

Riba in Quran[1]

i. Surah Al-Baqarah (2), Verse-275: Those who consume interest (al-riba) will stand ˹on Judgment Day˺ like those driven to madness by Satan's touch. That is because they say, "Trade is no different than interest." But Allah has permitted trading and forbidden interest. Whoever refrains—after having received warnings from their Lord—may keep their previous gains, and their case is left to Allah. As for those who persist, it is they who will be the residents of the Fire. They will be there forever.

ii. Surah Al-Baqarah (2), Verse-276: Allah has made interest (al-riba) fruitless and charity fruitful. And Allah does not like any ungrateful evildoer.

iii. Surah Al-Baqarah (2), Verse-278: O believers! Fear Allah and give up outstanding interest (al-riba) if you are ˹true˺ believers.

iv. Surah Al-Imran (3), Verse-130 O believers! Do not consume interest (al-riba), (by doubling), multiplying it many times over. And be mindful of Allah, so you may prosper.

v. Surah An-Nisa (4), Verse-161: and taking interest (al-riba) despite its prohibition, and consuming people's wealth unjustly. We have prepared for the disbelievers among them a painful punishment.

vi. Surah Ar-Rum (30), Verse-39: Whatever loans you give, ˹only˺ seeking interest at the expense of people's wealth[2] will not increase with Allah. But whatever charity you give, ˹only˺ seeking the pleasure of Allah—it is they whose reward will be multiplied.

---

1. All reference here is from Quran.com.
2. Another meaning is the gift given to someone with the intention of getting a more expensive gift in return—a common ancient practice.

From the above, we can appreciate that Riba was not defined specifically in the Quran. Surah Al-Rum verse 39 illustrated that the act of giving with the expectation of getting more "additions" will not earn Allah's pleasure. It implies that a "compensation, gratitude and refund" for the gift provided is Riba. This is HAT and a takaful contract fails this standard.

The consumption of Riba will be subjected to Allah's punishment (Surah An-Nisa (4), Verse-161) and Surah Al-Baqarah (2), Verse-278 where the LORD is asking the people to give up or surrender outstanding Riba. From Surah Al-Baqarah (2), Verse-275, it is clear that after having received warnings from their Lord, they may keep their previous gains (for Allah to decide) and they must stop Riba. This implies any act of lending or charity that expects financial (and other earthly rewards) are Riba. It can be interpreted that corrupt practice with expectations of any kind of reward can also be considered as Riba. This must be differentiated from Capital protected joint venture arrangements where the returns

Quran verse 3:130 is **the only verse** that specifies Riba from a quantitative perspective. It specifically mentioned "doubling" (or multiplying) the returns from the act of giving. The rest of the Quranic verses focus on Allah's wrath to those who consume Riba and the benefit of staying away from it and Allah's warning to stay away from Riba.

Riba in Hadith

i. From the various collection of Hadith of various grades, only 74 Hadith on Sunnah.com[1] were found to be related to Riba and 41 are considered Sahih or Hasan.

ii. Based on the analysis of the Sahih and Hasan (S&H) Hadith (which are mostly the same Hadith but narrated by different people) (41 Hadith); we can conclude, Riba is associated with either qualitative (17 Hadiths) or quantitative (7 Hadiths) nature in a transaction. The balance (23 Hadiths) is in the form of advisory related to Riba.

iii. The qualitative aspect relates to transactions involving something that is expected in the future (an unborn calf). This is impermissible. In barter trading, exchanges are only permissible if the products are of equal quality or quantity. However, it is permissible to transact products of different quality and quantities in spot (hand-to-hand) transactions. Buying something on credit is forbidden.

1. https://sunnah.com/search?q=riba (Compilation of Hadith)

iv. Only 7 S&H Hadith address the quantitative issue related to Riba and this is captured by different narrators with similar content. In essence, if there are differences in quantity in barter trading on-the-spot trading (hand to hand) then Riba is considered consumed.

v. One S&H Hadith refers to Gharar (selling something not there) and it is classified as Riba.

The conclusion that can be derived here is that apart from quantity issues (volume, weight, count), qualitative elements if different or exchanges are not done on the spot, it is considered Riba. Interesting to note that 12 hadith S&H addresses the currency exchange of that time based on material type (gold, silver) without the need to pay any fees.

Based on the Torah, the bible of the Orthodox Jews, it was stated that when someone is changing money from (one material to another, one denomination to another) from the temple treasury, fees (kolbon) are paid to the temple. [1]

At that time a sela was the standard denomination. When two dinars were given as half-shekel, the kolbon (fees) was half a maah (equivalent to 1/12 of a dinar). Could it be that the standard of exchanging gold and silver as stated in the Hadith is related to the Jewish practices of paying fees in currency exchanged that has been practiced for thousands of years before the arrival of Prophet Mohamed SAW?

In the existing Wakalah model, the contribution made by the Takaful Operator to the Retakaful Operator with the expectation of monetary reward is a form of Hibah-al-Thawab (HAT) and by the given literature it is considered as Riba. This is similar to the contractual relationship between Policy Owners and Takaful Operators. All these misinterpretations can be traced to scholars' opinions that an insurance contract is a Contract of Exchange (CoX).

The Misconception of Insurance Contract

It is uncertain when the idea that Insurance is a CoX (al-Mu'awadhah) contract came about that led to scholars concluding that there are elements of Gharar, Maysir & Riba in insurance contracts. This is the root cause that has led to the development of a problematic dual-fund takaful structure with many dispensations given by scholars.

In a CoX, the value of the item for sale is equal to the transaction price. A car worth 100K is priced at 100K and value (worth) is determined on a willing buyer, willing seller basis. In the case of Insurance, the benefit amount is much

1. https://outorah.org/p/44811/

more than the value of the payment (premium). For example for a benefit of 100K, policy owners pay a few dollars a month.

Scholars subsequently claim that as the benefits are much larger than the premium, it is akin to gambling (Maysir). In gambling, the payor has the chance to enjoy the benefits. In life insurance, the payor did not enjoy the benefit. The payor doesn't want to die or be disabled to earn the benefit. The death or disability is pre-determined (Qada' and Qadr) by the LORD. Clearly, the basis to say that the transaction is a gamble is flawed.

In Islam, the intent is very important and the intent of buying insurance is the same as buying takaful. The intent here is to obtain financial assistance in the event of a calamity to help the next of kin or the policy owners. The probability of calamity happening is unknown and it is ordained by the LORD.

Insurance is not a contract of exchange. It did not meet the sharia criteria of a contract of exchange. An insurer offers a contract of Indemnity and the premium refers to an indemnity fee. Therefore, it is clear that Insurance is a Contract of Indemnity.

Challenges Related to Wakalah Model

The first group of challenges would be Shariah related where the regulators backed by scholars have made it Kosher (permissible) despite various contradictory principles being applied. It does appear that in pursuit of ensuring Takaful models operational, the principle *"the end justifies the means"* are being applied. The second challenge refers to the Business Operational Efficiency of the Wakalah Model and how companies have to do many improvisations to ensure financial sustainability.

Act of Contribution (Tabarru)

i. The main contract between policy owners and licensed Takaful companies involves many subcontracts that have been bundled and simplified into one.

ii. Among others, it includes the fee payable to the company and a Tabarru to a common fund (called Tabarru fund) are payments made in exchange for defined benefits and terms.

iii. Scholars and regulators claimed that the Tabarru fund belongs to all the contributors and the TO are Fund Managers. This is not aligned with the basic principle of Tabarru which means donation, charitable act, gift etc where once given it is no longer owned.

iv. In Takaful, the Contribution is based on expectation i.e. a form of Hibah-Bil-Thawab (HBT) which is not acceptable by many Madhabs

v. In the Wakalah structure in Malaysia, the legally permissible sharing of the Tabarru fund surplus between TOs and policy owners tainted the Wakalah model. It allows Operators to earn underwriting profit much like the practice used in Insurance. While insurance has no minimum fixed income and fully are dependent on investment and underwriting surplus, Takaful operators are allowed to earn all despite claiming that Insurance is Haram because it is a contract of sale where Insurers makes money from the Underwriting proceeds and investment returns. Is it appropriate to say that Wakalah fees are payment for purchase (of services)?

Surplus and Sharing

i. BNM SAC Resolution[1] has resolved that the application of Tabarru is applied through contributions from the participants to the *Tabarru fund* which is *legally vested* and managed by the takaful operator in the best interest of the takaful participants.

ii. In the same Resolution, it is stated that the financial obligation of the fund is independent of the financial obligation of the takaful operator and individual takaful participant.

iii. Operationally, in practice, Takaful Operator managed the impact of the funds' dichotomy by either pricing the expected products' surplus or choosing to determine and allocate a lower contribution (than true Best Estimates) to the Tabarru fund. This led to a "pre-priced surplus" or no surplus or planned Qard. There is a clear conflict of interest on the part of the Takaful operators.

iv.By having a pre-priced surplus, the participants pay more, and by having higher Wakalah Fees, it will solve the financial strain the management faced due to the operations and ensure that management is in the black.

v. The Tabarru fund surplus allocated back to the policy owner is HAT, which is not acceptable to many Madhabs. This was allowed on as the premise is the fund belongs to the policy owners. The portion being shared with the Operators are an additional incentive as part of their management of the fund over their profit-sharing of the fund investment or fund management charge.

Benefit Pay-out is a form of Conditional Hibah (HAT)

i. BNM defines Hibah[2] as a transfer of ownership of an asset from a donor to a recipient without any consideration and para 13.2 of the policy document states that the asset must already be in existence and owned by the donor. However, a

1. BNM Statement on the 165th SAC Meeting 3rd Feb 2016 (https://www.bnm.gov.my/-/sac-165th-meeting)
2. BNM policy document Titled Hibah dated 3rd Aug 2016 (https://tinyurl.com/29yxhoh6)

dispensation was made in 13.2 for an asset to be received in the future by the donor allowed to be granted as a Hibah. This dispensation is contrary to the basic tenet of Hibah as outlined by Shariah.

ii. Under the Wakalah model, the benefit is not owned by the policy owner and is not in existence, and yet the benefit was given as a Hibah based on a dispensation on para 13.2. It is then labeled as Hibah Takaful and cannot be used for other financial contracts.

iii. Hibah Takaful is not only wrong from Shariah's perspective but is legally questionable. The many Shariah dispensation and business (mal)techniques applied are now in disrepute.

Business Limitations under Wakalah Structure

i. The separation of Tabarru and Management Fund resulted in funds dichotomization. The uncertain fluctuations in mortality or morbidity and intentional reduction in allocation to Tabarru to cover management expenses resulted in Qard from the Management Fund. Most of the time, Qard is not recoverable and this raises the question of business and sharia value of having 2 fund structure.

ii. When Qard is irrecoverable, the operator loses (book-wise) but in reality, they have made their money from the inflated Management Fee. Under a pure Wakalah concept, management earns a fixed income and any loss must not be related to underwriting but limited to operational expenses.

iii.As per the BNM SAC ruling, “Financial obligation (Zimmah Maliyah) of Tabarru` fund is independent[1] from the financial obligation of takaful operator. However, this is no longer true. In the current adverse economic environment, this independence is only theoretical on paper. Many companies are now forced to take a higher Wakalah Fee which led to an allocation less than the Best Estimate into the Tabarru Fund. This automatically forces Qard and no surplus is issued.

iv.Many scholars and practitioners claim that surplus is a differentiating factor compared to insurance. In reality, the surplus is priced and predicted. It is not an incidental event. A high surplus simply means an overpriced product and not about paying claims to help participants.

v. Retakaful arrangements are also not financially efficient with the 2-fund structure. It is worse than Takaful operators as its earning are so small and is purely based on annual risk (YRT premiums spread quarterly. The amount is

1. BNM Statement on the 165th SAC Meeting 3rd Feb 2016 (https://www.bnm.gov.my/-/sac-165th-meeting)

about 5%-10% of the annual contribution received by Takaful operators. The Wakalah model puts lots of strain on the company and it is almost impossible to do any kind of Alternative Risk Transfer arrangements.

vi. Based on BNM SAC 165th ruling on the Takaful fund having its own Zimmah Maliyah (financial obligation), it can be concluded that the policyowners are supposed to be responsible for the fund capital requirements and not the operators.

vii. The operators are only responsible for raising capital for their funds and do the best risk management practices for both funds. Policy owners, theoretically are supposed to provide the necessary capital to support their fund but unfortunately, the regulators have imposed this burden on the operators as part of business risk.

Alternative Risk Transfer & Challenges

The Wakalah model is best suited for community programs and a non-commercial arrangement at the direct level. In the commercial arena, due to the need to meet Return-On-Equity, compliance with Capital Requirements (RBC, Solvency), and Risk Management, the Wakalah model has its own sets of challenges.

The Takaful operator's financial risk management is limited to direct risk cession to the Retakaful operator. Alternative Risk Transfer (ART) & Capital solutions (Fin Re) could not be done under the existing Takaful Model due to Shariah ruling and Tax reasons. As a result, it is not able to maximize direct company capital management as what is being practiced by the insurers. It put the Takaful company at a disadvantage position compared to the Insurance companies.

Capital solutions are much needed by Takaful Operators under the present economic constraint and the solution lies in the need to have an alternative model where they can tap into the Retakaful Capitals. The relationship between direct companies and retakaful operators is B2B in nature and has nothing to do with the policy owners and the Takaful Operators. Companies need to preserve their limited capital and maximize the returns on their capital to meet the fast-changing risk landscape and shareholders' expectations.

Financial Motivated Reinsurance (Fin Re)

i. Fin Re is a form of reinsurance that focused more on capital management than on risk transfer. In the non-life segment of the insurance industry, this class of transactions is often referred to as finite reinsurance.

ii. One of the challenges facing Takaful companies is the annual profitability fluctuations that vary from year to year. Assurance companies prefer to have

consistent profits annually to meet shareholders' expectations. Fin Re is one method by which insurance companies can "smoothen and have consistent" profit and dividend. Fin Re is also used to support capital strain in managing unexpected expenses due to changes imposed by the regulators or due to changes in the business environment.

iii. In the life insurance sector, capital advanced by the reinsurer is not a plain "loan" as the repayment is conditional on the future profitable performance of the business being reinsured. The reinsurer takes risks where no payment is required if mutually agreed profit triggers are met. As such the "advance" is not recognized as a liability under the capital reporting structure. It is akin to a "joint venture" between the insurers and the reinsurers.

iv. Under the Wakalah model, Fin Re has not been approved by BNM SAC as it deemed that Takaful earnings from Fin Re are Riba due to the application of Conditional Hibah despite the application of Conditional Hibah[1] being approved under the Wakalah Model. Conditional Hibah was the basis of Takaful where a contribution is conditional to future benefit payments.

Alternative Risk Transfer (ART)

i. ART refers to the usage of non-traditional insurance and reinsurance to provide businesses with protection at a low cost. ART suits companies with low-risk profiles and a commitment to have safe operations. The insured shares some of the risk with the insurer which makes the cost of insurance low.

ii. In the insurance industry, ART is used for the issuance of Insurance-Linked Bonds (Cat-Bonds) or Sukuk to support a wide area of Catastrophe.

iii. Derivatives-based ART is one such example where assurance is made available for the occurrence of certain extreme conditions in this option. Catastrophe Equity Put Options allow a company to sell/emit equity at a fixed price in case of a defined disaster.

New Retakaful Model

A contract of Guarantee is a contract where the Guarantor indemnifies losses the policy owner faced and not profiting from the losses. In Islamic Finance, this contract is identified as Kafalah Bil Ujrah or Fee-Based-Indemnity. This is consistent with the BNM policy document on Kafalah which has been adopted by PIDM and CGC Malaysia. Automatically, BNM SAC has allowed the use of

1. The Shariah Advisory Council of Bank Negara Malaysia (the SAC) 188th Meeting Resolution dated 30th October 2018 (https://tinyurl.com/22h2q97r)

the Kafalah model for assurers. The word indemnity is derived from an Arabic (noun ضمان daman) which also means guarantee (Kafalah), security& surety.[1]

For this section, we defined Kafalah as a Contract of Indemnity.

The structural relationship is demonstrated in Fig 8-1 below.

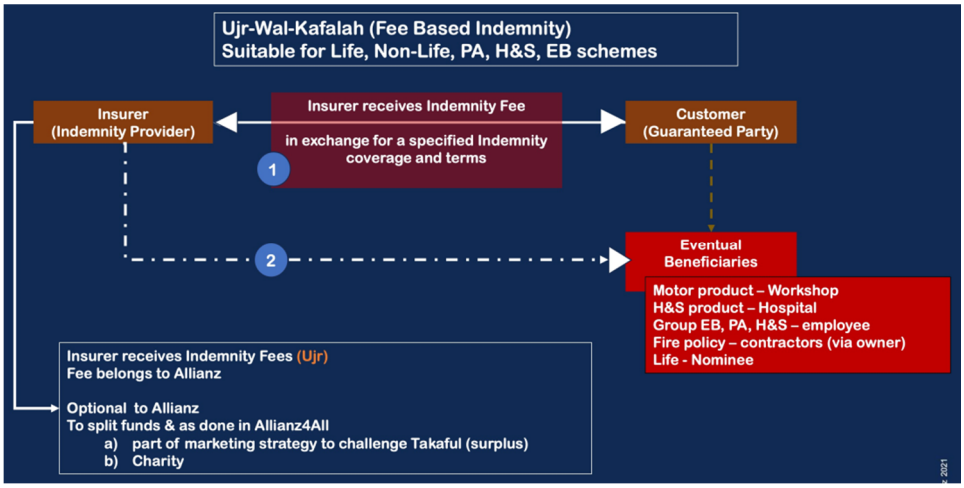


Fig 8-1. Kafalah contract (Contract of Indemnity)

Contract of Indemnity which is derived from the Kafalah model, removes many operational limitations for Takaful players. ReTakaful premium essentially is the Indemnity fee based on a contract between Takaful and Retakaful Operator. The benefit pay-out (claims) is a form of Benefit Guarantee. The benefits are paid out from the company's funds which consist of the collected fees and top-ups from shareholders (if needed).

Parties entering into the contract have a full understanding of the contract and their respective obligations. The contracts are transparent and conducted at arm's length, hence the risk of Gharar in the contract is absolved. The elements of gambling (Maysir) are absolved in CoG as *policy owners are not profiting* from the calamity and most of the time, the beneficiary are third parties (next of kin, hospitals, care providers, contractors, etc)

Using the proposed Contract Indemnity, the retakaful premiums are indemnity fees. FinRe payments can be structured as the guarantee fees for the capital guarantee provided by the RT Operators and this is embedded in the RT premiums.

1. Worldhippo Online Dictionary https://tinyurl.com/27u4mr7p

Similarly, in the case of ART, the returns to the Retakaful operator are Shariah compliant if the returns are regarded as Guarantee Fees for any arrangements mutually agreed upon between Takaful Operator and Retakaful Operator and Riba is adequately addressed.

Conclusion and Recommendation

The Wakalah model is best suited for community and self-help & not-for-profit groups. It is inefficient for commercial use. There are many business limitations and shariah dispensation inviting lots of negative images to the model. Business-wise it's an inefficient financial model.

Insurance has been misunderstood by scholars as a Contract of Exchange. There is no basis to support it as a contract of Exchange. No seller is willing to sell any product with a value far greater than the actual selling price. The payments are fees for indemnity coverage which is acceptable by scholars and is called a Kafalah Contract.

The word Kafala[1] in Arabic has various meanings, connoting terms such as "support," "warrant," and "vouch"—that is, Kafala pertains to bail, guaranty, and sponsorship, making responsibility and security its focus. This is what insurance is all about. By removing Riba, reinsurance becomes permissible.

The Kafala model is more appropriate for Retakaful as they provide a B2B solution to Takaful operators. Reassurance contracts have always been between direct players and the Reassurers. It is never with the policyowners. Indemnity fees are to be paid by the Takaful Operator and the Retakaful Operator for specifically defined guarantees. Many shariah and business challenges faced by Retakaful Operators can be absolved with the use of the Kafalah model.

1. Maysan Alobaid University of Pennsylvania Carey Law School, The Middle Eastern Consensus on the Kafala System (https://tinyurl.com/26qdnzco)

References

[1]- Eamon Comerford, Paul Fulcher, Rick Van Beers, Rosemary Maher (June 2020) Milliman Research Report, Reinsurance As A Capital Management Tool For Life Insurers.

[2]- Aarti G, Pramod B, & Vineet K (June 2021) Allied Market Research - Takaful Insurance Market

[3]- Infiniti Research Limited (Mar 2023) Global Insurance Market 2023-2027

[4]- Munich Re (Oct 2022). Munich Re publication. Extreme inflation and natural disasters call for disciplined risk management.

[5]- BNM Shariah Resolution in Islamic Finance (https://tinyurl.com/27m99fry)

[6]- BNM policy document Titled Hibah dated 3rd Aug 2016.

Improving Takaful Industry Using Smart Contracts on the Blockchain

S. Zulaikha[1*], H. Mohammed, L. N Rosyidi[2]

Abstract

Many kinds of literature believe that blockchain technology will and has already disrupted the traditional operations of financial products, including takaful. The aim of this paper is to investigate the operational positions of blockchain use in the takaful industry through smart contracts. Blockchain insurance is built on top of smart contracts, which are computer programs that run on and are stored in distributed and decentralized ledgers. The claims-processing component of traditional insurance contracts can be replaced with smart contracts, which offer automated execution based on criteria that are very dependable, transparent, and offer tamper-proof policy arbitration. Smart data-driven contracts for takaful bring the knowledge imbalance closer to parity. As a result of a claim being initiated by a variety of IoT devices and other trusted data-generating entities, the insurance provider can obtain verifiable evidence that a claim occurred. By having a shared source of truth, can significantly minimize the expense of human claim verification, allowing insurance plans to get clear answers about claims and their legitimacy and ultimately eliminating the requirement for unverifiable information from either party which in this instance refers to local meteorological information delivered by satellites. This study encompasses blockchain technologies for academia, regulatory, and industry audiences by integrating data from multiple sources.

Keywords: Takaful, Insurance, Blockchain, Smart Contract

1.Email Address: siti-z@feb.unair.ac.id (Corresponding Authur).
2.Email Address: hazik@stellarcg.com (H. Mohammed), luthfinr@feb.unair.ac.id (L. N. Rosyidi).

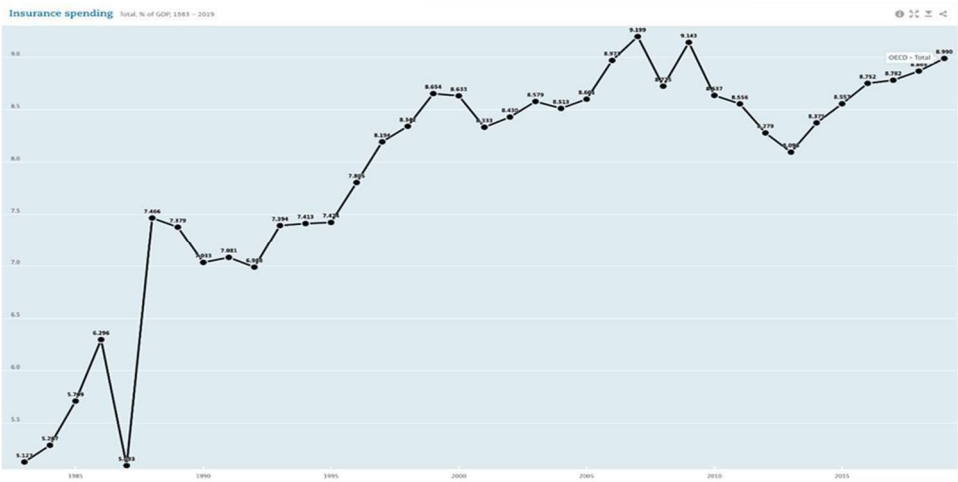
Introduction

The insurance sector offers crucial risk management for everyone, from the largest organizations to individual customers, guarding against everything from the loss of specific activities. According to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), direct gross insurance premiums make up about 9% of global GDP, or close to one-tenth of all economic activity worldwide. The foundation of the insurance sector is the obligation under the law to provide compensation in the event of a loss. Businesses that offer risk management through insurance contracts make up the insurance sector. The fundamental tenet of insurance is that one party the insurer will commit funds to cover an unpredictable future catastrophe. As a trade-off for that murky future event security, another party the insured or policyholder pays the insurer a premium.

In Islam, there is takaful or Islamic insurance according to the guidance of Al Quran and Hadith which is contributing money to one another in order to support one another in the event of a loss, damage, or theft. Cooperation, peaceful community living, and mutual protection from unforeseen events are the goals of takaful. Regular financial contributions from takaful policyholders are monitored and managed by a takaful management company. The fund will be invested is used to make investments that help the policyholders make a profit. The potency of takaful is projected to rise in the coming years as Muslims currently make up 5% of the world's population. Due to the high population of Muslims in the Asia Pacific and the GCC regions, global takaful market size reached US$ 30.5 billion in 2022 and is expected to reach US$ 54.9 Billion by 2028. This population, which has been stimulated by rising levels of affluence, has the potential to represent a customer base for a considerable amount of time if it is attracted early. In wealthy Muslim nations like the GCC, conventional insurance is not widely used. Takaful is therefore viewed as a crucial tool for increasing insurance awareness and offers enormous opportunities in these nations. Takaful is a successful business model with a sizable portion of non-Muslim clients because it has more of an ethical investment policy, promising growth prospects, and price competitiveness. Takaful and insurance companies are essential for stimulating innovation and promoting economic growth on a large scale. Takaful provides safety to car owners, travellers, homeowners, and farmers daily as a result, trust is at the heart of this promise. However, consumer trust in their insurance company is on the average side as according to research conducted by The IBM Institute for Business Value (IBV) in 34 countries

between May and July 2020, 42% of customers do not have complete faith in their insurer. In another way, customer trust must be the highest priority and Insurance companies must close the trust gap.

Moreover, the pricing and value of insurance plans are out of balance as a result of this lack of transparency, which also encourages policyholders to manipulate the system. This further erodes trust between insurers and policyholders and increases the incentive for policyholders to commit fraud in an unhealthy cycle of reciprocal mistrust brought on by opaque processes and misaligned incentives. It also makes underwriting policies and processing claims more time-consuming, manual, expensive, and complicated for everyone. To overcome the problems, Insurance industry can develop smart contracts using blockchain technology to track takaful claims and automate antiquated paper-based procedures. Insurance companies can specialize in pre- made underwriting models but in data analytics services, emerging projects have a strong foundation to launch operations to finely tuned machine learning models and proprietary data sets.



Figures 1. Insurance spending as a percentage of worldwide GDP from 1983-2019

Source: OECD

Main Content

Literature Review

Research on blockchain technology is being done in a few areas smart contracts, including cryptocurrency, insurance, and healthcare. Blockchains like ethereum and Hyperledger contain smart contracts for decentralized and autonomous

applications. IoT applications include smart contracts, trust management, security, privacy, and commerce (Butun and sterberg, 2021). Because optimization facilitates efficient collaboration and coordination between smart IoT devices, blockchain is also employed in IoT for reputation and multi-agent systems. 2019 (Fortino et al.). The ability of blockchain to build trust in a distrust-free ecosystem using public ledgers and more robust cybersecurity protocols may be advantageous for the future growth of the insurance industry. The potential that blockchain in insurance will uncover depends on distinctive traits, together with artificial intelligence and large data. The insurance sector benefits from increased efficiency, security, and transparency thanks to blockchain. Applications of distributed ledger technology include accelerating payment times, enhancing cybersecurity protocols, and expediting the processing of insurance claims. The primary benefit of the blockchain is traceability in maintaining transactions to implement transactions between senders and recipients that maintain privacy. By employing driven supply chain finance, a blockchain, for instance, conducts privacy-preserving transactions between banks and customers. If a medical insurance claim satisfies the criteria, a blockchain will also automatically enter the claim settlement process. While the technology's potential applications are primarily discussed in the financial sector in relation to trading and settlement, prior studies of the impact of blockchain technology on the insurance industry are still quite scarce.

Takaful and insurance companies seek to protect people, businesses, and valuable possessions. Takaful and insurance differ primarily in that the latter takes a risk-sharing strategy while the former takes a risk-transfer method. With insurance, the policyholder pays a premium and transfers risk to the insurance company. According to the contract's terms and conditions, the insurance provider covers the loss. Risk is transferred from the policyholders to the insurer. In this case, the risk is taken on by the insurance company. On the other hand, instead of taking on risk, a takaful operator will try to manage it. This does not, however, imply that there is zero risk to the operator. Shareholders of the Takaful operator regularly borrow money at no rate of interest in order to make up for fund deficits. These loans will be repaid out of any future surpluses the fund generates.

The fact that all investments managed by the Takaful operator must be made in accordance with Islamic guidance, which forbids investment in industries involving pork, alcohol, tobacco, adult entertainment, weapons, gambling, traditional banking, and insurance, is another significant distinction between

Takaful and conventional insurance. Contributions from participants are invested in funds that comply with Islamic law in order to generate investment income, and the fund is not permitted to invest in securities that pay interest. If the fund has a surplus, money is either distributed among the participants, sometimes along with the Takaful operator or given to a charitable organization. For proprietary insurers, the surplus under traditional insurance belongs to the shareholders. A mutual insurer's condition is like a takaful in that the policyholders partake in the fund's success and the way it is run is also like takaful because they both use risk-sharing methods. Although Takaful and traditional life insurance generally fulfil the same function of providing coverage, there are significant distinctions between the two, as seen in table 1:

Table 1. The Differences Between Takaful and Insurance

Takaful	Conventional Insurance
The individual agrees to contribute to a fund that may help those in need.	The risk bearer is the insurance company, which is purchased as a personal financial security for an individual.
Based on cooperation.	Based on commercial factors only.
Takaful investments will be governed byrigorous regulations. Takaful cannot engage in anything that involves gambling, uncertainty, or lending money at exorbitant interest rates.	The conventional insurance investment Units will invest based on their assessment of what fits their profiles.
Subject to Islamic law and government laws.	Subject to government laws only
Takaful plan holders and shareholder’s capital can only be invested in Islamic- compliant investment funds.	Capital of the premium for conventional insurance is invested in funds and investment channels that are not necessarily Islamic compliant
Free from Riba (interest), Gharar (uncertainty) and Maysir (gambling).	Has elements of interest, gambling and uncertainty.
Takaful participants agree to share and distribute risks.	Risk is transferred from the individual to the conventional insurance provider.
Investment profits will be distributed to other participants and shareholders.	Extra money and profits belong to insurance company shareholders.

Insurance companies are starting to get ready by investing in the development of insurance platforms as they become more conscious of the disruption that will affect them. By moving away from old systems and boosting flexibility, companies can also lower costs. Ultimately, it promotes an innovative mentality and drives innovation. The insurance sector is looking into ways to collect more recent data streams that can help provide clients with cutting-edge solutions. Almost 75% of IBV respondents concur that blockchain platforms are upending the established insurance value chain. By enabling insurers to contact more clients, offer new and diverse products, and become a part of value-added partner ecosystems,

platforms can help provide clients with cutting-edge solutions. Almost 75% of IBV respondents concur that blockchain platforms are upending the established insurance value chain. By enabling insurers to contact more clients, offer new and diverse products, and become a part of value-added partner ecosystems, platforms can increase revenue. IoT and the proliferation of sensors can produce a lot of data that artificial intelligence can be used to analyse and may produce insightful information that is useful for developing strategies.

While having a straightforward premise, insurance has inherent complexity because it involves a financial contract between two parties, which is the main source of issues. For example, consumers are more aware of their condition than the insurance provider from a consumer standpoint. Therefore, to evaluate the policyholder's risk profile, premiums, and deductibles, the insurance company is required to rely on information provided by the policyholder. On the other hand, policyholders are unable to peer inside the opaque world of regulatory constraints, premium costs, and claims handling. Many policyholders are uncertain of why they obtained specific pricing, the variables that led to that choice, or even the reasons why their claim was rejected, even though they may make general conclusions. Participants must abide by the insurance company's decisions because it has the final say in all insurance-related decisions, barring protracted and challenging judicial challenges. As a result, the policyholder's openness would be very beneficial to the insurance firm, whereas the policyholder is more likely to conceal bad information and exaggerate positive information in exchange for lower premium rates.

The conclusion is insurance firms face a variety of hazards, some of which are unique to the sector or even the line of business, such as the difference between life insurance and property and casualty insurance. The absence of digital channels and products and the demand for creative methods of risk identification

and risk pricing are two risks that industry experts frequently pay attention to. Insurance providers need to get closer to the newest technology such as blockchain and artificial intelligence. They must adapt and shift toward digital connection to meet customer expectations because the lack of face-to- face encounters has increased the demand for both digital channels and cutting- edge methods of risk identification. Companies have access to vast amounts of reliable data about interactions within their ecosystem to blockchain-based solutions. Insights gleaned from this data would be extremely beneficial for creating and setting the price of new products. By verifying coverage between insurance companies and corporations or individuals, blockchain can automate claims processes. It will also automate payments for claims between parties, reducing administrative costs for insurance companies.

According to Gartner, blockchain will have generated $3.1 trillion in new company value by 2030. The transfer of any kind of digital information for underwriting, such as the use of electronic health data, is another potential use for blockchain. It can anticipate changes to other facets of pricing and product development in the future as it becomes simpler to integrate digital data in underwriting. Using smart contracts, the insurance industry can move from a manual, trust-based system to a more automated, trust-minimized one. Information asymmetry is reduced as the insurance industry develops toward a 1:1 information equilibrium between insurance companies and policyholders. Information is provided by third parties who provide a source of truth rather than the hearsay that characterizes the current approach. The claims process focuses on the execution of an "incident," which is deterministically proven, rather than its subjective interpretation. Because neither party can alter the result after it is sent to the blockchain, trust is re-established. When everything is mechanized, efficiency has increased. Because fraud is greatly minimized, both policyholder premiums and insurance companies' expenses go down and dishonesty is penalized in this new system for stakeholders.

Platforms built on the blockchain can increase trust in data collecting in the network and in how consumers' data is handled. Customers may decide to monetize the data by making it accessible to other network participants as a result of their confidence in how the data is being used. Due to the development of trust in the system in terms of both the quality and consumption of data, blockchain platforms can assist in simplifying the implementation and dissemination. Blockchain-based networks can aid in the development of

reliable markets for businesses, ensuring data security and enlarging the ecosystem of all

participants, enabling access to clients, brokers, re-insurers, sellers, lenders, and regulatory bodies across the insurance ecosystem. Moreover, with the help of blockchain, claims can be processed and settled more quickly and fairly, fraud can be better managed, underwriting can be more effective and transparent, and client onboarding can be made simpler. The customer insurance experience is being redefined by newer players in the insurance market employing blockchain, IoT, AI, and other technologies. Long- term, these new offers have a great deal of potential to undermine conventional insurance. Due to their extensive understanding of their long-standing clients, access to relevant data from their operations, value chain partners, and competitive positioning, and the incumbents' clear advantage over new entrants, and competitive surroundings.

Research Method

This study employs a qualitative methodology by conducting a thorough review of relevant literature. The goal of a systematic review, according to Grant and Booth (2009), is to explore the current literature critically for describing and combining research evidence. The literature on Insurance companies and smart contract has already been published and was reviewed for this study from 2015-2022. The purpose of doing this was to investigate the extent to which the examined companies have been supported by the blockchain. In order to describe the facts, conditions, or symptoms that occur in the function of smart contracts in takaful industry, this study gathered from written, visual, or monumental documents. Searching for information about things or variables in the form of notes, transcripts, books, newspapers, magazines, inscriptions, meeting minutes, agendas, and so forth is known as the documentation approach. The secondary data used in this study were gathered from articles on the insurance and smart contract phenomena, research papers from the past, and the outcomes of general meetings of the government or groups interested in blockchain and insurance.

Finding

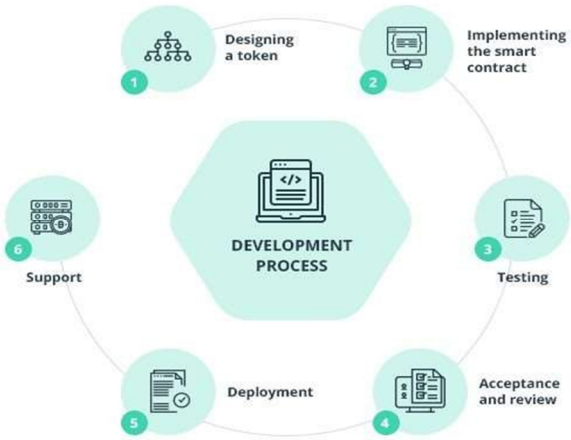
Blockchain insurance is based on smart contracts, which run end-to-end, autonomously executed pieces of code. As a result, after the initial coding, no manual labour is needed, and the payout process is automatic and transparent, based on tamper-proof factors that can be verified by both the policyholder and

the insurance provider. It has the potential to assist address the fundamental issue of transparency that feeds the cycle of distrust stated above. By enhancing efficiency and transparency, these technologies can help level the playing field for all stakeholders. The insurance industry has historically been plagued by problems that blockchains and their related technologies can solve, such as an excessive reliance on trust, information asymmetry, time-consuming procedures, and opaque practices. The technology presents opportunities that can improve the mechanisms powering the industry. High-quality insurance data providers will be crucial to decentralized applications as they seek to stand out and provide a top-notch experience for their users as the blockchain industry expands and new smart contract insurance use cases appear.

Speedier insurance claims, arbitration, and payouts are possible thanks to decentralized insurance protocols with improved, quicker, cheaper, and more trust-minimized operational capabilities. A paradigm shift toward trust-minimized insurance models that are refocused around information parity is about to be sparked by blockchains, smart contracts, and decentralized oracles, and many insurance companies are keeping an eye on the development. A smart contract is a computable agreement between two or more parties that has been digitally signed. At least some of the conditions of such agreements may be executed and enforced by a software agent, or a virtual third party. The information can be exchanged and used in a smart contract in a secure way. For instance, if a car with insurance is involved in an accident, an insurance claim is paid as soon as the system approves the claim. Due to the automated and safe nature of the information, this kind of payment contract can be fulfilled via a smart contract on the blockchain. Therefore, it is worth observing how this potent technology can assist big businesses with the automation of the contract.

Chain insurance requires infrastructure that offers insurance smart contracts high-quality, dependable data sources in order to sustain the underlying security architecture offered by blockchains and the smart contracts constructed on top of them, as depicted in Figure 1. According to smart contracts, blockchain users can transfer anything of value transparently and without the interference of an intermediary. Similar to ordinary contracts, smart contracts define the terms of the relationship between two parties. Unlike conventional contracts, smart contracts have the potential to track insurance claims and hold both parties accountable. By encoding insurance policies as decentralized smart contracts, a user might consent to pay an insurance company money in exchange for the company's promise to assist in covering their future medical bills. Blockchain

smart contracts will offer immutable data that will instantaneously accept or deny any insurance claims filed to the company based on the records of the policy's owner. If the policy owner makes any false or fraudulent claims, a smart contract will immediately collapse, and the premium money will be returned to the individual (or if an insurance provider decides not to cover a condition that was previously agreed upon). Due to the transparent disclosure of all data and the guarantee that any contractual departure would result in compensation for the affected party, the process fosters mutual trust between the two parties.



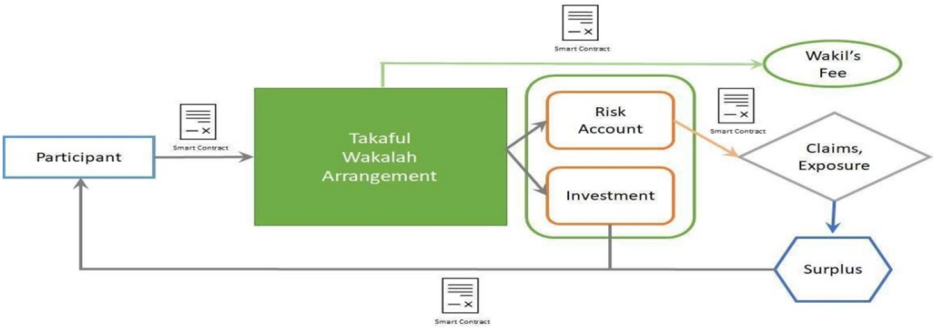
Figures 2. Development Phases of a Smart Contract for Insurance

Source: Oleksiuk (2022)

Blockchain insurance is built on top of smart contracts, which are computer programs that run on and are stored in distributed and decentralized ledgers. The claims-processing component of traditional insurance contracts can be replaced with smart contracts, which offer automated execution based on criteria that are very dependable, transparent, and offer tamper-proof policy arbitration. The entire insurance sector can use these automatically executed if/then phrases. For example, if an insured's flight is cancelled, insurance reimbursement is automatically started as an insurance payout is automatically initiated if a policyholder's flight is cancelled. A life insurance claims procedure is initiated once a verifiable death certificate is reported to an insurance smart contract. Given sound implementations, smart contracts have the potential to automate a significant chunk of the insurance process, fostering fairness and transparency while substantially cutting costs.

The Benefits of Smart Contracts in Takaful

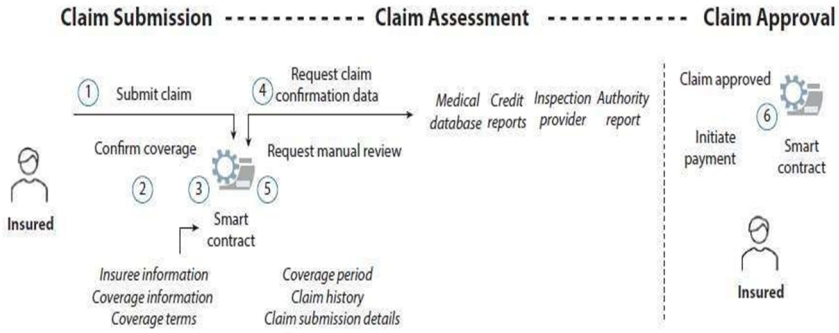
Takaful contracts can become much more transparent from the policyholder's point of view, from the price and policy specifics to the acceptance or rejection of claims. A totally fair and transparent process that is voluntarily agreed upon by all is also made possible by the takaful with a smart contract, which describes exactly how the procedure will go. Shorter wait times, increased payout security, and all these things are made feasible. For example, connected IoT devices and trusted data sources can be used to create a dependable source of truth that can conclusively show an automobile insurance policyholder's behaviour right before an accident. The autonomous nature of smart contracts enables insurance carriers to build, price, and execute claims based on open sources of relevant policyholder data. Every entry in the register is kept in its own unique "blocks" and can be used to represent steps in a business process. The term "blockchain" refers to a finished block that cannot be changed retrospectively and is a link in a chain of other blocks. The distribution of blocks enables decentralized entry validation and review. It will be feasible to map a few process steps inside the value chain of an insurer, from policy origination through final claims settlement, using an industry-standard that has yet to be developed.



Figures 3. Smart Contract Use in the Takaful Process

Figure 3 explains how smart contracts automate the coverage and the disbursement of the takaful process in a wakalah agreement. Wakalah fees, which represent premium income, will be received by the corporation. Takaful businesses will invest the funds raised in order to make a variety of earnings. While family takaful (individual items) will give a fixed amount of investment income directly to consumers, general takaful (for non-individual objects) will also include revenues in the tabarru' fund that will be utilized for paying claims. As a reward for their success in managing client funds, takaful operators may also receive performance fees.

Figure 4 illustrates the process flows of the claims processing on the blockchain via smart contracts. The main processes are claims submission, claim assessment, and finally claims approval. (1). Through the Smart Contract platform that has been developed for the users, the insurer enables the insured to submit claims efficiently by first registering with the takaful company. The takaful company will collect information about the potential client using the same system, such as, for instance, medical records received from health service providers. The system can authorize the customer's takaful registration if all the necessary information has been gathered and has undergone the takaful operator's underwriting process. (2). Once the claim submission is made, the system first checks if the insured has a valid takaful coverage, i.e., still active or expired. (3). Based on the policy details of the insured, the smart platform verifies the coverage terms against the insured identity and claims history. (4). Further information pertaining to the claim, like health conditions, medical reports, etc., are also processed as the claims move into the claim assessment phase. (5). This single database (the blockchain ledger) that collates all necessary information required to decide on the takaful claims are accessible to the insurer, third related parties like healthcare provider, and the insured. This makes the process transparent to reduce disputes and fraud. (6). When the insurance companies are prepared to decide on the claim, their acceptance causes the payment to be made to the awardee in accordance with the sum determined by instant payment systems linked to the Smart Contract platform.



Figures 4. Automation of the Takaful Claims Process (Submission to Approval and Disbursement)

Payment of client claims that have been lodged in bulk can be done so directly through the blockchain. Claims processing may be expedited and digitally

verified using real-time data by smart contracts' automated storage and redundant backup across distributed networks. Smart contracts are also quicker, cheaper, and less prone to error. The insurance sector stands to significantly reduce costs related to processing claims, administrative expenses, legal fees, and labour-intensive data entry using smart contracts. Many of these cost reductions can be distributed to customers in the form of decreased premiums and quicker payouts. The Boolean logic of smart contracts can be used in many insurance contracts to gradually replace the backend operations. In contrast to traditional insurance contracts, which are interpreted by a claim's processor, smart contracts are implemented directly from data. For instance, weather information can trigger crop insurance payouts, automating the process and eliminating the need for employee input. Smart data-driven contracts for takaful bring the knowledge imbalance closer to parity. As a result of a claim being initiated by a variety of IoT devices and other trusted data-generating entities, the insurance provider can obtain verifiable evidence that a claim occurred. By having a shared source of truth, can significantly minimize the expense of human claim verification, allowing insurance plans to get clear answers about claims and their legitimacy and ultimately eliminating the requirement for unverifiable information from either party. which in this instance refers to local meteorological information delivered by satellites.

The Benefits of Smart Contracts in Takaful

Although smart contracts are not a fully developed technology, it is evident that custom insurance software is already changing as a result of blockchain adoption. With the help of smart contracts, insurers will be able to automate their policies and services, lower the cost of handling paperwork and processing claims, improve transparency, and stop fraud. Furthermore, blockchain insurance projects may be able to price and underwrite insurance contracts more effectively to the vast amounts of data that insurance companies have amassed over the past years.

Deloitte

Deloitte is a world leader in the fields of audit and assurance, consulting, financial and risk advice, tax, and other associated services, over 330,000 people work with Deloitte throughout more than 150 nations and territories. In order to assess how health and life insurers may leverage blockchain and associated technologies to improve critical facets of their value proposition, Deloitte's Center for Financial Services and Center for Health Solutions recently teamed

together on a crowdsourced research project. The crowd was tasked with imagining how insurers could employ cutting-edge technology in the following ten years to enhance the client experience while enhancing current routine operations and systems.

FOXO

FOXO is a digital service company specializing in commercializing life expectancy science through life insurance-related products and services. FOXO's epigenetic technology employs artificial intelligence to identify molecular biomarkers of human health and aging through DNA methylation. The FOXO Longevity Report aims to revolutionize the life insurance industry by simplifying the customer underwriting journey with saliva-based biomarkers and enhancing service insurance's consumer value proposition. By utilizing non-invasive, saliva-based epigenetic testing, FOXO Technologies is revolutionizing the life insurance sector by assisting underwriters in cutting down the time it takes to acquire a risk assessment. Epigenetics is a factor of nutrition, exercise habits, alcohol and cigarette use, and other factors, whereas genetics is fixed at. birth. These epigenetic elements work together to define risk. In order to quickly launch a high-quality, highly adaptable solution, FOXO set out to design one. Unqork, a no-code platform that radically alters how businesses construct solutions, was used by the business. The platform provides the toolkits and components required to create and manage apps or intricate workflows quickly and simply.

Atomic design, a system of design that uses reusable components that can be put together to create applications and solutions, was used to build Unqork. The flexibility to reuse components allowed FOXO to use the various modules it developed for a variety of tasks. Also, the no-code platform made the building process unnecessary for writing code. FOXO was able to hire individuals with a focus on potential rather than specific skill sets because they were not required to be experienced developers. In order to create flexible and ambitious goods, the team concentrated on hiring flexible and ambitious individuals. After only six months, FOXO had a live demonstration of a policy administration system, an application, and a life insurance quote. FOXO estimates that by using Unqork, it was able to accomplish twice as much work more cheaply than it would have with a staff of senior developers building code from the start.

Trusted Resource Underwriters Exchange (TRUE)

TRUE is the branding name for Trusted Resource Underwriters Exchange (TRUE), a reciprocal insurer based in Florida, as well as other entities in the

TRUE Group of Insurance Companies. TRUE is a top provider of property insurance products to households and small businesses. As a recently established business, TRUE sought to break into the market and expand quickly while minimizing risk and expense by using blockchain technology. TRUE knows there is a huge opportunity to improve the connectivity of the business logic such as actuarial models, pricing/repricing calculations, and commission guidelines inside Microsoft Excel, which insurers routinely utilize to run vital company processes among all departments.

Seeing witnessed first-hand and the difficulties insurers face in having brought their intellectual capital to life inspired the development of a solution that will assist insurers in accelerating their digitalization and realizing the value of their current assets. Finally, it decreases product development time and cost, effectively rate risk with a comprehensive, multifactor calculation, facilitate each agent to chase accurate estimates in the field in real-time, from any device; verify, competitive pricing; and attract and retain policyholder members in the market significantly faster than they would have been.

Conclusion

The term "blockchain" refers to a finished block that cannot be changed retrospectively and is a link in a chain of other blocks. The distribution of blocks enables decentralized entry validation and review. It will be feasible to map a few process steps inside the value chain of an insurer, from policy origination through final claims settlement, using an industry standard that has yet to be developed. Blockchain technology uses smart contracts to control distributed registers which every entry in the register is kept in its own unique "blocks" and can be used to represent steps in a business process. By using smart contracts, takaful contracts can become much more transparent from the policyholder's point of view, in the term of the price and policy specifics to the acceptance or rejection of claims. The takaful company can gather information about the potential client using the smart contract for instance, medical records received from health service providers. The system can authorize the customer's takaful registration if all the necessary information has been gathered and has undergone the takaful operator's underwriting process. A totally fair and transparent process that is voluntarily agreed upon by all is also made possible by the takaful with a smart contract, which describes exactly how the procedure will go.

Blockchain technology is still in its early stages, therefore it will be crucial to discover answers to issues like transaction speed, data limits, and verification

processes before it becomes widely used. The new technology is still being investigated, and its effects have yet to be determined. Customers have high expectations, yet at the same time, the software is developing quickly. The performance of hardware and software can be impacted by blockchain due to the disparity in change rates between them. Insurance laws need to be updated periodically because they are ambiguous and changing. The environment's unpredictability makes it challenging for insurance corporations to deploy blockchain widely. Even while there are effective alternatives, such as private or permissioned Blockchain technology and robust encryption, many insurers are still concerned about cybersecurity even if there are powerful alternatives available, such as private or permissioned blockchain technology and strong encryption.

References

[1]- Abdeen, Mohammad., Jan, Salman., Khan, Sohail., Ali, Toqeer., (2019), Employing Takaful Islamic Banking through State of the Art Blockchain: A Case Study, *(IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Volume 10*, Issue 12.

[2]- Andronikou, V., Chondrogiannis, E., Varvarigo, T., (2022), Using blockchain and semantic web technologies for the implementation of smart contracts between individuals and health insurance organizations, *Blockchain: Research and Applications, Volume 3, Issue 2.*

[3]- Butun, I., Österberg, P., (2021), A review of distributed access control for blockchain systems towards securing the internet of things, *IEEE,* pp 5428–5441.

[4]- Fortino, G., Fotia, L., Messina, F., Rosaci, D., Sarné, G.L., (2020), Trust and reputation in the internet of things: State-of-the-art and research challenges, *IEEE*, pp 60117–60125.

[5]- Sanka, A, I., Cheung, R, C, C., (2022), A systematic review of blockchain scalability: Issues, solutions, analysis and future research, *Journal of Network and Computer Applications, Volume 195.*

[6]- Zheng, Houyu., You, Lin., Hu, Gengran., (2022), A novel insurance claim blockchain scheme based on zero-knowledge proof technology, *Computer Communications, Volume 195*, pp 207-216.

New Technologies and Innovation in Insurance/ Takaful Sector

S. N Hussain[1]

Abstract

This paper delves into the concept of Takaful, the Islamic alternative to conventional insurance, exploring its models and operational matters. Two prominent Takaful models, Mudarabah and Wakala, have been examined, highlighting profit-sharing mechanisms and operational structures. The paper then elaborates few innovative products in Insurance and Takaful sector with particular references to the Pakistan such as Parametric Crop Takaful, Pay As You Drive, and Vitality, all embedded with technological features.

The evolution of insurance underwriting has been explored, emphasizing the pivotal role of technology in automating processes and advancing towards augmented intelligence. The transition from automation to augmented intelligence represents a paradigm shift where technology collaborates with human expertise. This synergy aims to enhance decision-making in the insurance sector, balancing efficiency and ethical considerations.

The document further investigates the transformative shifts in insurance and Takaful business models, highlighting the emergence of Insurtech companies, Digital Insurance firms, and Decentralized Insurance entities. Insurtech disrupts traditional norms with digital solutions, Digital Insurance focuses on seamless digital experiences, while Decentralized Insurance emphasizes community-based risk sharing.

The SECP is an apex regulatory body making policies within the insurance sector. A notable development is the SECP's introduction of a registration regime for digital-only insurers and micro-insurers, aimed at promoting digitalization and financial inclusion and also providing ease for customer end.

Keywords: Keywords: Takaful Models, InsurTech Innovation, Augmented underwriting, SECP Regulation

1. Executive Director – Salaam Takaful Limited, Karachi, Pakistan.

TAKAFUL

Takaful is the Islamic alternative to conventional insurance and exists in both Family (or 'Life') and General line of businesses. Takaful is derived from an Arabic word that means joint guarantee, whereby a group of participants agree among themselves to support one another jointly for the losses arising from specified risks. In a Takaful arrangement the participants contribute a sum of money as a Tabarru' commitment into a common fund that will be used mutually to assist the members against a specified type of loss or damage. The underwriting in Takaful is thus undertaken on a mutual basis, similar in some respects to conventional mutual insurance. A typical Takaful undertaking consists of a two-tier structure that is a hybrid of a mutual and a commercial form of company – which is the Takaful operator (TO) – although in principle it could be a pure mutual structure [1].

Following are the famous takaful operating models:

THE MUDARABAH MODEL

This model, whether termed 'Proprietary' or 'Partnership,' views the Takaful operator as a collaborative business partner with the participants. It operates on a profit-sharing framework, resembling a partnership where participants contribute capital, and the Takaful operator contributes expertise to manage the Takaful fund. A contractual agreement outlines how underwriting surplus and investment profits are distributed between the operator and participants, akin to conventional insurance models with profit-sharing features.

The Takaful operator participates in investment and underwriting surpluses based on a predetermined ratio agreed upon with policyholders at the outset. This sharing ratio, explicitly stated in the contract, cannot be unilaterally altered by either the operator or participants. Participants do not directly contribute to the operator's costs, and all contributions are available to meet claims. The operator's profitability depends on effectively managing operations expenses to ensure they are less than the total share of investment profit and/or underwriting surplus. In the event of an underwriting fund deficit, the operator is obligated to provide an interest-free loan or Qard e Hasan, to be repaid once the fund is in surplus.

THE WAKALA MODEL

This model, referred to as the 'Agency' model, considers the Takaful operator as an agent of the participants responsible for administering the Takaful fund. In this arrangement, the operator is compensated through a fixed fee rather than

participating in the risk or sharing in the generated surplus from the investment and underwriting funds. The fixed fee, usually a percentage of contributions, covers management expenses, distribution costs (including intermediary remuneration), cost of capital, and provides a margin for operational profit. This fee is agreed upon in advance and explicitly stated in the contract. It may vary by product, and some contracts allow for changes over time. The level and structure of this fee are typically influenced by competitive considerations. The profitability of the operator hinges on receiving a fee that exceeds its incurred expenses.

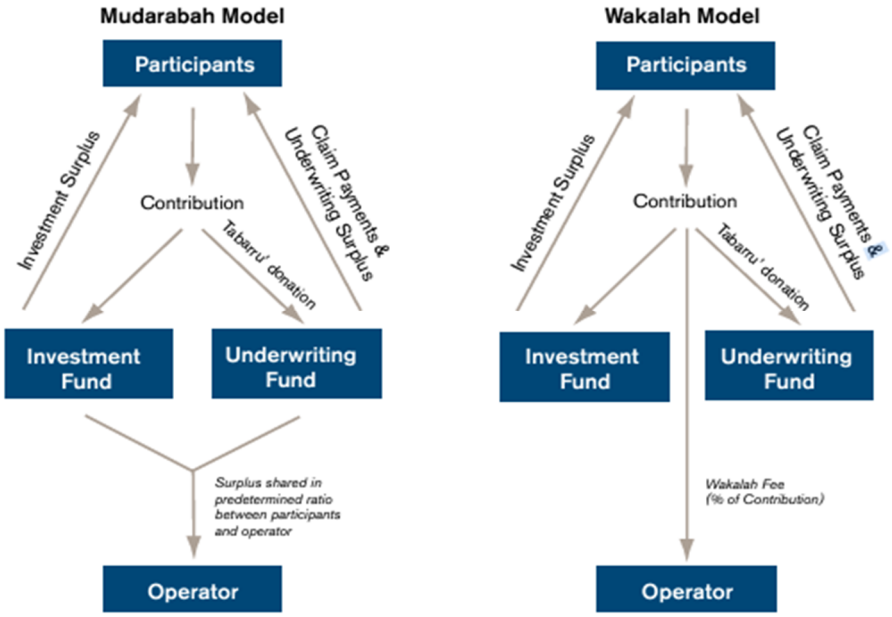


Figure 1. Comparison of Mudarabah and Wakala Models

INSURANCE/TAKAFUL PRODUCT INNOVATION AND TECHNOLOGY ENHANCEMENT

Product innovation in Takaful refers to the ideation, creation, and launch of new insurance products that comply with Sharia law in the Takaful market. The integration of technology facilitates the pursuit of novel offerings in both life and non-life categories, making the items more appealing to a discerning clientele and more accessible.

The insurance and takaful sectors are not exempt from the quick technological advancements that are taking over different markets in the contemporary globe. However, the pace of the technology embracement in insurance/ takaful sector lack behind the other financial sectors. In this sense, cutting-edge products that

adhere to Islamic norms and principles have been made possible by the introduction of revolutionary technology.

Technology integration acts as a stimulant to make Insurance/Takaful products more appealing and accessible to the modern consumer. This is a time of revolutionary technological developments in a number of domains; thus adaptation is required.

Following are the few insurance and takaful products which make extensive use of technology:

PARAMETIC CROP TAKAFUL

Instead of compensating the insured for real losses suffered, parametric crop takaful pays out a predefined sum contingent on the occurrence of a particular event. The most cutting-edge general insurance product is this creative strategy. Recent developments in technology have been crucial to the creation and application of parametric takaful solutions.

Salaam Takaful Limited is already providing a number of innovative takaful products to a wide range of sectors in Pakistan. We have a strong ambition to innovate and grow to a leading place in the Pakistani market. We intend to improve the livelihoods of crop producers (smallholders) as well as the efficiency of agricultural ecosystem in Pakistan [9].

Objective Triggers

Parametric insurance/takaful relies on specific, objectively measurable triggers. These triggers are often linked to data obtained through advanced technologies such as sensors, satellites, or other monitoring devices. Technology enables the identification and measurement of trigger events with precision, reducing ambiguity and streamlining the claims process.

Data Analytics and Modeling

Tools for data analytics and modeling are used to evaluate historical data and project the chance of particular or exceptional events occurring. Using machine learning (ML) and artificial intelligence (AI) algorithms is part of this. By using previous patterns and new trends to inform their risk assessments, insurers are able to customize parametric plans with greater accuracy.

Remote Sensing Technologies

For certain parametric insurance/takaful products, remote sensing technologies such as satellite imagery or IoT (Internet of Things) devices are employed to monitor

environmental conditions or specific variables. Real-time data from these technologies contribute to more timely and accurate payouts when triggering events occur, particularly in cases of natural disasters or environmental changes.

Enhanced Transparency

Parametric insurance/takaful contracts are more transparent because to technologies like blockchain. A transparent and reliable transaction record is guaranteed by the decentralized and tamper-proof nature of blockchain technology. Enhanced openness raises the legitimacy of parametric insurance/takaful products and fosters confidence among stakeholders.

PAY AS YOU DRIVE

Pay-As-You-Drive is a tech-based takaful coverage that tracks and records the vehicle's mileage and contribution payment is done every month based on the number of recorded driven kilometers. If you're spending less time behind the wheel, then you are definitely paying too much for your car coverage. With Pay As You Drive enjoy all the benefits of comprehensive car takaful without paying the whole contribution up front, only pay based on your used kilometers, and that too with a daily use capping. As in, you will never be charged extra even if you drive more than the stipulated kilometers [8].

Usage-Based Premiums

PAYD relies on telematics devices, commonly installed in vehicles or accessed through mobile apps, to monitor driving habits. These devices capture data on factors such as mileage, speed, acceleration, and braking.

Policyholders pay premiums based on their actual usage and driving behaviours, promoting fairness and accuracy in insurance pricing.

Real-Time Data Monitoring

Real-time data on driving behavior is provided via telematics devices. Because this data is always being tracked, insurers are able to dynamically modify premiums according to the policyholder's actual consumption. By practicing safe driving, policyholders can impact their premium prices and insurers get a clear picture of risk exposure.

Driver Behaviour Feedback

Technological Integration: Many PAYD programs include features that provide policyholders with feedback on their driving behaviours. This could be delivered through mobile apps or online dashboards.

Implications: Policyholders receive insights into their driving habits, encouraging safer behaviour and fostering a sense of control over their insurance costs.

Safety Incentives and Discounts

In addition to feedback, PAYD programs often offer safety incentives and discounts for good driving behaviour. These may be communicated through the same telematics devices or mobile apps.

Policyholders are motivated to adopt safer driving practices, leading to potential cost savings and a positive impact on road safety.

Claims Processing Efficiency

Telematics data can help with claims processing in an accident faster. Quick access to pertinent incident information enables insurers to evaluate claims more quickly and accurately.

Enhanced client satisfaction and a reduction in the time and complexity involved in resolving claims are two benefits of more efficient claims processing.

VITALITY

The term "Vitality " in the insurance market refers to a dynamic and innovative product meant to promote holistic well-being among policyholders. With the use of cutting-edge technology, vitality programs deviate from conventional insurance models by rewarding and incentivizing subscribers to adopt healthier lifestyles. With the help of this technologically advanced strategy, insurance becomes a proactive partner in maintaining and enhancing personal health rather than a reactive risk-mitigation tool.

Wellness Incentives and Rewards

Vitality programs use technology to monitor the health-related behaviors of policyholders. workout trackers and other wearable technology are frequently used to track workout regimens and health indicators. Incentives and prizes are given to policyholders who meet health objectives, which encourages motivation and ongoing participation.

Personalized Plans

Advanced data analytics processes information collected from wearable devices to create personalized insurance plans. These plans are tailored to individual

health behaviors and risk profiles. Policyholders benefit from insurance coverage that aligns with their specific health needs and lifestyles.

Digital Health Platforms

Integration with digital health platforms provides policyholders with access to a comprehensive suite of health-related services. These may include telemedicine, health assessments, and educational content. Policyholders can conveniently manage their health and access wellness resources through user-friendly digital interfaces.

Data Security and Privacy Measures:

Robust cybersecurity measures safeguard the confidentiality of health-related data collected from policyholders. Compliance with data protection regulations is ensured. Trust is established, and policyholders feel secure in sharing sensitive health information within the program.

INNOVATION IN INSURANCE/TAKAFUL UNDERWRITING

Underwriting is essential to the industry's risk management structure in the context of insurance and Takaful. Insurers and Takaful operators go through a rigorous process where they meticulously analyze and assess the risks associated with possible participants or policyholders. Determining the terms, conditions, and cost of insurance coverage depends on this assessment.

Since the insurance market is always changing, underwriting innovation is essential. The conventional underwriting techniques might not be sufficient when markets change, and new risks appear. As a result, embracing innovation becomes crucial for the sector's flexibility, risk assessment accuracy, and general operating effectiveness.

When innovation is introduced into the underwriting process, insurers and Takaful operators are better equipped to adapt to shifting market conditions. A more sophisticated and up-to-date understanding of hazards is made possible by evolving techniques, data analytics, and technological improvements. This in turn makes it easier to create insurance policies that are more specialized and responsive.

The financial services industry is continually digitizing, and the life insurance and market is no different. For too long, the sector has been saddled with outdated systems and processes. As a result, underwriting has been prone to human error and inefficiency, inconveniencing the insurer and consumer alike.

However, technology is currently playing a key role in the industry’s progression. Today’s customers are increasingly willing to share data in return for a personalized experience, with 60% saying that they are comfortable sharing

personal details with their insurer in exchange for lower premiums. So, the onus is on life insurance firms to implement technology that allows them to anticipate customer needs and provide a streamlined experience throughout the life insurance customer journey. Consequently, augmented automated underwriting (AAU) has come to the fore, as the industry embraces the next generation of underwriting technology. And as underwriting technology continues to evolve from strength to strength, it's worth looking at its evolution, and where technology will take the industry next [2].

INSURANCE/TAKAFUL UNDERWRITING AUTOMATION

Insurance/takaful underwriting automation in the insurance sector involves leveraging technology to streamline and enhance the evaluation of risks associated with potential policyholders. Here's a brief explanation:

Data Integration

Underwriters are given a comprehensive view via automated systems that collect and integrate a wide range of data sources, including financial, health, and personal data.

Risk Assessment Models

To evaluate the risk profile of persons or businesses, data is analyzed using machine learning algorithms and statistical models. Patterns, trends, and connections that human underwriters would miss can be found by these models.

Improved Customer Experience

Faster processing times and personalized offerings contribute to an improved customer experience. Automated underwriting allows insurers to provide quicker responses to policy applications and offer more tailored coverage options.

INSURANCE/TAKAFUL AUGMENTED UNDERWRITING

Augmented underwriting in the insurance market represents a cutting-edge technique that combines human experience with new technologies, particularly artificial intelligence (AI). Augmented underwriting, in contrast to completely automated procedures or traditional underwriting methods, aims to empower human underwriters by giving them access to improved tools, data-driven support, and insights. The following summarizes the main elements of augmented underwriting:

Human-Machine Collaboration

Augmented underwriting emphasizes collaboration between human underwriters and AI systems. Rather than replacing human judgment, technology supports and enhances the decision-making capabilities of professionals in the insurance industry.

Enhanced Decision Support

AI systems in augmented underwriting act as decision support tools, offering valuable insights derived from the analysis of vast and complex datasets. These insights assist underwriters in making more informed and strategic decisions.

Data Analysis and Predictive Analytics

Augmented underwriting requires advanced analytics, such as machine learning and predictive modeling. Artificial intelligence (AI) systems can evaluate past data, spot trends, and make forecasts, which helps underwriters and risk assessors make more precise judgments.

Continuous Learning and Adaptation

Augmented underwriting systems often have the ability to learn continuously. As they process new data and encounter changing trends, they adapt and improve over time. This adaptability ensures that the technology remains relevant and effective in evolving market conditions.

From Automation to Augmented Intelligence: Transforming Decision-Making in the Insurance Sector

In the insurance industry, the shift from automated procedures to augmented intelligence signifies a substantial change in the way technology is applied to improve operational effectiveness and decision-making. At first, automation aimed to increase the general speed and accuracy of procedures within the insurance sector by streamlining repetitive jobs like data entry and simple computations. The industry moved past simple automation thanks to technological breakthroughs, especially the fusion of artificial intelligence (AI) and machine learning. More complicated duties including risk assessment, claims processing, and fraud detection were handled by AI algorithms. This integration made decision-making faster and more accurate, which set the stage for a more advanced strategy.

The transition to augmented intelligence signifies a paradigm change in which technology works in tandem with human skill instead of simply taking its place.

Advanced analytics and artificial intelligence (AI) tools are integrated into augmented intelligence systems, which collaborate with human experts to offer insightful analysis and recommendations. Using both automation and human intelligence, this collaborative strategy enables insurance professionals to make more strategic and well-informed judgments. It creates a mutually beneficial partnership in which AI supports human decision-making by analyzing complex data patterns and providing nuanced insights, and automation effectively manages repetitive activities.

The ethical and appropriate application of augmented intelligence is becoming more widely recognized as the insurance business adopts this technology. Insurance companies strive to integrate augmented intelligence technologies with industry standards and legal regulations while maintaining a balance between efficiency and ethical issues. In conclusion, the shift in the insurance industry from automated procedures to augmented intelligence represents a dynamic evolution that makes responsible use of AI in the constantly evolving insurance services landscape while also empowering human decision-makers through the use of cutting-edge technologies.

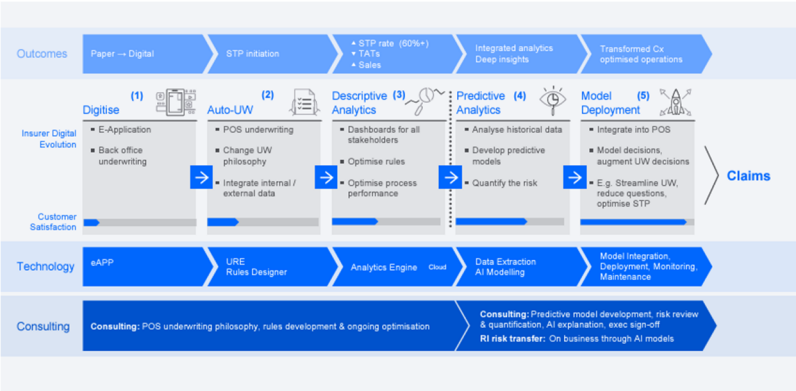


Figure 2. Digital Roadmap from rules engines to AI/augmented underwriting

INSURANCE/ TAKAFUL BUSINESS MODEL TRANSITIONS

Insurance and Takaful industries are undergoing profound transformations, driven in large part by the emergence of innovative models and technologies. Within this landscape, three significant categories are shaping the future: Insurtech companies, Digital Insurance firms, and Decentralized Insurance entities.

Insurtech Companies

InsurTech is the use of emerging hardware, software and user interfaces to address inefficiencies or opportunities in the insurance value chain. It often involves

technology, data and analytics. It targets the evolution/disruption of (a) the interaction between insurers and their customers, (b) the automation of processes, and (c) the modification of old/creation of new insurance products [4].

Digital Insurance Companies

Digital insurance companies, on the other hand, fully embrace digital technologies throughout their operations, from distribution to policy management. Their core features include online distribution channels, automated processes for increased efficiency, personalized customer experiences facilitated by data analytics, and mobile applications for convenient interactions. By operating entirely in the digital era, these companies aim to provide faster, more accessible, and customer-friendly insurance services, attracting tech-savvy consumers who value seamless digital experiences.

Digital is a new market force that is driving a massive change in consumer expectations. It will require a different set of skills, culture and measurement. Industries such as telecommunications, consumer products, and media and entertainment have already harnessed digital to attract and retain new customers. It is time for insurers to evolve and respond: they cannot afford to be on the sidelines of the shift to digital [5].

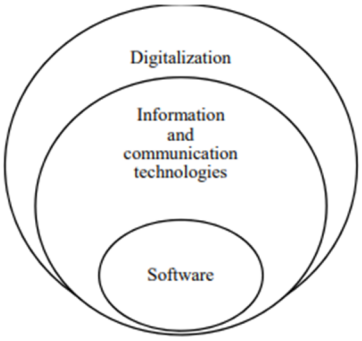


Figure 3. The logic of development of digitalization in insurance companies

Decentralized Insurance Companies:

Traditional insurance is based on a centralized approach of risk transfer from the insureds to an insurer. A traditional insurance contract is a bilateral contract between an insured and an insurer. As the same contract is sold to millions of insureds, the insurer serves as a central service provider to all insureds. In contrast, decentralized insurance is organized in a community of participants where risks are transferred and shared with each other. A

decentralized insurance scheme can be treated as a multilateral agreement among all participants. Instead of a central authority that sets the terms and conditions of financial arrangements, decentralized insurance is formed on the basis of mutual support. In this chapter, we introduce and examine the basic mechanisms for a range of decentralized insurance schemes developed in different parts of the world, including online mutual aid in China, peer-to-peer insurance in the West, takaful in the Middle East, and catastrophe risk pooling in Caribbean countries. To further illustrate the variety of innovations in the market, we shall also briefly touch upon other business models that can be broadly considered under the framework of decentralized insurance [6].

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION OF PAKISTAN

The Securities and Exchange Commission of Pakistan (SECP) is a regulatory established with the objective of developing a modern and efficient corporate sector, insurance, NBFCs and capital market.

The Securities and Exchange Commission of Pakistan (SECP) was set up in pursuance of the Securities and Exchange Commission of Pakistan Act, 1997 and become operational on January 1,1999. It was investigative and enforcement powers.

The current mandate of the SECP includes the following:

- Regular of corporate sector and capital market
- Supervision and regulation of insurance companies
- Supervision and regulation non-banking finance companies and private pension schemes
- Oversight of various external services provider to the corporate and financial chartered accountants, crediting rating agencies, corporate secretaries, brokers, surveyors etc.

SECP Introduces Digital-Only Insurers and Micro-Insurers

The Securities and Exchange Commission of Pakistan (SECP) has introduced registration regime for digital-only insurers and dedicated micro insurers. This will promote digitalization and improve customer convenience through instant provision of services.

In this regard, amendments to the Insurance Rules, 2017 have been notified vide S.R.O. 1513(I)/2022.

The new framework is aimed at encouraging innovation, expanding product range, and promoting financial inclusion. The registration requirements have been designed to reduce barriers to entry, in terms of minimum paid up capital and solvency requirements.

The minimum capital requirements have been set at Rs100 million for non-life digital-only business and Rs250 million for life digital-only business, whereas for non-life and life microinsurers, the capital requirements have been set at Rs80 million and Rs150 million, respectively.

The framework requires the digital-only insurer to develop digital claim lodgment and payment process since inception of operations, whilst demonstrating through implementation plan towards complete transition to digitalized claims processing comprising of claim intimation, claims assessment and payment.

It is notable here that the new framework does not prohibit existing insurance companies to underwrite microinsurance products or to distribute insurance through digital modes, under their existing setup [7].

CONCLUSION

Technological innovations, creative operating models, and proactive regulatory actions are driving revolutionary changes in the insurance and takaful sectors. As an Islamic risk-sharing model, takaful is based on the idea of group support. The Mudarabah and Wakala models outline complex arrangements that combine reciprocal assistance with economic feasibility.

Simultaneously, product innovation, particularly in the ambit of InsurTech, is reshaping industry contours. Noteworthy offerings like Parametric Crop Takaful, Pay As You Drive, and Vitality are emblematic of this paradigm shift, attesting to a convergence of technological sophistication and Sharia compliance.

Underwriting, a backbone in insurance, is evolving gradually. The progression from conventional processes to automated systems and augmented intelligence signifies a judicious fusion of technological acumen with human expertise, resulting in better risk assessment and enriched customer experiences.

The transformative winds of change are also sweeping across business models, with InsurTech firms orchestrating a digital renaissance. InsurTech's digital prowess, digital insurance firms' holistic digitization, and decentralized insurance entities reshaping risk transfer mechanisms underscore a sector-wide commitment to leveraging digital technologies.

Regulatory stewardship, exemplified by entities like the Securities and Exchange Commission of Pakistan (SECP), plays a pivotal role in shaping a resilient and innovative insurance landscape. The SECP's recent introduction of a registration regime for digital-only insurers and micro-insurers is manifestation of a forward-looking approach, fostering digitalization, reducing entry barriers, and promoting financial inclusion.

Reference

[1]- The Islamic Financial Services Board (IFSB), a self-regulated organization in Islamic finances, produced a paper on governance (in December 2009).

[2]- Alby van Wyk. Executive Vice President Asia, Munich Re document, Augmented Automated Underwriting: The next generation of underwriting.

[3]- Figure 2 taken from Munich Re document, Augmented Automated Underwriting: The next generation of underwriting.

[4]- Carrie Kelley, FSA, MAAA Director and Kiki Wang, ACAS Senior Consultant. Willis Towers Watson InsurTech definition.

[5]- Shaun Crawford, EY Global Insurance Leader. Insurance in a digital world: the time is now EY Global Insurance Digital Survey 2013.

[6]- Runhuan Feng, Department of Mathematics, University of Illinois, Urbana, IL, USA.

[7]- SECP Press Release, ISLAMABAD, August 18, 2022.

[8]- Definition taken from Salaam Takaful Limited.

Challenges Encountered When Making Insurance Laws and Regulations with Examples from Türkiye and the World

A. Düsündere, FLMI

Abstract

As in other countries, the insurance, reinsurance and private pension sectors in Turkiye provide services with very detailed and sometimes complex, yet highly sophisticated business processes. In this paper, the issues that should be taken into consideration when making legal legislation and regulations that will contribute to the healthy development of the insurance ecosystem are evaluated.

Keywords: Challenges, Insurance, Rules, Regulations, Turkiye

Introduction

In a country, the administrative structure of the state, legal system, market structure, economic policies adopted by the governments and the scope of the social security system, the number and types of insurance and pension companies, their size *(in terms of capital, number of clients, market shares)*, specialization and some other factors affect legal rules and regulations related to the insurance and private pension sectors.

In almost all developed and developing countries in the world, states, based on their own constitutions and laws, regulate financial markets, and the financial institutions and organizations operating in these markets, their shareholders, managers and employees, and their intermediaries. Their activities are subject to strict legal regulation and control. This is because; possible financial losses and damages that may arise as a result of misconduct by any organization or person operating in the financial markets, sometimes affect not only the relevant financial institution and its shareholders, managers, employees and customers, but also those operating in almost all sectors of the relevant country's economy, and sometimes even the entire world economy. In that case financial institutions and organizations and hundreds of thousands or even millions of people who are their customers may suffer loss of rights and interests, and damage.

One of the recent examples of this was the global financial crisis that broke out in 2008, with the bankruptcy of Lehman Brothers and many other large financial institutions in the United States, and then it quickly spread to other countries. The crisis broke out due to the problems encountered in the repayment of housing loans with variable interest rates as a result of the careless housing loans given to people with low repayment capacity in the low interest rate environment. This firstly caused high increases in house prices, and then a huge debt crisis and collapse of financial institutions, when the American Central Bank FED increased the interest rates.

As a negative example from the insurance industry; We can talk about the demise of the Equitable Life insurance company. Equitable Life Insurance company, one of the oldest life insurance companies in the world, founded in the United Kingdom in 1762, sold deferred “guaranteed annuity contracts” providing deferred payments with a guaranteed rate of return to approximately 1 million customers who saved with the "Equitable Life Private Pension Contract" in the period between 1957 and 1988. However, since the nominal interest rate in the market was relatively high in the years when these guaranteed rates of return were given, the company did not set aside any insurance technical

reserves in advance in order to cover the cost of these guarantees, and it did not try to terminate the contracts by offering advance compensation payment, and it did not conclude any reinsurance agreement to safeguard itself. Or it did not take any additional measures by any other method or practice. But, as the interest rate of return in the market decreased in the 1990s, the company became unable to fulfil its financial obligations arising from the deferred life annuity contracts with the guaranteed rate of return, and eventually it ceased its activities and went into bankruptcy and liquidation process as of 2001 *(www.actuaries.org. uk)*.

Basic Concept

In many countries of the world, public authorities and some international organizations (*For example, "the International Association of Insurance Supervisors")* aim to prevent misconduct and financial crimes, to regulate the markets, to establish stability and trust in the markets, and they try to protect individual and institutional investors. In this context, the Insurance Law, Private Pension Savings and Investment System Law and other private insurance legislation in Türkiye have been designed and put into effect to protect the public interest. However, due to the following facts, situations, conditions and various similar reasons, it is observed that in Türkiye, as in many other countries, there are difficulties and problems in the implementation of both general legal rules and regulations and private insurance law from time to time.

Lack of or deficiency of the rules and regulations

Lack of legal regulations in the legislation, or despite the existence of legal regulations, there are some gaps in them, or insufficient sanctions in case of non-compliance can lead to irregularities and sometimes to the formation of a disorderly environment. The most striking example of this in Türkiye was the banker disaster resulted in the demise of approximately 250 bankers in 1981, victimizing nearly 250,000 depositors, as the state could not carry out adequate regulation and supervision. To give an example from the insurance sector in Turkiye; for example, there are currently no "Disability Insurance General Conditions".

Design

When we hear the word 'regulations' most of us think of concepts such as difficult to understand, strict rules, harsh sanctions, and heavy penalties come to our mind. This is generally a correct understanding. In order to get people to do or not do something, we can provide them with various financial rewards and incentives, and impose bans, sanctions and financial and/or freedom-limiting penalties. However, the most effective method of convincing people to do or not

do something is to direct them to certain behaviors by activating their emotions and passions.

According to the "Nudge" theory, developed by Richard Thaler through his studies combining psychological assumptions with economic decision-making analyses *(which earned him the Nobel Prize in Economics in 2017)* and used in behavioral sciences, economics and political theory: Decision processes of the individuals or groups can be influenced by indirect advice and positive behavioral incentives to encourage compliant behavior, without giving instructions, using force or legal punishment *(Thaler and Sunstein, 2013).* In this context, it is of great benefit for regulatory authorities to take this issue into consideration at the design stage when rulemaking. Thus, legislation can be developed and implemented in a way that everyone affected by the relevant regulation can read, understand, absorb and apply it more easily.

Consistency

Sometimes, it is seen that different understandings and approaches are adopted in written legal rules containing terms and conditions, regulating the same or similar subjects or similar activities of the same people, and sometimes the same concepts are defined in different ways from different perspectives. Some laws are completely repealed, provided that one or more articles are kept reserved. Difficulties arise in identifying the repealed legislation, mostly due to its wording. For example; “Provisions of other laws contrary to this law have been repealed.” or such as in this sentence “Provisions in other laws that are not contrary to this law continue to be applied.” General and vague terms and conditions in the form that do not comply with the legislative technique and cause hesitations and different interpretations in practice are included in the wordings of some rules and regulations. *(Dinçkol, 2012).*

For example; According to the Inheritance and Gift Tax Law in Türkiye, in case of the accidental death of the insured within the scope of personal accident insurance, the benefit amount payment by the insurance company based on the insurance contract is intended to partially compensate and make up for the material damage and moral suffering that the relatives of the insured person will suffer due to the absence of the insured. Therefore it is not taxed within the scope of the Inheritance and Gift Tax. On the other hand, death benefit payments made by the insurance company to the heirs of the insured as a result of the natural death of the insured, based on a life insurance policy that essentially has the same purpose, are included in the estate and are subject to the Inheritance and Gift Tax.

Global integration and universality

Today, with the contribution of the rapid development in science and technology, production, consumption, distribution and sharing methods are changing all over the world in a way that reshapes existing economic activities and systems. International trade is developing, and movements of goods, services, labour and capital are increasing. Global integration, as a constantly evolving phenomenon that emerges under these conditions, on the one hand creates an advanced level of economic interdependence between local markets and countries, and on the other hand, increases competition from the national market level to the international level. It is seen that some countries have improved their competitive conditions and increased their productivity and efficiency with the foreign capital investments they received thanks to international trade and global integration. It is observed that the insurance, reinsurance and private pension sectors, which are the most important and largest players in the non-bank financial sector, are not left out of these developments. Under these conditions, new opportunities, threats and risks constantly emerge according to the new business and partnership models.

The effects of these changes and trends on the regulation of insurance, reinsurance and private pension sectors, regulating the companies' own activities, organizations and relations between each other and their customers, as well as with new products and services *(that provide insurance coverage against information and personal/corporate data security risks, cyber-attack risks, political risks and other risks)* require new or additional standards, norms and legal regulations comprising relevant national and international regulations. This change does not completely eliminate local and national legal systems *(as seen, for example, in the European Union acquis),* but new general and universal norms reduce the differences between various legal systems and increase the similarities.

When we look at the data on the insurance, reinsurance and private pension sectors in Türkiye, we see that, according to various criteria, roughly more than half of the insurance companies operating in Turkey today are subsidiaries or affiliates of large foreign-capitalized and international insurance groups. For this reason, we can say that the insurance legislation in Türkiye is generally close to international standards *(IFRS; International Financial Reporting Standards, Solvency II, etc.)* and is quite compatible with the EU acquis within the scope of the EU membership process. Besides, there are still some requirements for development and improvement in the existing legislation on some issues. For

example; the legislation in Turkiye regarding Takaful is quite limited, when compared to the standards of the international Islamic Financial Services Board (IFSB) regarding Takaful institutions and the International Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI).

Terminology and use of common language

Today, even some of our basic laws in Türkiye have become linguistically obsolete and very difficult to understand. Moreover, language confusion continued in different periods and according to the authority that proposed or changed the legal regulation. For this reason, and especially for the legalization efforts accelerated by the European Union harmonization process, today's Turkish has been included in some basic laws. In this context, comprehensive constitutional and legal reforms have taken place in Türkiye in recent years. Laws such as the Turkish Commercial Code, the Turkish Civil Code, the Turkish Penal Code, and the Code of Civil Procedure, which are the most basic laws of daily life, have been completely renewed and made suitable for today's conditions *(Anayurt, 2017; Dinçkol, 2012)*. Despite this, in some laws and legal regulation texts, it is seen that both new and old terms and words are used at the same time, some concepts and definitions may have different meanings due to the language used in writing, and may cause different understandings and contradictory interpretations even by experts in the field.

Rulemaking technique

In recent years, it has been observed that a legal writing technique called "the bag law" has become increasingly widespread in Türkiye, and many amendments to the existing separate laws or some new rules that do not have any unity of subject or purpose are put into a single “bag”. These “bag laws” often bear the title "Law on Amendments to Various Laws", so it seems that the names of many laws do not cover the subject of the law. This situation negatively affects individuals' ability to have sufficient knowledge about the content of the legislation *(Anayurt, 2017; Dinçkol, 2012)*. Sometimes it is seen that the issues that should be regulated by a law are regulated by a regulation instead, and the issues that should be the subject of a regulation are regulated by a law instead.

Conciseness

Sometimes it is observed that laws and the secondary legislation and regulations are written in more detail and length than necessary, narrowing the field of action of the practitioners, increasing the number of operational transactions in

practice and making them more difficult, thus causing the additional operational transaction costs of the practitioners to increase.

Timing

In Türkiye, it is observed that some laws related to insurance and private pension are from time to time briefly discussed and accepted by the legislature and secondary legislation by the legal regulatory and supervisory institutions, without discussing the legal regulation issue in sufficient detail with the relevant parties and practitioners, so to speak, in a rush. This situation may lead to subsequent review and amendment of the law and its secondary regulations, confusion due to uncertainties in practice, and ultimately loss of time, effort and money. Sometimes, delays in legal regulations can cause similar losses.

Short-Termism

Short-termism can be defined as focusing on and prioritizing short-term jobs, projects, and legal regulations for short-term gains, at the expense of giving up long-term gains, interests, and security. This is a phenomenon that we unfortunately encounter from time to time, both at the individual and institutional levels, in the private sector and in the public administration, due to various social, economic and political priorities and justifications.

Synchronization and/or concurrence

In recent years, there has been a rapid change in legislation in Türkiye for various reasons *(requirements arising from environmental, economic, administrative, political, social, technological, etc. changes)*. This situation may sometimes lead to legislative incompatibilities, as simultaneous action cannot be taken on some issues. For example; The new Turkish Code of Obligations and the new Turkish Commercial Code, which came into force on July 1, 2012, brought comprehensive new legal regulations regarding insurance activities. In this context, in accordance with Article 11 of the Insurance Law No. 5684, titled Insurance Contracts, the general conditions of insurance had to be updated and published simultaneously in 2012 by the Undersecretariat of Treasury, which was the legal regulatory body for insurance at that time, in compliance with the new laws. However, for example; “General Conditions of Life Insurance” was updated and published by the Insurance and Private Pension and Supervision Agency approximately 10 years after the changes in the law in question and entered into force on June 1, 2022. For example; the updated "Personal Accident Insurance General Conditions" according to the new Turkish Code of

Obligations and the Turkish Commercial Code have not yet been published as at the end of November 2023.

Ethical principles

Would you sell an insurance product to your customers that you would not purchase yourself as an insurance customer, or would not recommend to a family member? Would you carry out an insurance practice of a rival insurance company even though you knew it was wrong? Do you occasionally provide secret benefits to some of your clients? Could you have ignored an irregularity that you noticed in the institution you work for, for any reason? So, are all paths to success permissible?

As the questions above indicate, in some cases, the law may have been acted upon in accordance with the legal regulations or by taking refuge in some legislative gaps. However, such behavior is not always morally correct. For this reason, as in every profession, it is extremely important and necessary to act in accordance with the rules of morality and ethical principles in addition to acting in accordance with the applicable legal regulations in the insurance profession. The Association of Insurance, Reinsurance and Pension Companies of Türkiye, determined and published the Insurance Ethical Principles to further increase the existing public trust in the sector within the framework of these principles in 2007.

However, it is seen and heard from time to time in the sector, that some individual or corporate sector members do not act in accordance with the insurance ethical principles in question, and are sometimes punished with various administrative and judicial penalties for this reason.

Conclusion

We can predict that accountability to legal regulatory and supervisory bodies, reporting and consumer-oriented corporate governance will gain more importance for insurers in the coming years, as they do today. In the coming years, insurers will focus on the mobile devices used by their customers, social media applications, wearable technologies, big data, and especially in life, health and sickness insurance, gene scanning with the consent of the insured, etc. They will have the opportunity to evaluate the detailed personal data they obtain from medical examinations and tests using artificial intelligence-supported predictive analytical methods. In this way, insurers will be able to improve customer experiences and offer personalized, usage-based and more affordable insurance products and services by improving underwriting, pricing and insurance claim

evaluation and claims processes. However, compliance and audit risks will increase, especially regarding issues such as the privacy, preservation, security and protection of customers' personal data against cyber-attacks and their appropriate use. As regulatory and audit risks in insurance and private pension companies increase, company managements will need to develop and implement more effective and robust oversight, internal control, legal compliance and enterprise risk management systems and standards in an increasingly complex environment.

As insurance technologies *(InsurTech)* initiatives and technological developments in financial services focus more strongly on improving customer experience with innovative insurance products and services; Instead of the same, uniform products and services for everyone, customers will have the opportunity to receive custom-made insurance products and services that are designed according to their own personal risk profiles, personalized, variable according to time and use, and flexible in structure. These developments have started to affect the marketing, sales, underwriting, pricing, claims assessment and payment and other business processes of insurance and private pension companies and, in parallel, the existing legal regulations, audit and monitoring rules, standards, methods and regulations. This will require radical changes in practice.

Efforts to ensure equivalence between national and international insurance legislation in terms of content, scope, calculation and reporting rules and standards will accelerate in the coming years. Currently, at the international level, there are four “Insurance Core Principles (ICPs)” adopted and published by the International Association of Insurance Supervisors (IAIS), devoted specifically to statutory auditing and corporate governance. These principles relate to general corporate governance, suitability of company managers and key people with their duties, risk management and internal controls and public disclosure. IAIS members, including Türkiye, are expected to implement these requirements in their legal audit frameworks. Compliance of the national insurance regulatory and supervisory institutions of the member countries with these principles will be regularly reviewed and evaluated according to these expectations.

In the 21st century, natural disasters and deteriorating climate conditions due to global warming, which have increased in number and severity due to population growth, decrease in natural resources, have begun to negatively affect all business processes and social life and cause global-scale problems all over the world. In this context, environmental, social and corporate governance (ESG)

risks appear to be increasing. In order to solve these global-scale problems, national legal regulations, regulatory and supervisory institutions and organizations are seen to be inadequate from time to time. And there is a need to strengthen existing international institutions and create new institutions and universal legal regulations and their effective implementation. Besides, rapid change in technology and digital transformation transcend national borders between states and nations and reinforce universal connectivity and dependency. It is inevitable that all these developments will affect the insurance sector, which plays an active role in managing environmental, social and corporate governance (ESG) risks, and national and international legal regulations regarding insurance. In order for the insurance sector in Türkiye and neighboring countries to develop in a healthy way and take an active role in this great change and transformation, and reach the place it deserves on a global scale, it is extremely important to work in harmony and cooperation with the above-mentioned international institutions and organizations and rules of universal law.

References

[1]- Düşündere, Aşkın, as co-author, edited by Meral, Hasan (2023). 21 Recommendations to the Turkish Insurance Industry in the 21st Century, Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti

[2]- Anayurt, Ömer (2017). Introduction to Law and Basic Concepts of Law Updated According to the 2017 Constitutional Amendments. Ankara: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret AŞ.

[3]- Dinçkol, Abdullah (2012). Introduction to Law, Basic Concepts of Law. Istanbul: Der Publications

4]- Ünan, Samim (2017). Turkish Commercial Code Commentary Sixth Book: Insurance Law Volume III Second Part Special Provisions Regarding Insurance Types. Istanbul: Oniki Levha Publishing Inc.

[5]- Schwab, Klaus (2017). The Fourth Industrial Revolution: Portfolio Penguin – Clays Ltd, St Ives plc

[6]- Thaler, R. and Sunstein, C. (2009). Nudge. Great Britain: Penguin Books

[7]- www.actuaries.org.uk: Extreme Events Part2 Financial Catastrophes The Overthrow of Modern Financial Theory

[8]- www.iaisweb.org

Human Capital Competencies for Insurance & Takaful Structure

S. Zeeshan
MBA (Mktg), MA (Eco), PGD (IB & Takaful)

Abstract
This article explores the big picture of the worldwide insurance industry, looking at its size, impact on the economy, and the people who work in it. There are thousands of insurance companies globally, and together they make up a significant share of the world's economy. From 2019 to 2023, the industry grew dramatically in terms of money. About 10.3 million people work in the insurance industry, breaking down the roles which highlight the importance of sales and underwriting. We further view how the people in the insurance industry are adapting to change. We explore things like gender balance, education, and how work is being catered. Post-pandemic, there's a noticeable shift towards a more flexible work environment such as hybrid and remote models, showcasing how adaptive the industry is. But it's not all smooth sailing. We dig into the challenges faced by people in the insurance industry which include not having enough technical skills, lack of proper training, communication issues, and lack of innovation. We then suggest strategies to sort these issues out, considering short-term fixes, medium-term plans, and long-term goals. The main focus is on retaining talented people, helping them learn and grow, improvising their skills, and creating a workplace that encourages new ideas and inclusivity. This article provides an overview of the global insurance world to help those working in the industry, policymakers, and any individual who is keen to adapt to the ever-evolving industry.

Keywords: Global insurance industry, Market trends, Human capital, Insurance/Takaful workforce, regional market share, Industry survey, Challenges and strategies, technical skills, Training programs, Communication skills, Innovation insurance, Retention strategies, Hybrid work models, Industry growth, Reskilling and job insecurity

Introduction

The global insurance landscape is marked by a staggering 21,000 companies, highlighting the industry's extensive reach. This sector makes a substantial contribution to the global economy, accounting for approximately 5-7% of its total output. Notably, the market size of the global insurance industry witnessed growth from 6,290 USD to 7,100 USD between 2019 and 2023.

Examining the regional market share, Asia Pacific leads with 39.5%, followed by North America at 35%, Europe at 20%, Latin America at 5%, and the Middle East and Africa at 0.5%. This distribution underscores the industry's diverse impact across different regions.

Regarding human capital within the Insurance/Takaful industry, there are approximately 10.3 million employees, distributed across various roles. Sales and underwriting constitute significant portions at 24.27% and 19.42%, respectively, while other roles, including legal and actuarial, contribute to the industry's multifaceted workforce.

An insightful industry survey explores the composition and trends of Insurance/Takaful human capital. Notably, 55% of the workforce comprises females, with 53% holding bachelor's degrees. Sales, customer service, and administrative roles house the majority of employees. The survey also unveils the shift in work dynamics, with 63% working completely onsite before the pandemic, and transitioning to 25% post-pandemic. Hybrid and remote work models have gained prominence, demonstrating a dynamic adaptation to changing global circumstances.

The survey further unravels the concerns and priorities within the insurance industry. Job insecurity and the need for reskilling are significant concerns for 78% of employees. Diversity and inclusion have become increasingly important, as noted by 78%, while environmental issues have gained prominence for 74% of the workforce. Additionally, 48% express worry about job automation, reflecting the industry's evolving landscape and the need for adaptive strategies.

Facts & Figures Related to Insurance Industry

21,000

Numbers of Insurance Companies Globally

5 - 7% Approx.

Contribution of the Insurance Industry to the Global Economy

An Industry Survey Analysis of Insurance / Takaful Human Capital & Emerging Trends

Most of the Employees are

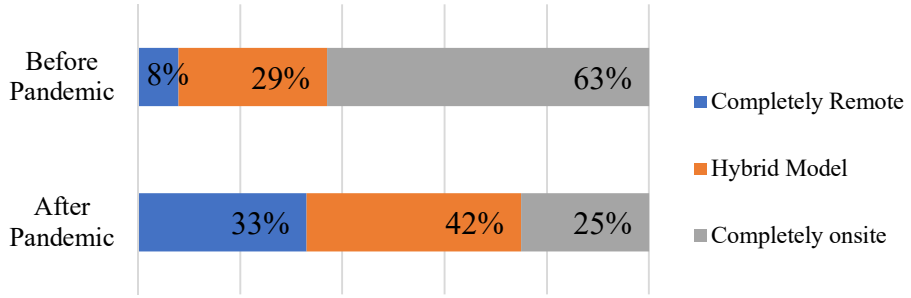
55 Females

53% Holds Bachelor's Degree

Sales

Customer Service

Administrative



78%

Insurance Employees have Job Insecurity and open Reskilling

74%

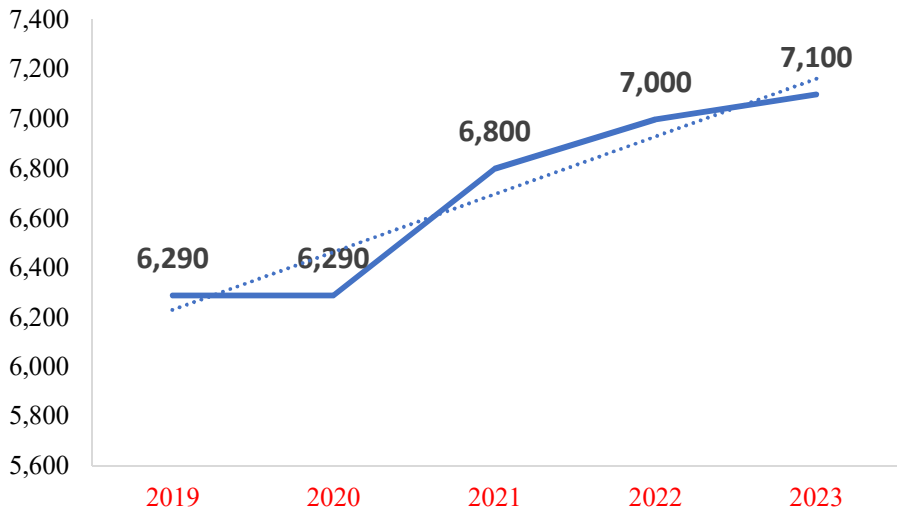
Environmental issue become more important over the last year

48%

Employees have fear that job will be automated

Basic Concept

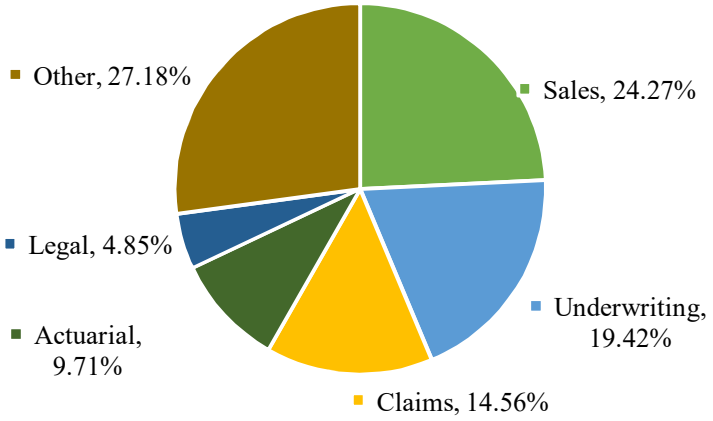
The global insurance industry, covering its extensive reach, economic impact, and human capital dynamics. There are around 21,000 insurance companies worldwide, contributing 5-7% to the global economy. Market trends show growth from 6,290 USD to 7,100 USD between 2019 and 2023. Asia Pacific leads with a 39.5% market share, and North America follows at 35%.



Market Size of Global Insurance 2019 - 2023 (in USD - Billion)

In the Insurance/Takaful industry, about 10.3 million employees work in various roles, with sales and underwriting being significant. A survey reveals insights into the workforce, including gender distribution, educational qualifications, and a shift towards hybrid and remote work post-pandemic.

Employee Distribution in the Insurance Industry



Challenges faced by the industry's human capital include technical skill shortages, inadequate training, communication issues, and a lack of innovation. Strategies proposed to address these challenges involve short-term retention efforts, medium-term leadership development, and long-term cultural shifts.

The importance of fostering an environment of innovation, inclusivity, and continuous learning for sustained growth in the evolving insurance/Takaful sector. It provides valuable insights for industry professionals, policymakers, and stakeholders navigating challenges in the industry.

Challenges of Insurance/Takaful Industry's Human Capital

In the fast-paced world of insurance, staying up to date with technology is crucial. This includes adopting advanced software systems, utilizing data analytics, and implementing digital solutions for streamlined processes and improved customer experiences. With the increasing reliance on technology, having employees with strong tech skills is significant. This includes proficiency in using insurance software, understanding data analysis tools, and staying updated on emerging technologies like artificial intelligence and blockchain. Providing comprehensive training programs is the main key to developing a skilled workforce. This includes technical training on insurance products and processes, as well as soft skills training to enhance communication, problem solving, and customer service abilities. Effective communication is important in

the insurance industry, especially when dealing with complex policies and claims. Employees need to have strong communication skills to explain insurance concepts clearly to customers and interpret their needs faultlessly. Encouraging a culture of innovation is essential for the growth and sustainability of the industry. This involves fostering creativity, promoting idea-sharing, and embracing new technologies and business models to meet evolving customer demands.

To bridge those challenges in the insurance industry, in the short term, we can focus on implementing a robust learning and development program to help employees acquire the necessary skills and knowledge to overcome technological challenges and stay up to date with industry trends. Recognizing and rewarding employees for their efforts and achievements can boost morale and motivation which includes incentives, performance-based bonuses, and employee appreciation programs. Encouraging open communication and collaboration among employees can foster innovation and problem-solving. Regular team meetings, feedback sessions, and cross-departmental collaboration can enhance communication within the organization. Providing attractive benefits packages can help attract and retain top talent in the industry. This can include competitive salaries, health insurance, retirement plans, flexible work arrangements, and professional development opportunities.

In the medium term, strategies such as the implementation of comprehensive training programs to enhance the skills and knowledge of employees include technical training, leadership development, and specialized workshops to equip them with the necessary competencies. Identify employees with high potential, providing them with mentorship programs, stretch assignments, and special projects that develop their skills. This can help in knowledge sharing, staying updated with industry trends, and accessing resources for continuous learning and development. Encourage employees to continuously enhance their competencies through ongoing learning and development initiatives. This can include providing access to online courses, conferences, and workshops to stay ahead in the industry. Identify individuals with leadership potential and provide them with opportunities to take on leadership roles. This can include leading projects, managing teams, or participating in cross-functional initiatives to develop their leadership skills.

In the long term, creating a positive and engaging environment is key. This includes fostering a culture that values collaboration, open communication, and employee well-being. By prioritizing the cultural future and aligning it with the

company's values, you can create a sense of purpose and belonging among employees. Utilizing diverse recruitment practices is also crucial. By actively seeking out candidates from different backgrounds, experiences, and perspectives, you can build a more inclusive and innovative workforce. This not only enhances creativity and problem-solving but also contributes to a more representative and equitable organization.

Conclusion

In conclusion, while implementing these strategies, it's important to acknowledge that there may be hurdles along the way. These hurdles could include resistance to change, overcoming biases in recruitment, and ensuring consistent cultural alignment. Short-term strategies involving retention initiatives, robust training, and competitive benefits can address immediate skill gaps. Medium-term efforts focusing on leadership development, targeted training, and continuous competency enhancement pave the way for long-term sustainability. By creating a positive and engaging environment, prioritizing cultural alignment with company values, and utilizing diverse recruitment practices, organizations can set themselves up for long-term success. These strategies foster a sense of purpose, collaboration, and innovation, while also promoting employee well-being and inclusion.

References

[1]- BCG/The Network proprietary web survey and analysis, 2020, What the Insurance Workforce Wants

[2]- (OECD, 2023), (Mapfre, 2022), No of Insurance Company

[3]- Swissre, 2023, Market Size of Global Insurance

[4]- Global Insurance Market Report (GIMAR),2022

[5]- OECD Insurance Statistics 2022

پنل شایستگی‌های سرمایه انسانی در ساختار بیمه و تکافل
(سندیکای بیمه‌گران ایران)

رئیس: آقای محسن پورکیانی

(دبیرکل سندیکای بیمه‌گران ایران)

اعضا:

آقای مجتبی حیدری

(معاون توسعه مدیریت و منابع بیمه مرکزی ج.ا.ایران)

آقای دکتر محمدرضا کشاورز

(مدیر عامل شرکت بیمه اتکایی ایرانیان)

آقای دکتر عبدالله سلطانی ثانی

(مدیر عامل شرکت بیمه سینا)

آقای دکتر محمود اسعد سامانی

(مدرس و پژوهشگر حوزه مدیریت ریسک و بیمه)

آقای دکتر وحید ماجد

(عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

خانم دکتر محبوبه اعلائی

(عضو هیئت علمی پژوهشکده بیمه)

پنل شایستگی‌های سرمایه انسانی در ساختار بیمه و تکافل

(سندیکای بیمه‌گران ایران)

مقالات ارائه

ارائه الگوی خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه

نازیلا حیدرنژاد[۱]، مهدی صحرائی بیرانوند[۲*]، سید احمد مصطفوی منتظری[۳]

چکیده

هدف از انجام این پژوهش ارائه الگوی خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه بوده است. برای انجام این پژوهش از رویکرد کیفی و از فراترکیب و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان مصاحبه‌ها، متخصصین، مدرسان و مدیران فعال در صنعت بیمه بوده‌اند که به نحوی با موضوع پژوهش مرتبط بوده‌اند. طبق یافته‌های این پژوهش مولفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه شامل ۷ مولفه ۱. خودراهبری یادگیری ۲. خودرهبری ۳. خودتنظیمی ۴. خودتاملی ۵. خودآگاهی ۶. خودارزیابی و ۷. خودکنترلی می‌باشند. همچنین طبق یافته‌های پژوهش عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه شامل ۱. عوامل فردی (انگیزه، نگرش شغلی، منبع کنترل درونی و تعهد شغلی) ۲. عوامل سازمانی (ماهیت شغل، حمایت سازمانی، بازخورد و فرهنگ سازمانی) و ۳ عوامل محیطی (عوامل فرهنگی، عوامل اجتماعی و عوامل اقتصادی) هستند. همچنین از دیگر یافته‌های این پژوهش شناسایی فرآیند و گام‌های توسعه شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه بوده است که این مراحل شامل ۱. شناسایی وضعیت فرد (شناسایی وضع موجود، شناسایی وضع مطلوب) ۲. تحلیل وضعیت (بررسی وضعیت و تحلیل وضع موجود و مطلوب) ۳. اقدام و اجرا (تعیین برنامه ها و اقدامات توسعه، شناخت سبک‌های یادگیری و اقدام) ۴.ارزیابی اثربخشی و بهبود (ارزیابی اثربخشی) می‌باشند. در پایان الگوی خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه از ارتباط بین یافته‌ها که مورد تایید مشارکت‌کنندگان پژوهش نیز بوده، ارائه شده است.

واژگان کلیدی: خودتوسعه‌ای، شایستگی، کارکنان بیمه

---

۱. مدیر یادگیری و توسعه استعداد- شرکت بیمه دی

۲. فارغ التحصیل دکترای مدیریت آموزشی، رئیس اداره یادگیری و توسعه استعداد نمایندگان، شرکت بیمه دی (نویسنده مسئول)، sahraee.mahdi@gmail.com

۳. کارشناس یادگیری و توسعه استعداد نمایندگان، شرکت بیمه دی

مقدمه

با توجه به موضوعات مربوط به نااطمینانی، ریسک و تهدیدات مرتبط با خانوارها و بنگاه‌ها بر اثر نااطمینانی نسبت به آینده، روی آوردن به صنعت بیمه هر روز شدت بیشتری پیدا می‌کند، به طوری که این صنعت علاوه بر تأمین امنیت فعالیت‌های اقتصادی و کاهش نااطمینانی از طریق ارائه خدمات بیمه‌ای، نقش بسیار اساسی در تحرک و پویایی بازارهای مالی و تأمین وجوه قابل سرمایه گذاری دارد(حسین‌زاده، ۱۳۹۰). صنعت بیمه برخلاف بسیاری از صنایع دیگر کاملاً انسان‌محور است. از مرحله قبل از صدور بیمه یعنی از بازاریابی، عرضه بیمه و مشتری‌یابی گرفته تا صدور بیمه و مراحل بررسی خسارت‌های احتمالی و اقدامات ارزیابی خسارت در هر مرحله از مراحل سه گانه بیمه‌نامه(قبل از صدور، در زمان اعتبار بیمه و در زمان خسارت)، نقش و تعاملات انسانی بر تمامی ابعاد یک بیمه نامه ماندگار و بااهمیت است. نقش نیروی انسانی در جای جای این صنعت مشهود است و از نیروی انسانی و ارزش آن به عنوان یکی از دارایی‌های نامشهود مهم شرکت‌های معتبر و دارای نیروهای باسابقه یاد می‌شود(عطاطلب و نیاکان،۱۴۰۲).

با این حال، باید به خاطر داشت که سرمایه انسانی نیازمند بهبود مستمر، برای افزایش سازگاری با تغییرات در حال وقوع است. بنابراین نظارت بر سطح شایستگی کارکنان که با انتظارات بازار ارتباط دارد، ضروری است(ویتکووسکا و استاچوفسکا[1]،۲۰۲۱). اولین بار دیوید مک کللند شایستگی را در سال ۱۹۷۳ وارد بحث‌های مدیریت کرد. وی در رویکرد خود بر رفتارها و ویژگی‌هایی تأکید داشت که مدیران موفق از خودشان بروز داده بودند و به عملکرد نسبتاً قابل قبول مدیران توجهی نداشت(شیرازی و اژدری،۱۳۹۳). سپس بویاتزیس[2] کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی گسترش داد و شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد(ابیلی و همکاران، ۱۳۹۳). در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد، گرچه همه آن‌ها به طور وسیع شبیه به هم هستند و اساساً در نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل تاکید دارند. شایستگی‌ها ویژگی‌های زمینه‌ای یک فرد هستند که به صورت علی به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود(دراگانیدیس[3] و منتزاس، ۲۰۰۶). برنامه استانداردهای بین المللی برای آموزش و تعلیم عملکرد شایستگی را به عنوان دانش، مهارت، یا نگرشی که فرد را توانمند می‌سازد تا به طور موثر فعالیت‌های یک شغل یا وظیفه را با

1. Witkowska & Stachowska
2. Boyatzis
3. Dragnidis

استاندارد های مورد انتظار شغل انجام دهد، تعریف می کند(چیانگ[1] و دیگران، ۲۰۰۶). در تعریفی دیگر، شایستگی مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و بطور کلی ویژگی‌هایی است که انجام اثربخش وظایف شغلی بر مبنای آن استوار است و از طریق آموزش و توسعه بهبود می‌یابد(پراباواتی و آاوکتاریاندا[2]،۲۰۱۸). همچنین شایستگی به توصیف دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌های قابل اندازه‌گیری اشاره دارد که می‌تواند توسط افراد به دست آید(هادوچانه[3]، ۲۰۱۷ نقل از عابدی اردکانی و همکاران، ۱۴۰۱). شایستگی، در واقع، می‌تواند به عنوان یک توانایی فردی دیده شود که به طور علّی به عملکرد مؤثر یا برتر مربوط می‌شود و از طریق مجموعه‌ای از رفتارهای سازماندهی شده، حول مقاصد خاص بیان می شود(بویاتزیس[4]،۲۰۰۸).

مطالعات گوناگون نشان داده است که شایستگی‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان لازم و ضروری هستند. رویکرد شایستگی، در انگیزه دادن به کارکنان برای توسعه مجموعه مهارت‌های خود مفید خواهد بود. این رویکرد می‌تواند در شرایط مختلف کاری استفاده شده و افراد را برای تغییر سازمانی آماده سازد(کانسال[5]، ۲۰۱۹). سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت‌ها و چالش‌های فرارو تنها به مدد انسان‌های شایسته و دانش‌آفرین می‌توانند بر دیگر سازمان‌ها پیشی گیرند(رسولی و رشیدی،۱۳۹۴: ۴۰). در مورد شرکت‌های خدماتی که مشخصه آنها سطح بالای تماس با مشتری است، مانند آژانس های بیمه، بدون شک کارکنان و شایستگی‌های آنها اهمیت ویژه ای پیدا می کند زیرا کیفیت ارتباط با مشتریان تاثیر بسزایی در رضایت و ارزیابی کیفیت آنها دارد(ویتکووسکا و استاچوفسکا[6]،۲۰۲۱). کارکنان بر اساس شایستگی های خود، سازمان را با استفاده از روش ها و تکنیک های مختلف کار می‌سازند و بهبود می‌بخشند. بنابراین، تعریف و شکل‌دهی شایستگی‌های مناسب کارکنان برای مدیریت هر سازمانی که در بازار رقابتی فعالیت می کند، ضروری است.. این موضوع در خصوص شرکت های فعال در بازار بیمه و کارکنان آنها نیز صدق می‌کند(ویتکووسکا و استاچوفسکا[7]،۲۰۲۱). اغلب، موفقیت بازار یک شرکت توسط شایستگی‌های مناسب کارکنان و سرمایه‌گذاری در توسعه آنها تعیین می‌شود(زیگمونت[8]، ۲۰۱۹) و مراقبت از سطح مناسب و توسعه شایستگی‌های کارکنان به عنوان منبع مزیت رقابتی، یکی از عوامل حیاتی تعیین کننده بقا و توسعه

1. Chyung
2. Prabawati & AOktariyanda
3. Hadoochaneh
4. Boyatzis
5. Kuncel
6. Witkowska & Stachowska
7. Witkowska & Stachowska
8. Zygmunt

شرکت در بلندمدت است(سمننکو، هالهش و سیریبریاک،[1] ۲۰۱۹).

از سویی، در بخش بیمه، آموزش مداوم کارکنان یک استراتژی تجاری حیاتی بوده است که توسط واحدهای منابع انسانی به کار گرفته و اجرا می شود تا عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشد، آنها را حفظ کند و مزیت رقابتی را در صنعت رقابتی بیمه به دست آورد(میشرا[2]، ۲۰۱۸). تغییرات مستمر اقتصادی و فناوری در بازار خدمات و رقابت فزاینده، شرکت‌ها را مجبور به توجه بیشتر به یادگیری و بهره وری و توسعه مستمر و بلند کارمندان کرده است(زادیکوویچ، چمیلوسکی و سیمنیاکو[3]، ۲۰۲۰). با توجه به ماهیت خاص صنعت بیمه و نیازهای در حال تغییر که اغلب در نتیجه پیشرفت‌های تکنولوژی رخ می‌دهد، بسیاری از کسب‌وکارهای بیمه رویکردهای آموزشی مدرنی مانند یادگیری‌های خودراهبر را اتخاذ کرده‌اند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان خود به‌روزرسانی‌های مرتبط و اطلاعات به‌روز را دریافت می‌کنند(کاجوانگ[4]، ۲۰۲۲). تغییرات و ایجاد چالش در دنیای کنونی برای سازمان‌ها اتفاقی بسیار معمول است. این تغییرات با سرعت زیادی اتفاق می‌افتد و در پاسخ به این چالش‌ها و تغییرات، کارکنان باید رفتار خودتنظیم‌کننده‌ای را از خود نشان دهند (لورنکو و فریرا[5]، ۲۰۱۹).

شرکت‌ها در حال حاضر تمایل دارند مدل‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌ها را بر اساس استقلال، ابتکار و مسئولیت، یعنی کیفیت‌های فردی که به شدت در سیستم‌های سازمانی پویا مورد نیاز است، تشویق کنند و به کار ببرند(توماسینی و زانازی[6]، ۲۰۱۴) و در واقع، یکی از روش‌های توسعه شایستگی‌ها در سازمان خودتوسعه‌ای است(رمضان پناه و همکاران، ۱۳۹۸). توسعه شایستگی عمدتاً با فرآیند ساخت هویت شخصی ارتباط دارد و می‌توان آن را با فرآیندهای ساخت دان شخصی و خودراهبری در یادگیری مربوط ساخت. خودتوسعه ای شایستگی‌ها بیشتر و بیشتر به راهبرد اصلی سازمان ها در فرآیندهای یادگیری وشغلی تبدیل می‌شود و نوع جدیدی از همگرایی بین انواع رسمی و غیررسمی یادگیری است(ورکین[7]، ۲۰۱۰). کورادو و دیگران[8](۲۰۱۵) معتقدند کارکنانی که به‌صورت داوطلبانه در فعالیت‌های آموزشی شرکت می‌کنند نسبت به آموزش‌های اجباری یادگیری بیشتری دارند. درنتیجه تمرکز بر خودتوسعه‌ای به‌عنوان یک جایگزین برای

1. Semenenko; Halhash; Sieriebriak
2. Mishra
3. Zadykowicz, Chmielewski and Siemieniako
4. Kajwang
5. Lourenco; Ferreira
6. Tomassini & Zanazzi
7. Werquin
8. Curad; Henriques; Ribeiro

آموزش‌های رسمی در حال افزایش است (داچنر[1]،۲۰۱۳).

از خودتوسعه‌ای تعاریف گوناگونی به عمل آمده که مهم‌ترین آن‌ها در جدول شماره ۱ بیان شده‌اند.

جدول ۱. تعاریف خودتوسعه‌ای

پژوهشگر	سال	تعریف
فریزل و بانر[2]	۲۰۱۸	اصطلاح خودتوسعه‌ای به اعمال عمدی و داوطلبانه برای یادگیری یا توسعه‌یک یا چند هوش اشاره دارد.
رن و چادی[3]	۲۰۱۷	خودتوسعه‌ای نوعی از توسعه کارکنان است که در آن فرد تعیین می‌کند که چرا، چه زمانی، کجا و چگونه یادگیری و توسعه اتفاق بی افتد.
پدلر، بورگوین و بویل	۲۰۱۳	خودتوسعه‌ای توسعه شخصی است و فرد مسئولیت اصلی یادگیری خود و انتخاب ابزارهای دست‌یابی به آن را بر عهده دارد. درنهایت آن درباره افزایش ظرفیت و تمایل شما برای به دست گرفتن کنترل و مسئولیت برای رویدادها می‌باشد (ص۵).
دئوستالی	۲۰۱۲	رفتارهای خودتوسعه‌ای را می‌توان به‌عنوان کلیه اقداماتی که کارکنان برای بهبود داوطلبانه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خود به‌منظور مشارکت بهتر در سازمان‌هایشان انجام می‌دهند، تعریف کرد.
ریچارد و جانسون[4]	۲۰۱۱	خودتوسعه‌ای رفتارهای خودآغازگرانه متمرکز بر توسعه ظرفیت‌ها (ظرفیت‌های رهبری) قلمداد شده است.
ارویس و راتوانی[5]	۲۰۱۰	خود توسعه‌ای رهبری اقدامی است که به‌وسیله‌ی یک رهبر برای به عهده گرفتن مسئولیت اصلی رشد خود با تعیین کردن دانش، مهارت‌ها و نیازها و شناسایی و پیگیری تجارب یادگیری که بهترین راه توسعه در آن حوزه را ایجاد می‌کند، فراهم می‌شود.

منبع: مطالعات پژوهشگران.

یکی از نکات کلیدی در تعریف خودتوسعه‌ای این است که مسئولیت آغاز و ادامه‌ی فعالیت‌ها تنها بر عهده‌ی خود فرد می‌باشد و به‌صورت داوطلبانه و عمدی انجام می‌شود و می‌توان گفت خودتوسعه‌ای

1. Dachner
2. Frizzell; Banner
3. Ren; Chadee
4. Reichard; Johnson
5. Orvis; Ratwani

بهترین اندیشه برای رفتار کنشگرانه می‌باشد(پارکر، بیندل و استراوس[1]، ۲۰۱۰). بنابراین عمدی بودن و این که مسئولیت آغاز و ادامه فعالیت‌ها بر عهده فرد است، وجه تمایز خودتوسعه ای از دیگر انواع روش های توسعه ای است.

با بررسی ادبیات نظری و تجربی مربوط به موضوع پژوهش، پژوهشی که به صورت مستقیم به بررسی خودتوسعه‌ای شایستگی‌ها پرداخته باشد، یافت نشد. در ادامه برخی از پژوهش‌های مربوط به موضوع پژوهش بیان می گردند.

ونکات و خان[2] (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان اثر مدیریت شایستگی بر خودتوسعه‌ای کارکنان برای حفظ در صنایع بزرگ مقیاس، به این نتیجه رسیدند که ارزیابی شایستگی و خودتوسعه‌ای تاثیر مثبت قوی بر شادی در محل کار دارد که منجر به حفظ کارکنان می‌شود. ضیا، نوید، بشیر و شمسی[3] (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با هدف بررسی تأثیر عوامل فردی و موقعیتی بر خودتوسعه‌ای انجام دادند. داده‌ها از ۲۸۰ مدیر میانی بخش بانکی جمع‌آوری شده است. مطالعه نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری میان عوامل فردی (جهت‌یابی هدف یادگیری و شخصیت فعال) و موقعیتی (محیط توانمندساز و استقلال شغلی) با خودتوسعه‌ای وجود دارد. همچنین، کاواناف[4] (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط بین محیط بازخورد فراهم شده از طرف ناظر (سرپرست) و خودتوسعه‌ای کارکنان پرداخته است. یک نمونه‌ی ۴۰۰ نفری در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت که به‌طورکلی نتایج نشان داد که محیط بازخورد ناظر به‌طور معناداری با خودتوسعه‌ای کارکنان در ارتباط است و تمایل خود کارکنان به جست‌وجو، قدردانی و استفاده از بازخورد نقش مهمی را در تعیین اینکه آیا بازخورد محیطی ناظر و خودتوسعه‌ای با هم گره خورده‌اند یا نه بازی می کند.

یافته‌های هانگ اندو[5] (۲۰۱۶) با هدف ارتقا خودتوسعه‌ای در کارکنان خدمات عمومی زامبیا نشان داد که حمایت مالی[6]، یادگیری تمام وقت و از راه دور، یادگیری پاره‌وقت و از راه دور، پیمودن یا دنباله‌روی سریع[7]، سیاست‌های آموزشی، مرخصی مطالعه، وام تحصیلی، برنامه آموزش، واگذار کردن اقداماتی هستند که به ارتقا خودتوسعه‌ای کمک می‌کنند. همچنین طبق یافته‌های این مطالعه خودتوسعه‌ای، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد.

اورویس و لفلر (۲۰۱۱) در یک مطالعه به بررسی تأثیر عامل زمینه‌ای حمایت از خودتوسعه‌ای در محیط

1. Parker; Bindl; Strauss
2. Venkat & Khan
3. Zia; Naveed; Bashir; Shamsi
4. Cavanaugh
5. HANG' ANDU
6. sponsorship
7. fast-track

کار و پنج ویژگی موقعیتی فردی افراد (باز بودن تجربه و...) می‌پردازند. اطلاعات جمع‌آوری‌شده از ۱۳۶ کارمند نشان می‌دهد کارمندانی که دارای سطح پایینی از این صفات بودند خواستار حمایت بیشتری در محیط کار بودند درحالی‌که افرادی که این صفات را در سطح بالایی داشتند حمایت در محیط کار برایشان کم‌اهمیت بوده و تمایل بیشتری برای شرکت داوطلبانه در خودتوسعه‌ای داشتند. پاتر[1] (۲۰۱۰) پژوهشی را با هدف مشخص کردن پیشایندهای سازمانی و فردی برای خودتوسعه‌ای داده است. در این تحقیق که روی ۸۴ مدیر و ۳۴۰ کارمند در بخش خصوصی انجام گرفت، نتایج این پژوهش نشان داد که سه ویژگی فردی شامل (خودکارآمدی، سازگاری یادگیری و تمایل به خودتوسعه‌ای) به‌طور معناداری درگیری در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای را پیش‌بینی می‌کنند. تجزیه‌وتحلیل‌های چند سطحی نتوانست رابطه از رابطه مورد انتظار بین ویژگی‌های سطح سازمانی(حمایت سازمانی از توسعه، موانع سازمانی برای توسعه، محیط یادگیری) و درگیر شدن در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای پشتیبانی کند.

زارعی و کاظمی سراسکانرود (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند که مدیریت دانش بر فرهنگ سازمانی و رفتارخودتوسعه‌ای کارکنان تاثیر مثبت دارد. همچنین فرهنگ سازمانی از نقش واسط میان مدیریت دانش و خودتوسعه‌ای کارکنان برخوردار است. همچنین طبق یافته‌های پژوهش صادقی تبار و همکاران (۱۴۰۱) با هدف طراحی مدل خودتوسعه‌ای حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها ، ۹ کد محوری در قالب مدل خودتوسعه‌ای حرفه‌ای اعضای هیأت علمی شناسایی شد. اولین بعد مدل شایستگی‌های حرفه‌ای خودتوسعه‌ای بود، ابعاد تمایل به خودتوسعه‌ای حرفه‌ای، برنامه‌ریزی خودتوسعه‌ای حرفه‌ای، اقدام و اجرای خودتوسعه‌ای حرفه‌ای، عوامل فردی، فناوری و مجازی، سازمانی، بین المللی و محیطی دیگر ابعاد شناسایی شده مدل بودند. صحرائی بیرانوند و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با هدف ارائه‌ی الگوی خودتوسعه‌ای رهبران بر اساس سنتزپژوهی پژوهش‌های گذشته، نشان دادند که عوامل خودتوسعه‌ای از طریق یکی از انواع خودتوسعه‌ای (ساختاریافته، هدایت‌شده یا فردی) و با استفاده از یکی از سازوکارهای خودتوسعه‌ای (خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم دهی و خودراهبری یادگیری) فرآیند خودتوسعه‌ای رهبران را شکل می‌دهند.

مؤمنی، کفاش‌پور، ملک‌زاده و خوراکیان (۱۳۹۹) در پژوهشی باهدف ارائه چارچوب مفهومی رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان به این نتیجه رسیدند که رفتار خودتوسعه‌ای در قالب ده مقوله کلیدیِ تعهد سازمانی، خودآگاهی، خودکارآمدی، خودسامانی، توانمندی، خودشکوفایی، انعطاف‌پذیری، یادگیری

1. Putter

خودهدایتی، تاب‌آوری و خوش‌بینی دسته‌بندی می‌شوند. همچنین پیشایندهای رفتار خودتوسعه‌ای نیز در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی دسته‌بندی شدند. نتایج رفتار خودتوسعه‌ای نیز در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی گردیدند.

یافته های پژوهش فروتنی (۱۳۹۴) نشان داد که سن، تحصیلات، نگرش اسلامی به کار، خودکارآمدی، تعهد حرفه‌ای و انگیزش شغلی و حمایت سازمان، بر تمایل و رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان اثرگذارند و نیز بین نگرش اسلامی به کار و حمایت سازمان و حمایت سرپرست با رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان، رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. همچنین، فروتنی، آذر، احمدی و عسکری نژاد (۱۳۹۲) در پژوهشی باهدف طراحی و تبیین الگوی خودتوسعه‌ای منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که عوامل فردی مانند سن، سطح تحصیلات، نگرش اسلامی به کار، خودکارآمدی و انگیزش شغلی، بر تمایل و رفتار خودتوسعه‌ای اثرگذارند؛ درحالی‌که عوامل سازمانی شدت این رابطه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در توضیح نتایج این پژوهش آمده است که به نظر می‌رسد مدیران و سرپرستان از طریق حمایت واضح و مشهود از کارکنان، فراهم کردن زمان، اطلاعات، همراهی، منابع و پاداش می‌توانند نقش حیاتی را در زمینهٔ یادگیری و خودتوسعه‌ای منابع انسانی بازی کنند.

به طور کلی با عنایت به مطالب گفته شده در خصوص اهمیت شایستگی‌ها در موفقیت کسب‌و کارها، بخصوص در سازمان‌های خدماتی مانند شرکت‌های بیمه که به شدت متکی به سرمایه انسانی هستند و همچنین با توجه به این‌که رویکردهای یادگیری و توسعه در دنیای کنونی به‌سوی رفتارهای خودتنظیم‌کننده و یادگیری‌های خودراهبر می‌روند و سازمان‌ها با آگاهی از اینکه هر فرد دارای سبک یادگیری مخصوص به خود است، شروع به افزایش یادگیری خود هدایت‌گر کارکنان نموده‌اند و همچنین با در نظر گرفتن این‌که یادگیرندگان در قرن بیست‌ویک در دست‌یابی به اهداف یادگیری خود نقاش فعالی دارند و استراتژی‌ها، روش‌ها و مهارت‌ها را برای یادگیری وکسب اطلاعات مفید و بهبود شایستگی‌ها، تدوین می‌کنند (سیلان[1]، ۲۰۲۰: ۲۸۰)، این پژوهش درصدد ارائه الگویی کیفی برای خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه است تا به کمک آن بتوان نگاه جامع و ساده‌تری به فرآیند خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه داشت.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و استفاده از فراترکیب و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته انجام شده است.

1. Ceylan

در این پژوهش از فراترکیب به منظور شناسایی مولفه‌های خودتوسعه ای کارکنان استفاده شده است. هدف فراترکیب این است که پژوهش‌های تجربی را به‌منظور خلق تعمیم‌ها، ترکیب کند. فراترکیب که گاهی معادل فراتحلیل کیفی به کار می‌رود، ترکیب مشخصه‌های خاص مجموعه ادبیات پژوهش است. هدف فراترکیب این است که پژوهش‌های تجربی را به‌منظور خلق تعمیم‌ها، ترکیب کند (هدگز[1]، ۲۰۰۹). از نظر زیمر[2] فراترکیب، ترکیبی تفسیری است که از داده‌های اصلی و نتایج مطالعات مورد بررسی بدست می‌آید و بر کیفیت مطالعات تمرکز دارد که ضرورتاً در برگیرنده مبانی گسترده نظری نیست و درواقع کمک می‌کند تا پژوهشگر به صورتی جامع و نظام‌مند یک بازنگری دقیق و عمیق انجام دهد و یافته‌های پژوهشی را به‌نوعی تلفیق کند تا پدیده مورد بررسی، نتایجی بیش از مجموع اجزایش حاصل کند.برای اجرای روش فراترکیب در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله‌ای ساندالوسکی و باروسو[3] (۲۰۰۶) استفاده شد که در ادامه توضیحاتی در خصوص هر مرحله ارائه شده است.

گام اول: تنظیم پرسش پژوهش

در گام اول اجرای روش فراترکیب، باید پرسش اصلی پژوهش مشخص شود که پرسشی که در این روش مطرح شد این بود که مولفه‌های خودتوسعه‌ای سرمایه انسانی صنعت بیمه کدامند؟

گام دو و سه: مطالعه نظام‌مند ادبیات و انتخاب پژوهش‌های مناسب

در این گام تمام پژوهش‌های مرتبط از سال ۱۹۸۰ الی ۲۰۲۳ مورد بررسی قرار گرفتند و پژوهش‌های مناسب انتخاب شدند.

گام چهار و پنج: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

گام‌های چهارم و پنجم فراترکیب و تحلیل و ترکیب یافته‌ها انجام شد که در نهایت منجر به ارائه یافته‌ها شده است.

گام شش: کنترل کیفیت

گام ششم فراترکیب یا همان کنترل کیفیت در قسمت روایی و پایایی بیان‌شده است.

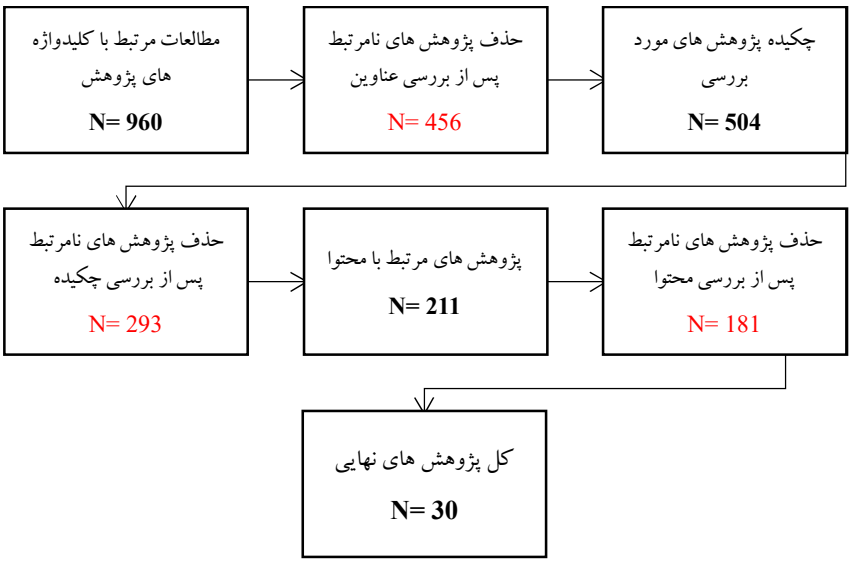
گام هفت: ارائه یافته‌ها

در این مرحله، نتایج حاصل از مرحله‌های پیش ارائه می‌شود که در قسمت یافته‌ها، به‌طور کامل یافته‌های مربوط به فراترکیب آورده شده است.

جامعه آماری پژوهش در بخش فراترکیب شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در بازه زمانی ۱۹۸۰ تا

1. Hedges
2. Zimmer
3. Sandelowski; Barroso

۲۰۲۳در حوزه خودتوسعه‌ای می‌باشد که با کلیدواژه‌های خودتوسعه‌ای /یادگیری خودراهبر / خودتوسعه‌ای شایستگی/ خودبهبودی/شایستگی کارکنان بیمه/خودتعیین‌گری توسعه/توسعه خودراهبر/توسعه خودهدایت شده/خودهدایت‌گری در پایگاه‌های اطلاعاتی (SID; Noormags; Magiran; ScienceDirect; DOAJ; Scopus; ProQuest; Jstore; EBSCOhost; sage; Wiley; Springer; Emerald ; PubMed ; ERIC ; Semantic Scholar & Google Scholar) به جمع‌آوری آن‌ها پرداخته شد. کلیدواژه‌های انتخابی حاصل مطالعه ادبیات نظری و تجربی پژوهش می‌باشند و معادل‌هایی که برای خودتوسعه‌ای در مطالعات گوناگون مورد استفاده قرارگرفته‌اند. همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی فوق به دلیل اینکه در داخل و در سطح بین‌المللی از جامعیت بیشتری برخوردارند، مورد استفاده قرارگرفته‌اند. در این پژوهش جمعاً ۹۶۰ مطالعه انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. از میان این مطالعات پس از چندین مرحله غربالگری به ترتیب بر اساس بررسی عنوان، چکیده و محتوای پژوهش، ۳۰ واحد مطالعاتی انتخاب و بررسی شد (شکل۱). در انجام این غربالگری CASPکمک شایانی به بررسی کیفیت پژوهش‌ها نمود.



شکل ۱. مراحل گزینش، پالایش و سازماندهی پژوهش‌ها

ابزار CASP به کمک ۱۰ سؤال به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات پژوهش را مشخص می‌کند. این سؤال‌ها بر موارد زیر تمرکز دارند. ۱) اهداف پژوهش؛ ۲) منطق روش؛ ۳) طرح پژوهش؛ ۴) روش نمونه‌برداری؛ ۵) جمع‌آوری داده‌ها؛ ۶) انعکاس‌پذیری؛ ۷) ملاحظات اخلاقی؛ ۸) دقت تجزیه‌وتحلیل داده‌ها؛ ۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها؛ و ۱۰) ارزش پژوهش.

همچنین به‌منظورتکمیل اطلاعات در خصوص مولفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت

بیمه و همچنین شناسایی عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه و شناسایی فرآیند توسعه شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. درواقع می‌توان گفت که مهم‌ترین ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختارمند بود. در مصاحبه نیمه‌ساختارمند مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌کننده چندان در قیدوبند چارچوب نیستند و می‌توانند پا را از این چارچوب فراتر بگذارند. مصاحبه نیمه‌ساختارمند متشکل از یک‌سری سؤالات منسجم است که برای به دست آوردن اطلاعات بیشتر و موشکافی عمیق‌تر موضوع مورد مصاحبه، از سؤالات باز پاسخ نیز استفاده می‌شود. این سبک از مصاحبه این مزیت را دارد که داده‌های استانداردی از همه پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری می‌کند، اما اطلاعات به‌دست‌آمده نسبت به آنچه می‌توان با روش مصاحبه‌های کاملاً ساختارمند به دست آورد، عمق بیشتری دارد (گال و همکاران، ۱۳۸۴). در بخش اول مصاحبه، مقدمه (هدف، درخواست و تعریف اصطلاح) ارائه گردید. در بخش دوم مصاحبه نیز به بیان سؤال در رابطه با مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر خودتوسعه‌ای و همچنین فرآیند توسعه شایستگی، ها پرداخته شد که درمجموع از ۶ پرسش کلی استفاده گردید.

در این پژوهش جهت تعیین سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختارمند از مدل استار[1] و ۵ دبلیو ۱ اچ[2] استفاده شده است. در روش ۵ دبلیو ۱ اچ، سؤالات مصاحبه هم بر مبنای اطلاعات توصیفی و هم اطلاعات تأملی از پدیده مورد سؤال نوشته می‌شوند و از شش سرواژه کجا، چه زمانی، چرا، چه کسی، چه چیزی، و چگونه برای ساخت سؤالات استفاده می‌شود. در روش استار سؤالات بر مبنای زمینه و چالش‌های پدیده موردبحث، بررسی دیدگاه فرد نسبت به پدیده، اقدامات انجام‌گرفته برای بهبود و شرح نتایج حاصل از اقدام ساخته می‌شوند. تهیه سؤالات مصاحبه با این مدل، اطلاعات عمیق‌تری از پدیده مورد پژوهش ارائه می‌دهد و مصاحبه‌شونده در برخورد با چنین سؤالاتی بهتر می‌تواند بینش و رأی خود را نسبت به پدیده مورد بحث بروز دهد و محدودیت‌های کمتری از طریق سؤالات بر وی اعمال می‌گردد. به تناسب اهداف و سؤالات پژوهش از ابعاد مختلف هر دو مدل مذکور استفاده شد. پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختارمند این پژوهش در قسمت پیوست‌ها آورده شده است. مشارکت کنندگان در بخش مصاحبه متخصصان، مدرسان و فعالان صنعت بیمه بودند که به شیوه هدفمند و بر اساس ویژگی های مورد نظر انتخاب شدند و کار تا جایی ادامه‌یافت که نظرات نمونه‌های انتخاب‌شده تقریباً نزدیک به هم شد و به عبارتی پژوهشگر به اشباع نظری رسید. اشباع نظری در این پژوهش پس از مصاحبه با «۱۵ نفر» از جامعه مورد نظر صورت گرفت. جداول شماره ۱ مشخصات مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

1. STAR (Situation, Task, Action, Result)
2. 5W1H (Where, When, why, Who, What, How)

جدول ۱. مشخصات نمونه پژوهش در بخش کیفی

ردیف	سمت/عنوان	تحصیلات	نوع مصاحبه	مدت مصاحبه	دلیل انتخاب
۱	مدرس فعال در صنعت بیمه	دکتری	حضوری	۵۰ دقیقه	علاقه پژوهشی در خصوص شایستگی‌های کارکنان فعال در صنعت بیمه، آشنایی با یادگیری خودراهبر.
۲	مدرس فعال در صنعت بیمه	کارشناسی ارشد	حضوری	۶۰ دقیقه	آشنایی با شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه، تجربه بیش از ۱۰ سال فعالیت در صنعت بیمه
۳	مدیر میانی صنعت بیمه	کارشناسی ارشد	تلفنی	۳۵ دقیقه	آشنایی با شایستگی‌های منابع انسانی، درگیر با رویکرد خودتوسعه‌ای
۴	مدیر میانی صنعت بیمه	کارشناسی ارشد	حضوری	۴۵ دقیقه	درگیر فرآیند خودتوسعه‌ای در سازمان مربوطه
۵	دانشیار دانشگاه	دکتری	حضوری	۳۰ دقیقه	علاقه پژوهشی در خصوص شایستگی‌ها
۶	مدرس فعال در صنعت بیمه	دکتری	حضوری	۴۰ دقیقه	آموزش مبتنی بر شایستگی
۷	پژوهشگر صنعت بیمه	کارشناسی ارشد	حضوری	۴۰ دقیقه	آشنایی با پروفایل شایستگی
۸	پژوهشگر صنعت بیمه	دکتری	حضوری	۴۰ دقیقه	علاقه‌مندی پژوهش در زمینه یادگیری خودراهبر
۹	مدیر میانی صنعت بیمه	کارشناسی ارشد	حضوری	۶۰ دقیقه	تهیه پروفایل شایستگی‌ها در سازمان
۱۰	مدیر میانی صنعت بیمه	کارشناسی ارشد	حضوری	۴۵ دقیقه	استفاده از رویکرد خودتوسعه‌ای در توسعه شایستگی‌ها
۱۱	مدیر ارشد صنعت بیمه	دکتری	حضوری	۴۵ دقیقه	آشنایی با فرآیند خودتوسعه‌ای و شایستگی‌های سرمایه انسانی شرکت‌های بیمه.
۱۲	مدیر منابع انسانی صنعت بیمه	کارشناسی ارشد	حضوری	۳۰ دقیقه	تهیه پروفایل شایستگی برای کارکنان.
۱۳	مدرس فعال در صنعت بیمه	کارشناسی	حضوری	۴۵ دقیقه	تجربه فراوان در صنعت بیمه
۱۴	مدیر ارشد صنعت بیمه	کارشناسی ارشد	حضوری	۶۰ دقیقه	تجربه فراوان در صنعت بیمه، آشنایی با یادگیری خودراهبر و نظام شایستگی‌ها
۱۵	مدرس دانشگاه در حوزه بیمه	دکتری	حضوری	۵۵ دقیقه	کار پژوهشی در زمینه شایستگی های کارکنان صنعت بیمه

همچنین در این پژوهش از چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری که توسط گوبا و لینکلن (۲۰۰۰)، برای بررسی صحت و تأیید روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی بیان شده اند، استفاده شد. علاوه بر این موارد از روش توافق درون‌موضوعی نیز استفاده شد. در روش توافق درون موضوعی دو کدگذار از یک محقق خبره دیگر نیز درخواست می‌شود تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش شرکت کند. سپس این دو پژوهشگر به کدگذاری چند مصاحبه می‌پردازند و درصد توافق درون موضوعی محاسبه می‌گردد. جدول شماره ۲ نتایج حاصل از کدگذاری بین دو پژوهشگر را برای ۳ مصاحبه که به‌صورت تصادفی انتخاب شدند را نشان می‌دهد.

جدول ۲. محاسبه درصد توافق درون‌موضوعی بین دو کدگذار

کد مصاحبه	تعداد کل مفاهیم استخراج شده	تعداد مفاهیم مورد توافق	تعداد مفاهیم عدم توافق	پایایی بین دو کدگذار
مصاحبه کد ۵	۱۲	۸	۴	٪۷۰
مصاحبه کد ۱۱	۱۰	۸	۲	٪۷۰
مصاحبه کد ۱۵	۹	۷	۲	٪۶۰
جمع	۳۱	۲۳	۸	٪۶۷

همان‌طور که در جدول شماره ۲ نیز مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که پژوهشگر و همکار وی ثبت نموده‌اند برابر ۳۱، تعداد کل توافقات بین این کدها ۲۳ و تعداد کل عدم توافق‌ها بین کدها برابر ۸ می‌باشد. جهت بررسی پایایی بین دو کدگذار از رابطه زیر استفاده شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{۲ × تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

با قرار دادن اطلاعات لازم در فرمول فوق، درصد توافق درون موضوعی یا توافق بین دو کدگذار ٪۶۷ به دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیش از ۶۰ ٪ است، بنابراین می‌توان گفت که درصد پایایی بین دو کدگذار در این پژوهش مورد تأیید است. در پایان به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از طریق مصاحبه اسناد مرتبط با پژوهش از روش کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین استفاده شد که شامل مراحل کدگذاری باز[1]، کدگذاری محوری[2] و کدگذاری انتخابی[3] بود.

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding

یافته‌ها

سوال اول پژوهش) مؤلفه‌های خود توسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان شرکت های بیمه‌ای کدامند؟

الف) فراترکیب

به‌منظور پاسخ‌گویی به سؤال اول پژوهش ابتدا پژوهش‌های مختلف ز طریق روش فراترکیب مورد بررسی و تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند که یافته ها در جدول شماره ۳ بیان شده است..

جدول۳. یافته‌های حاصل از فراترکیب پژوهش های گذشته برای شناسایی مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی

مقوله	مفهوم	گزاره
خودراهبری یادگیری	خودمدیریتی	خودمدیریتی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است (پورکریمی و مزاری،۱۳۹۶)؛ خودمدیریتی یکی از اجزاء خودتوسعه‌ای است (گرانکو و دیگران[1]،۲۰۱۵).
	مهارت های یادگیری	مهارت‌های یادگیری بر خودتوسعه‌ای مؤثر است (ابیلی و همکاران،۱۳۹۳)؛ مهارت و عادت یادگیری از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران است (پورکریمی، مزاری، خباره و فرزانه،۱۳۹۵).
	بازبودن نسبت به تجربه	باز بودن نسبت به تجربه تمایل به خودتوسعه‌ای را در رهبران بیشتر می‌کند(ریچارد و جانسون،۲۰۱۱)؛ باز بودن نسبت به تجربه از ویژگی‌های فردی خودتوسعه‌ای است (ارویس و لفلر،۲۰۱۱).
	خودراهبری یادگیری	خودراهبری در یادگیری از ویژگی‌هایی خودتوسعه‌ای افراد است(رن و چادی،۲۰۱۷)؛ خودراهبری یادگیری از سازوکارهای خودتوسعه‌ای است (پورکریمی و مزاری،۱۳۹۶)؛ خودراهبری یادگیری از مکانیزم های خودتوسعه‌ای است (ابیلی و همکاران،۱۳۹۳).
	جهت گیری هدف یادگیری	جهت‌گیری هدف یادگیری پیش‌بینی کننده مشارکت رهبر در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای می‌باشند(کی-رابرتز، هالپین و برونر[2]،۲۰۱۲)؛ برنامه‌ریزی برای رسیدن به خودتوسعه‌ای از مؤلفه‌های ضروری برای خودتوسعه‌ای می‌باشد(گارانینا و دیگران،۲۰۱۷).
خودتنظیمی	خودتنظیمی	فرآیندهای خودتنظیمی بر انتخاب‌های کارکنان در رابطه با فعالیت‌های خودتوسعه‌ای اثر می‌گذارند (ارویس[3]،۲۰۰۷)؛ مهارت خودتنظیمی پیش‌بینی کننده ویژگی‌های کیفیت فعالیت‌های خودتوسعه‌ای رهبر می‌باشند (لانگکامر[4]،۲۰۰۸)؛ خودتنظیمی ویژگی رهبری است

1. Granko & et al
2. Key-Roberts; Halpin; Brunner
3. Orvis
4. Langkamer

مقوله	مفهوم	گزاره
		که به خودتوسعه‌ای می‌پردازند (ریچارد و دیگران، ۲۰۱۷)؛ مهارت‌های خودتنظیمی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای می‌باشد (شیربگی؛ امجد زبردست و امانی،۱۳۹۵).
	فراشناخت	مهارت‌های فراشناختی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است (شیربگی؛ امجد زبردست و امانی،۱۳۹۵)؛ مهارت‌های فراشناختی در خودتوسعه‌ای اثرگذار است (استنفیلد،۱۹۹۶)؛ ویژگی‌های فراشناختی ، تمایل به خودتوسعه‌ای را در فرد بیشتر می‌کند (ریچارد و جانسون، ۲۰۱۱)؛ ویژگی‌های فراشناختی عاملی مهم در خودتوسعه‌ای می‌باشد (بویس،زاکارو و ویسکارور،۲۰۱۰).
خودارزیابی	خودارزیابی	خودارزیابی با توسعه کارکنان در ارتباط است (نوئه[1]،۱۹۸۶)؛ خود انتقادی در خود بهبودی افراد مؤثر است(هامامورا و هین[2]،۲۰۰۸)؛ افرادی که خودارزیابی را بیشتر و درست‌تر انجام می‌دهند به‌احتمال بیشتری برای توسعه خود تلاش می‌کنند (مککاولی و لومباردو[3]،۱۹۹۰)؛ مهارت خودارزیابی پیش‌بینی کننده ویژگی‌های کیفیت فعالیت‌های خودتوسعه‌ای می‌باشند (لانگکامر،۲۰۰۸)؛ خودارزیابی از عوامل خودتوسعه‌ای است (گرانکو و دیگران، ۲۰۱۵)؛ خودارزیابی عاملی مهم در خودتوسعه‌ای می‌باشد(میمبز،۲۰۰۲).
خودرهبری	خودرهبری	خودرهبری از سازوکارهای خودتوسعه‌ای است (پورکریمی و مزاری،۱۳۹۶)؛ خودرهبری از مکانیزم های خودتوسعه‌ای می‌باشد (ابیلی و همکاران،۱۳۹۳)؛ خودرهبری در خودتوسعه‌ای مؤثر است (مانز[4]،۱۹۸۶)؛ خود رهبری نقشی اساسی را در خودتوسعه ای ایفا می‌کنند (فارست[5]،۲۰۱۲).
خودتاملی	خودتاملی	خودتاملی نقشی اساسی را در توسعه افراد ایفا می‌کنند (فارست،۲۰۱۲)؛ خودتاملی از مفاهیم خودتوسعه‌ایاست (نسبیت،۲۰۰۷)؛ درون اندیشی از مهارت‌های موردنیاز برای خودتوسعه‌ای است (نسبیت،۲۰۱۲).
	خوداندیشی	خوداندیشی باعث تمایل بیشتر به خودتوسعه‌ای می‌شود (ریچارد و جانسون،۲۰۱۱)؛ خوداندیشی یکی از مفاهیم بنیادی در خودتوسعه‌ای است (لستر و لستر[6]،۲۰۱۶)؛ خوداندیشی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است (فلدمن[7]،۲۰۱۶).

1. Noe
2. Hamamura; Heine
3. McCauley; Lombardo
4. Manz
5. Forseth
6. Lester; Lester
7. Feldman

مقوله	مفهوم	گزاره
خودآگاهی	خودآگاهی	خودآگاهی رهبر باعث می‌شود که بیشتر تمایل به شرکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای داشته باشد (ریچارد و جانسون،۲۰۱۱)؛ خودشناسی از ویژگی‌های خودتوسعه‌ای است (گرانینا و دیگران،۲۰۱۷)؛ خودتوسعه‌ای نیازمند خودآگاهی است (کایسر و کاپلان[1]،۲۰۰۶)؛ اگر می‌خواهید برای توسعه خود برنامه‌ریزی کنید، اولین سؤالی که باید بپرسید این است"آیا می‌توانم خود را توصیف کنم؟". بیشتر افراد از توصیف خود عاجز هستند (پوروشوتاما[2]،۲۰۱۱: ۶۲-۶۳).

همان‌طور که نتایج کدگذاری اسناد نشان می‌دهد(جدول۱) مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌ها شناسایی شدند. طبق نتایج به دست آمده مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای شامل ۱. خودراهبری یادگیری(خودمدیریتی، جهت‌گیری هدف یادگیری، باز بودن نسبت به تجربه و مهارت‌های یادگیری). ۲. خودرهبری ۳. خودتنظیمی(خودتنظیمی و فراشناخت). ۴. خودتاملی ۵. خودآگاهی و ۶ خودارزیابی به دست آمدند، یعنی این مؤلفه‌ها تشکیل‌دهنده سازه خودتوسعه‌ای شایستگی‌ها می‌باشند.

ب) کدگذاری مصاحبه‌ها

پس از تحلیل اسناد و ساخت پروتکل مصاحبه که حاصل تحلیل اسناد بود، پژوهشگر با انجام مصاحبه در بین ۱۵ نفر از خبرگان، متخصصان و مدرسان در زمینه خودتوسعه‌ای، یادگیری خودراهبر و شایستگی‌ها، اطلاعات به دست آمده را در قالب متن پیاده سازی نمود و شروع به کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی نمود. به دلیل ازدیاد جداول و طولانی بودن فرآیند مصاحبه تنها جدول نهایی که البته شامل هر سه مرحله کدگذاری نیز می‌باشد، آورده شده است. جدول ۴ یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای شناسایی مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌ها را نشان می‌دهد.

1. Kaiser; Kaplan
2. Purushothama

جدول٤. یافته‌های حاصل از کدگذاری مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای شناسایی مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌ها

مقوله	مفهوم	گزاره
خودراهبری یادگیری	خودراهبری یادگیری	خود فرد باید در جهت رفع نیازهای آموزشی و یادگیری خودگام بردارد(M1B3)؛ .. بعد از اون به دنبال رفع نیازهای خود بروند که در این زمینه هم باید خودراهبری یادگیری داشته باشند(M2B4)؛ خود راهبری خصوصیت اصلی افراد خودتوسعه اگر است (M9B2)؛ ..... و خودش تصمیم می‌گیرد که به دنبال رفع آن‌ها (نیازهای توسعه‌ای)برود(M4B4)؛ ...اینجا فرد باید خودش رو هدایت کنه باید روی بیاره به یادگیری خود راهبر تا مشکلاتش رو حل کنه با کمک خودش (M6B5)؛ ما اصطلاحی را داریم در آموزش که من فکر می‌کنم بسیار به این مفهوم خودتوسعه‌ای هم نزدیک باشد و آن یادگیری خود راهبر است(M10B4).
	جهت گیری هدف یادگیری	بعد از اون هدف خودش رو مشخص کنه مثلاً هدف من یادگیری شایستگی‌های مورد نیاز برای کار در بخش آموزش بیمه است، بعد باید راه چاره‌ای برای این امر پیدا شود(M7B3)؛ به نظر من باید مشخص باشد که فرد به کدام سمت قرار است برود(M8B1)؛ ....این‌که یادگیری‌های خودش را جهت بدهد(M3B5).
خودتنظیمی	خودتنظیمی	بعد از این‌که فرد ، نیازهای توسعه‌ای خودش را شناخت، حالا باید طبق مکانیزم خودتنظیمی خودش در جهت توسعه شایستگی مورد نظر خودش گام بردارد(M3B3)؛ پس از آن دو مکانیزم در فرد فعال می‌شوند که شامل خودتنظیمی و خودراهبری یادگیری می‌شوند که فرد مسئولیت یادگیری و توسعه خود را بر عهده می‌گیرد(M1B4)؛ در خودتوسعه‌ای مؤلفه‌ای که بسیار مهم است خودتنظیمی رفتار است، یعنی اهداف عملکرد و رسیدن به آن مدنظر باشد(M15B1)؛ به عنوان یک فرد خودتوسعه گر اگر بخواهیم عمل کنیم باید از مکانیزم و سازوکار خودتنظیمی استفاده نماییم(M2B6).
	فراشناخت	در مورد عواملی که بر خودتوسعه‌ای افراد اثرگذار هستند می‌توان گفت که یادگیری‌های گذشته فرد بسیار مهم هستند . یعنی این‌که فرد قبلاً چه چیزهایی یادگرفته آیا یاد گرفته است که اموزش و توسعه چقدر مهم است در زندگی‌اش آیا یاد گرفته که باید یادگیری چگونه یاد گرفتن داشته باشد(درواقع فراشناخت) آیا فرد می‌داند که چطور باید یاد بگیرد؟(M5B3)؛ من بعنوان یک کارمند شرکت بیمه باید بدانم چطور بهتر و بیشتر یاد میگیرم(M9B3).
خودارزیابی	خودارزیابی	خودارزیابی به نظر من باید در ابتدا و انتهای فعالیت خودتوسعه ای وجود داشته باشد(M1B8)؛ خب طبق این تعریف(خودتوسعه‌ای) متوجه می‌شویم که کارکنان باید خودارزیابی داشته باشند(M2B2)؛ فرایند خودتوسعه‌ای رهبری از مؤلفه‌هایی تشکیل‌شده است که اولین مؤلفه در آن خودارزیابی است(M3B4)؛ ...و بعد خودش رو تجزیه‌وتحلیل کنه، خودش رو ارزیابی کنه(M7B2)؛ ...پس در درجه اول فرد باید خودش را مورد ارزیابی قرار دهد تا خودش را بشناسد و خودارزیابی و خودشناسی مؤلفه بسیار مهمی برای خودتوسعه‌ای رهبران می‌باشد(M10B2).

مقوله	مفهوم	گزاره
خودرهبری	خودرهبری	اولین مورد مربوط می‌شود به خود رهبری و خود مدیریتی که در فرد وجود دارد یعنی فردی که خودش می‌خواهد خودش را توسعه دهد یک حالت خودگردان و خود مدیریتی دارد(M4B2)؛ ...و اما در مورد مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده خودتوسعه‌ای قطع به یقین خود رهبری وجود دارد(M9B1)؛ بعنوان یک کارمند در صنعت بیمه با توجه به محیط رقابتی موجود، کارکنان بایداز مهارت خودرهبری برخوردار باشند اگر می خاهند توانایی هایی خود را توسعه دهند(M1B5).
خودتاملی	خودتاملی	فرد باید پس از این که خودش رو شناخت با کمی تفکر و تامل مسیر خودش را مشخص کند(M1B6)..... بعد از اون باید در این زمینه فکر کنند، تأمل کنند یعنی روی نیازهای آموزشی خود که شناختند فکر کنند که اصطلاح علمی اون خود تأملی می‌باشد(M2B3)؛ در مرحله بعد که یکی دیگر از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای بروز می‌نماید تفکر و تأمل و برنامه‌ریزی برای شروع فرآیند خودتوسعه‌ای می‌باشد(M10B6).
	خوداندیشی	در مرحله بعد باید فرد وارد مرحله برنامه‌ریزی برای برطرف کردن نیازهایی که شناخته،نقاط ضعفی که شناخته بشود و بی اندیشد(M4B5).
خودآگاهی	خودآگاهی	کارکنان بخصوص مدیران سازمان‌ها باید توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را به خوبی بشناسند و بتوانند از آن‌ها استفاده نمایند(M1B1)؛ دومین مؤلفه اثرگذار در فرآیند خودتوسعه‌ای از نظر من خودآگاهی است(M3B2)؛ ...خب اینجا در خودتوسعه‌ای فرد باید بتواند خودش را بشناسد بداند که چه چیزی نیاز دارد و ابزارهای برطرف کردن این مشکلات را هم بشناسد و این خیلی مهم است(M8B3)؛ به نظر می‌آید برای اینکه فرد بخواهد خودتوسعه‌ای موفقی را داشته باشد یا بخواهد خودتوسعه‌ای را شروع کند باید در درجه‌ی اول خودش را بشناسد(M10B1).
خودکنترلی	خودنظارتی	من خودم چون درگیر آموزش و یادگیری از نوع خودتوسعه‌ای هستم می‌دانم که خودنظارتی اگر نباشد کار درست پیش نمی‌رود(M8B4)؛ خودنظارتی در عقاید دینی ما هم بدان اشاره شده و در واقع عمل کلیدی در خودتوسعه ای است(M2B8)
	خودکنترلی	به نظر من خودکنترلی عامل مهمی است که باید در تمام طول مسیر خودتوسعه ای وجود داشته باشد(M9B8)؛ خودکنترلی بسیار اساسی است در خودتوسعه‌ای و درواقع می‌توان گفت شاید مهم‌ترین عامل(M6B8)؛ به نظر یک مؤلفه مهم و کلیدی در خودتوسعه‌ای خودکنترلی می‌باشد. همان مفهوم مورد نظر برونز(M7B7).

همان‌طور که نتایج کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) مصاحبه‌ها نشان می‌دهد(جدول۴) مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه، شناسایی شدند. طبق نتایج به دست آمده مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای شامل ۱. خودراهبری یادگیری(خودراهبری، جهت‌گیری هدف یادگیری). ۲. خودرهبری ۳. خودتنظیمی(خودتنظیمی و فراشناخت). ۴. خودتاملی ۵. خودآگاهی ۶.خودارزیابی و ۷.

خودکنترلی به دست آمدند، یعنی این مؤلفه‌ها تشکیل‌دهنده سازه خودتوسعه‌ای هستند. تفاوت یافته های حاصل از فراترکیب و مصاحبه در خصوص مولفه های خودتوسعه ای این است که در یافته های حاصل از مصاحبه زیر مولفه های خودمدیریتی، باز بودن نسبت به تجربه و مهارت‌های یادگیری حذف شدند و مولفه خودکنترلی اضافه گردید. به طور کلی با ترکیب یافته های فراترکیب و مصاحبه، مولفه های خودتوسعه ای شایستگی های کارکنان صنعت بیمه بدین قرار هستند: ۱. خودراهبری یادگیری۲. خودرهبری ۳. خودتنظیمی۴. خودتاملی ۵. خودآگاهی ۶.خودارزیابی و ۷. خودکنترلی.

سوال دوم پژوهش. عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه کدامند؟

پس از شناسایی مولفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان فعال در صنعت بیمه، از طریق مصاحبه با متخصصان و خبرگان به شناسایی عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای پرداخته شد که یافته‌های به دست آمده در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول۵. یافته‌های حاصل از کدگذاری مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای شناسایی عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه

مقوله	مفهوم	گزاره
عوامل فردی	انگیزه	..... درواقع چقدر انگیزه دارد فرد، خیلی مهم است(M2B7)؛ اگر کسی باشد که انگیزه کافی برای کار خود داشته باشد انگیزه کافی برای توسعه داشته باشد قطعاً و بلاشک بیشتر به سمت خودتوسعه‌ای خواهد رفت(M3B7)؛ انگیزه و همچنین داشتن وقت و زمان کافی از سوی فرد هم خیلی مهم است(M9B5)؛ یعنی فرد باید انگیزه کافی برای مشارکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای را داشته باشد(M13B3)؛ عامل مهم دیگری که وجود دارد انگیزه فرد است(M14B7).
	نگرش شغلی	آدم‌ها حالات،روحیات و ارزش‌های متفاوتی نسبت به کار دارند که بر عملکرد آن‌ها تأثیر مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند داشته باشد(M1B2)؛ ...این بر می‌گردد به این‌که چقدر کارش را دوست دارد کسی که دوست دارد در کارش موفق شود و درواقع حس موفقیت طلبی در او وجود دارد بسیار تأثیرگذار است(M7B6)؛ دید و نگرش فرد به شغلش عاملی مهم در قصد فرد برای مشارکت در خودتوسعه‌ای است (M15B6).
	منبع کنترل درونی	در اینجا می‌توان از نظریاتی که در رابطه با منبع انگیزش وجود دارد کمک گرفت مثل نظریه منبع کنترل. آیا فرد به این قائل است که اگر بیشتر تلاش کند موفق‌تر خواهد شد یا این‌که منبع کنترلش بیرونی است و معتقد است رشد و توسعه شانسی است یا دست من نیست؟(M6B9)؛ مسئله دیگری که در یکی از پژوهش‌ها بنده مورد بررسی قراردادم مسئله منبع کنترل درونی بود. افرادی که منبع کنترل درونی دارند، احتمال بیشتری دارد که خودتوسعه‌ای را انجام

مقوله	مفهوم	گزاره
		دهند(M14B8)؛ این‌که فرد چقدر باور دارد اگر تلاش بکند واقعاً تلاشش مثمر ثمر خواهد بود هم عامل تأثیرگذار دیگری است(M15B7).
	تعهدشغلی	کارکنان شرکت‌های بیمه، اگر کارشان را دوست داشته باشند و به آن متعهد باشند و همچنین به قدرت یادگیری و آموزش ایمان داشته باشند شک نکنید که موفقیت‌های چشم‌گیری به دست می‌آورند(M1B9)؛ یعنی هر چه فرد تعهد بیشتری به کارش داشته باشد کارش را بیشتر دوست داشته باشد امکان بیشتری دارد که به سمت خودتوسعه‌ای برود(M3B8)؛ عامل فردی دیگری که وجود دارد فرد تا چه حد شغلش را دوست دارد چقدر به کارش به سازمانش متعهد است چقدر روی کارش وقت می‌گذارد این‌ها همه عوامل مهمی هستند که باید در نظر گرفت(M6B10)؛ تعهد سازمانی بر انگیزه فرد برای شرکت در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای اثرگذار است(M11B11).
عوامل سازمانی	ماهیت شغل	خود شغل و ماهیت آن عاملی اثرگذار بر میزان مشارکت فرد در خودتوسعه‌ای است(M14B9)؛ ماهیت خود شغل عاملی اثرگذار در خودتوسعه‌ای می‌باشد(M10B16)؛ ماهیت شغل عاملی اثرگذار در خودتوسعه‌ای رهبران می‌باشد(M11B14).
	حمایت سازمانی	سازمان‌ها هم مهم هستند در این زمینه سازمان‌ها باید حامی‌باشند باید مشوق بدهند به افراد برای توسعه(M5B4)؛ سازمان باید از فعالیت‌های توسعه‌ای حمایت کند(M6B4)؛ ...بنابراین می‌توان گفت که حمایت سازمانی عاملی بسیار مهم برای این قضیه می‌باشد(M7B4)؛ .... ولی همین عامل هم از عوامل سازمانی مثل حمایت سازمانی می‌تواند تأثیر پذیر باشد(M8B7)؛ .... خود سازمان هم باید حمایت کند. سازمانی که به توسعه و اموزش اهمیت بدهد و از ان حمایت کند احتمال اینکه توسعه در ان اتفاق بیوفتد بیشتر است(M9B7)؛ عامل دیگری که بر فرآیند خودتوسعه‌ای اثر می‌گذارد عامل سازمان و حمایت سازمان است(M14B10).
	بازخورد	خب عوامل سازمانی و مدیریتی هم بسیار مهم هستند بازخورد مدیران بالا دست، بازخورد سازمان(M13B2)؛ .... یا حتی فرهنگ سازمانی ما مشوق یادگیری باشد در یادگیری‌های ما بسیار اثرگذار هستند(M8B8)؛ بازخورد دادن سازمان به فرد بر روی تلاش او برای توسعه خود تأثیرگذار است(M10B9)؛ خب عوامل سازمانی و مدیریتی هم بسیار مهم هستند بازخورد مدیران بالا دست، بازخورد سازمان(M3B10).
	فرهنگ سازمانی	عامل دیگری که به نظرم در این زمینه مهم به نظر می‌رسد فرهنگ سازمانی می‌باشد(M1B10)؛ همچنین فرهنگ و جو سازمانی عامل بسیار مهمی است که نباید آن را نادیده انگاشت(M4B6)؛ همچنین فرهنگ سازمانی نیز عامل با اهمیتی است(M10B12).

مقوله	مفهوم	گزاره
عوامل محیطی	عوامل فرهنگی	کشوری مثل ژاپن یا کشورهای اسکاندیناوی که فرهنگ مطالعه در آن‌ها نهادینه شده است مدیران، کارکنان اصلا مردم عادی هم به دنبال توسعه ظرفیت‌های خود می‌باشند(M13B1)؛ ..... البته این نکته رو هم باید گفت که فرهنگ جامعه مثل فرهنگ کتاب خوانی(M13B8)؛ در اخر هم فرهنگ جامعه و مسائل اجتماعی را نباید نادیده گرفته. کشورهایی که فرهنگ مطالعه در آن‌ها نهادینه شده است بیشتر دنبال توسعه خود می‌روند چون اصلا این‌ها عادت کرده‌اند به مطاعه عادت کرده‌اند به اموزش و یادگیری(M12B5)؛ فرهنگ کلی جامعه را هم نباید نادیده انگاشت(M10B7)؛ افرادی که فرهنگ مطالعه قوی دارند به‌احتمال بیشتری در فرآیندهای خودتوسعه‌ای شرکت می کنند(M14B12).
	عوامل اجتماعی	یک سری عوامل سیاسی یک سری عوامل فرهنگی و اجتماعی باشد. مثلاً در فرهنگ کشورهای اروپایی یا ژاپن و ... این امکان بیشتر وجود دارد(M4B9)؛ انتظارات جامعه بسیار با اهمیت است(M8B10)؛ شرایط محیطی جایی که شرکت‌های بیمه فعالیت دارند، مهم است در این‌که فرد شرکت کند در خودتوسعه‌ای یا خیر(M11B9).
	عوامل اقتصادی	می دانیم که شرکت های بیمه در محیطی کاملا رقابتی فعالیت دارند، یک سری عوامل مثل اینکه تا چه حد شرکت در بازار رقیب دارد، می تواند در خودتوسعه‌ای موثر باشد و فرد به طرف خودتوسعه ای حل دهد(M14B11)؛ بازار رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند مؤثر باشد و مدیر را به‌سوی توسعه خود سوق دهد(M12B12).

همانطور که یافته‌های جدول ۵ نشان می دهد، عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه شامل ۱ عوامل فردی(انگیزه، نگرش شغلی، منبع کنترل درونی و تعهد شغلی) ۲. عوامل سازمانی(ماهیت شغل، حمایت سازمانی، بازخورد و فرهنگ سازمانی) و ۳ عوامل محیطی(عوامل فرهنگی، عوامل اجتماعی و عوامل اقتصادی) هستند.

سوال سوم پژوهش. فرآیند توسعه شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه چگونه است؟

به منظور شناسایی فرآیند و گام های توسعه شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد که یافته های آن در جدول شماره ۶ نشان داده شده است.

جدول٦. یافته‌های حاصل از کدگذاری مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای شناسایی شناسایی فرآیند و گام‌های توسعه شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه

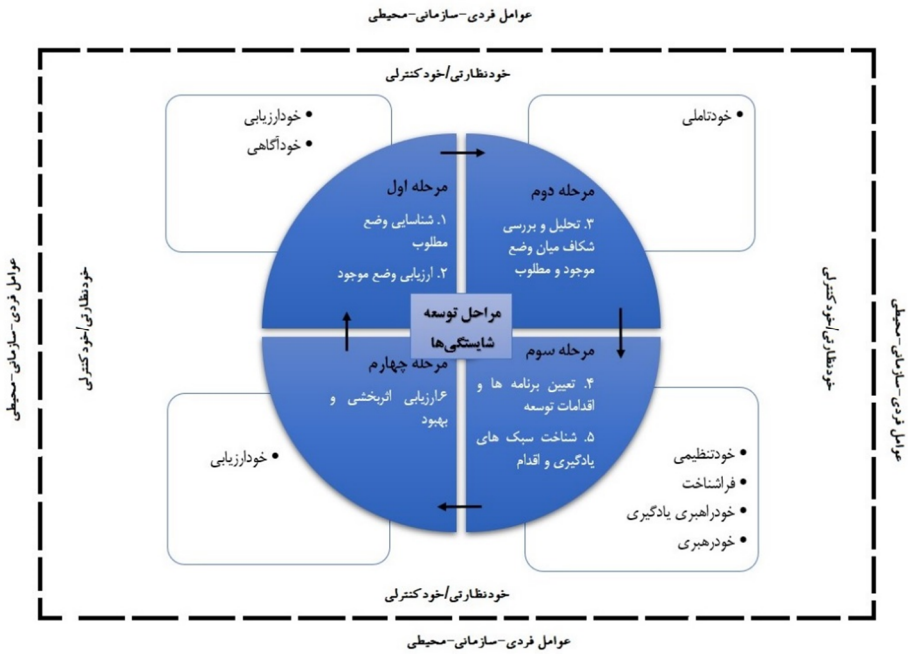
مقوله	مفهوم	گزاره
شناسایی وضعیت فرد	شناسایی وضع موجود	در گام نخست برای توسعه شایستگی ها به نظر من کارکنان شرکت های بیمه، باید وضعیت خود را بسنجند و بدانند که در چه موقعیتی هستند(M12B10)؛ شناخت وضعیت فعلی نخستین گام در توسعه شایستگی هاست()؛ کج قرار داریم الان؟ این باید مشخص بشود(M13B5)؛ یک خودارزیابی باید بشود تا مشخص شود که وضع فعلی چگونه است(M14B6)؛ ما تا ندانیم الان در چه وضعیتی قرار داریم نمی توانیم کاری از پیش ببریم(M15B5).
	شناسایی وضع مطلوب	وضعیت مطلوب و این که به کجا می خواهیم برسیم باید تعیین شود(M14B5)؛ پس از این که مشخص شد که کجای کار قرار داریم باید بداین چه وضعیتی آرمانی است برای ما، البته باید به این نکته توجه که در این جا باید امکانات خودمان را در نظر بگیرم، یعنی ممکن است وضع مطلوب شایستگی برای من با همکارم متفاوت باشد با توجه به شرایط مختلفی که داریم(M13B7)؛ حد بالای شایستگی باید مشخص شود(M15B2)؛ برای من بعنوان یک کارمند اگر بخواهم شایستگی خود را ارتقاء دهم، مهم است که بدانم که باید به کجا برسم(M12B7).
تحلیل وضعیت	بررسی وضعیت و تحلیل وضع موجود و مطلوب	بعد از این که وضع موجود و مطلوب شایستگی ها مشخص شد، الان فرد باید بنشیند و ضعیت خود را بررسی نماید، نقاط ضعف و قوت خود را معلوم کند()؛ فرد باید شکاف بین وضع موجود و مطلوب را به دقت بررسی نماید(M15B7)؛ تحلیل بین وضع موجود و مطلوب و این که فرد در کجا قرار دارد و چه کاستی هایی دارد بسیار اهمیت دارد(M12B9)؛ فرد می تواند بعد از این که وضع موجود و مطلوب شایستگی مشخص شد از ابزارهای گوناگون جهت تحلیل شکاف بین این دو کمک بگیرد. این امر به مشخص شدن مسیر حرکت فرد بسیار کمک می کند(M9B10).
اقدام و اجرا	تعیین برنامه‌ها و اقدامات توسعه	فرد بعد از این که وضعیتش مشخص شد باید کارهایی که نیاز است انجام دهد تا شایستگی توسعه یابد را مشخص نماید(M6B11)؛ فعالیت‌های توسعه شایستگی(مثل شرکت در کلاس، خواندن کتاب، استفاده از کوچ یا ...) باید مشخص شود(M7B8)؛ فرد باید مشخص کند باید چه کارهایی باید انجام دهد تا به وضعیت مطلوب برسد(M8B11)؛ شرکت در کلاس های درسی، دوره های آموزشی یا هر فعالیت دیگری باید مشخص شود، اقدامات در راستای رسیدن به وضعیت مطلوب باید معلوم باشد()؛ بعد از این که وضعیت شایستگی مشخص شد باید مسیرهایی که می شود این شایستگی را توسعه داد نیز مشخص گردد و بهترین مسیر توسعه شایستگی انتخاب شود(M11B5).

مقوله	مفهوم	گزاره
	شناخت سبک‌های یادگیری و اقدام	فرد باید با نظریه‌های یادگیری گوناگون آشنایی داشته باشد و از آن‌ها استفاده نماید(M9B9)؛ فرد باید برنامه‌ریزی لازم را انجام دهد و در مسیر آن اقدامات لازم را انجام دهد(M12B11)؛ تعیین برنامه خودش به تنهایی گره‌گشا نیست و حتما باید پیاده‌سازی صورت گیرد(M13B4)؛ فرد باید با فعالیت و ساختار مغز در یادگیری و چگونه یاد گرفتن آشنا باشد(M10B13)؛ بعد از برنامه‌ریزی و تنظیم برنامه توسعه شایستگی‌ها، فرد باید اقدامات اجرایی لازم را در نظر بگیرد(M11B6).
ارزیابی اثربخشی و بهبود	ارزیابی اثربخشی	قاعدتاً آخرین گام در توسعه شایستگی‌ها باید ارزیابی اثربخشی اقداماتی باشد که فرد انجام داده است، در این مرحله فرد باید ببیند به آن چه می‌خواسته رسیده است یا خیر؟ در این مرحله فرد می‌تواند از افراد دیگر نیز کمک بگیرد یا از طریق دریافت بازخورد این کار را انجام دهد(M10B14)؛ برای اطمینان از فعالیت های انجام شده و اقدامات صورت گرفته، در پایان باید ارزیابی اثربخشی انجام شد و در صورت لزوم اقدامات بهبودی صورت گیرد(M12B12)؛ ارزیابی کارهای انجام شده، گام نهایی در توسعه شایستگی است(M11B7)؛ زمانی که فرد دوره های آموزشی را گذراند یا کتاب های موردنظر را مطالعه کرد یا.... و در واقع فعالیت های توسعه شایستگی را انجام داد، حالا باید ببیند که کارهایی که انجام داده موثر بوده است و می تواند بگوید به شایستگی مورد نظر رسیده یا نیازمند اقدامات دیگری است(M13B6)؛ باید فرد اثربخشی کارهای انجام شده را مورد بررسی قرار دهد(M15B8).

طبق یافته‌های به دست آمده حاصل از تحلیل اطلاعات گردآوری شده از طریق مصاحبه، فرآیند و گام های توسعه شایستگی های کارکنان صنعت بیمه بدین صورت است: ۱. شناسایی وضعیت فرد(شناسایی وضع موجود، شناسایی وضع مطلوب) ۲. تحلیل وضعیت(بررسی وضعیت و تحلیل وضع موجود و مطلوب) ۳. اقدام و اجرا(تعیین برنامه ها و اقدامات توسعهف شناخت سبک های یادگیری و اقدام) ۴.ارزیابی اثربخشی و بهبود(ارزیابی اثربخشی).

ترکیب یافته‌ها و ارائه الگو

پس از تحلیل اسناد و اطلاعات حاصل از مصاحبه، الگوی کیفی خودتوسعه ای شایستگی های سرمایه انسانی صنعت بیمه ترسیم گردید که البته الگوی ترسیم شده برای ۷ نفر از مشارکت کنندگان مصاحبه ها ارسال شد و پس از انجام اصلاحات درخواستی این ۷ نفر، مورد تایید گروهی مشارکت کنندگان قرار گرفت. الگوی ترسیم شده خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی صنعت بیمه در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. الگوی کیفی خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی صنعت بیمه

جمع‌بندی و پیشنهادها

هدف از انجام این پژوهش ارائه الگوی کیفی خودتوسعه‌ای شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه بود. به منظور دست یابی به هدف پژوهش از رویکرد کیفی و استفاده از فراترکیب و مصاحبه های نیمه ساختار یافته استفاده شده است. طبق یافته های این پژوهش مولفه های خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه شامل ۷ مولفه ۱. خودراهبری یادگیری۲. خودرهبری ۳. خودتنظیمی۴. خودتاملی ۵. خودآگاهی ۶.خودارزیابی و ۷. خودکنترلی می‌باشند. همچنین طبق یافته های پژوهش عوال موثر بر خودتوسعه ای شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه شامل ۱. عوامل فردی(انگیزه، نگرش شغلی، منبع کنترل درونی و تعهد شغلی) ۲. عوامل سازمانی(ماهیت شغل، حمایت سازمانی، بازخورد و فرهنگ سازمانی) و ۳ عوامل محیطی(عوامل فرهنگی، عوامل اجتماعی و عوامل اقتصادی) هستند. همچنین از دیگر یافته‌های این پژوهش شناسایی فرآیند و گام های توسعه شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه بوده است که این مراحل شامل ۱. شناسایی وضعیت فرد(شناسایی وضع موجود، شناسایی وضع مطلوب) ۲. تحلیل وضعیت(بررسی وضعیت و تحلیل وضع موجود و مطلوب) ۳. اقدام و اجرا(تعیین برنامه ها و اقدامات توسعه، شناخت سبک-های یادگیری و اقدام) ۴.ارزیابی اثربخشی و بهبود(ارزیابی اثربخشی) می‌باشند.

مولفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه

طبق یافته‌های حاصل از فراترکیب و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان پژوهش، مولفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه شامل ۷ مولفه ۱. خودراهبری یادگیری۲. خودرهبری ۳. خودتنظیمی۴. خودتاملی ۵. خودآگاهی ۶.خودارزیابی و ۷. خودکنترلی می‌باشند.

در مورد یادگیری خودراهبر و خودراهبری در یادگیری می‌توان گفت که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای است که در ادبیات پژوهش هم به آن اشاره شده است. اهمیت خودراهبری در یادگیری برای خودتوسعه‌ای به حدی است که حتی در برخی از منابع آن را معادل خودتوسعه‌ای در نظر گرفته‌اند به‌عنوان‌مثال طبق نظر بویس و دیگران (۲۰۱۰)، یادگیری خود راهبر یک مترادف اشکار برای خودتوسعه‌ای است. این یافته یعنی در نظر گرفتن خودراهبری یادگیری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای در مطالعات زیادی مورد تأیید قرارگرفته شده است (به‌عنوان‌مثال رن و چادی،۲۰۱۷؛ پورکریمی و مزاری،۱۳۹۶؛ ابیلی و همکاران،۱۳۹۳). یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای خودتوسعه‌ای شایستگی های کارکنان صنعت بیمه، خودرهبری است. این یافته با یافته پژوهش‌های گودرزی، مزاری و خباره، (۱۳۹۸)؛ پورکریمی و مزاری، (۱۳۹۶)؛ ابیلی و همکاران، (۱۳۹۳)؛ مانز، (۱۹۸۶)؛ و فارست، (۲۰۱۲) همسو است و همخوانی دارد. خود رهبری توضیح می‌دهد که چگونه خود کارکنان فکر می‌کنند و چگونه مطابق با استراتژی‌های شناختی، انگیزشی و رفتاری اقدام می‌کنند (نریس و دیگران،۲۰۰۸). درواقع چگونه فکر کردن و چگونه رفتار کردن کارکنان شرکت های بیمه در موقعیت‌های توسعه‌ای و یادگیری عاملی است که باعث می‌شود خودرهبری را بتوان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌ها در نظر گرفت.

یکی دیگر از مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه ، مؤلفه خودتنظیمی بود. همان‌طور که در قسمت پیشینه و تحلیل اسناد نشان داده شد، پژوهش‌های بسیاری وجود دارند که اهمیت و لزوم خودتنظیمی را برای خودتوسعه‌ای نشان می‌دهند (به‌عنوان‌مثال ارویس، ۲۰۰۷؛ لانگکامر[1]،۲۰۰۸؛ریچارد و دیگران،۲۰۱۷؛ شیربگی، امجد زبردست و امانی،۱۳۹۵). خودتنظیمی فرایند نظارت دائمی در جهت حرکت و پیشرفت به‌سوی هدف، بررسی، کنترل نتایج و هدایت تلاش‌های ناموفق در جهت مطلوب است. کسانی که قصد درگیری در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای دارند باید دارای مهارت خودتنظیمی‌باشند و مسیر حرکت توسعه‌ای خود را دنبال و جهت‌دهی نمایند. اهمیت تأمل و اندیشیدن برای شروع و تفکر و تأمل در فعالیت‌ها و رفتارها بر کسی

1. Langkamer

پوشیده نیست. خودتاملی به‌عنوان مؤلفه‌ای اساسی برای خودتوسعه‌ای در چندین مطالعه مورد تأیید قرار گرفته است (به‌عنوان‌مثال فارست،۲۰۱۲؛ نسبیت،۲۰۰۷؛ نسبیت،۲۰۱۲؛ ریچارد و جانسون،۲۰۱۱؛ لستر و لستر،۲۰۱۶؛ و فلدمن،۲۰۱۶). خودتأملی (تأمل در خود) تفکر عمیق در رابطه با بازخورد و تجربیات، برای یادگیری بینش جدید درباره‌ی اعمال و تفکر فرد است که به خودآگاهی بیشتر کمک می‌کند. تأمل در خود مهارت مهمی برای توسعه است، زیرا کیفیت یادگیری و اقدامات توسعه را که از بازخورد ناشی می‌شود، هدایت می‌کند (شون،۱۹۸۳). در حقیقت، تأمل در خود گفتگوی سقراطی درونی است که فرد از خود سؤال می‌کند تا درک عمیق‌تری از رفتار خود در موقعیت‌های کاری به دست آورد. علاوه بر کسب بینش در مورد رفتار خود، مدیرانی که خودتأملی دارند بیشتر به شناخت تأثیر رفتار خود بر کسانی که آن‌ها را مدیریت می‌کنند و با آن‌ها تعامل می‌کنند، پی می‌برند.

یکی از مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای که رابطه نزدیکی با خودتاملی و خودارزیابی دارد، خودآگاهی می‌باشد. مطالعات زیادی اهمیت خودآگاهی برای خودتوسعه‌ای را مورد تأیید قرار داده‌اند (به‌عنوان‌مثال ریچارد و جانسون،۲۰۱۱؛ گرانینا و دیگران،۲۰۱۷؛ کایسر و کاپلان،۲۰۰۶).). خودآگاهی به افراد کمک می‌کند: (الف) ارزش‌ها، نقاط قوت و محدودیت‌های خود را روشن کنند. (ب) نفوذ خود را بر دیگران تشخیص دهند. ج) متوجه شوند که دیگران آن‌ها را چگونه می‌بینند. و (د) عوامل زمینه‌ای را درک کند که هم خودپنداره‌ها و هم درک دیگران را شکل داده‌اند. مولفه دیگری که برای خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه شناسایی شد، خودکنترلی است. خودکنترلی یعنی توانایی کنترل کردن خود، از این نظر که بر تمایلات و سلایق خود تسلط داشته باشیم. افرادی که خودکنترلی دارنند می توانند آنچه می خواهند را تعدیل کنند تا اطمینان یابند که افراط یا تفریط نمی‌کنند.

مولفه دیگری که در خصوص شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه شناسایی شد، خودارزیابی است. به این مورد در پژوهش های_نوئه، ۱۹۸۶؛ هامامورا و هین ،۲۰۰۸؛ مککاولی و لومباردو۱،۱۹۹۰؛ لانگکامر،۲۰۰۸؛ گرانکو و دیگران، ۲۰۱۵ و میمبز، ۲۰۰۲) اشاره شده است.

عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه

طبق یافته‌های حاصل از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با مشارکت‌کنندگان پژوهش عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه شامل عوامل فردی(انگیزه، نگرش شغلی، منبع کنترل درونی و تعهد شغلی) ۲. عوامل سازمانی(ماهیت شغل، حمایت سازمانی، بازخورد و فرهنگ

1. McCauley; Lombardo

سازمانی) و ۳ عوامل محیطی(عوامل فرهنگی، عوامل اجتماعی و عوامل اقتصادی) هستند.
از نظر عوامل فردی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر خودتوسعه‌ای در بین دیگر عوامل می‌باشند. خود فرد و عوامل شخصی مربوط به فرد در تمایل و انگیزه برای شرکت در فعالیت‌های توسعه‌ای بسیار موثر هستند. عواملی مانند انگیزهف تعهد شغلی، منبع کنترل دورنی و نگرش به شغل می توانند تفاوت های افراد برای شرکت کردن یا نکردن در فعالیت های خودتوسعه ای را نشان دهند. در پژوهش های بویس، زاکارو و ویسکارور،۲۰۱۰؛ ریچارد و جانسون،۲۰۱۱؛ کرتینا و دیگران،۲۰۰۴ و... به عوامل فردی بعنوان عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای اشاره شده است.
عامل مهم دیگر موثر بر خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه، عوامل سازمانی هستند. ماهیت شغل، حمایت مدیر و سازمان از فعالیت های توسعه‌ای ، بازخورد سازمانی و فرهنگ سازمانی عواملی هستند که میزان شرکت در فعالیت های یادگیری و توسعه ای را شرکت‌های گوناگون مشخص می‌نمایند. در پژوهش‌های بویس، زاکارو و ویسکارور،۲۰۱۰؛ هانگ اندو،۲۰۱۶، فروتنی و همکاران، ۱۳۹۳، صحرائی بیرانوند و همکاران، ۱۴۰۰ و .. به عوامل سازمانی بعنوان یکی از عوامل موثر بر خودتوسعه ای نام برده شده است.
عوامل محیطی یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر خودتوسعه ای شایستگی های کارکنان شرکت های بیمه است. رن، کالینز و زو (۲۰۱۴)، بر این باورند که هیچ الگوی یکسانی برای درک خود توسعه‌ای وجود ندارد. به‌طور مثال، مدل‌های غربی در زمینه‌ی خود توسعه‌ای در سطوح مختلف مدیریت لزوماً متناسب با نیازهای مدیران کشورهای درحال‌توسعه که خود توسعه‌ای را هدف خود قرار داده‌اند، نیست. بهتر است، فرآیند خود توسعه‌ای را بهتر است با توجه به محیطی خاص و عوامل زمینه‌ای مؤثر در آن بررسی کرد.

گام های توسعه شایستگی کارکنان صنعت بیمه

از دیگر یافته‌های این پژوهش،شناسایی فرآیند و گام‌های توسعه شایستگی‌های سرمایه انسانی در صنعت بیمه بوده است که این مراحل شامل ۱. شناسایی وضعیت فرد(شناسایی وضع موجود، شناسایی وضع مطلوب) ۲. تحلیل وضعیت(بررسی وضعیت و تحلیل وضع موجود و مطلوب) ۳. اقدام و اجرا(تعیین برنامه ها و اقدامات توسعه، شناخت سبک‌های یادگیری و اقدام) ۴.ارزیابی اثربخشی و بهبود(ارزیابی اثربخشی) می‌باشند.
مسلماً شناخت وضعیت مطلوب و فعلی شایستگی‌ها اولین گام در توسعه شایستگی‌ها می‌باشد و کسانی که اهداف و نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند، بهتر می توانند در جهت آن ها گام بردارند.

همچنین تحلیل وضعیت و این که از کجا کار شروع شود و تحلیل شکاف بین وضعیت مطلوب و موجود از گام های اساسی است که می تواند شامل برنامه‌ریزی‌های لازم نیز باشد. اجرا و استفاده از مسیرهای توسعه ای برای پر کردن شکاف بین وضع مطلوب و موجود و اقدام عملی در این زمینه، گام اساسی دیگری است که فرد گام در مسیر یادگیری بر می دارد. در این مرحله ممکن است فرد به مطالعه کتاب بپردازد، یا از کوچ استفاده نماید، یا در دوره های آموزشی شرکت نماید و... یا از ترکیبی از این موارد استفاده کند. آخرین گام در توسعه شایستگی-ها ارزیابی اثربخشی قدامات انجام شده و بهبود است. در این جا مشخص شود که اقدامات انجام شده نتیجه بخش بوده یا خیر.

به طور کلی الگوی کیفی به دست آمده نشان دهنده ارتباط میان عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه، مولفه‌های خودتوسعه‌ای شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه و گام های توسعه شایستگی‌های کارکنان صنعت بیمه است. طبق الگوی به دست آمده عوامل موثر بر خودتوسعه ای شایستگی های سرمایه انسانی صنعت بیمه شامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی هستند که الگو با خطوط ناپیوسته در بستر این عوامل ترسیم شده است، خطوط ناپیوسته نشان دهنده ارتباط میان عوامل و دیگر اجزا و مولفه های الگو هستند. همچنین با توجه به این که این عوامل از محیطی به محیط دیگر فرق دارند جدا از الگوی کلی ترسیم شده اند ولی الگو در بستر این عوامل معنا پیدا می کند. طبق الگوی ترسیم شده گام‌ها و فرآیند توسعه شایستگی‌ها در چهار مرحله دسته‌بندی شده‌اند که در هر مرحله با مولفه‌های خودتوسعه‌ای ارتباط پیدا می‌کنند. مرحله اول توسعه شایستگی‌ها شامل شناسایی وضع مطلوب و ارزیابی وضع موجود است که با مولفه‌های خودارزیابی و خودآگاهی خودتوسعه‌ای ارتباط دارد. مرحله دوم توسعه شایستگی‌ها شامل تحلیل و بررسی شکاف میان وضع موجود و مطلوب است که با مولفه خودتاملی خودتوسعه‌ای ارتباط دارد. مرحله سوم فرآیند توسعه شایستگی‌ها شامل تعیین برنامه‌ها و اقدامات توسعه و شناخت سبک‌های یادگیری و اقدام است که با مولفه های خودتنظیمی و فراشناخت، خودراهبری یادگیری و خودرهبری ارتباط دارد . مرحله چهارم و نهایی فرآیند توسعه شایستگی‌ها شامل ارزیابی اثربخشی و بهبود است که با مولفه خودارزیابی خودتوسعه‌ای ارتباط دارد. لازم به ذکر است مولفه خودارزیابی خودتوسعه‌ای در مرحله اول و آخر گام های توسعه شایستگی‌ها موجود است و همچنین مولفه خودنظارتی/خودکنترلی بعنوان یکی از مولفه‌های خودتوسعه‌ای، در تمام مراحل توسعه شایستگی‌ها باید وجود داشته باشد و تمام مراحل مورد بازبینی و نظارت و کنترل قرار گیرند.

مراجع

[۱]- ابیلی، خ.، فرخانی، ز.ن.، و صالحنیا، م. (۱۳۹۳). مدل شایستگی فروشندگان بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی. پژوهشنامه بیمه، ۲۹(۳): ۱۲۴-۹۵

[۲]- ابیلی، خ.، پورکریمی، ج.، مزاری، ا.، خباره، ک.، بادەبان، س (۱۳۹۳). تبیین نقش خودبالندگی مدیران مدارس در بهبود عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهر ری). آموزش و ارزشیابی؛ شماره ۲۶؛ صص ۱۲۴-۱۰۳.

[۳]- پورکریمی، ج.، مزاری، ا (۱۳۹۶). نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطهٔ رهبری تحول‌آفرین و چابکی سرمایهٔ انسانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال ششم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۲۲)، صص: ۱۲۴-۱۰۱.

[۴]- پورکریمی، ج.، مزاری، ابراهیم.،خ، کبری.، فرزانه، س (۱۳۹۵). رابطه صفات برتر خودتوسعه‌ای، دانش و اطلاعات بنیادی مدیران و عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهر ری). فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۵، پیاپی ۲۵ صص۸۶-۶۳.

[۵]- حسین زاده، ه(۱۳۹۰). بررسی تاثیر عوامل اجتماعی و اقتصادی بر تقاضای بیمه عمر در ایران و کشورهای مشترک المنافع. فصلنامه مطالعات جامه شناسی، سال ۴ شماره ۱۳: ۷۶-۶۱

[۶]- رسولی،ر.، رشیدی،م(۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل حفظ و نگه‌داری کارکنان دانش پایه .پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی۷(۱): ۵۵-۳۹

[۷]- رمضان پناه،ن.، علامه، س.م.، سماواتیان، ح.، قانع نیا، م(۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۱ (۴۴) :۶۵-۹۴

[۸]- زارعی،ق.، کاظمی سراسکانرود، ز(۱۴۰۱). نقش مدیریت دانش در رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان تحت تأثیر فرهنگ سازمانی(موردمطالعه: شرکت‌های کوچک و متوسط صنعت لاستیک استان تهران). نشریه صنعت لاستیک ایران، سال ۲۷، شماره ۱۰۸: ۱۰۸-۹۳

[۹]- شیرازی، ع.، اژدری، گ(۱۳۹۳). مدلی برای طراحی و ارزیابی شایستگی‌های شغلی دانش‌کارآن: موردکاوی مشاغل. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی.۴ (۲) :۶۶-۸۱

[۱۰]- شیربگی، ن (۱۳۷۹) بررسی نیازهای خودتوسعه‌ای مدیران مدارس مقاطع مختلف تحصیلی شهر ارومیه، پایان‌نامه دوره ارشد، دانشگاه اصفهان.

[۱۱]- صادقی تبار، م.، قورچیان، ن.، جعفری، پ؛ محمد داودی، ا.ح(۱۴۰۱). طراحی مدل

خودتوسعه‌ای حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها. پایش. ۲۲ (۱) :۹۵-۱۰۴

[۱۲]- صحرائی بیرانوند،م.، شمس مورکانی،غ.، خراسانی،ا.، خیاطیان یزدی،م(۱۴۰۰). ارائه الگوی خودتوسعه‌ای رهبران: سنتزپژوهی پژوهش‌ها. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. شماره ۳۷ دوره ۱۰: ۱۶۷-۱۳۷

[۱۳]- عابدی اردکانی، م.، سرلک، م.ع.، درویش،ح؛ فراتی، ح (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه شایستگی کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه .مجله توانمندسازی سرمایه انسانی.۵(۱): ۱۴-۱

[۱۴]- عطاطلب, ف.، نیاکان،ل . (۱۴۰۲). بررسی وضعیت نظام آموزش و توسعه کارکنان صنعت بیمه. پژوهش‌های رهبری آموزشی, ۷(۲۵), ۱۴۵-۱۶۷.

[۱۵]- فروتنی، ز.، آذر، ع.، احمدی، س.ع.ا.م.، عسکری نژاد، م (۱۳۹۳). بررسی رابطه انگیزش شغلی و عوامل مؤثر بر آن با رفتار خود توسعه‌ای پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، سال سوم، دوره سوم، شماره دوم. صص۷۸-۷۰

[۱۶]- فروتنی، ز.، آذر، ع.، احمدی، س.ع.، عسگری‌نژاد، م (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل خودتوسعه‌ای منابع انسانی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۴ (پیاپی ۴)، ۶۱-۷۸.

[۱۷]- مومنی، ا.، کفاش پور، آ.، ملک‌زاده، غ.، خوراکیان، ع (۱۳۹۹). طراحی چارچوب مفهومی رفتار خودتوسعه‌ای کارکنان؛ مطالعه‌ای در شرکت گاز خراسان رضوی، شمالی و جنوبی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدریریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱(۴۳): ۵۴-۲۵.

[18]- Boyatzis, R. (2008) Competencies in the 21st Century, Journal of Management Development, 27(1), 5-12.

[19]- Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. The Leadership Quarterly, 21(1), 159–178. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.012

[20]- Cavanaugh, C.M. (2016), “Beyond cheerleaders and checklists: the effects of the feedback environment on employee self-development”, PhD Thesis, University of Akron

[21]- Ceylan, B. (2020). Ubiquitous Learning and Heutagogy in Teacher Education. In Managing and Designing Online Courses in Ubiquitous Learning Environments (pp. 279-295). IGI Global.

[22]- Chyung. S. Y., & et al. (2006). Buliding a competency- based curriculum Architecture Educates 21ST century Business practiotioners, Journal of Education for to Bussiness. vol. 106.no.1

[23]- Curado, C., Henriques, P.L. and Ribeiro, S. (2015), “Voluntary or mandatory enrollment in training and the motivation to transfer training”, International Journal of Training and Development, Vol. 19 No. 2, pp. 98-109.

[24]- Dachner, A. M. (2013). Self-guided development: A proactive approach to employee development. The Ohio State University.

[25]- Deosthali, K. V. (2012). An empirical examination of self-development activities: Integrating social exchange and motivational lens. PhD Thesis, School of Business Organizational Studies Program, State University of New York at Albany.

[26]- Dragnidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches, Information Management and Computer Security. vol. 14, No, 1. P.p: 51-64.

[27]- Feldman, J(2016). Creativity, Leadership, and Self-Development. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of the Master of Arts from Prescott College in Education.

[28]- Forseth, M. (2012). The Pursuit of Personal Development Preparing for a Holistic Mentoring Relationship. Retrieved from Sophia, the St. Catherine University repository website: https://sophia.stkate.edu/maol_theses/9

[29]- Frizzell, D., & Banner, D. K. (2018). Leader self-development, maturation, and meditation: elements of a transformative journey. Handbook of Personal and Organizational Transformation, 427.

[30]- Granko, R. P., Wolfe, A. S., Kelley, L. R., Morton, C. S., & Delgado, O. (2015). Assessing the self-development potential of a pharmacy management practitioner through self-assessment survey. American Journal of Health-System Pharmacy, 72(2), 149-157.

[31]- Hang'andu,m(2016).THE PROMOTION OF THE SELF-DEVELOPMENT OF THE EMPLOYEES IN ZAMBIA'S PUBLIC SERVICE: THE CASE OF THE MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE, VOCATIONAL TRAINING AND EARLY EDUCATION.A Dissertation submitted to the University of Zambia in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Public Administration

[32]- Kaiser, R. B., & Kaplan, R. B. (2006). The deeper work of executive development: Outgrowing sensitivities. Academy of Management Learning & Education, 5(4), 463-483.

[33]- Kajwang, B. (2022). Role of training needs assessment on the training outcomes in insurance sector in Kenya. Bussecon Review of Social Sciences (2687-2285), 4(1), 37-44.

[34]- Key-Roberts, M., Halpin, S., & Brunner, J. M. (2012). Leader identity, individual differences, and leader self-development (No. ARI-TR-1310). ARMY RESEARCH INST FOR THE BEHAVIORAL AND SOCIAL SCIENCES FORT BELVOIR VA.

[35]- Kuncel, N.R., & Beatty, A.S. (2015). "Thinking at work: Intelligence, critical thinking, job knowledge, and reasoning". In K.F. Geisinger (Editor in Chief), APA Handbook of testing and assessment: Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology, D.C.: American Psychological Association, Washington, pp. 417 – 436 .

[36]- Langkamer, K. L. (2008). Development of a nomological net surrounding leader self-development (Doctoral dissertation). George Mason University

[37]- Lester, D., & Lester, C. (2016). 12 Steps of Self-Leadership: The Difference Maker's Guide to Living and Leading on Purpose. FriesenPress.

[38]- Lourenco, D. and Ferreira, A.I. (2019), "Self-regulated learning and training effectiveness", International Journal of Training and Development, Vol. 23 No. 2, pp. 117-134.

[39]- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. Academy of Management review, 11(3), 585-600.

[40]- McCauley, C., & Lombardo, M. M. (1990). Benchmarks: An instrument for diagnosing managerial strengthsand weaknesses. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), Measures of leadership (pp. 535–545). West Orange,NJ: Leadership Library of America.

[41]- Mimbs, C. (2002). Leadership development as self-development: An integral process. Action in Teacher Education, 24(3), 2025.

[42]- Nesbit, P. (2007). Self-Leadership and Popular Motivational Models. WDSI 2007 Proceedings.

[43]- Nesbit, P. L. (2012). The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development. Human Resource Development Review, 11(2), 203-226.

[44]- Orvis, K. A. (2007). Supervisory performance feedback as a catalyst for high quality employee self-development. George Mason University: Unpublished doctoral dissertation.

[45]- Orvis, K. A., & Leffler, G. P. (2011). Individual and contextual factors: An interactionist approach to understanding employee self-development. Personality and individual differences, 51(2), 172-177.

[46]- Orvis, K. A., & Ratwani, K. L. (2010). Leader self-development: A

contemporary context for leader development evaluation. The Leadership Quarterly, 21(4), 657–674. doi:10.1016/j.leaqua.2010.06.008

[47]- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (2013). A Manager's Guide to Self-development. Sixth Edition, McGraw-Hill Education (UK).

[48]- Prabawati, I., & AOktariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. In Journal of physics: conference series (Vol. 953, No. 1, p. 012157). IOP Publishing.

[49]- Purushothama, B. (2011). Training and development of technical staff in the textile industry. Woodhead Publishing Limited.

[50]- Putter, S. E. (2010). Leaders in the nonprofit sector: Leader and organizational level predictors of leader engagement in self-development activities (Doctoral dissertation, Colorado State University).

[51]- Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. The Leadership Quarterly, 22(1), 33–42. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.005

[52]- Reichard, R. J., Walker, D. O., Putter, S. E., Middleton, E., & Johnson, S. K. (2017). Believing is becoming: The role of leader developmental efficacy in leader self-development. Journal of Leadership & Organizational Studies, 24(2), 137-156.

[53]- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Is guanxi always good for employee self-development in China? Examining non-linear and moderated relationships. Journal of Vocational Behavior, 98, 108-117.

[54]- Semenenko, I., Halhash, R., Sieriebriak, K (2019). Sustainable development of regions in Ukraine: before and after the beginning of the conflict. Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 14(2). doi: 10.24136/eq.2019.015.

[55]- Tomassini, M., & Zanazzi, S. (2014). Reflexivity and self-development of competencies as key drivers in individuals' learning and career paths: cases from Italy. Research in Comparative and International Education, 9(3), 301-312.

[56]- Venkat, V. V., & Khan, S. R. K. (2022). Impact of Competency Management on Employee Self-development for Retention in Large Scale Industries. Webology, 19(1), 3971-3988.

[57]- Werquin, P. (2010) Recognition of Non-Formal and Informal Learning: country practices. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) publications.

[58]- Witkowska, J., & Stachowska, S. (2021). Competencies of sales employees

as a determinant of the quality of provided services based on the insurance market.

[59]- Zadykowicz, A., Chmielewski, K.J., Siemieniako, D (2020). Proactive customer orientation and joint learning capabilities in collaborative machine to machine innovation technology development: the case study of automotive equipment manufacturer. Oeconomia Copernicana, 11(3), 531-547. doi: 10.24136/oc.2020.022.

[60]- Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Shamsi, A. F. (2020). The interaction of situational factors on individual factors and self-development. European Journal of Training and Development. Vol. 44 No. 4/5, pp. 509-530. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0172

بررسی و شناسایی ابعاد فردی مدیریت عملکرد در صنعت بیمه

حانیه عبدالله پور[1*]، میثم امیری نسب[2]

چکیده

از آنجایی که امروزه صنعت بیمه با فرصت ها و چالش های توسعه بی سابقه ای مواجه هستند.پژوهش حاضر ابعاد فردی مدیریت عملکرد را در صنعت بیمه را با رویکرد کیفی شناسایی می‌کند. روش انجام پژوهش برای ساخت مدل مفهومی از روش تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه شرکت کنندگان در پژوهش را مدیران صنعت بیمه، روسا ومعاونین این صنعت، مدیران و کارشناسان صنعت بیمه و شرکت بیمه تشکیل می دادند .روش گرداوری اطلاعات مصاحبه با روش نمونه گیری گلوله برفی بود که طی یک پروسه ۳ ماهه و مصاحبه با ۱۵ نفر پژوهشگر احساس کرد که به نقطه اشباع نظری رسیده است. پس از پیاده سازی مصاحبه ها، هریک در قالب فایل جداگانه ای در نرم افزار Word تایپ شد. با فراخوانی فایل ها در محیط نرم افزار، کدگذاری مصاحبه ها انجام شد. حاشیه نویسی بر متون مصاحبه با کمک نرم افزار (MAXQDA۲۰۲۰) انجام شد. نتایج نشان داد که ابعاد فردی مدل مدیریت عملکرد در صنعت بیمه دارای ۳مضمون سازمان‌دهنده شامل خدمت ، کارکردی و یادگیری و ۶ مضمون پایه شامل عوامل سازمانی ، عوامل مهارتی، عوامل مشارکتی، عوامل عملکردی، عوامل دانشی ، عواملی اخلاقی است.

واژگان کلیدی: ابعاد فردی، مدیریت عملکرد، صنعت بیمه

۱. کارشناس امور هماهنگی بیمه سامان، haniehabdolahpoor935059620@gmail.com

۲. کارشناس مسئول امور هماهنگی بیمه سامان، meysam.amirinasab@gmail.com

مقدمه

از آنجا که منابع انسانی شایسته با ارزشمندترین سرمایه سازمان ها و شرکت های امروز هستند، مدیریت عملکرد آنها می تواند به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و همچنین تحقیق عملکرد سازمانی کمک اساسی کند.طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد یکی از مکانیزم های موثر توسعه عملکرد کارکنان و سازمان است. در این میان یکی از وظایف حیاتی هر سازمان در دنیای رقابتی استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد برای یادگیری، بهبود و پیشی گرفتن از رقبا است(نظری شیرکوهی و همکاران،۲۰۲۰) با این حال، یکی از مؤلفه‌های اساسی پیشرفت اجتماعی و اقتصادی یک کشور، صنعت بیمه می باشد که باید به طور منظم برای شناسایی کاستی‌های آن نظارت کرده و اقداماتی را برای بهبود آن پیشنهاد دهد زیرا که توسعه اجتماعی-اقتصادی یک کشور به بهبود عملکرد این بخش بستگی دارد(تین،پانور و پانت ،۲۰۲۲). تمرکز فزاینده بر عملکرد کیفیت خدمات صنعت بیمه و شرکت های بیمه اخیراً باعث شده است که نگاه ها در سراسر جهان به آن جذب شود(لازیچ، جورجویچ و گازیزولینا ،۲۰۲۱؛رمزی و همکاران،۲۰۲۲). و برای افزایش رضایت ذینفعان و مشتریان ، شرکت های بیمه باید تعالی را در آموزش و یادگیری به خصوص در ابعاد فردی حفظ کند(جایموهان و باسی ،۲۰۲۲). در این راستا مدیریت عملکرد از مهمترین پیشرفت های اخیر در مدیریت منابع انسانی سازمان هاست.

بدون تردید مدیریت عملکرد درباره عملکرد است. اما مفهوم این واژه چیست؟ اگر عملکرد تعریف نشود، نمی تواند اندازه گیری و مدیریت شود.پس مشخص کردن آن بسیار مهم است.(باتز و هالتن، ۱۹۹۵). دیدگاه های مختلفی درباره عملکرد وجود دارد. عملکرد را میتوان صرفا به عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت ، از لحاظ فردی ، عملکرد به سابقه ی موفقیت های کی شخص اشاره دارد، کین (۱۹۹۶) بحث می کند که عملکرد عبارت است از چیزی که شخص به عنوان سابقه از خود به جای می گذارد و صرف نظر از هدف بوجود می آید.برناردین و همکاران (۱۹۹۵) بیان می کنند که عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شودچرا که آنها قوی ترین پیوند را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و درآمدمالی دارند. بنابراین اگر عملکرد هم بر اساس رفتار وهم بر اساس نتایج تعریف شود میتوان به دیدگاه جامعتری دست یافت زیرا که رفتارها ناشی از فرد هستند و عملکرد را از حالت ذهنی به حالت عملی تبدیل می‌کنند.

استفاده اخیر از کلمه "کیفیت" توسط سیاستگذاران، آن را به یک کلمه چند منظوره تبدیل کرده است که نه تنها از سیاست گذاری آموزش منابع انسانی پشتیبانی می کند، بلکه از استدلال های سیاسی و ایدئولوژیک در مورد طراحی سیاست نیز پشتیبانی می کند. همچنین یافت می‌شود که به عنوان یک

«ابزار مرتبط با صنعت بیمه» عمل می‌کند که خواسته‌های کسب‌وکارها برای تولید فارغ‌التحصیلان رقابتی در بازار (بر این اساس کارمندان رقابتی) را برآورده می‌کند و در عین حال آموزش سرمایه انسانی را مرتبط با کسب‌وکارها نگه می‌دارد.

با توجه به تحولات رخ داده و نیز تحولات پیش روی صنعت بیمه ، شرکت های بیمه باید در بازار کنونی مزیت رقابتی برای خود ایجاد کرده و از طرفی برنامه سال های آتی خود را نیز هم اکنون طراحی کنند، شرکت های بیمه باید سازوکار مناسبی برای تعیین تعرفه یا رقابت در بازار در پیش گیرند (Kartez، ۲۰۲۱). همچنین ، باید درصدد باشند تا ضمن ملاحظه نرخ های معمول در صنعت بیمه به دور از انحراف شدید، در دامنه معقول و متناسب با ضرایب خسارت های سال های گذشته صنعت ، با احتیاط کامل نسبت به اجرای آن اقدام کنند و همواره با اصلاح فرایندهای صدور در پی کاهش شدید هزینه های بیمه گری و افزایش بهره وری سرمایه گذاری خود باشند تا فاکتورهای کلیدی موفقیت خود، اعم از توانگری، ماندگاری و ثبات مالی را جهت بقا ثابت نگه دارند (محمدیاری و حسینیان ، ۱۳۹۷). هر شرکت بیمه ای که توانایی بیشتری در بهبود و ارزیابی عملکرد داشته باشند، علاوه براعطای منافع بیشتر به بیمه گذار، منافعی را برای بقای خود تضمین می کند. از طرفی باید در تمامی ابعاد بازار ازجمله بهینه سازی، کاهش فرایندهای اجرایی، افزایش دامنه خدمات الکترونیک، ارائه نرخ واقعی ریسک مورد قبول به بیمه گذاران ، با سایر رقبا رقابت کنند(نورانی و احمدزاده ، ۱۳۹۷)

مدیریت عملکرد همواره اثر قابل ملاحظه ای بر فعالیت های سازمان دارد و روش ها و ابزار ارزیابی دقیق عملکرد همواره یکی از مباحث مهم در تحقیقات سازمانی و دانشگاهی است، با توجه به اهمیت بسیار بالای صنعت بیمه با بررسی کیفیت و چگونگی عملکرد و مقایسه آن ها گامی در راستای بهبود مستمر عملکرد صنعت بیمه می باشد

از سویی دیگر یکی از چالش های حوزه منابع انسانی صنعت بیمه، فقدان فقدان معیارها و ارزیابی عملکرد موثر جهت تشخیص صحیح شایستگی های کارکنان می باشد بدین ترتیب که اغلب سیستم، افراد ضعیف را از افراد توانمند به درستی تمیز نمی دهد که در نتیجه افراد شایسته بازخور مناسبی از سیستم دریافت نمی کنند ؛ این امر یک واقعیت است که بسیاری از شرکت های بیمه در کشور؛ دارای کارکنانی غیراثربخش و با ارزش افزوده پایین می باشند(زکیلی و همکاران،۲۰۱۵) از آنجا که از آنجایی که عملکرد ساختارهای دانش محور به عنوان قطب علمی در صنعت بیمه از اهمیت ویژهای برخوردار است، داشتن دیدی صحیح و همه جانبه و علمی میتواند امری حیاتی و ضروری باشد. (حبیبی و همکاران ، ۱۳۹۷) مدیریت عملکرد ابزاری است که سازمان ها و کارکنان را در این مسیر

مساعدت می‌کند، در صورت مدیریت درست و نظامند؛ کارکنان تشویق می شوند و عملکرد آنان افزایش می یابد و با بهبود عملکرد افراد و همچنین با توسعه قابلیت‌های فردی آنان ، موجبات موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌کند(پولیت و دان،۲۰۱۵) زیرا که مدیریت عملکرد رفتار فردی، شغلی و سازمانی را ارتقا می دهد و عملکرد را از سطوح پایین تا بالا بهبود می بخشد (میرباقری و دشتی،۲۰۱۹)در این راستا می‌توان گفت که بیشتر سازمان ها از جمله شرکت های بیمه ، ارزیابی عملکرد را طی دهه ها به کار گرفته اند و در جریان اجرا، تکنیک های مختلفی را پذیرفته اند اما هنوز تعداد کمی از آنها از عملکرد سازمان خود رضایت دارند و هنوز مترصد فرصت هایی برای بهره گیری از مدیریت عملکرد و اصلاح و بهبود آن هستند (پور رنجبر و همکاران،۱۳۹۵). یکی از مباحث جدید در مدیریت به طور عام و در حوزه مدیریت منابع انسانی به طور ویژه، مفهوم مدیریت عملکرد می باشد.در این راستا شرکت های بیمه به عنوان زیر نظام های کلان صنعت بیمه در فرایند توسعه یک کشور به عنوان مراکزی که به تربیت و آماده ساختن نیروی انسانی کارآمد، شایسته و دارای مهارت جهت پاسخگویی به نیازهای واقعی جامعه در زمینه های مختلف می پردازند نقش حیاتی و کلیدی را برعهده دارند. چرا که شرکت های بیمه با عملکرد خود و نتایج اقدامات خود به جامعه، عملا در راه توسعه گام برمیدارند، در این راستا باید بیان نمود که هدف کلی مدیریت عملکرد بنا نهادن فرهنگ کارآمدی بالا در سازمان هاست که در آن افراد و گروه ها در چارچوبی خاص برای بهبود مستمر فرایندهای شغلی و مهارت های خود می باشد و با توجه به نقش و جایگاه شرکت های بیمه و حساسیت بالای مردم نسبت به عملکرد این صنعت، بایستی در هر دو بعد کمی و کیفی بصورت موزون و متعادل رشد نماید. که در حال حاضر بیشتر شاهد رشد کمی هستیم و بخش کیفی مغفول واقع شده است. در این خصوص، نتایج برخی تحقیقات حاکی از این امر باعث ایجاد مشکلاتی در سر راه بهبود و ارتقا کیفیت خدمات شرکت های بیمه خواهد بود. حال در صورتی که شرکتی بخواهد در محیط رقابتی خود در مقایسه با سایر رقبا به طور موثری عمل کند امری استراتژیک به حساب می‌آید. در نتیجه افزایش اثربخشی سازمانی، بهره وری کارکنان در سطح فردی و همچین ارتقا سطح مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزه کارکنان در سطح شغلی، هدف هایی است که مورد توجه مدیریت عملکرد قرار گرفته است (بیلی،۱۹۹۴).

برخی معتقدند که مدیریت عملکرد و تلاش برای تعالی می تواند فعالیت ها و عملکرد انواع سازمان ها و شرکت ها را بهبود بخشد، از همین رو کیفیت و تعالی در موسسات آموزش عالی از دهه ۱۹۸۰ به بعد اهیمت زیادی یافته است، همین امر موجب شده است تا شرکت های بیمه به منظور کسب رضایت و

خرسندی ذی نفعان مانند شبکه فروش و مشتریان خود(بیمه گذاران) ، تلاش زیادی را در جهت اثربخشی و کارایی خود انجام دهند و برای رویارویی با چالش ها و تغییرات متعدد بایستی از راهبردهای مختلفی همچون مدیریت عملکرد در سطوح مختلف بهره گیرد.برخی اندازه گیری هایی که اخیرا در بعضی کشورها و شرکت ها انجام شده نشان می‌دهد که هنوز ظرفیت بلااستفاده زیادی در منابع انسانی سازمان ها وجود دارد که می توان آنها را از طریق مدیریت عملکرد فعال کرد و به کار گرفت، در تحقیقی که توسط موسسه نگرش سنجی معتبر گالوپ منتشر شده نشان میدهد که سالانه که بیش از ۳۸۲ میلیارد دلار هزینه به اقتصاد امریکا تحمیل می شود چرا که درصد قابل توجهی از کارکنان عملکرد مطلوب ندارند که منجر به کاهش بهره‌وری و کیفیت، از دست رفتن سهم بازار، دوباره کاری، اتلاف منابع و نارضایتی مشتریان ذینفعان میشود(هلمولد ،۲۰۲۲) در نتیجه هدف از رویکرد مدیریت عملکرد در وهله اول بهبود عملکرد فردی کارکنان است. در این راستا اکثر صنایع کشور و به تبع آن صنعت بیمه و شرکت های بیمه فرایندهای مستمری را برای اداره کردن سازمان و ارزیابی اهدافشان ایجاد می نمایند، زیرا که یکی از جنبه ها و مشخصه های مدیریت عملکرد این است که عموما با تاکید بر طراحی و ایجاد برنامه های عملکردی فردی برای هر یک ازکارکنان آغاز می شود(سطح فردی)، کارکنان به طور مستمر، بازخور از عملکرد خود دریافت می کنند و تشویق می شوند(سطح شغلی) که مرتب برنامه های خود را اصلاح نمایند تا به اهداف سازمانی دست یابند(سطح سازمانی) و در نهایت اثربخشی خدمات و اقدامات بهبود یابد. با توجه به مباحث فوق علاوه بر اینکه وجود یک سیستم مدیریت عملکرد مناسب در شرکت های بیمه فی نفسه مهم و دارای اولویت است،در جهت توسعه راهبردهای و مزیت های رقابتی شرکت ها نیز موثر می باشد.

مبانی نظری پژوهش

نظام مدیریت عملکرد به انعطاف پذیری برنامه ها، اهداف و ماموریت سازمان ها در محیط پویای امروزی کمک قابل توجهی می نماید (آزاده ، ۱۴۰۰) عدم وجود نظام مدیریت در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و بیرون سازمانی تلقی می گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتا مرگ سازمانی است (لانکویست ، ۲۰۲۰) ؛ به بیانی دیگر بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم همافزایی ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصتهای تعالی سازمانی شود. دولتها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلوبرنده ای را در این مورد اعمال میکنند(فریس و همکاران ،۲۰۱۵). بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف

و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکانپذیر نیست(ورثلی و همکاران[1]، ۲۰۱۵) . بطور کلی، نگاه حاکم بر مدیریت عملکرد می باید به گونه ای باشد که مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد سازمان باشد، معطوف به رشد وتوسعه و بهبود عملکرد باشد، رشد و ارشاد و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده را مد نظرخود قرار دهد، مبتنی بر گفت و گو و اصول خود استانداردگذاری و خودارزیابی باشد و همچنین معطوف به آینده و مبتنی بر آینده نگری باشد (کارتز، ۲۰۲۱). بنابراین سیستم ارزشیابی عملکرد اثربخش نه تنها بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می آورد، بلکه الزامات کارآموزی کارکنان را معین کرده و زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می کند، همچنین می تواند بین نتیجه گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می نماید و در نهایت علاوه بر اصلاح یا تقویت رفتار و توانمندی کارکنان، انگیزش و بهره وری آنان را نیز افزایش می دهد (جونس و لاسکود ، ۲۰۲۱). عصر عملکرد نسبت به هدف جهانیِ بهبود سازمانی، تعهد ایجاد کرده اما ضرورتاً درباره آن وضوح و شفافیت ایجاد نکرده است .

موینیهان بر این باور است که در باب تحولات مدیریت عملکرد ،بزرگنمایی شده است .مدیریت عملکرد تا به حال، آن گونه که انتظار می رفته، کارنکرده است و باید با توجه به ضعفها و قوت هایش در آن بازنگری کرد(سجودی و همکاران ،۱۴۰۰). سازمان های امروزی از ناکارآمدی شدیدی در حوزه مدیریت عملکرد رنج می برند. علیرغم پیشینه طولانی مدیریت عملکرد، هنوز مشکلات مهمی وجود دارد و بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و کیفیت خدمات هنوز به نحو دلخواه رخ نداده است (یاوری و زاهدی ،۱۳۹۲) عملکرد کارکنان در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می شود.در تحقیقات اخیر به نقش عملکرد کارکنان توجه زیادی شده است. شایان ذکر است یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد سازمانی میتواند انبوهی از مزیت ها را برای سازمان ها و کارکنان آنها به ارمغان بیاورد (بولتو و مارکو، ۲۰۱۷). لانجنکر و نیکودیم (۱۹۹۶)؛ بیان کرده اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می آورد، ب) الزامات توسعه و آموزش کارکنان را معین میکند. ج) زمینه کار راهه شغلی کارکنان را فراهم و تسهیل میکند، د) بین عملکرد و ارزیابی عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می نماید و هـ) انگیزش و بهره وری کارکنان را افزایش میدهد.

همچنین رابرتس و پاولاک (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد سازمانی برای مقاصد متعدد

سرپرستی و توسعه ای از جمله، الف) برای ارزشیابی عملکرد سازمانی فردی برحسب نیازهای سازمانی، ب) پیشبینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد ،مورد استفاده قرار میگیرد (حبیبی و همکاران ،۱۳۹۷).

به اعتقاد سینجر «ارزیابی عملکرد فرایندی است رسمی که کارکنان را از بازخورد تشخیصی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خودآگاه می کند» (شین و کنراد ۲۰۱۷). ارزیابی عملکرد به فرآیند پیچیده سنجش ،ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد سازمان اطلاق می شود. همچنین ،به فرآیند سنجش و اندازهگیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب و موردنظر اطلاق می شود. ازنظر عملکرد دستگاه های اجرایی کشور چنین ذکرشده که ارزیابی عملکرد عبارت است از «فرآیند سنجش جامع عملکرد دستگاههای اجرایی در قالب عباراتی نظیر کارآیی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه های اجرایی (انواری رستمی و حسینی، ۱۳۹۰) سیستم ارزیابی عملکرد شامل خط مشیهای سازمانی، مقررات و منابع پشتیبانی کننده فعالیت می باشد. برنامه و فواصل زمانی ارزیابی ها، نحوه تعیین ارزیابی شونده، روش ها و شیوه های ثبت ارزیابی و ذخیره و توزیع اطلاعات از ابعاد سیستم ارزیابی عملکرد میباشند (مورهدو گریفین، ۱۳۹۵).

مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد سازمان محسوب میشود. در این راستا آرمسترانگ معتقد است «مدیریت عملکرد بایستی بر برنامهریزی عملکرد آینده و بهبود آن تأکید کند تا بر ارزیابی عملکرد گذشته» (آرمسترانگ، ۱۳۹۵) فرآیند ارزیابی عملکرد را میتوان با شیوههای مختلف به انجام رساند ولی ساختار کلی انجام این فعالیت از هویت یکسانی برخوردار است. در فرآیند ارزیابی، تعیین اهداف ارزیابی و جلب نظر کارکنان نسبت به طرح ارزیابی و همچنین آموزش مجریان طرح از اهمیت ویژهای برخوردار است. یک نظام ارزیابی خوب دارای چهار معیار اعتبار، اعتماد، نااریبی و کاربردی بودن است (دیواید و هوترون، ۲۰۲۰)

مدیریت عملکرد برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. اصلاح عملکرد سازمانی کلید موفقیت در رقابت است. عواملی چون تغییر سریع، کسری بودجه، کوچک شدن و ساختاردهی مجدد و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمان ها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر مدیریت عملکرد شده است (نخعی و زراعتگر ،۱۳۹۷). برای مدیریت عملکرد تعریف های متعددی ارائه شده است که به دو مورد اشاره میگردد: مدیریت

عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروه ها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندی هاست، مدیریت عملکرد فرایندی چرخه ای مرحله ای و در حال تکامل است که وضع فعلی را در حوزه های مورد نظر مدیریت با استفاده از شاخصه ای قابل محاسبه، مورد سنجش قرار می دهد و سپس اطلاعات بدست آمده را با استانداردهای پذیرفته شده مورد ارزیابی و قضاوت قرار می دهد (مولین،۲۰۲) مدیریت عملکرد عبارت است از فرآیندی استراتژیک و یکپارچه که در جهت بهبود مستمر عملکرد و توسعه توانایی های کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی و دسته جمعی که نهایتاً موجب تعالی سازمان می گردد (عصار و میر سپاسی ،۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم گیری های مدیریتی خواهد بود .چراکه بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم گیری های مدیریتی از طریق اندازه گیری و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می آید. هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگاهی فرآیندی باشد که چرخه عملکرد نامیده می شود. هر برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نماید (ایومومی و همکاران،۲۰۱۶) طرحهای ارزیابی و مدیریت عملکرد باید مبتنی بر بهبود مستمر باشند نه مبتنی بر فرهنگ سرزنش و تخطئه از طریق مدیریت عملکرد می توان یک پیوند استراتژیک بین چشم انداز، ماموریت و اهداف کارکردی، گروهی و فردی در سازمان ایجاد و سازمان را در جهت تحقق اهدافش کمک کرد و از طریق ارزیابی و سنجش عملکرد میتوان به میزان همسویی کارکنان با اهداف مزبور آگاهی یافته و با استفاده از چرخه بهبود و اصلاح عملکرد نسبت به مهارت ها، توانایی ها، دانش و رفتار کارکنان اطلاعات کسب کرد. رویکرد مدیریت عملکرد ارزش افزوده ای به سازمان اضافه می کند، ولی آنچه از اهمیت زیادی برخوردار است این است که کلیه قسمت های سازمان باید در انجام آن همکاری کنند (قلعه کهنه و معروفی ،۱۳۹۷)

سازمانهای بیمه و اقتصاد لازم و ملزوم یکدیگر و دو کفه ترازو در مناسبات اقتصادی و اجتماعی جامعه هستند. زیرا از یک طرف رفاه اقتصادی و توان مناسب خرید جامعه، موجب توجه و روی آوری مردم برای تهیه پوشش های مناسب بیمه ای و افزایش سهم بیمه در سبد هزینه خانواده ها می گردد و از طرف دیگر، وجود بیمه به دلایل زیر موجب بهبود وضعیت اقتصادی جامعه میگردد (احمدی و همکاران ،۱۴۰۰):

- **حفظ ثروتهای ملی:** سرمایه های موجود هر کشور در زمره ثروت های ملی تلقی شده که با

بیمه کردن آنها و جبران خسارت های احتمالی توسط بیمه گران حفظ میگردد.

- **تضمین سرمایه گذاری ها:** توسعه اقتصادی کشور در گرو سرمایه گذاری میباشد و سرمایه گذاری مستلزم وجود اولاً منابع مالی و در ثانی ابزاری برای حفظ سرمایه گذاری ها در مقابل خطرات می باشد. بیمه، ابزار مناسبی در جهت اطمینان بخشیدن به صاحبان سرمایه برای صیانت از سرمایه آنها میباشد.

- **ایجاد اعتبار و توسعه مبادلات:** بیمه عمر، علاوه بر تضمین سرمایه گذاری و تثبیت وضعیت مالی، به روش های مختلف به ایجاد افزایش اعتبار و توسعه مبادلات ملی کمک میکند. مثل بیمه های اعتباری که بیمه گر حالت ضامن بیمه گذار را در مقابل وام دهنده (بستانکار) پیدا میکند.

- **تامین کننده امنیت مالی در فعالیت های تجاری:** بیمه گر با ارائه انواع بیمه و جبران خسارات احتمالی، صاحب سرمایه را در مقابل حوادث حمایت می کند. زیرا بازرگانان با پرداخت مبلغ ناچیزی به عنوان حق بیمه آسایش خاطر در رابطه با حفظ سرمایه شان را به دست میآورند و به جای آنکه با پس انداز بخشی از دارایی خود (برای جبران خسارت ناشی از حوادث احتمالی) سرمایه شان را راکد نمایند میتوانند از امکانات مالی خود در جهت گسترش کسب و کار استفاده نمایند.

- **افزایش کارایی صاحب سرمایه:** صاحب سرمایه با آسودگی که از محل تامین بیمه برایش به وجود می آید، میداند که میتواند جبران زیان های ناشی از حوادث را از محل بیمه تامین کند. بنابراین بدون واهمه از ریسک های جدید، سرمایه گذاری میکند.

- **توسعه سرمایه گذاری:** شرکتهای بیمه از محل دریافت حق بیمه (ذخایر فنی) از بیمه گذاران و سرمایه گذاری در زمینه های مختلف مثل خرید سهام یا ایجاد موسسات تجاری و خدماتی به شکوفایی اقتصاد ملی کمک می کنند.

- **تأثیر بر موازنه ارزی:** بیمه گران از قبول سهم اتکایی از بیمه گران سایر کشورها و دریافت ارزی حق بیمه موجب ورود مبالغ ارزی بزرگی به کشور می گردند.

- **تشکیل درآمد ملی در اثر ایجاد ارزش افزوده (تفاضل حق بیمه وصول شده و خسارات پرداخت):** بیمه‌گران با مدیریت و انتخاب مناسب ریسک و پیدا کردن راه هایی جهت پیشگیری از وقوع حادثه سعی در کنترل آن و کاهش خسارتهای پرداختی میکنند. حاصل این کوشش، افزایش حق بیمههای دریافتی در برابر خسارتهای پرداخت می باشد که قسمتی از سود حاصله به صورت مالیات به خزانه دولت واریز میگردد (عسگری و همکاران ،۱۳۹۷).

با نگرشی به شرایط جاری کشور در بعد اقتصادی و نقش مهم صنعت بیمه در امور اقتصادی کشور و همچنین ارتباط متقابل و تنگاتنگ این نهاده ابا دیگر بخشهای اقتصاد و خدمات آنها در حیطه

گستردهای از افراد و اقشار مختلف جامعه، اندازه گیری و مقایسه عملکرد و کارایی فعالیتهای بیمه ها ضرورت مییابد .با اندازه گیری وسنجش عملکرد و کارایی عملکرد افراد در شرکت های بیمه ای، میتوان شرکت های موفق و دارای کارایی بیشتر را به عنوان الگو برای دیگر شرکت های فعال در بخش صنعت بیمه برگزید تا آنها نیز با برنامه ریزی صحیح بتوانند به سمت عملکرد بهینه حرکت کنند .
ازاینجهت این پژوهش میتواند کمک کند تا شرکتهای بیمهای همان خدمات قبلی را با میزان کمتری از نهاده ها داشته باشند و یا اینکه در سطح نهاده های گذشته، خدمات بیشتری را ارائه نمایند (مشبکی ،۱۳۸۹).

مروری بر پیشینه پژوهش

بیرونگی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به تشریح ماهیت مدیریت عملکرد کارکنان شرکت های خصوصی بیمه پرداخته است. و نشان دادند کشف شیوه‌های مدیریتی، طرح کلی رفتارهای اقداماتی، کشف ماهیت مدیریت عملکرد بر عملکرد کارکنان در شرکت های خصوصی در اوگاندا تأثیر می‌گذارد. پرمانا و فیتری (۲۰۲۰) در پژوهش خود به مطالعه طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد مناسب و تعیین روش‌های ارزیابی عملکرد برای پیشنهاد افزایش عملکرد حسابرس پرداختند و نشان دادند مراحل فرآیند تعیین اهداف، نظارت بر طراحی، ارزیابی اجرای عملکرد و ارائه بازخورد از فرآیندهای مهم در مدیریت عملکرد هستند که شامل بازخورد بهبود عملکرد با برنامه های مشاوره و آموزشی و بازخورد رویکرد انگیزش عملکرد با دادن برنامه پاداش به حسابرس است. کائو (۲۰۱۵) در مطالعه ای با عنوان طراحی نظام مدیریت عملکرد برای یک شرکت چاپ ویتنامی و با استفاده روش کیفی و کمی به این نتیجه دست یافت که سیستم مدیریت عملکرد برای اجرا شامل فرایند ها و دستورالعمل های مختلفی است، علاوه بر این، یک قاب زمانی از سیستم ارائه شد تا تصویری روشن از نحوه انجام فرایند ها در طول سال فراهم شود. کاسنز (۲۰۱۳) در پژوهش خود چگونگی طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد در صنعت بیمه را با شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر عملکرد تحصیلی از طریق دیدگاه مدیریت عملکرد پویا نشان می‌دهد. به ویژه، ترکیب مدیریت عملکرد با مدل‌سازی دینامیک سیستم ممکن است به تصمیم گیرندگان اجازه دهد تا محرک‌های عملکرد کلیدی را برای پیگیری بهبود عملکرد پایدار را بهتر شناسایی کنند. ظریفی (۱۳۹۷) در پژوهش خود به طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان پرداخت. نتایج این پژوهش در بخش کیفی سه عامل گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی و حفظ کارمندان را برای نظام

ارزیابی عملکرد منابع‌انسانی وزارت ورزش و جوانان شناسایی کردند. رفیع زاده و میرسپاسی (۱۳۹۶) در پژوهش خود به طراحی مدل مدیریت عملکرد با تاکید بر ارزیابی عملکرد آموزش عالی کشور پرداختند ومضامین استخراج شده از ادبیات علمی در قالب دو سطح، «سازمان» و «کارکنان» کدبندی شد. نتایج یافته ها حاکی از این است که تمامی متغیرهای ۱۶ گانه احصا شده در قالب سطوح مذکور، به عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مطلوب مورد توجه قرار گیرند، مورد تایید قرار گرفت. حافظی و صالحی (۱۳۹۵) در پژوهش خود به امکان سنجی اجرای مدیریت عملکرد بر اساس مدل بالدریج در دانشگاه علامه طباطبایی پرداخت. یافته های پژوهش حاکی از آن بودند که قابلیت اجرای مدیریت عملکرد بر اساس مدل بالدریج در ۴ بعد فنی، فرهنگی، سازمانی، اقتصادی در سطح قابل قبولی قرار دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به بررسی و شناسایی ابعاد فردی مدیریت عملکرد کارکنان در صنعت بیمه در کشور را دنبال می کند و از سوی دیگر در آن سعی شد تا حد امکان به توسعه مرزهای دانش مدیریت عملکرد کمک نماید. از نظر هدف پژوهشی کاربردی به شمار می رود. لذا رویکردی کیفی برای شناسایی ابعاد فردی مدل مدیریت عملکرد به کار گرفته شده است.در این پژوهش به منظور درک و شناخت مولفه های فردی مدیریت عملکرد کارکنان صنعت بیمه با اتکا بر نمونه مدل‌های موجود مدیریت عملکرد در ادبیات تئوریک آن در کنار بهره مندی از دیدگاه افرادی که در موضوع مطالعه دارای تجربه در محدودی سیستم مدیریت عملکرد شرکت های بیمه هستند. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل خبرگان دانشگاهی و متخصصین صنعت بیمه میباشند که گردآوری اطلاعات تا زمان اشباع ادامه یافته است؛ همچنین برای انتخاب حجم نمونه از روش گلوله برفی استفادهشده است که بر اساس نظرات ۱۵ نفر خبره و استراتژی مطالعه موردی مبتنی بر استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و رویکرد تلخیصی و تحلیل مضمون بیویاتزس و براون – کلارک استفاده شده است. روش تحلیل مضمون یکی از روش هایی که از دیرباز در تحلیل کیفی مورد استفاده بود است و بعدها با تحلیل محتوای مضمونی از آن نشات گرفته است (بویاتزس، ۱۹۹۵). تحلیل مضمون روشی برای شناخت ، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است که هم برای باین واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می رود. فرایند کامل تحلیل مضمون را می توان به سه مرحله کلان تقسیم نمود: الف – تجریه و توصیف متن، ب – تشریح و تفسیر متن ج- ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن. در حالی که همه این مراحل با تفسیر و

تحلیل همراه است ، اما در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می آید(ترید و استرلینگ، ۲۰۱۱)

از آنجایی که این پژوهش یک طرح اکتشافی است و داده های کیفی اهمیت بیشتری دارد، معمولا از طریق پژوهش کیفی یک ابزار انداز گیری تدوین می شود، برای این منظور با گردآوری داده های کیفی جنبه های اصلی پدیده مورد بررسی تعیین می شود (bazargan, 2009) . در بخش کیفی این پژوهش طی یک پروسه ۵ ماهه و با مصاحبه با ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه و صاحبنظران با روش نمونه گیری هدفمند (گلوله برفی) تا حد اشباع نظری انتخاب شدند.

سوالاتی که به صورت کلی مطرح شد و از مصاحبه شوندگان خواسته شد به شرح زیر بود:

- به نظرشما چرا صنعت بیمه باید دارای الگوی مدیریت عملکرد باشد؟
- به نظر شما مهمترین عاملهای اثرگذار بر الگوی مدیریت عملکرد در سطح فردی کدامند؟
- به نظر شما نتایج، پیامدها و آثار طراحی الگوی مدیریت عملکرد فردی کدامند
- شرایط، امکانات، زیرساختها، الزامات و بسترهای لازم برای پیاده سازی یک الگوی مدیریت عملکرد در صنعت بیمه کدامند؟
- تفاوت (وجه تمایز) بین مدیریت عملکرد در صنعت بیمه با سایر صنعت ها چیست؟

گردآوری داده ها

در این تحقیق با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در سطح فردی در صنعت بیمه می باشد، لذا برای جمع آوری اطلاعات از روش های مطالعات کتابخانه ای و تحقیقات میدانی استفاده شد. لذا با توجه به گردآوری داده ها از دو نوع ابزار بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه استفاده می شود. در بررسی اسناد و مدارک، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه ای، مقالات ،کتاب های موردنیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده گردید.

بنابراین روشهای گردآوری اطلاعات به شرح زیر می باشد:

الف) روش منابع کتابخانه‌ای: جهت اخذ اطلاعات کلی در مورد جامعه مورد پژوهش و همچنین سایر اطلاعات در زمینه ادبیات موضوع،تعیین چارچوبنظری و شاخصها از روش بررسی اسناد و مدارک استفاده گردید .

ب) مطالعات میدانی: با توجه به اینکه هدف مقاله حاضر « شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت

عملکرد فردی در صنعت بیمه » می باشد، لذا با توجه به رویکرد مورد استفاده که همان استراتژی کیفی است، داده ها بر اساس مطالعات نظری و مصاحبه با خبرگان و متخصصان، گردآوری شد. با توجه به اینکه مطالعه حاضر در راستای« بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد فردی در صنعت بیمه » است.

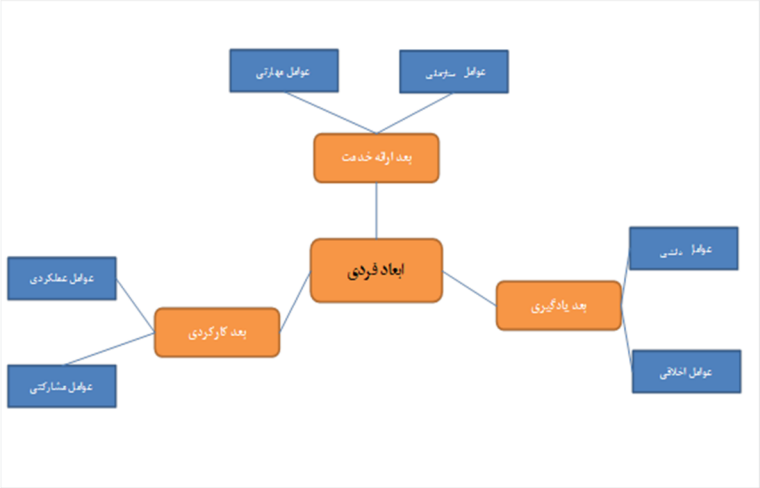
یافته‌های پژوهش

الف) کدگذاری مرحله اول (تشکیل مضامین یا تم های پایه)

پس از بررسی متون مصاحبه ها و حصول شناخت، روند کدگزاری آغاز شد. بدین صورت که ابتدا با خواندن بخشی از متن مورد نظر و مقایسه آن با دگر بخش های مختلف مصاحبه، گزاره‌های معنادار یعنی جملاتی که دارای اطلاعات معنادار و مرتبط با سوالات پژوهش می‌باشد، شناسایی گشت. سپس هریک از گزاره‌های معنادار به مضامینی پایه که معرف مفهوم متن گذاره مورد نظر هستند، تبدیل شد. درادامه به هریک از مضامین، کد مشخصی اختصاص یافت. در تحلیل مصاحبه ها ابتدا با تفکیک متن های مصاحبه به عناصر دارای پیام، تلاش شد تا در مرحله اول کدهای باز استخراج شوند و در مرحله بعدی ، مفاهیم استخراج شده در مقوله های بزرگتری قرار گرفتند، سپس مقوله ها در قالب دسته های بزرگ مفهومی طبقه بندی شدند. (جدول ۱) . بر اساس تحلیل های صورت گرفته ، مولفه ها و ابعاد فردی در مدیریت عملکرد در قالب سه بعد شناسایی و طبقه بندی شد که در ادامه هریک از آن ها تشریح شده است.

جدول ۱. مراحل کدگذاری

مرحله کد گذاری باز : ۹۵ گزاره مفهومی و مضمون پایه		
مرحله کد گذاری محوری: ۳ مقوله اصلی (بعد) -۶ مقوله فرعی		
بعد فردی مدیریت عملکرد	بعد کارکردی	عوامل مشارکتی – عوامل عملکردی
	بعد یادگیری	عوامل سازمانی – عوامل مهارتی
	بعد ارائه خدمت	عوامل دانشی – عوامل اخلاقی



شکل ۱. ابعاد فردی مدیریت عملکرد (مضامین اصلی و فرعی)

ب) تشکیل مضامین پایه

در این مرحله، گزاره‌های معنادار به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند، همانگونه که ملاحظه می‌شود در ضمن انجام تجزیه و تحلیل، پژوهش‌گر به گزاره‌های معنادار متعددی دست یافته است. نکته مهم در این میان این است که این گزاره‌ها باید مبنایی باشند، یعنی باید پدیده‌های مشابه با همدیگر طبقه‌بندی شوند، در غیراین صورت بین تعدادی زیادی مفاهیم گرفتار می شویم که نمی‌دانیم با آن‌ها چه کنیم، وقتی در داده‌ها پدیده خاصی را مشخص کردیم آنگاه می‌توانیم گزاره‌های معنادار را بر مضمون پایه مشخصی آن‌ها را گروه‌بندی کنیم. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم کاهش می‌دهد (آترایدِ استرلینگ، ۲۰۰۱)، درنهایت تمام گزاره‌های معنادار موجود برای تشکیل مضامین پایه مورد بررسی قرار گرفتند (جدول ۳) تا برای دسته‌بندی‌های تحت عنوان مضمون پایه تشکیل گردید.

جدول ۲. گزاره های معنادار و مضامین پایه

مفوله‌های فرعی	مضمون پایه	گزاره های معنادار
بعد کارکردی	عوامل مشارکتی	دیدگاه سیستمی و یکپارچه / تعامل با صنعت و دانشگاه ، سایر اساتید و اعضای صنعت بیمه/ تفاهم و پذیرش همکاری گروهی / مشارکت همه جانبه در اجرای نظام مدیریت عملکرد / ارائه بازخورد فردی برای بهبود عملکرد
	عوامل عملکردی	مهارت‌های مدیریت بحران / برنامه‌ریزی، نظم و انضباط در کار/ خلاقیت، ابتکار و نوآوری/ کنترل ریسک پذیری/ قوت در هدفگذاری عملکرد (SMART)
بعد ارائه خدمت	عوامل اخلاقی	محرم راز بودن در شرکت و گروه/ پذیرش اشتباه و تلاش برای رفع آن/ پوشش مناسب و اسلامی/ نقش الگویی برای کارکنان و سایر افراد
	عوامل دانشی	توانایی کشف و به کارگیری استعداد کارکنان/ دلسوزی و استفاده بهینه از تجهیزات و امکانات شرکت/ حضور به موقع در کلاس و برگزاری حدنصاب جلسات آموزشی/ مدیریت زمان در کلاس و برخورداری از طرح مناسب آموزشی/ دقت و پیگیری در امور کاری و سازمانی/ علاقمند به آموختن و آموزش
عوامل یادگیری	عوامل مهارتی	قدرت تحلیل مسائل/انتقادپذیری/ کنترل عواطف و احساسات، خشم و عصبانیت/ کلام نافذ، فن بیان و قدرت سخنوری/ مسئولیت‌پذیری
	عوامل سازمانی	تعداد پاسخگویی‌های اینترنتی و تلفنی به ذینفعان و بیمه گذاران میانگین بازه زمانی صدور بیمه نامه میانگین بازه زمانی دریافت خسارات میزان رضایت کارکنان از کلاس‌های تخصصی و وکارگاه‌های آموزشی برگزار شده توسط مدیران

پس از طبقه‌بندی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده نیز مورد مطالعه و مقایسه قرار گرفت و مضامینی که بیشترین شباهت و ارتباط را با یکدیگر داشتند در یک طبقه قرارگرفتند. طبقات ایجاد شده مضامین فراگیر نام گرفتند. مضمون فراگیر، مضمون کلی در برگیرنده اصول حاکم بر متن می‌باشد که در حکم کانون شبکه مضامین خواهد بود (آترایدِ استرلینگ، ۲۰۰۱)، سه مضمون سازمان دهنده در سه طبقه جای داده شدند و در نهایت سه مضمون فراگیر را به وجود آوردند. پس از انجام آخرین مصاحبه و بررسی تعداد پرسشنامه‌های ذکر شده در این پژوهش، این نتیجه حاصل شد که تقریبا هیچ داده جدیدی

که سبب تغییر در طبقات تشکیل شده یا خصوصیات طبقات موجود گردد به پژوهش وارد نمی‌شود. برای حصول اطمینان از اینکه با وجود اضافه شدن مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها تغییری در مضامین فراگیر ایجاد نخواهد شد جداولی برای هر مضمون تهیه گردیده است که در جدول بعدی برای یک مضمون فراگیر نمونه یعنی "ابعاد فردی" نشان داده شده است. همان طور که در جدول مشاهده می‌گردد در تشکیل مضمون فراگیر، مضامین پایه تکرار می‌گردد و در نهایت با انجام مصاحبه‌های پایانی هیچ مضمون پایه جدیدی تولید نشده و از این نظر به حد اشباع می‌رسیم.

ج) بررسی مضمون‌های هر مشاهده

علاوه بر این با رسیدن به مصاحبه‌های پایانی تعداد مضامین پایه جدید کمتری نسبت به مصاحبه‌های اولیه ایجاد و اکثر مضامین تکرار می‌گردد، جدول بعدی مشخص می‌کند که در هر مصاحبه چه تعداد مضمون تولید شده است و چه تعداد از این مضامین تکراری بوده است (جدول ۴):

جدول ۳. تکرار مضمون‌های هر مشاهده

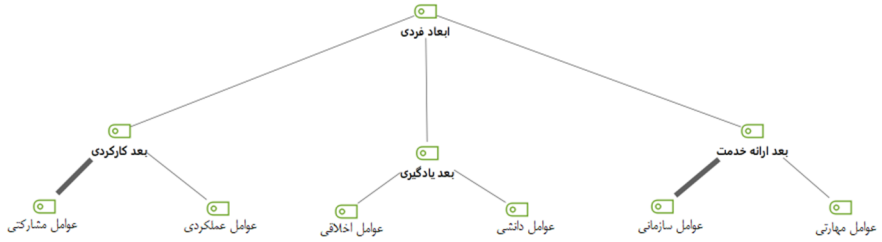
مشارکت کننده	مضمون جدید	مضمون تکراری	کل مضامین
۱	۸	۳	۱۱
۲	۱	۵	۶
۳	۲	۵	۷
۴	۰	۴	۴
۵	۰	۳	۳
۶	۱	۴	۵
۷	۳	۶	۹
۸	۰	۸	۸
۹	۰	۱۰	۱۰
۱۰	۱	۶	۷
۱۱	۱	۸	۹
۱۲	۲	۹	۱۱
۱۳	۰	۴	۴
۱۴	۰	۵	۵
۱۵	۰	۵	۵

در این مرحله، پس از گردآوری و تعیین نهایی مضامین از دل تجزیه و تحلیل داده‌های صورت گرفته،

روایات مربوط به هر آن مضمون نگارش شده است

مضمون: ابعاد فردی

مضمون فراگیر ابعاد فردی متشکل از سه مضمون سازمان‌دهنده؛ ۱. کارکردی (عوامل مشارکتی، عوامل عملکردی)، ۲. بعد یادگیری (عوامل اخلاقی، عوامل آموزشی)، ۳. بعد ارائه خدمت (عوامل مهارتی، عوامل دانشجویی) تشکیل شده که در شکل زیر به همراه مضامین پایه آن نمایش داده شده است (شکل ۲)



شکل۲. الگوی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر (ابعاد فردی)

جمع بندی و پیشنهاد ها

هدف کلی از انجام این پژوهش بررسی و شناسایی ابعاد فردی مدیریت عملکرد در صنعت بیمه بود که از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شد، بر این اساس الگوی نهایی پژوهش مشتمل بر ۳ مقوله اصلی بر اساس نتایج تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، ارائهٔ مدل نهایی، شامل: ابعاد فردی مدل مدیریت عملکرد (۳مضمون سازمان‌دهنده و ۶مضمون پایه)، درنهایت، الگویی برای ابعاد فردی مدیریت عملکرد در صنعت بیمه به‌عنوان محور یا پدیده محوری انتخاب شد که به‌عنوان یک متغیر وابسته تحت تأثیر شرایط گوناگونی مانند عوامل مشارکتی، عوامل عملکردی، عوامل اخلاقی، عوامل دانشی، عوامل مهارتی، عوامل سازمانی، عوامل کارکردی قرار دارد. نتایج همسو با ترابی و همکاران (۱۴۰۰) که در پژوهش خود ۱۴ عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد شامل: اهداف راهبردی با درنظرگرفتن ذینفعان؛ تعریف سطح مورد انتظار؛ کنترل راهبردی؛ سنجش و ارزیابی عملکرد؛ بازخورد مداوم عملکرد؛ گزارش دهی و انتشار اطلاعات؛ بازنگری و اصلاح عملکرد؛ عوامل کلیدی موفقیت و انتخاب سنجه‌ها و شاخص‌های کلیدی؛ کنترل عملیاتی؛ ساختار سازمانی؛ گردآوری و جریان اطلاعات؛ برنامه اقدام محوری؛ کنکاش مفهومی و کنکاش محیطی می‌باشد، همچنین بیوندی و روسو (۲۰۲۲) در پژوهش

خود برای بهبود برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها اذعان نمود؛ ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک برای بهبود عملکرد و برخورداری نظم و فعالیت یکپارچه در سیستم‌ها برای ارتقا مدیریت عملکرد می‌تواند کمک شایانی کند. همچنین بیرونگی و همکاران[1] (۲۰۲۱) در پژوهش خود به تشریح ماهیت مدیریت عملکرد پرداخته‌اند که این موضوع، هم نتیجه‌گیری و هم توصیه‌هایی را بر اساس چهار هدف: (۱) کشف شیوه‌های مدیریتی که بر عملکرد کارکنان ، (۲) طرح کلی رفتارهای اقداماتی که بر عملکرد کارکنان، (۳) تاثیر کشف ماهیت مدیریت عملکرد بر عملکرد سازمانی و (۴) یافتن چالش‌ها و راه‌حل‌های ممکن برای عملکرد کارکنان شرکت ها ارائه می‌کند.

امروزه عملکرد[2] یکی از مهم‌ترین سازه‌های موردبحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در همه سازمان‌ها (خدماتی و غیر خدماتی) به‌حساب می‌آید (علی نژاد، ۱۳۹۷). تحولات صورت گرفته در دهه اخیر، همه سازمان ها و کلیه کسب و کارها را به سمت عملکرد بهینه سوق داده است. چنان که افزایش رقابت برای کسب موفقیت میان سازمان ها موجب شده است سازمان ها ارزش بیشتری برای خود قائل شوند وبدنبال بهتری باشند تا بتوانند خودشان را نسبت به رقبایشان متفاوت جلوه دهند (رحمان[3]، ۲۰۱۷). ارزیابی و مدیریت عملکرد، یکی از الزامات مدیریتی است که همه سازمان‌ها از گذشته تاکنون به روش‌های مختلفی از آن بهره گرفته اند تا اهداف مورد انتظار را محقق سازند. مفهوم، رویکرد، فرآیند و روش ارزیابی عملکرد همواره به فراخور نیاز مورد بازنگری و بهبود مستمر قرار گرفته و در حال حاضر با مفهوم مدیریت عملکرد به بلوغ نسبی خود رسیده است (اصغرزاده و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت عملکرد یک ابزار مدیریت سیستماتیک است که شامل مراحلی به عنوان اهداف توافق شده، استانداردهای عملکرد، اهداف و ارزیابی، اندازه‌گیری، بازخورد، پاداش‌ها برای دستیابی به نتایج کارآمدتر از سازمان‌ها، تیم‌ها و افراد با افراد با انگیزه برای تحقق پتانسیل‌های خود است (پرمانا و فیتری[4] ،۲۰۲۰) و یک ابزار ارزیابی مهم در همه سازمانها است، زیرا تا حد زیادی به تحقق و دستیابی به اهداف آنها بستگی دارد. ارزیابی عملکرد منابع انسانی کلیدی است، زیرا این افراد هستند که نتایج سازمان را تولید می کنند. با این حال، با گذشت زمان، نحوه ارزیابی افراد با تغییر سازمان ها تغییر کرده است (مارتینز و اورتیز[5]،۲۰۲۲). با تحولاتی که امروزه در محیط و در خود سازمان ها به

1. Birungi
2. Performance
3. Rahman
4. Permana & Ikatrinasari
5. Martínez & Ortiz

وقوع پیوسته، مدیریت عملکرد از جمله راهبردهای اساسی برای بسترسازی لازم جهت رشد و پیشرفت و توسعه نیروی انسانی و در نهایت کل سازمان می باشد. (روستا،۲۰۱۴). اجرای سیستم مدیریت عملکرد از یک سو به عوامل رفتاری کارکنان و مدیران و نحوه هدایت/آموزش کارکنان خود به سمت سیستم مدیریت عملکرد بستگی دارد و از سوی دیگر مجموعه مناسب شاخص های عملکرد اقداماتی که سازمان را در صورت حرکت در مسیر درست و با سرعت مناسب، دید روشنی می دهد و دید کلی خوبی از پیشرفت شرکت از نظر استراتژی به مدیران می دهد (رادو آلکساندریو و میهالا[1]،۲۰۱۹). نتایج همسو با یافته های بیرونگی و همکاران (۲۰۲۱)؛ پرمانا و فیتری(۲۰۲۰)، ظریفی (۱۳۹۷) و صالحی (۱۳۹۵) می باشد.

ارزیابی عملکرد سنتی و مدیریت عملکرد باید توسط شرکت های بیمه درک شود. با این حال، اغلب به جای یکدیگر استفاده می شوند. ارزیابی عملکرد سنتی را می توان جزئی از سیستم های مدیریت عملکرد استراتژیک دانست. شرکت های بیمه باید روش‌های مدیریت عملکرد را برای بهبود عملکرد ذینفعان با همسو کردن اهداف با اهداف استراتژیک آموزشی ایجاد کنند. این یک رویکرد یکپارچه برای بهبود عملکرد کلی خواهد بود تا آنها بتوانند به اهداف خود دست یابند. مدیریت عملکرد در مؤسسات آموزشی باید عملکرد همه اعضای سازمان را در نظر بگیرد.

- براساس بررسی های صورت گرفته، تجربیات محقق و نیز نتایج این پژوهش؛ انتظارات غیرمعقول سازمانها از نظام مدیریت عملکرد یکی از عوامل اصلی شکست در اجرای این نظام می باشد، به طوری که برداشت و انتظار سازمان ها از نظام مدیریت عملکرد، نظامی است که می تواند حلال تمام مسائل و مشکلات سازمان باشد و تمام ضعف ها و نداشته هایشان را پوشش دهد، سازمانی که هیچکدام از پیشنیازهای اولیه مدیریت منابع انسانی از قبیل اهداف و استراتژی تعریفشده، شرح شغل، شرایط رشد و ارتقا، جانشین پروری، جبران خدمات، آموزش و توسعه و ...ندارد) بسیار ضعیف است(،نمیتواند از نظام مدیریت عملکرد انتظار معجزه داشته باشد. لذا تفکیک کارکردهای نظام مدیریت عملکرد و دستاوردهای آن از کارکردهای سایر نظام های منابع انسانی و اقدام مجزا برای بهبود هریک از آنها میتواند برای سازمان ها بسیار موثر باشد.

- همچنین نتایج حاصله موید آن است که مدیران به عنوان یکی از کلیدیترین عضو سازمان ها نقش بسیار اثرگذاری در استقرار و پیادهسازی موفق نظام مدیریت عملکرد دارند. لذا پیشنهاد میگردد در سطوح بالای سازمانی به این نقش توجه بیشتری صورت پذیرد، چراکه وجود مدیرانی که هم به لحاظ

1. Radu-Alexandru & Mihaela

نگرشی، هم به لحاظ رفتاری و هم به لحاظ دانشی حامی، هادی، متعهد و مقید به نظام مدیریت عملکرد باشند در استقرار ،جاریسازی و استمرار موفقیت آمیز نظام مدیریت عملکرد در سازمانهای فعال در صنعت بیمه حیاتی میباشد.

همچنین با توجه به اینکه یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان های فعال در صنعت بیمه در دستیابی به اهداف تعریفشده، وجود کارکنانی با عملکرد عالی است، لذا پیشنهاد میگردد که مدیران و مسولین همه تلاش خود را بکار ببندند تا با استقرار یک نظام مدیریت عملکرد جامع، عملیاتی و بومی ضمن توسعه و بهبود مستمر شایستگی های کارکنان، سطوح مختلف عملکرد فردی، گروهی کارکنان و متعاقباً عملکرد کل سازمان را افزایش دهند. همچنین ،پیشنهاد میگردد که در این نظام مدیریت عملکرد تأکید بسیاری بر این مهم انجام شود که با تشکیل یک کارگروه از متخصصان و خبرگان موارد بهبود عملکرد یا نقاطی که نیازمند بهبود در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان است، مورد شناسایی قرار گیرد.

مراجع

[۱] – احمدی، م . نجاری، ع . همتی، ز(۱۴۰۰). رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی، محیط اخلاقی و عملکرد سازمانی، روابط گمشده،هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت امور مالی، تجارت، بانک، اقتصاد و حسابداری.

[۲] – آزاده، ح(۱۴۰۰). بررسی رابطه بین مدیریت عملکرد سازمانی و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان لرستان)، پایان نامه کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، اراک، ایران.

[۳] – پویا، ع؛ نوروزی، م(۱۳۹۶). شناسایی شاخصهای ارزیابی عملکرد منابع انسانی)مورد مطالعه: شرکت گاز استان فارس، فصلنامه علمی –پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۸، شماره ۳۱

[۴] – جوادیانزاده، ب (۱۳۹۴). بررسی تاثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در تولیدکنندگان مواد غذایی استان اصفهان. دانشگاه پیام نور)وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری(– دانشگاه پیام نور استان تهران –مرکز پیام نور تهران –دانشکده مدیریت و اقتصاد .۱۳۹۴. کارشناسی ارشد.

[۵] – خان بلوکی، ص؛ سوری، ع و عادل، ع. (۱۳۹۷). نقش صنعت بیمه در بهبود عملکرد سیستم حملونقل دریایی. پنجمین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران.

[۶] – سجودی، ام و حاجی کریمی، آ و کلهر، ا(۱۴۰۰). تاثیر مستقیم و غیر مستقیم برنامه ریزی منابع سازمان بر مدیریت عملکرد سازمانی:نقش واسطه مدیریت زنجیره تامین،دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، علوم انسانی و رفتاری در ایران و جهان اسلام،تهران.

[۷] – قلعه کهنه، خ، معروفی، ی(۱۳۹۷). بررسی اثربخشی عملکرد در مدیریت رفتار سازمانی. ششمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار – موسسه آموزش عالی مهر اروند.

[۸] – مشبکی اصفهانی ،ا ، خدادادحسینی ،ح و ضابط ،م(۱۳۹۸). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود نیروی انسانی در ستاد ناجا .فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی/ سال پنجم، شمارهٔ چهارم.

[9]- Bulto, L. & Markos, S. (2017). Effect of performance appraisal system on employee motivation. Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan, 6(2), 25-36.

[10]- Dalsune, D. (2021). Providing performance evaluation model based on knowledge management capabilities, Harvard Business Review, 70(1),71-79 .

[11]- Friis, O. Holmgren, J. & Eskildsen, J. K. (2016). A strategy model–better performance through improved strategy work.Journal of Modelling in Management, 11(3), 742-762 .

[12]- Jones, P. & Lockwood, A (2021).The management of hotel operations: an innovative approach to the study of hotel management. Continuum. London .

[13]- Kaplan, R. and Norton, D. (2021), Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, Boston, MA: Harvard Business school press.62.

[14]- Kartez, N., & et al. (2021). Measurement in performance business strategy research: a comparison of approaches. Academy of Management Review, 11(4), 801-814

[15]- Lönnqvist, J. (2020). Psychiatric aspects of suicidal behavior: depression. In: Hawton, K., and van Heeringen, K. (2020). The International Handbook of Suicide and Attempted Suicide. New York: Wiley .

[16]- McDavid,J & Hawthorn,LRL.(2020). Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice, Thousand Oaks, CA: SAGE .

[17]- Moullin, M. (2014). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. International journal of health care quality assurance, 20(3), 181-183 .

[18]- Moullin, M. (2020), Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organizational excellence, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 20, No.3 .112 .

[19]- Oyemomi, O. Liu, S. Neaga, I. & Alkhuraiji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. Journal of Business Research, 69(11), 5222-5227 .

بررسی نقش تعدیلی سرمایه انسانی بر ارتباط بین مدیریت ریسک و نوآوری با عملکرد شرکت های بیمه در بورس اوراق بهادار تهران

بهرام صراف حرف[1]، شهرام صراف حرف[2]

چکیده

هدف این تحقیق بررسی نقش تعدیلی سرمایه انسانی بر ارتباط بین مدیریت ریسک و نوآوری با عملکرد مالی در شرکت های بیمه ای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می باشد. برای اندازه گیری عملکرد مالی در این تحقیق از نرخ بازده حقوق صاحبان سهام استفاده گردیده است. روش تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه‌ی جمع آوری داده ها از نوع تحقیقات نیمه تجربی می باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه شرکت های بیمه ای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران در بازه زمانی ۱۳۹۶ الی ۱۴۰۱ بوده است که برای تعیین حجم نمونه آماری از روش حذف هدفمند استفاده گردید. نمونه آماری پژوهش با در نظر گرفتن محدودیت های تحقیق تعداد ۲۱ شرکت می باشد. تحلیل داده ها با استفاده از رگرسیون حداقل مربعات معمولی و با استفاده از روش داده های اثرات ثابت انجام گرفته است. نتایج این تحقیق بیانگر این بود که بین نوآوری و عملکرد مالی ارتباط معناداری وجود داشته است. نتایج نشان داد نوآوری منجر به بهبود بازده حقوق صاحبان سهام در نمونه مورد بررسی گردیده است. همچنین مشخص گردید که بین مدیریت ریسک و عملکرد ارتباط منفی معناداری وجود داشته است. افزایش در نوسان سودآوری منجر به کاهش نرخ بازده حقوق صاحبان سهام شده است. در خصوص بررسی نقش تعدیلی سرمایه انسانی مشخص گردید، سرمایه انسانی بر ارتباط بین نوآوری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام نقش تعدیلی دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت ریسک، نوآوری، سرمایه انسانی، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام

---

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی وپرسنل شرکت بیمه پارسیان، Bahram.sarraf@gmail.com

۲. کارشناس خسارت اسناد پزشکی مراجع شرکت تارا پارس یاری رسان

مقدمه

مدیریت ریسک به شیوه‌ای اطلاق می‌شود که شرکت‌ها برای اطمینان از این که ریسک‌هایی که در معرض آن هستند، ریسک‌هایی هستند که معتقدند ممکن است برای حفظ فعالیت‌های اصلی تجاری خود در معرض آن قرار بگیرند، اعمال می‌کنند. شرکت ها ریسک را شناسایی می کنند و سپس هر مرحله اولیه یا اقدامات بعدی را برای رسیدگی به انحراف مواجهه با ریسک واقعی از تحمل ریسک از پیش تعیین شده انجام می دهند (کلوپ، ۲۰۰۲). مدیریت ریسک از دو دیدگاه مورد بررسی قرار می گیرد: رویکرد ریسک سنتی و جامع. رویکرد سنتی به سمت راه‌حل‌هایی گرایش دارد که اثرات ریسک منفی را مدیریت می‌کنند، بدون توجه به این واقعیت که موقعیت‌های مخاطره‌آمیز نیز می‌توانند فرصت‌های صعودی را برای شرکت‌ها فراهم کنند (مولر، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر، مدیریت ریسک سنتی تأثیر تعدیل کننده فرصت ها را کم ارزش می داند. پوشش‌دهی مالی، قراردادهای بیمه، مدیریت منابع و سیستم‌های کنترل مدیریت، تصمیم‌های کلیدی هستند که برای بهبود سودآوری شرکت در مواجهه با تهدیدات بازار خارجی بر اساس دیدگاه سنتی اتخاذ می‌شوند.

در مقابل، رویکرد کل نگر ریسک ها را به طور یکپارچه ارزیابی می کند و یک سلاح موثر برای به حداقل رساندن واریانس سود در مواجهه با چالش های بازار خارجی است (جفری و همکاران، ۲۰۱۱؛ دونی، ۲۰۱۳). این دیدگاه امکان در نظر گرفتن هر دو رکود و فرصت‌های احتمالی را فراهم می‌کند و در عین حال شرایط پویای بازار را نیز در نظر می‌گیرد (میلر و والر، ۲۰۰۳؛ هیلسون، ۲۰۰۲).

همچنین از آن به عنوان بهبود عملیاتی یاد می شود که با تشخیص سیستماتیک، ارزیابی و حذف خطرات پروژه انجام می شود (چامپان و همکاران، ۱۹۹۷؛ محمد و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، مدیریت ریسک موثر، نوسانات قیمت، حوادث، عدم اطمینان سیاسی، مسائل مربوط به تامین مواد خام، رشد اقتصادی، بحران‌های زیست محیطی و غیره را پوشش می‌دهد. سرمایه گذاری آنها در سازمان به لطف چنین مشارکت‌هایی، شرکت‌ها قادر خواهند بود گزینه‌های سرمایه‌گذاری سودآورتری را ارائه دهند که منجر به پایداری بلندمدت و مزیت‌های رقابتی می‌شود (اندرسون، ۲۰۰۸). مدیریت ریسک مدرن یا کل زمانی پدیدار شد که هم مدیران ریسک سنتی و هم مدیران ریسک مالی با استفاده از تکنیک‌های مختلف گزارش‌دهی را به مدیر ارشد ریسک آغاز کردند. گزارش‌های مرتبط و گسترده نیازمند یک استراتژی جدید است که تکنیک‌های مختلف را ادغام می‌کند و چارچوبی واحد برای رسیدگی به چالش‌ها ایجاد می‌کند (جوریون، ۲۰۰۹).

مدیریت ریسک سنتی در درجه اول بر بخش های مالی متمرکز است و به طور کلی بازاریابی، فروش و

توسعه محصول را در ارزیابی ریسک نادیده می گیرد (مالیک و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، در حالی که رویکرد سنتی وظیفه به کار یا بخش به بخش با تمرکز انحصاری بر مدیریت ریسک مالی است، دیدگاه کل نگر فرآیند تصمیم گیری را در سطوح مختلف ترکیب می کند و انباشت ریسک را در داخل سازمان حذف می کند. این مبتنی بر ادغام در یک مدل کامل است که به تمام مسائل مهم برنامه ریزی سرمایه و همچنین سایر موانع به منظور مؤثر ساختن یک سیستم مدیریتی می پردازد. از سوی دیگر، مدیریت ریسک ناکارآمد، منجر به هزینه‌های اضافی و نتایج ناکارآمد با واریانس بالا هم برای شرکت و هم برای سهامداران آن می‌شود که می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد شرکت داشته باشد. شرکت‌ها کمتر تحت تأثیر پیامدهای اقتصادی نوسانات بازار خواهند بود. زیرا در کنترل اثرات منفی عوامل خارجی و پاسخ به شرایط متغیر محیطی بهبود می یابند. به عبارت دیگر، مدیریت ریسک کارآمد به شرکت ها کمک می کند تا با تغییرات خارجی سازگار شوند و در نتیجه نوسان سود کمتر و عملکرد بالاتری داشته باشند. اعتقاد بر این است که مدیریت ریسک مؤثر سیستم تصمیم گیری قدرتمندی را ارائه می دهد که عملکرد شرکت را به منظور متعادل کردن رابطه بین ریسک و بازده مورد انتظار افزایش می دهد (گهنر، ۲۰۰۸).پاگاچ و وار (۲۰۱۱) بیان کردند که از آنجایی که یک سیستم مدیریت ریسک موثر با همکاری همه واحدها و منابع فعال در شرکت ارائه می شود، انتظار می رود عملکرد به طور قابل توجهی بهبود یابد(پاگاچ و وار، ۲۰۱۱). اندرسون (۲۰۰۸) سه دلیل برای اینکه چرا مدیریت ریسک موثر عملکرد شرکت را بهبود می بخشد، ارائه کرد. اینها در دسترس بودن سرمایه، هزینه معامله و دارایی های خاص هستند.

اولاً، نسبت سود پایدار سطح ریسک تجاری درک شده توسط سرمایه گذاران را کاهش می دهد در حالی که به طور همزمان توان پرداخت بدهی شرکت را با توجه به بدهی های آن افزایش می دهد (اندرسون، ۲۰۰۸). بر این اساس، شرکت‌های کم‌ریسک دسترسی وسیع‌تری به فرصت‌های تأمین مالی با هزینه‌های بهره کمتر خواهند داشت. با توجه به احتمال کم ورشکستگی شرکت، ممکن است پیش بینی شود که پرداخت سود سهام در آینده افزایش یابد. تقاضای بالا برای سهام شرکت در بین سرمایه گذاران نیز به دلیل نوسانات کم در نرخ بازده امکان پذیر است. بنابراین، کاهش هر دو هزینه بدهی و حقوق صاحبان سهام منجر به افزایش عملکرد شرکت خواهد شد. ثانیاً، روابط شرکت با سهامدارانش ممکن است به دلیل شیوه های ضعیف مدیریت ریسک آسیب ببیند. در حالی که فرصت معقولی برای سرمایه گذاران برای مبادله و اصلاح سهام خود در سهام شرکت های سهامی عام وجود دارد، برای سایر سهامداران کلیدی مانند تامین کنندگان، شرکا و کارمندان، ممکن است انعطاف پذیری مشابهی

ارائه نشده باشد. ناکارآمدی مدیریت ریسک بر روابط شرکت با سهامداران تأثیر منفی می گذارد و در نهایت هزینه معاملات تجاری را افزایش می دهد. این وضعیت ممکن است مشتریان و تامین کنندگان را به تقاضای حق بیمه بالاتر برای معاملات سهام سوق دهد (جفری و همکاران، ۲۰۱۱). ثالثاً، سرمایه سرمایه گذاری شده توسط ذینفعان به دو دسته عمده تقسیم می شود: سرمایه گذاری های خاص و عمومی. به سرمایه گذاری هایی که ارزش بیشتری نسبت به سایرین دارند، سرمایه گذاری های خاص گفته می شود. نمونه ای از سرمایه گذاری خاص یک تامین کننده، سیستم های تولیدی است که آنها به طور خاص برای شرکت طراحی کرده اند، در حالی که خرید محصولاتی که نیاز به اطلاعات بسیار شخصی سازی شده دارند، سرمایه گذاری خاص مشتریان در نظر گرفته می شود. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری‌های خاص را نمی‌توان مجدداً در پلتفرم‌های دیگر بدون از دست دادن ارزش شدید معامله کرد. با این حال، تغییراتی را در معاملات مبادله ای سرمایه گذاری های عمومی نشان نمی دهد. نوسانات زیاد در نرخ بازده، همراه با افزایش سطح ریسک کل، احتمال ورشکستگی را افزایش می دهد. بر این اساس، این عوامل ممکن است شرایطی ایجاد کنند که در آن سرمایه گذاران از سرمایه گذاری بلندمدت در شرکت خودداری کنند. دارایی های خاص شرکت منابع کلیدی برای جستجوی بودجه برای پروژه های سودآور هستند. در عوض، مدیریت ضعیف ریسک ممکن است باعث شود که چنین دارایی‌هایی برای مقاصد دیگر خرج شوند و در نتیجه فرصت‌های بالقوه آتی از بین بروند (وانگ و همکاران، ۲۰۰۳).

پیش‌بینی می‌شود که مدیریت ریسک مؤثر، سهامداران، مالکان، کارکنان و تأمین‌کنندگان را به سمت افزایش سرمایه‌گذاری در دارایی‌های خاص شرکت سوق دهد. چنین سرمایه‌گذاری‌هایی را می‌توان برای پیشرفت‌های فنی، ارتقای عملکرد شرکت و ایجاد مزیت رقابتی، مستقیم یا غیرمستقیم، به کار گرفت (وانگ و همکاران، ۲۰۱۵). در نتیجه، سطح پایین‌تری از ریسک ناشی از مدیریت ریسک مؤثر، باید سهامداران کلیدی را تشویق به سرمایه‌گذاری در منابع خاص شرکت کند که برای اطمینان از پایداری روابط تجاری مورد نیاز است. در این مطالعه، سرمایه‌گذاری‌های خاص شرکت با نوآوری و سرمایه‌گذاری انسانی مشخص می‌شوند. نوآوری و سرمایه انسانی به عنوان عوامل کارکردی مؤثر بر مدیریت ریسک در نظر گرفته می شوند. با توجه به پیامدهای بازار جهانی در تمام بخش های اقتصادی، همیشه ارتباطی بین نوآوری و مدیریت ریسک وجود خواهد داشت. به منظور بقا و کاهش عدم اطمینان در بازار جهانی که به سرعت در حال تغییر است، سازمان ها نیاز به اعمال شیوه های مدیریت ریسک نوآورانه دارند که در نتیجه بر سودآوری و عملکرد شرکت تأثیر می گذارد (مانوئل، ۲۰۲۲). بنابراین،

از دست دادن سود برای مشاغلی که نوآوری و تکنیک های مدیریت ریسک مدرن را نادیده می گیرند، اجتناب ناپذیر است(نوکا و استالز، ۲۰۰۶).

سرمایه انسانی در توسعه ارزش شرکت با توجه به تغییر از سیستم های اقتصادی مبتنی بر تولید به دانش محور اهمیت بیشتری یافته است(سالوی و همکاران، ۲۰۲۰). رابطه بین مدیریت ریسک و عملکرد شرکت نیز توسط سرمایه انسانی تعدیل می شود. سرمایه انسانی یک عامل کلیدی در تعیین موفقیت شرکت ها در اقتصاد رقابتی و دانش محور کنونی است. سرمایه انسانی به دارایی های مبتنی بر دانش مانند اطلاعات تامین کننده و مشتری خاص، فناوری اطلاعات، برندها و حق ثبت اختراع اشاره دارد که می تواند ارزش سهامداران را افزایش دهد (استورات، ۱۹۹۷؛ خان و علی، ۲۰۱۷). حتی اگر سرمایه انسانی ضرورت گزارشگری مالی را افزایش می دهد، در واقع ارزش شرکت را بهبود می بخشد. سرمایه انسانی ارزشمند یک شرکت همچنین ممکن است به رفع برخی نگرانی های عمده از جمله مدیریت ریسک و نظارت بر کنترل داخلی کمک کند (کرکاپتیک، ۲۰۰۶). علاوه بر این، درک سرمایه‌گذاران از جریان‌های نقدی آتی پرخطر در نتیجه سرمایه‌گذاری‌های سرمایه انسانی مؤثر به دلیل به حداقل رساندن عدم تقارن اطلاعاتی و سطوح ریسک کاهش می‌یابد. چنین اقداماتی باعث کاهش هزینه حقوق صاحبان سهام و در نتیجه افزایش ارزش و عملکرد شرکت می شود (بارنا، ۲۰۲۰). مساله اصلی در این تحقیق این است که آیا سرمایه انسانی بر ارتباط بین مدیریت ریسک و نوآوری با عملکرد شرکت های بیمه ای در بورس اوراق بهادار تهران نقش تعدیلی دارد؟

پیشینه تحقیق

فیدفار و همکاران (۲۰۲۲) نقش تعدیلی سرمایه فکری را بر ارتباط بین مدیریت ریسک و نواوری با عملکرد بررسی کردند. بر اساس نمونه ای از ۲۸۶ مشاهدات سالانه شرکت که از ۲۶ شرکت فهرست شده در بورس استانبول، شاخص BIST-50 استخراج شده است، برای دوره برای سال های ۲۰۱۱-۲۰۲۱ نتایج نشان داد، بین مدیریت ریسک و معیارهای عملکرد، به ویژه در بین شرکت‌هایی که بیشتر از نوآوری و سرمایه‌گذاری فکری استفاده می‌کنند، ارتباط مثبتی وجود دارد. با این حال، اثر نوآوری بر رابطه عملکرد مدیریت ریسک کل (ROE) به طور شگفت انگیزی منفی بود. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که مدیریت ریسک کل ارتباط مثبت کمتری با عملکرد شرکت در طول دوره همه‌گیری برای هر دو معیار عملکرد دارد.

جین و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی نقش تعدیلی توانایی مدیریت را بر ارتباط بین تمرکز مشتری و

عملکرد بررسی کردند. برای اندازه گیری توانایی مدیریت از مدل دیمرجان و همکاران (۲۰۱۲) استفاده کردند. نتایج آماری آنان در بازه زمانی ۲۰۱۰ الی ۲۰۱۹ در شرکت های شانگهای نشان داد بین تمرکز مشتری و عملکرد ارتباط منفی وجود داشته و توانایی مدیریت منجر به تعدیل ارتباط فوق می شود. چاترجی و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان بررسی نقش تعدیلی سن شرکت و جنسیت اعضای هیات مدیره بر ارتباط بین سرمایه فکری و عملکرد مالی انجام دادند. نتایج نشان داد، ابعاد خاص سرمایه فکری شرکت ها، از جمله سرمایه ساختاری، سرمایه انسانی و سرمایه مشتری، به طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارد که به نوبه خود مزیت های رقابتی شرکت را فراهم می کند. این مطالعه همچنین نشان می دهد که اثرات تعدیل کننده قابل توجهی از سن و جنسیت بر رابطه بین سرمایه فکری شرکت و عملکرد شرکت وجود دارد.

دانگ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی ارتباط بین تمرکز مشتری و عمکرد مالی را بررسی کردند. بازه زمانی تحقیق آنان از سال ۲۰۰۰ الی ۲۰۱۷ بوده و با بهره گیری از رگرسیون خطی و تکنیک داده های ترکیبی نشان دادند تمرکز مشتری منجر به کاهش عملکرد می شود. یانگ و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان مهارت مالی مدیرعامل و نوآوری شرکت انجام دادند. نتایج آماری آنان در بازه زمانی ۲۰۰۸ الی ۲۰۱۵ در شرکت های چینی و با بهره گیری از تکنیک داده های پانل نشان داد مهارت های مالی مدیران (مهارت کاری و سابقه آموزشی) منجر به بهبود نوآوری در شرکت های چینی می شود. ویگار (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان "سرمایه فکری و عملکرد مالی" انجام داد. در این پژوهش برای آزمون فرضیه ها از داده های ۱۱۴ شرکت هندی در بازه زمانی سالهای ۲۰۰۹ الی ۲۰۱۸ استفاده و با استفاده از رگرسیون حداقل مربعات معمولی نشان داد که اجزای سرمایه فکری با مولفه های عملکرد مالی شامل نرخ بازده دارایی ها، ارزش بازار و بهره وری ارتباط مثبت دارد.

چاترجی و همکاران (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان بررسی نقش تعدیلی سن شرکت و جنسیت اعضای هیات مدیره بر ارتباط بین تمرکز مشتری و عملکرد مالی انجام دادند. نتایج آنان در نمونه ای از ۱۲ شرکت هندی و با بهره گیری از روش میدانی نشان داد، تمرکز مشتری منجر به کاهش عملکرد شرکت ها می شود. این مطالعه همچنین نشان می دهد که اثرات تعدیل کننده قابل توجهی از سن و جنسیت بر رابطه بین تمرکز مشتری و عملکرد شرکت وجود دارد. امین و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق ارتباط بین تمرکز مشتری و عملکرد مالی را نمونه ای از شرکت های استرالیاتی انجام دادند. آنان در این تحقیق از ۲۱۷۷ مشاهده در دوره زمانی ۲۰۰۳ الی ۲۰۱۴ استفاده کردند. آنان نشان دادند که تمرکز مشتری منجر به کاهش شاخص های عملکرد مالی می شود.

حیدری و همکاران (۱۴۰۱) به بررسیتاثیر رهبری کارآفرینی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد شرکت با نقش میانجی قابلیت نوآوری در بیمه ایران پرداخته اند. روش پژوهش توصیفی ـ پیمایشی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان شرکت بیمه ایران است که پرسشنامه بین ۱۴۰ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس توزیع گردید. برای بررسی فرضیات پژوهش از نرم افزار Smart PLS3 استفاده شده است. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد رهبری کارآفرینی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد شرکت با نقش میانجی قابلیت نوآوری در بیمه ایران تاثیر مثبت و معنی داری دارد. داوری و داوری (۱۴۰۰) به بررسی تاثیر تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد مالی بانک مسکن از طریق نقش حاکمیت شرکتی می پردازند. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل، کلیهٔ مدیران شعبات مرکزی بانک مسکن در شهر تهران می باشند. حجم نمونه بااستفاده از فرمول کوکران ۱۰۵ نفر تعیین گردید و روش نمونه گیری پژوهش حاضر تصادفی ساده می‌باشد. داده ها نیز با بهره مندی از مدل معادلات ساختاری با نرم افزار SMARTPLS تحلیل شدند. نتایج حاکی از آن است که سرمایه فکری بر عملکرد مالی و حاکمیت شرکتی تاثیر معناداری داشته است. همچنین تاثیر حاکمیت شرکتی بر عملکرد مالی مثبت بوده است. همچنین نتیجه فرضیه میانجی نشان میدهد متغیر حاکمیت شرکتی با ضریب تاثیر ۰,۲۰۹ رابطه ی بین متغیر سرمایه فکری و عملکرد مالی بانک را به طور معنی داری میانجی گری (افزایشی) میکند. در نتیجه فرضیه مورد نظر تایید می شود.

اسکندری پری (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان "بررسی تاثیر سرمایه فکری و دارایی های دانش محور بر عملکرد مالی شرکت‌ها" انجام داد. در این پژوهش جهت سنجش سرمایه فکری از ضریب ارزش افزوده سرمایه فکری، تدوین شده توسط پالیک استفاده شده است. عملکرد مالی به عنوان متغیر وابسته با چهار متغیر نرخ بازده دارایی ها، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام، سود هر سهم و رشد فروش اندازه گیری و در مدل رگرسیونی لحاظ شده است. نمونه آماری تحقیق شامل ۱۷۴ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران در یک بازه زمانی ۸ ساله از سال ۱۳۹۰ تا سال ۱۳۹۷ بوده است. نتایج آزمون فرضیه ها نشان داد که سرمایه فکری و دارایی های دانش محور تاثیر مستقیم بر عملکرد مالی شرکت‌های نمونه دارد.

موفقی (۱۳۹۸) به بررسی تأثیر سرمایه‌گذاری در هزینه‌های تحقیق و توسعه بر عملکرد مالی با تمرکز نقش تعدیلی اندازه شرکت می‌پردازد. بدین منظور؛ اطلاعات ۹۹ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران برای یک دوره پنج ساله (از ابتدای سال ۱۳۹۲ تا پایان سال ۱۳۹۶)، استخراج، متغیرهای پژوهش محاسبه و آزمون‌های آماری لازم صورت گرفت. یافته‌های پژوهش؛ حاکی از آن است که

سرمایه‌گذاری در هزینه‌های تحقیق و توسعه بر نرخ بازده دارایی‌ها و نسبت کیوتوبین تأثیر مثبت و معناداری داشته و اندازه شرکت تعدیل کننده تأثیر سرمایه‌گذاری در هزینه‌های تحقیق و توسعه بر نرخ بازده دارایی‌ها و نسبت کیوتوبین نیست.فخاری و رستم پور (۱۳۹۷) تاثیر تمرکز مشتری بر سودآوری در چرخه های عمر شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران را بررسی کردند. در این راستا اطلاعات ۱۴۵ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران برای دوره ۱۳۸۹-۱۳۹۴ با درنظرگرفتن برخی ویژگی ها (۷۸۰ شرکت سال) مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون فرضیات پژوهش نشان داد تمرکز مشتری بر نرخ بازده دارایی اثردارد، تمرکز مشتری بر نرخ بازده حقوق صاحبان سهام اثر ندارد. همچنین نتایج نشان داد چرخه عمر شرکت در دوره افول و بلوغ اثرتعدیل کننده بر ارتباط بین تمرکز مشتری و نرخ بازده دارایی ندارد. همچنین نتایج نشان داد چرخه عمر شرکت در دوره افول و بلو اثرتعدیل کننده بر ارتباط بین تمرکز مشتری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام دارد.

فرضیه های تحقیق

فرضیه اول: بین مدیریت ریسک و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: سرمایه انسانی بر ارتباط بین مدیریت ریسک و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام نقش تعدیلی دارد.

فرضیه سوم: بین نوآوری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم: سرمایه انسانی بر ارتباط بین نوآوری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام نقش تعدیلی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش ازنظر هدف، کاربردی است زیرا به بررسی روابط بین متغیرها در بازار اوراق بهادار می‌پردازد و ازنظر ماهیت از نوع همبستگی است. در واقع هدف این نوع پژوهش، مطالعه حدود تغییرات یک یا چند متغیر با حدود تغییرات یک یا چند متغیر دیگر است. این پژوهش رویکردی قیاسی- استقرایی دارد و در میان انواع پژوهش های همبستگی، جزء تحلیل‌های رگرسیونی می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه داده‌های مورد استفاده در پژوهش حاضر اطلاعات واقعی و تاریخی است، آن را می‌توان از نوع پس‌رویدادی طبقه‌بندی کرد. جامعه آماری این پژوهش شامل شرکت‌های بیمه ای

پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران در قلمرو زمانی سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۱ است. در این پژوهش به منظور نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند (حذف سیتماتیک) استفاده شده است. روش نمونه گیری در این تحقیق به روش حذف سیستماتیک و نمونه آماری تعداد ۲۱ شرکت است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز، ابتدا از روش کتابخانه‌ای و مطالعات اسنادی استفاده‌شده که بر این اساس، مبانی نظری و ادبیات پژوهش از کتب و مجلات تخصصی لاتین و فارسی گردآوری می‌گردد. سپس داده‌های لازم برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از طریق مراجعه به صورت‌های مالی و یادداشت‌های توضیحی شرکت‌های منتخب، پایگاه اینترنتی بورس اوراق بهادار و دیگر پایگاه‌های مرتبط و نیز از نرم‌افزار ره‌آورد نوین استخراج گردید. داده‌ها پس از گردآوری و انتقال به صفحه گسترده اکسل و اعمال محاسبات لازم، برای تجزیه‌وتحلیل آماده شدند. جهت تجزیه و تحلیل نهایی داده‌ها نیز از نرم‌افزارهای اقتصادسنجی ای ویوز استفاده‌شده است.

تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

متغیر وابسته: عملکرد مالی، برای اندازه گیری عملکرد مالی از نرخ بازده حقوق صاحبان سهام استفاده می شود که برابر است با نسبت سود خالص به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام

متغیر های مستقل: مدیریت ریسک نرخ بازده حقوق صاحبان سهام: برابر است با انحراف استاندارد فروش به انحراف استاندارد نرخ بازده حقوق صاحبان سهام

نوآوری: در این تحقیق برابر است با نسبت هزینه های تحقیق و توسعه به فروش

متغیر تعدیل گر: سرمایه انسانی: برابر است با نسبت مخارج انسانی شامل هزینه حقوق و دستمزد تقسیم بر مجموع دارایی ها

متغیرهای کنترل: نسبت بدهی ها: برابر است با نسبت بدهی های بلندمدت به ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام

مدل رگرسیونی تحقیق

برای آزمون فرضیه های تحقیق از مدل رگرسیونی زیر استفاده می شود:

مدل ۱ $ROE_{i,t}=\beta_0+\beta_1 RISK\text{-}ROE_{i,t}+\beta_2 INTCAP_{i,t}+\beta_3 RISK\text{-}ROI_{i,t}*INTCAP_{i,t}+\beta_4 LEV_{i,t}+\epsilon_{i,t}$

مدل ۲ $ROE_{i,t}=\beta_0+\beta_1 INOV_{i,t}+\beta_2 INTCAP_{i,t}+\beta_3 INOV_{i,t}*INTCAP_{i,t}+\beta_4 LEV_{i,t}+\epsilon_{i,t}$

ROA، نرخ بازده دارایی های شرکت i در سال t

RISK-ROA ، مدیریت ریسک شرکت i در سال t

INOV، نوآوری شرکت i در سال t

INTCAP، سرمایه انسانی شرکت i در سال t

LEV، نسبت بدهی های شرکت i در سال t

نتایج و یافته ها

آمار توصیفی

خلاصه‌ی وضعیت آمار توصیفی مربوط به متغیرها در جدول ۱ ارائه شده است. نتایج نشان می دهد، میانگین نرخ بازده حقوق صاحبان سهام در نمونه مورد بررسی به ترتیب ۳۵ درصد و دارای انحراف معیار ۲۱ درصد می باشد. بیشینه و کمینه نرخ بازده حقوق صاحبان سهام نیز ۹۶ درصد و ۱۶ درصد بوده است. نوآوری در نمونه مورد بررسی ۲ ده هزارم بوده که متاسفانه نشان دهنده عدم تمایل شرکت ها به سرمایه گذاری در امور تحقیق و توسعه بوده و دارای بیشینه ای معادل ۲ درصد می باشد. همچنین سرمایه انسانی دارای میانگین ۱۲ درصد و بیشینه ای معادل ۲۴ درصد و کمینه ۷ درصد و انحراف معیار ۹ درصد می باشد. مدیریت ریسک نشان دهنده مقدار میانگین ۱۰ درصد و میانه ۹ درصد و بیشینه ۶۵ درصد و کمینه ۸ درصد و انحراف معیار ۱/۰۶۲ بوده است.

جدول ۱. آمار توصیفی متغیرها

شرح	میانگین	میانه	بیشینه	کمینه	انحراف معیار	کشیدگی
نرخ بازده حقوق صاحبان سهام	./۳۵۷	./۳۰۱	./۹۶۲	./۱۶۷	./۲۰۷	۲/۹۶۳
مدیریت ریسک نرخ بازده حقوق صاحبان سهام	./۱۰۹	./۰۹۶	./۶۵۷	./۰۸۲	۱/۰۶۲	۲/۶۹۳
نوآوری	./۰۰۰۲	۰	./۰۲۰	۰	./۰۰۱	۹/۵۹۵
سرمایه انسانی	./۱۲۸	./۱۱۸	./۲۴۷	./۰۷۴	./۰۹۴	۲/۵۹۴
نسبت بدهی ها	./۴۷۸	./۴۵۱	./۷۸۱	./۲۶۵	./۴۱۵	۱/۹۵۱

ماتریس همبستگی پیرسون

جدول (۲) ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که بین مدیریت ریسک نرخ بازده حقوق صاحبان سهام و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام همبستگی ۱ درصد

منفی وجود داشته است و بین نوآوری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام همبستگی ۱ درصد و بین سرمایه انسانی و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام همبستگی ۲۳ درصد وجود دارد.

جدول ۲. ضریب همبستگی بین متغیرها

شرح	نرخ بازده حقوق صاحبان سهام	مدیریت ریسک نرخ بازده حقوق صاحبان سهام	نوآوری	سرمایه انسانی	نسبت بدهی ها
نرخ بازده حقوق صاحبان سهام	۱				
مدیریت ریسک نرخ بازده حقوق صاحبان سهام	-./۰۱۸	۱			
نوآوری	./۰۱۰*	-./۰۳۱*	۱		
سرمایه انسانی	./۲۲۷*	./۰۲۲	-./۰۲۳	۱	
نسبت بدهی ها	-./۳۲۸*	./۰۰۹	-./۰۱۳	./۲۶۳*	۱

* معنادار در سطح خطای ۵ درصد

منبع: محاسبات محقق

آزمون ناهمسانی واریانس

نتایج حاصل از آزمون بروش پاگان که در جدول شماره (۳) آورده شده است، در مدل های پژوهش مشکل ناهمسانی واریانس وجود دارد (زیرا احتمال یا p-value محاسبه شده کمتر از ۰٫۰۵ است). به منظور رفع این مشکل، از روش حداقل مربعات تعمیم یافته برآوردی (EGLS) استفاده شد.

جدول ۳. آزمون ناهمسانی واریانس

شرح مدل	آماره خی دو	p-value	نتیجه آزمون
مدل اول	۴/۵۶۶	./۰۰۱	وجود ناهمسانی واریانس
مدل دوم	۲۹/۲۷۹	./۰۰۰	وجود ناهمسانی واریانس

انتخاب آزمون های تشخیصی مدل

در این پژوهش از آزمون F لیمر به عنوان آزمون تشخیص بین داده های تلفیقی و تابلویی استفاده گردید که فرضیه صفر و یک آن به شرح زیر می باشد:

H0: انتخاب داده های تلفیقی

H1: انتخاب داده های تابلویی

در صورت انتخاب و تایید فرضیه یک (داده های تابلویی) باید آزمون هاسمن به عنوان آزمون تشخیص بین داده های اثرات ثابت و تصادفی استفاده گردد که فرضیه صفر و یک آن به شرح زیر می باشد:

H0: انتخاب داده های اثرات ثابت

H1: انتخاب داده های اثرات تصادفی

در جدول (۴) نتایج نشان می‌دهد، در آزمون فرضیه ها باید از داده های اثرات ثابت استفاده شود.

جدول٤. نتایج آزمون تعیین داده های ترکیبی

شرح مدل	شرح آزمون	آماره	درجه آزادی	p-value	نتیجه آزمون
مدل اول	اف لیمر	۱/۹۸۶	۲۰	./۰۰۰	انتخاب داده های تابلویی
	هاسمن	۱۶/۸۳۱	۴	./۰۰۰	انتخاب داده های اثرات ثابت
مدل دوم	اف لیمر	۱/۹۵۰	۲۰	./۰۰۰	انتخاب داده های تابلویی
	هاسمن	۱۱/۰۹۶	۴	./۰۲۵	انتخاب داده های اثرات ثابت

آزمون مدل اول پژوهش

آماره دوربین واتسون پس از برآورد ضرایب، مقدار ۱٫۸۸۷ را نشان می‌دهد که به معنی عدم وجود همبستگی پیاپی در جزء اخلال می‌باشد. با توجه به مقدار سطح معنی‌داری بدست آمده برای آماره F به میزان (۰٫۰۰۰۰) می‌توان ادعا نمود که مدل رگرسیونی برازش شده معنادار است. با توجه به ضریب تعیین می‌توان ادعا نمود، حدود ۷۰ درصد از تغییرات در متغیر وابسته مدل توسط متغیرهای مستقل توضیح داده می‌شود. با توجه به ستون آخر مقدار VIF برای کلیه متغیرهای مستقل کمتر از ۱۰ (۱۰ >VIF) می‌باشد؛ بنابراین بین متغیرهای مستقل هم‌خطی وجود ندارد.

فرضیه اول: بین مدیریت ریسک و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام ارتباط معناداری وجود دارد.

در فرضیه فوق ارتباط بین مدیریت ریسک به عنوان متغیر مستقل و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام به عنوان متغیر وابسته بررسی گردیده است. نتایج در جدول نشان می دهد، ضریب برآوردی متغیر مدیریت ریسک در جدول ۱۰ درصد منفی و قدر مطلق آزمون تی بزرگتر از دو بوده و سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۵ درصد (./۰۰۷) می باشد. از این رو می‌توان بیان کرد، بین مدیریت ریسک و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام ارتباط معناداری وجود دارد. نوع ضریب متغیر بیانگر وجود ارتباط منفی و معکوس با نرخ بازده حقوق صاحبان سهام می‌باشد. درنتیجه فرضیه‌ی پژوهش در سطح خطای ۵ درصد تایید می‌شود.

فرضیه دوم: سرمایه انسانی بر ارتباط بین مدیریت ریسک و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام نقش تعدیلی دارد.

در فرضیه فوق ارتباط بین مدیریت ریسک به عنوان متغیر مستقل و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام به عنوان متغیر وابسته و سرمایه انسانی به عنوان متغیر تعدیل گر بررسی گردیده است. نتایج در جدول نشان می دهد، ضریب برآوردی متغیر تعاملی در جدول ۲ درصد مثبت و قدر مطلق آزمون تی بزرگتر از دو بوده و سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۵ درصد (۰۰۲/.) می باشد. از این رو می‌توان بیان کرد، سرمایه انسانی بر ارتباط بین مدیریت ریسک و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام نقش تعدیلی دارد. نوع ضریب متغیر بیانگر وجود ارتباط مثبت و مستقیم با نرخ بازده حقوق صاحبان سهام می‌باشد. درنتیجه فرضیه‌ی پژوهش در سطح خطای ۵ درصد تایید می‌شود.

جدول ۵. خلاصه نتایج آماری آزمون مدل اول پژوهش

متغیر	ضریب	انحراف معیار	آزمون تی	سطح معناداری	VIF
عرض از مبدا	۳۲۳/.	۰۰۶/.	۴۹/۳۰۹	۰۰۰/.	–
مدیریت ریسک نرخ بازده حقوق صاحبان سهام	۱۰۹/.–	۰۴۰/.	۲/۷۰۵–	۰۰۷/.	۱/۰۱۴
سرمایه انسانی	۱۹/۴۲۹	۵/۸۱۵	۳/۳۴۱	۰۰۹/.	۱/۰۰۱
سرمایه انسانی*مدیریت ریسک	۰۲۸/.	۰۰۹/.	۳/۰۹۲	۰۰۲/.	۱/۰۷۵
نسبت بدهی ها	۱۴۲/.–	۰۲۲/.	۶/۲۷۶–	۰۰۰/.	۱/۰۷۴
آماره اف فیشر	۱۰/۴۷۲		آزمون دوربین واتسون		۱/۸۷۶
سطح معناداری اف فیشر	۰۰۰/.		ضریب تعیین تعدیل شده		۶۱۶/.

آزمون مدل دوم پژوهش

آماره دوربین واتسون پس از برآورد ضرایب، مقدار ۱٫۸۲۵ را نشان می‌دهد که به معنی عدم وجود همبستگی پیاپی در جزء اخلال می‌باشد. نتیجتاً مشکل خودهمبستگی سریالی در این فرضیه مشاهده نمی‌شود. با توجه به مقدار سطح معنی‌داری بدست آمده برای آماره F به میزان (۰٫۰۰۰۰) می‌توان ادعا نمود که مدل رگرسیونی برازش شده معنادار است. با توجه به ضریب تعیین مدل برازش شده می‌توان ادعا نمود، حدود ۷۴ درصد از تغییرات در متغیر وابسته مدل توسط متغیرهای مستقل توضیح داده می‌شود. با توجه به ستون آخر مقدار VIF برای کلیه متغیرهای مستقل کمتر از ۱۰ (VIF<۱۰) می‌باشد؛ بنابراین بین متغیرهای مستقل هم‌خطی وجود ندارد؛ بنابراین مدل برازش شده دارای اعتبار می‌باشد.

جدول ٦. خلاصه نتایج آماری آزمون مدل دوم پژوهش

متغیر	ضریب	انحراف معیار	آزمون تی	سطح معناداری	VIF
عرض از مبدا	./۲۸۵	./۰۰۴	۶۱/۶۲۲	./۰۰۰	–
نوآوری	./۰۲۱	./۰۰۹	۲/۱۴۹	./۰۳۲	۱/۰۱۶
سرمایه انسانی	۱۰/۲۹۶	۵/۱۵۱	۱/۹۹۸	./۰۴۵	۱/۰۰۹
سرمایه انسانی*نوآوری	./۰۷۰	./۰۱۱	۵/۹۷۵	./۰۰۰	۱/۰۹۱
نسبت بدهی ها	–./۰۲۸	./۰۰۹	–۳/۰۹۲	./۰۰۲	۱/۰۷۵
آماره اف فیشر	۱۸/۴۹۵		آزمون دوربین واتسون		۱/۸۲۵
سطح معناداری اف فیشر	./۰۰۰		ضریب تعیین تعدیل شده		./۷۴۷

فرضیه سوم: بین نوآوری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام ارتباط معناداری وجود دارد.

در فرضیه فوق ارتباط بین نوآوری به عنوان متغیر مستقل و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام به عنوان متغیر وابسته بررسی گردیده است. نتایج در جدول نشان می دهد، ضریب برآوردی متغیر نوآوری در جدول دو درصد مثبت و قدر مطلق آزمون تی بزرگتر از دو بوده و سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۵ درصد (./۰۳۲) می باشد. از این رو می‌توان بیان کرد، بین نوآوری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام ارتباط معناداری وجود دارد. نوع ضریب متغیر بیانگر وجود ارتباط مثبت و مستقیم با نرخ بازده حقوق صاحبان سهام می‌باشد. درنتیجه فرضیه‌ی پژوهش در سطح خطای ۵ درصد تایید می‌شود.

فرضیه ششم: سرمایه انسانی بر ارتباط بین نوآوری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام نقش تعدیلی دارد.

در فرضیه فوق ارتباط بین نوآوری به عنوان متغیر مستقل و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام به عنوان متغیر وابسته و سرمایه انسانی به عنوان متغیر تعدیل گر بررسی گردیده است. نتایج در جدول نشان می دهد، ضریب برآوردی متغیر تعاملی در جدول ۷ درصد مثبت و قدر مطلق آزمون تی بزرگتر از دو بوده و سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۵ درصد (./۰۰۰) می باشد. از این رو می‌توان بیان کرد، سرمایه انسانی بر ارتباط بین نوآوری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام نقش تعدیلی دارد. نوع ضریب متغیر بیانگر وجود ارتباط مثبت و مستقیم با نرخ بازده حقوق صاحبان سهام می‌باشد. درنتیجه فرضیه‌ی پژوهش در سطح خطای ۵ درصد تایید می‌شود.

نتیجه گیری

نوسانات بازار، استراتژی‌های مدیریت ریسک را که منحصراً پیش‌بینی‌کننده‌های ریسک سنتی را بی‌اثر می‌دانند، ناکارآمد می‌سازد. احتمال ورشکستگی به دلیل واکنش ناکارآمد شرکت به تهدیدات خارجی افزایش می یابد. این امر باعث می‌شود که سرمایه‌گذاران از سرمایه‌گذاری‌های خاصی که برای رشد و توسعه شرکت اهمیت زیادی دارند، دوری کنند. در مقابل، انتظار می‌رود که مدیریت ریسک مؤثر، با متقاعد کردن سرمایه‌گذاران به سرمایه‌گذاری در شرکت، عملکرد مالی را تقویت کند که منجر به تخصیص منابع پایدار می‌شود. ریسک شرکت به طور کلی به عنوان نوسانات سود یا جریان های نقدی در طول زمان تعریف می شود. با این حال، مدیریت ریسک کل به شرکت اجازه می دهد تا با ریسک ناشی از عوامل خارجی مقابله کند و بازده شرکت را در طول زمان تثبیت کند. با در نظر گرفتن بررسی ادبیات، تأثیر نوآوری و سرمایه انسانی بر اثر عملکرد مدیریت ریسک تعیین‌کننده است. نوآوری از نقطه نظر فنی و اقتصادی مورد بحث قرار می گیرد. منظور از نوآوری، توسعه محصول موثر است و اگر بودجه تحقیق و توسعه تامین شود، یک شرکت نوآور در نظر گرفته می شود. با این حال، بیان نوآورانه اخیراً برای تأکید بیشتر بر سخت افزار و دارایی های سازمانی تغییر کرده است. صنایع نوآور اغلب شامل شرکت هایی با فناوری های خودکار و دانش بالا، مانند شرکت های کامپیوتر و داروسازی می شود. این شرکت ها به سرمایه گذاری مناسب برای حمایت از پیشرفت های نوآورانه و ایجاد مزیت رقابتی بلند مدت نیاز دارند. نوآوری پایدار متکی به روابط ذینفعان با سهامداران و همچنین هزینه های تحقیق و توسعه مداوم است که به سرمایه‌گذاری های خاص شرکت نیاز دارد. تحقیقات منظم تحقیق و توسعه نیز با افزایش سرمایه‌گذاری سهامداران در دارایی‌های خاص شرکت‌ها تحقق می‌یابد که مزیت رقابتی ایجاد می‌کند و عملکرد مالی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، روند رشد اقتصاد جهانی با توسعه سریع فناوری پیشرفته، به ویژه در زمینه هایی مانند ارتباطات و برنامه نویسی، اساساً تغییر کرده است. در نتیجه، دانش، به عنوان یکی از حیاتی‌ترین سرمایه‌ها، با موفقیت جایگزین سرمایه‌های ملموس و مالی شده است. سرمایه انسانی که مبتنی بر اقتصاد دانش است، اطلاعات دقیق تری در مورد مدیریت دانش ارائه می دهد و یک مدل اندازه گیری موثر ایجاد می کند که در آن شاخص های مالی و غیر مالی با موفقیت ترکیب می شوند. علاوه بر این، بازتابی جامع از عملیات شرکت ارائه می دهد. میلوست (۲۰۰۷) بیان می‌کند که سرمایه انسانی، که به عنوان سرمایه انسانی نیز شناخته می‌شود، ابتکارات نوآورانه را تشویق می‌کند، مزیت رقابتی قوی را در بیشتر موارد فراهم می‌کند و همچنین استدلال می‌کند که هر ارزش بازار بیش از ارزش دفتری عمدتاً ناشی از سرمایه

انسانی است. علاوه بر این، عامل کلیدی برای رقابت پذیری شرکت ها، توسعه جهانی است. نتایج به دست آمده با نتایج سیروا واسپیکا (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

ارتباط مثبت بین نوآوری و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام به دلیل چند عامل می‌باشد:

۱. رشد و توسعه: نوآوری به رشد و توسعه شرکت کمک می‌کند. با ارائه محصولات و خدمات جدید و بهبود فرآیندها، شرکت قادر خواهد بود بازارهای جدید را در برگیرد و درآمد خود را افزایش دهد. این رشد و توسعه منجر به افزایش نرخ بازده حقوق صاحبان سهام خواهد شد.

۲. رقابتی ماندن: بازارها در حال تغییر هستند و رقابت در حال افزایش است. شرکت‌هایی که قادر به نوآوری و ارائه محصولات و خدمات جدید نیستند، به تدریج از بازار حذف می‌شوند. بنابراین، شرکت‌هایی که در نوآوری سرمایه‌گذاری می‌کنند، قادر خواهند بود رقابتی ماندن و جذب مشتریان جدید را تضمین کنند.

۳. ارزش افزوده: نوآوری می‌تواند ارزش افزوده به شرکت اضافه کند. با ارائه محصولات و خدمات جدید و بهبود فرآیندها، شرکت می‌تواند ارزش بیشتری به مشتریان و سهامداران خود ارائه دهد. این ارزش افزوده منجر به افزایش نرخ بازده حقوق صاحبان سهام خواهد شد.

۴. جذب سرمایه‌گذاران: شرکت‌های نوآور و با نتایج موفق در حوزه نوآوری، معمولاً جذب سرمایه‌گذاران بیشتری را جلب می‌کنند. سرمایه‌گذاران به دنبال شرکت‌هایی هستند که توانایی رشد و سودآوری بالایی دارند و نوآوری این توانایی را نشان می‌دهد. این جذب سرمایه‌گذاران منجر به افزایش نرخ بازده حقوق صاحبان سهام خواهد شد .بنابراین، نوآوری می‌تواند به افزایش نرخ بازده حقوق صاحبان سهام کمک کند و از اهمیت بالایی برخوردار است.

علت ارتباط منفی بین مدیریت ریسک و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام ممکن است به دلایل زیر باشد:

۱. افزایش مدیریت ریسک: وقتی که یک سازمان به مدیریت ریسک بهتری پرداخته و رویکردهای مناسبی را در این زمینه پیش می‌گیرد، احتمال وقوع ریسک‌های بزرگ و غیرقابل پیش‌بینی کاهش می‌یابد. این موضوع می‌تواند منجر به کاهش نرخ بازده حقوق صاحبان سهام شود، زیرا ریسک‌های بزرگ معمولاً بازدهی بالاتری دارند. بنابراین، با مدیریت بهتر ریسک، سازمان ممکن است نرخ بازده حقوق صاحبان سهام خود را کاهش دهد.

۲. افزایش هزینه‌های مدیریت ریسک: مدیریت ریسک به هزینه‌های اضافی مانند ایجاد سیستم‌های مدیریت ریسک، آموزش کارکنان و تحقیق و توسعه نیاز دارد. این هزینه‌ها می‌توانند منجر به کاهش

نرخ بازده حقوق صاحبان سهام شوند

۳. افزایش میزان تحت‌پوشش بودن: با افزایش مدیریت ریسک، سازمان ممکن است برخی از فرصت‌های بازار را از دست بدهد. این امر می‌تواند منجر به کاهش نرخ بازده حقوق صاحبان سهام شود

۴. افزایش محدودیت‌ها: مدیریت ریسک ممکن است باعث ایجاد محدودیت‌هایی برای سازمان شود که می‌تواند منجر به کاهش نرخ بازده حقوق صاحبان سهام شود. برای مثال، ممکن است سازمان مجبور شود از سرمایه بیشتری برای مقابله با ریسک‌ها استفاده کند، که می‌تواند منجر به کاهش سودآوری شود.

۵. تغییرات قوانین و مقررات: مدیریت ریسک ممکن است نیازمند تغییراتی در قوانین و مقررات مربوط به سازمان باشد. این تغییرات ممکن است نیازمند هزینه‌های اضافی شود و در نتیجه، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام را کاهش دهد.

نقش تعدیلی سرمایه انسانی بر ارتباط بین مدیریت ریسک و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام می‌تواند به عوامل زیر برگردد::

۱. افزایش اطلاعات: سرمایه انسانی شامل دانش، تجربه و اطلاعات است که مدیران و کارکنان یک سازمان در اختیار دارند. این اطلاعات می‌تواند به مدیران کمک کند تا ریسک‌های موجود را شناسایی کرده و بهترین راهکارهای مدیریت ریسک را انتخاب کنند. این در نتیجه می‌تواند منجر به بهبود نرخ بازده حقوق صاحبان سهام شود.

۲.افزایش نوآوری: سرمایه انسانی می‌تواند به مدیران کمک کند تا راهکارهای نوآورانه برای مدیریت ریسک‌ها ارائه دهند. این راهکارها ممکن است شامل استفاده از فناوری‌های جدید، تغییر در ساختار سازمانی و بهبود فرایندهای کسب و کار باشد. این نوآوری‌ها می‌تواند منجر به بهبود نرخ بازده حقوق صاحبان سهام شود.

۳. افزایش قدرت رقابتی: سرمایه انسانی می‌تواند به سازمان کمک کند تا قدرت رقابتی خود را در بازار افزایش دهد. با مدیریت بهتر ریسک‌ها، سازمان می‌تواند رقابتی‌تر عمل کند و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام را بهبود بخشد.

۴. افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران: سرمایه انسانی می‌تواند به سازمان کمک کند تا اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب کند. با مدیریت بهتر ریسک‌ها، سازمان می‌تواند اعتماد سرمایه‌گذاران را به دست آورده و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام را بهبود بخشد .به طور کلی، سرمایه انسانی می‌تواند با افزایش اطلاعات، نوآوری، قدرت رقابتی و اعتماد سرمایه‌گذاران، بهبود نرخ بازده حقوق صاحبان سهام را تسهیل کند.

پیشنهادهای پژوهش

پیشنهادهای مبتنی بر نتایج پژوهش

۱- به نظر می رسد که اگر شرکت ها بتوانند شرایط نامطلوب ناشی از مواجهه با ریسک را مدیریت کنند، در سرمایه انسانی و نوآوری سرمایه گذاری کنند و دارایی های غیرقابل جایگزینی را توسعه دهند، می توانند عملکرد مالی خود را افزایش دهند و به مزیت رقابتی دست یابند.

۲- مدیران باید طیف وسیع‌تری از ریسک‌ها را در ارزیابی ریسک ادغام کنند تا عناصر ریسک استراتژیک کلیدی را شامل شوند، و همچنین فعالیت‌های توسعه شرکت را برای تقویت سازگاری و احتمالات بالقوه در نظر بگیرند.

۳- کارآفرینی تجاری باید برای سود بردن از فرصت ها و جلوگیری از چالش های زیست محیطی توسعه یابد، با در نظر گرفتن اینکه سرمایه گذاری در تعاملات سرمایه گذار خاص شرکت، ارزش شرکت را افزایش می دهد.

۴- شیوه‌های سنتی مدیریت ریسک به منظور کاهش زیان‌های منفی ناشی از ریسک‌های مالی و عملیاتی مهم هستند. این نتایج همچنین به ارتباط تفکر و گزارش یکپارچه می پردازد زیرا شرکت ها سرمایه مالی و غیر مالی را در افشای سالانه خود لحاظ می کنند. افشای یکپارچه همچنین به مدیران اجرایی کمک می کند تا حاکمیت شرکتی خود را بهبود بخشند و اعتبار خود را نزد نهادها و سایر ذینفعان جامعه تقویت کنند.

۵- با توجه به اینکه عملکرد عملیاتی در شرکت‌هایی با سطوح بالاتر مدیریت ریسک کل و سرمایه‌گذاری‌های سرمایه انسانی و نوآوری بالاتر بیشتر است، این تحقیق پیشنهاد می‌کند که سرمایه‌گذاران باید توجه مدیریت ریسک بالاتر شرکت‌ها را برای ارزیابی بهتر فرآیند ارزیابی ریسک ببینند.

پیشنهادها برای پژوهش های آتی

۱- پیشنهاد می شود تا تحقیق حاضر با تفکیک صنایع انجام شده و نتایج در صنایع مختلف با هم مقایسه گردد.

۲- پیشنهاد می گردد سطوح مدیریت ریسک شرکت ها در صنایع مختلف مورد بررسی قرار بگیرد.

۳- پیشنهاد می شود اثر ویژگی های هیات مدیره مانند دانش مالی هیات مدیره و گردش اعضای هیات مدیره با مدیریت ریسک بررسی شود.

مراجع

[۱]- اسکندری پری،سمانه. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر سرمایه فکری و دارایی های دانش محور بر عملکرد مالی شرکت‌ها. پایان نامه کارشناسی ارشد حسابداری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس.

[۲]- حیدری، محمد مهدی ؛ امرائی، بناز و توسلی، مهدیه. (۱۴۰۱). تاثیر رهبری کارآفرینی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد شرکت با نقش میانجی قابلیت نوآوری در بیمه ایران. مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی. شماره ۵. صص ۱-۱۴.

[۳]- داوی، ابوالفضل و داوری، هدی. (۱۴۰۰). تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد مالی بانک مسکن از طریق نقش حاکمیت شرکتی .فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. شماره ۶۴. صص ۳۶-۴۸.

[۴]- فخاری، حسین و رستم پور، ایمان. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر تمرکز مشتری بر سودآوری در چرخه های عمر شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران،کنفرانس ملی تحقیقات علمی جهان در مدیریت،حسابداری،حقوق و علوم اجتماعی،شیراز.

[۵]- موفقی، ع. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر سرمایه‌گذاری در هزینه‌های تحقیق و توسعه بر عملکرد مالی با تمرکز نقش تعدیلی اندازه شرکت . پایان نامه کارشناسی ارشد حسابداری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفادشت.

[6]- Amin.SH and Aslam.SH. (2018). Relationship between Customer Concentration and Financial Performance. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. Vol. 12 (2), 521-547

[7]- Andersen, T.J. (2008). The Performance Relationship of Effective Risk Management: Exploring the Firm-Specific Investment Rationale. Long Range Plan., 41, 155–176.

[8]- Barrena-Martínez, J.; Cricelli, L.; Ferrándiz, E.; Greco, M.; Grimaldi, M. Joint forces. (2020). Towards an integration of intellectual capital theory and the open innovation paradigm. J. Bus. Res., 112, 261–270.

[9]- Chapman, C.B.; Ward, S.C. (1997). Managing Risk Management Processes: Navigating a Multidimensional Space. In Managing Risks in Projects; Taylor & Francis: Oxfordshire, UK, pp. 109–118.

[10]- Chatterjee.SH, Chaudhuri .R وThrassou .A and Sakka .G. (2021). Impact of Customer Concentration on firm performance: a study of Indian firms and the moderating effects of age and gender . Journal of Intellectual Capital Vol. 23 No. 1, pp. 103-126

[11]- Culp, C.L. (2002) The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA,

[12]- Dionne, G. Risk.(2013). management: History, definition, and critique. Risk Manag. Insur. Rev. 16, 147–166.

[13]- Dong.Y, Li.CH and Li.H. (2021). Customer concentration and performance. Journal of Corporate Finance.Vol 69.

[14]- Faedfar, S.; Özye¸sil, M.; Çıkrıkçı, M.; Benhür Aktürk, E.(2022). Effective Risk Management and Sustainable Corporate Performance Integrating Innovation and Intellectual Capital: An Application on Istanbul Exchange Market. *Sustainability. 14*, 11532.

[15]- Gehner, E. (2008). Knowingly Taking Risk: Investment Decision Making in Real Estate Development; Eburon Uitgeverij BV: Utrecht, The Netherlands,.
[16]- Hillson, D. (2002).Extending the risk process to manage opportunities. Int. J. Proj. Manag. 20, 235–240.
[17]- Jafari, M.; Chadegani, A.A.; Biglari, V. (2011) Effective Risk Management and Companys Performance: Investment in Innovations and Intellectual Capital Using Behavioral and Practical Approach. J. Econ. Int. Financ.3, 780–786.
[18]- Jin G, Jiang Q and Liu X (2022) Customer Concentration, Managerial Ability, and Corporate Performance. Front. Psychol. 12:814646. doi: 10.3389/fpsyg.2021.814646
[19]- Jorion, P. (2009). Risk management lessons from the credit crisis. Eur. Financ. Manag., 15, 923–933.
[20]- Khan, S.N.; Ali, E.I.E. (2017). The moderating role of intellectual capital between enterprise risk management and firm performance: A conceptual review. Am. J. Soc. Sci. Humanit., 2, 9–15.
[21]- Kirkpatrick, M.G. (2006). Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Corporate Reporting; Organization for Economic Co-operation and Development: Paris, France.
[22]- Manuel, E.G. Innovation and Risk Management. (2007). Available online: https://ssrn.com/abstract=969028
[23]- Miller, K.D.; Waller, H.G. Scenarios,(2003). Real Options and Integrated Risk Management. Long Range Plan.36, 93–107.
[24]- Moeller, R.R. (2007). COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA,
[25]- Mohammed, H.K.; Knapkova, A. (2016).The Impact of Total Risk Management on Company's Performance. Procedia-Soc. Behav. Sci. 220, 271–277.
[26]- Malik, M.F.; Zaman, M.; Buckby, S. (2020).Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. J. Contemp. Account. Econ., 16, 100178.
[27]- Pagach, D.; Warr, R. (2011).The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers. J. Risk Insur., 78, 185–211.
[28]- Wang, H.; Barney, J.B.; Reuer, J.J.9(.2003) Stimulating Firm-Specific Investment Through Risk Management. Long Range Plan., 36, 49–59
[29]- Wang, H.C.; He, J.; Mahoney, J.T. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic-and relationship-based employee governance mechanisms. Strateg. Manag. J., 30, 1265–1285.
[30]- Nocco, B.W.; Stulz, R.M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. J. Appl. Corp. Financ., 18, 8–20.
[31]- Salvi, A.; Vitolla, F.; Giakoumelou, A.; Raimo, N.; Rubino, M. (2020). Intellectual capital disclosure in integrated reports: The effect on firm value. Technol. Forecast. Soc. Chang., 160, 120228.
[32]- Stewart, T.A. 91997). Brainpower: Who owns it and how they profit from it. Fortune-Eur. Ed. 135, 64–69.
[33]- Wegar.F. (2020). Intellectual capital and corporate financial performance in India's central public sector enterprises. International Journal of Learning and Intellectual Capital 17(1):77-97
[34]- Yang.CH,Xia.X, Li.Y, Zhao.Y and liu.SH. (2021). CEO financial career and corporate innovation: Evidence from China. International Review of Economics and Finance 74 (2021) 81–102

تأثیر شایستگی استراتژیک سرمایه انسانی بر پذیرش تکافل در سازمان‌های بیمه‌ای

زهرا فتحی[1]، صادق منصوری[2]

چکیده

نیروی انسانی مهمترین عامل در بهبود مدیریت استراتژیک در هر سازمانی و در هر کشوری می‌باشد، به طوری که این عامل به یک عنصر مهم و اساسی در تبیین تفاوت‌های موجود در بهره‌وری و رشد آن در کشورهای مختلف گردیده است . برای ارایه بیمه تکافل در شرکت‌های بیمه‌گر یکی از مولفه‌های اصلی پذیرش آن از سوی نیروی انسانی می‌باشد. روش تحقیق توصیفی- تحلیلی بوده و نمونه آماری تحقیق شامل ۸۰ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های بیمه‌ای، سازمان‌های فعال در بخش بیمه و انجمن‌های فعال در صنعت بیمه‌ای کشور است. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار SPSS استفاده شده است. یافته‌های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شده است. نتایج حاصل از آزمون رگرسیون نشان داد، مولفه‌های شایستگی استراتژیک(آموزش کارکنان، پاداش های مالی و غیرمالی، کنترل پیامد، ارزیابی فنی) بر پذیرش تکافل تاثیر معناداری دارد. همچنین با توجه به مقادیر ضرایب بتا بیشترین تاثیرگذاری مربوط به مؤلفه آموزش کارکنان(۶۸.) و کمترین آن مربوط به پاداش‌های غیرمالی (۱۸.) می‌باشد.

واژگان کلیدی: شایستگی استراتژیک، سرمایه انسانی، تکافل، سازمان‌های بیمه‌ای

۱. شرکت بیمه پارسیان ، شعبه پونک، تهران، Fathi.nazi@yahoo.com

۲. شرکت بیمه پارسیان ، شعبه پونک ، تهران، Sadegh.mansoory@gmail.com

مقدمه

با توجه به نقش و اهمیت استراتژیک حوزه منابع انسانی در ارزش آفرینی سازمان ها در فضای کسب و کار امروزی، می توان بیان داشت که در بین منابع سازمانی، منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهم ترین سرمایه هر سازمان به شمار می آید. به عبارت دیگر، منابع انسانی هر سازمان منابع اصلی زاینده مزیت‌های رقابتی پایدار و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی است. در نتیجه یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه منابع انسانی است. مقوله ای که در سال های اخیر به ابزاری بدل گشته است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی مورد نظر متصل می‌سازد. بررسی فراز و فرودهای توسعه منابع انسانی نشان میدهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان ها بیش از پیش نمایان گشته است(موسوی جد و همکاران، ۱۴۰۱). از اینرو، در عصر جدید به انسان در مدیریت به عنوان سرمایه ای بی پایان و با ارزش می نگرند. امروزه قدرت کشورها بر اساس سرمایه انسانی خلاق کارآمد سنجیده می‌شود، بنابراین کشورها باید بهترین برنامه‌ریزی را برای بهترین سرمایه خود داشته باشند. در حقیقت موفقیت هر سازمان در گرو واحدهای منابع انسانی آن سازمان است و آنچه باعث بهینه شدن منابع انسانی میشود، برنامه‌ریزی استراتژیک برای این واحد سازمانی می باشد (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵). برنامه‌ریزی عبارتست از طریق و روش نیل به اهداف سازمانی، از اینرو برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین می‌شود و تصمیم‌گیری بر مبنای روش‌ها، جهت دستیابی به این اهداف که از قبل پیش‌بینی شده اند، انجام می‌گیرد. به عبارتی، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است و بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و برنامه استراتژیک کلان سازمان، ارتباط تنگاتنگی وجود دارد (Alqershi, 2021).

در اینجا لازم است اشاره شود که نظام مالی اسلام متشکل از سه حوزه کارکردی بانکداری اسلامی، بیمه اسلامی و بازار سرمایه اسلامی است که با توسعه و پیشرفت خود، به بخش مهم و اساسی در بازار مالی جهانی تبدیل شده و به عنوان الگوی مالی جایگزین، کارا و اجرایی در مقابل نظام مالی متعارف، مورد توجه بسیار قرار گرفته‌اند. در این بین، بیمه بعد از بانکداری مهمترین بخش محسوب می‌شود. در حقیقت بانکداری و بیمه درهم تنیده اند و به عنوان مکمل از عملکرد هم حمایت می‌کنند. با این توضیح تکافل یک سیستم تعاونی بیمه است که بر پایه قوانین و مقررات بانکداری اسلامی پایه‌گذاری شده و در آن، مشتریان بیمه توافق می نمایند با تجمیع سهم های پرداختی، دیون هر کدام از افراد نیازمند را پرداخت نمایند و مانند بیمه‌های دو طرفه، بیمه گذاران در سود یا زیانی که از سرمایه‌گذاری وجود تکافل در

فعالیتهای اقتصادی می شود، منتفع خواهند شد (LOM & CAPRIA, 2023). صنعت مالی اسلامی یکی از سریعترین صنایع در حال رشد در جهان اسلام است. در چند سال گذشته تقاضاهای مصرف کنندگان برای محصولات و خدمات مالی اسلامی در حال افزایش بوده و انتظار می‌رود دارایی های مالی اسلامی تا پایان سال ۲۰۲۳ به ۳٫۸ تریلیون دلار برسد(Akhter, Jamil & Fam,, 2021).

در این وضعیت، ریسک ناشی از سرمایه‌گذاری وجوه تنها متوجه شرکت تکافل نبوده و بر خلاف بیمه‌های تجاری معمول، همه اعضا به اندازه سهم خود از سود یا زیان فعالیت‌ها متأثر خواهند شد. در پایان سال مالی، اگر مازادی ناشی از فعالیت‌های تکافلی باقی مانده باشد در میان اعضا تقسیم می گردد (Hemrit, 2020).

از آنجایی که پس از طراحی و معماری استراتژیک منابع انسانی در سازمانهای بیمه ای، یادگیری مهارتهای لازم برای اجرای دقیق تکافل (این چشم انداز استراتژیک) مهم است و این مستلزم محاسبه شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی سازمان است، اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که به دنبال شناسایی شایستگی‌های مسئولان منابع انسانی سازمانی، به ویژه مدیران باشیم. زیرا کسانی که باید متولی ایجاد سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی باشند، اولاً باید شایستگی‌های لازم را داشته باشند و ثانیاً بر وجود شایستگی‌ها در سایر زمینه ها به خصوص (پذیرش تکافل)، کارکنان و مدیران نظارت داشته باشند. بدین ترتیب هدف از تحقیق حاضر بررسی تأثیر شایستگی استراتژیک سرمایه انسانی بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای می باشد.

پیشینه پژوهش

مطالعات مختلفی در خصوص بیمه تکافل در داخل و خارج از کشور انجام شده است، ولی با این وجود، طی جستجوی محقق پژوهش در زمینه تأثیر شایستگی استراتژیک سرمایه انسانی بر پذیرش بیمه تکافل در سازمان بیمه ای انجام نشده است. در این بخش، برخی از آخرین مطالعات مربوط به پذیرش بیمه تکافل و شایستگی‌های استراتژی منابع انسانی نشان داده می‌شود:

موسوی جد و همکاران (۱۴۰۱) هدف پژوهش خود را تشخیص نقش شایستگی‌های سرمایه انسانی در مدیریت استراتژیک پایدار در شرکت لاستیک بارز کردستان بیان کردند. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارشناسان شرکت بارز استان کردستان به تعداد ۷۴ نفر میباشد. از بین این جامعه تعداد ۶۰ داوطلب (نمونه) به صورت تصادفی آسان برای پاسخ به پرسشنامه طراحی شده انتخاب شدند. نتایج نشان داد که شایستگی های سرمایه انسانی بر استراتژی سازمانی، مدیریت پایدار و استراتژی سازمانی بر

مدیریت استراتژیک و همچنین مدیریت پایدار بر مدیریت استراتژیک تاثیر مثبت و معناداری دارند. در میان ابعاد متغیرهای پژوهش نیز بیشترین تأثیر را مزیت رقابتی بر مدیریت استراتژیک پایدار داشت.

امجدی و همکاران (۱۴۰۱) هدف تحقیق خود را تدوین مدل پذیرش بیمه تکافل در شرکتهای بیمه ای کشور از منظر شاخص‌های آمادگی سازمان بر اساس ترکیب SEM-ISM بیان کردند. روش تحقیق توصیفی- تحلیلی بوده و نمونه آماری تحقیق در دو بخش خبرگان تحقیق که شامل ۱۰ خبره و مدیران ارشد شرکتهای بیمه ای، سازمانهای فعال در بخش بیمه و انجمن های فعال در صنعت بیمه ای کشور شامل ۱۱۸ نفر بوده است. یافته های تحقیق در بخش مدلسازی ساختاری- تفسیری نشان میدهد که سامانه به عنوان تأثیرگذارترین شاخص آمادگی سازمان و کارکنان به عنوان تأثیرپذیرترین شاخص آمادگی سازمان تلقی می‌گردد. سایر شاخص‌ها به عنوان شاخص‌های ارتباطی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کمتری به نسبت این دو شاخص برخوردار هستند. همچنین نتایج مدلسازی مسیری ساختاری نشان‌دهنده تأیید روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین شاخص های آمادگی سازمان و تأیید الگوی تدوین شده بوده است. نتایج نشان میدهد که با تمرکز بر شاخص‌های تأثیرگذار مانند سامانه، می‌توان شاخص های تأثیرپذیر را در جهت افزایش آمادگی سازمان برای پذیرش بیمه تکافل بهبود داد.

حاجی علی اکبری و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر در پیاده سازی تکافل در سطح بیمه میهن انجام دادند. این پژوهش از لحاظ روش توصیفی- اکتشافی بود که به شیوه دلفی و مصاحبه با خبرگان انجام پذیرفت. نمونه آماری شامل ۳۳ نفر از کارشناسان و خبرگان امور بیمه ای شرکت بیمه میهن بود که به روش گلوله برفی انتخاب و این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت و مجموعاً ۳۳ مصاحبه صورت گرفت. نتایج نشان داد از دید خبرگان امور بیمه چهار مؤلفه بهای تمام شده (هزینه) ارائه خدمات بیمه ای، قوانین و دستورالعمل‌های الباغی، تحقیقات آماری و شفافیت اطلاعات ارائه شده در پیاده‌سازی بیمه تکافل در سطح بیمه میهن بیشترین اهمیت را دارند که مؤلفه بهای تمام شده بیشترین اثر مستقیم را داشته است.

(Kurniawan et all., 2023) مطالعه ای با هدف بررسی تأثیر منابع ملموس، مدیریت دانش و شایستگی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان در صنعت بانکداری انجام دادند. روش تحقیق مورد استفاده، روش کمی با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه برای تجزیه و تحلیل داده ها می باشد. نمونه پژوهش شامل ۶۹ نفر از کارکنان بانک BUMN در جاکارتا بود. نتایج تحقیق نشان داد که منابع ملموس و مدیریت دانش تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد کارکنان دارند. سرمایه گذاری مناسب در منابع ملموس و مدیریت موثر دانش از طریق مدیریت دانش می تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد. علاوه بر این، توجه و توسعه شایستگی‌های

فردی کارکنان در زمینه شایستگی منابع انسانی برای سازمان ها مهم است.

(Salman & Kawata, 2022) هدف این پژوهش مقایسه محصولات ارائه شده توسط بیمه اسلامی، بیمه متعارف و محصولات به طور کلی برای تحلیل نقاط قوت و ضعف بیمه اسلامی است. یک پرسشنامه برای بیمه شدگان بیمه پیرو هر مذهب ساکن مالزی توزیع شد. این مطالعه نشان داد که ۱)جا برای بهبود وضوح تکافل در توضیح ویژگی‌های آن برای مسلمان وجود دارد و ۲) تکافل در بسیاری از روش‌های تبلیغاتی مانند وب سایت‌ها، سینماها و تلویزیون‌ها با تأخیر پیشرفت می کند.

(Paton Schmidt, 2019)تحقیقی با هدف بررسی میزان پذیرش محصولات بیمه اسلامی (تکافل) توسط مصرف کنندگان در یک کشور با اکثریت غیر مسلمان می باشد، که تحت تأثیر دانش مصرف کننده در مورد منشاء اسلامی آن است صورت داد. علاوه بر این، این مطالعه میزان تأثیر گذاری ویژگی های مختلف روانشناختی و جمعیت شناختی مصرف کنندگان بر قصد خرید را مشخص می کند. پرسشنامه ای در بین نمونه ی ۳۹۰ نفری از پاسخ دهندگان در کشور توزیع شد که به نیمی از آنها گفته شد که این محصول بیمه ای اسلامی است و به نیمی دیگر گفته نشد. پرسشنامه بین دو گروه یکسان بود و تنها تفاوت آن در افشاء منشاء اسلامی محصول بود. داده های اضافی مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی مصرف کننده، سبک شناختی و تجربه قبلی استفاده از محصولات بیمه ای از پاسخ دهندگان جمع آوری شد. از تجزیه و تحلیل رگرسیون برای تعیین قصد خرید مشتریان استفاده شد. نتایج نشان داد در هنگام ارائه محصول به عنوان یک محصول اسلامی، قصد خرید برای خرید تکافل (نوعی از بیمه اسلامی) کمتر بود. علاوه بر این، مشخص شد که سبک شناختی مصرف کننده، جهت گیری سیاسی، هزینه سالیانه بیمه و دیدگاه های اسلام بر قصد خرید تکافل تأثیر می گذارد.

در سایر مطالعات عوامل مؤثر بر شایستگی منابع انسانی در جهت توسعه بیمه تکافل و پذیرش آن مورد توجه قرار نگرفته است که این موضوع نشان دهنده یک شکاف نظری در مطالعات مربوط به تکافل و اجرایی نمودن آن در سطح سازمانی است.

مبانی نظری

تکافل نیز مانند بیمه متعارف، پوشش‌های بیمه ای یکسانی را ارائه میدهد. چون هم بیمه و هم تکافل هدفشان کاهش بار مخاطرات و حوادث ناگهانی است که برای افراد رخ میدهد. پس در نوع و تنوع پوشش مخاطرات هر دو یکسان می‌باشند. بنابراین، تکافل خانواده یا تکافل عمر یا تکافل زندگی دقیقاً همان نوع پوشش بیمه عمر و بیمه زندگی را ارائه میدهد و تکافل عمومی نیز همان پوشش‌های بیمه عمومی را ارائه میدهد (حاجی علی اکبری، زبان دان و جعفرلی، ۱۳۹۹).

در رابطه با پذیرش بیمه تکافل از طرف افراد و سازمان‌ها مطالعات و نظریات مختلفی بیان شده؛ به عنوان مثال (Lada et all.,2009) اثبات کردند که نظریه اقدام منطقی، مدل معتبردر پیش بینی قصد انتخاب محصولات حلال است. علاوه بر این، در مطلعه دیگری توسط (Ramayah et all., 2010) از مدل نظریه اقدام منطقی استفاده شده تا نحوه تأثیر ارزش‌ها و نگرش‌های فردی در یک کشور در حال توسعه بر روی نیت خرید محصولات سبز را بررسی کند. در نظریه اقدام منطقی، دو عامل منحصر به فرد که بر روی نیت رفتاری نقش دارند با نگرش به رفتار و هنجار ذهنی تعیین می‌شوند. برای کسب درک عمیق تر از عوامل مؤثر بر رفتار، لازم است که به اعتقاداتی توجه کنیم که افراد نسبت به خود و محیطشان دارند. بنابراین، اعتقادات به عنوان زیربنای نگرش و هنجار ذهن فرد تلقی می‌شوند و در نهایت هدف و رفتار را تعیین می‌کنند (Ramayah & Razak, 2008).

نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است و بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و برنامه استراتژیک کلان سازمان، ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست ها و رویه های متعلق به منابع انسانی است؛ به گونه ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد. فقدان نگرش استراتژیک و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمان ها، تأثیرات منفی عدیده ای در برنامه ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان بر جا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد. همچنین استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان ها، امر ضروری است، بنابراین تدوین استراتژی های مناسب در حوزه منابع انسانی می تواند زمینه ساز اتخاذ تصمیمات و بکارگیری راهکارهایی کارا و اثربخش در زمینه تأمین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان گردیده و در نتیجه تحقق این مهم سازمان ها قادر خواهند بود سرمایه انسانی خود را به عنوان عامل ایجاد مزیت های رقابتی پایدار مورد ملاحظه قرار داده و به اهدا کلان خود دستیابی پیدا کند(پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۳). یکی از مقوله‌های کلیدی در راستای اجرای استراتژیهای منابع انسانی در سازمانها، آموزش میباشد. همانگونه که اشاره شد، تدوین و اجرای برنامه استراتژیک منابع انسانی در سازمانها مستلزم مشارکت تیمی کلیه مدیران و متخصصان سازمانی در جریان این فرآیند میباشد. لذا مقوله آموزش و آشناسازی این افراد با مباحث و موضوعات محوری در این مسیر میتواند زمینه

مشارکت حداکثری و اثربخش کلیه افراد را محقق سازد و در صورت عدم ارائه آموزشهای لازم و عدم اشراف و آگاهی افراد با مباحث کلیدی در این مسیر، مشارکت و تعهد افراد در این زمینه با مشکلات و معضلات عدیده ای روبرو خواهد شد. همچنین یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژیهای منابع انسانی در سازمانها، توسعه تکنولوژی میباشد. مقصود از تکنولوژی، شیوهای است که درون داده های منابع انسانی به برون داده ها تبدیل میشوند و در حقیقت، شیوه ای که وظایف، سازماندهی و هماهنگ میگردند. لذا مقوله تکنولوژی کاملا بر جریان پیشبرد استراتژی های منابع انسانی در سازمانها تاثیرگذار خواهد بود خصوصاً در شرایطی که تکنولوژی نیاز به مهارتهایی دارد که برای سازمان حالت ویژه دارند، نمی‌توان بر فرآیند تولید به راحتی کنترل داشت، مستلزم همکاری و وابستگی متقابل منابع انسانی است و زمینه ساز سطح بالایی از ابهام در نقش و کار است(جعفر نیا و راجی، ۱۳۹۶).

مروری بر ادبیات نظری پژوهش، زمینه لازم را برای ارائه فرضیات تحقیق فراهم کرد. بر این اساس فرضیات زیر در نظر گرفته شده است:

شایستگی استراتژیک سرمایه انسانی بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

۱) آموزش کارکنان بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

۲) پاداش ها و مشوق های مالی بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

۳) پاداش ها و مشوق های غیرمالی بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

۴) کنترل و ارزیابی پیامد بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

۵) نوآوری فنی بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

مواد روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربرد و از نظر روش انجام تحقیق با توجه به فرضیات و ماهیت آن، از نوع کمی می‌باشد. از نظر زمانی مقطعی و بر اساس نوع گردآوری داده‌های آن پیمایشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مدیران ارشد در شرکت‌های بیمه‌ای خواهد بود که از هر شرکت ۲ مدیر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. بر همین اساس تعداد نمونه آماری شامل ۸۰ نفر بوده است. تحلیل داده‌های پرسشنامه با استفاده از نرم افزار Spssصورت گرفت. جهت گردآوری داده ها از پرسشنامه‌های استاندارد زیر استفاده شد؛ پرسشنامه محقق ساخته پذیرش تکافل با استناد بر تحقیقات (امجدی و همکاران، ۱۴۰۱) با ۹ سوال و پرسشنامه استاندارد شایستگی های استراتژی های منابع انسانی یوآن و همکاران، ۲۰۰۶) با ۱۵ سوال بسته که بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده‌اند، می باشد. برای

محاسبه پایایی نیز از روش ضرایب آلفای کرونباخ و ضرایب ترکیبی استفاده شده است.

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	روایی AVE
آموزش کارکنان	۰,۷۵	۰,۵۸
پاداش ها و مشوق های مالی	۰,۷۸	۰,۶۶
پاداش ها و مشوق های غیرمالی	۰,۷۳	۰,۶۱
کنترل و ارزیابی پیامد	۰,۸۰	۰,۶۲
نوآوری فنی	۰,۷۵	۰,۶۸
پذیرش تکافل	۰,۷۱	۰,۵۳

همان طور که در جدول ۱ مشاهده می شود، مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش بیش از ۰/۷ می باشد. و این نشان دهنده مطلوب بودن پایایی ابزار گردآوری داده ها می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه مقدار میانگین واریانس استخراجی برای تمامی متغیرها بالای ۰/۵ است و طبق این آزمون، روایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می گیرد.

نتایج آزمون فرضیات

جدول ۲. متغیرهای جمعیت شناختی پرسشنامه های پژوهش

متغیر	گروه	تعداد	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۳۰	۳۷ درصد
	مرد	۵۰	۶۳ درصد
تحصیلات	کارشناسی	۱۹	۲۴ درصد
	ارشد	۵۰	۶۲ درصد
	دکتری	۱۱	۱۴ درصد
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۱۶	۲۰ درصد
	۵-۱۰ سال	۳۶	۴۵ درصد
	۱۰-۱۵ سال	۲۲	۲۷ درصد
	بیش از ۱۵ سال	۶	۸ درصد

با توجه به داده‌های گردآوری شده، از میان پاسخ دهندگان به پرسشنامه، بر اساس جنسیت ۳۷ درصد زن و ۶۳ درصد مرد بوده اند. از نظر سنی ۴۶ درصد ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۳ درصد ۴۰ تا ۵۰ سال و ۲۱ درصد بالای ۵۰ سال می‌باشند. داده های گردآوری شده در زمینه سابقه کار نشان می دهد که بیشترین سابقه شغلی با ۴۵ درصد مربوط به ۵ تا ۱۰ سال می باشد و کمترین سابقه با ۸ درصد مربوط به گروه بیش از ۱۵ سال می باشد.

آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

جدول ۳. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	بیشینه	کمینه
پذیرش تکافل	۴۳,۶۶	۳,۴۶	۵۰	۳۷
آموزش کارکنان	۱۳,۷۵	۱,۲۸	۱۵	۱۰
پاداش ها و مشوق های مالی	۱۰,۴۱	۲,۲۳	۱۵	۴
پاداش ها و مشوق های غیرمالی	۱۰,۲۸	۲,۳	۱۵	۴
کنترل و ارزیابی پیامد	۱۲,۲۶	۱,۷۴	۱۵	۸
نوآوری فنی	۱۲,۶۶	۱,۵۱	۱۵	۹

همان طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، در متغیر آموزش کارکنان، با میانگین ۱۳,۷۵ از بیشترین مقادیر میانگین برخوردار می باشد. و متغیر پاداش ها و مشوق های غیر مالی با میانگین ۱۰,۲۸ دارای کمترین مقادیر میانگین می باشد. بیشترین مقادیر انحراف از معیار نیز مربوط به متغیر پاداش غیرمالی با مقادیر ۲,۳ می باشد. همچنین مشاهده میشود که میانگین در پذیرش تکافل در مقدار عددی ۴۳,۶۶ بوده است. انحراف از معیار نیز در این متغیر نیز برابر با ۳,۴۶ می باشد.

یافته های استنباطی

یافته های استنباطی در اولین گام به بررسی توزیع در مولفه های مورد مطالعه می پردازد. توزیع در مولفه ها از آن جهت قابل توجه می باشد که آزمون های اماری استفاده شده در اثبات و یا در فرضیات با استفاده از مشخص شدن نوع توزیع در مولفه‌های مورد مطالعه مشخص می گردد. به این شکل که فرضیات با متغیرهای دارای توزیع نرمال با آزمون های پارامتری مورد تحلیل قرار می گیرند و متغیرهایی که به شکل غیرنرمال هستند با آزمون های ناپارامتری آزمون می شوند.

جدول ٤. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

	آموزش کارکنان	پاداش مالی	پاداش غیرمالی	کنترل پیامد	نوآوری فنی	پذیرش تکافل
تعداد	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰	۸۰
آماره z	۱,۲	۱,۲۳	۱,۱۱	۱,۴۳	۱,۱۲	۱,۳۴
سطح معناداری	.۱۳	.۲۵	.۵۴	.۴۵	.۰۹	.۱۳

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده می شود، که سطح معناداری در مقدار عددی بیشتر از ۵ درصد و در نهایت می توان بیان نمود که توزیع در متغیرها مورد مطالعه به شکل نرمال می باشد لذا به منظور آزمون فرضیات روش های پارامتریک در دستور کار قرار می گیرد.

به منظور بررسی فرضیات پژوهش از آزمون رگرسیون استفاده گردید.

- فرضیه فرعی اول

آموزش کارکنان بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

جدول ۵. نتایج تحلیل واریانس

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	Df	F	sig
رگرسیون	۱۹,۸۲	۱۹,۸۲	۱	۲۵,۰۷	۰/۰۰
باقی مانده	۱۵,۱۵	.۰۷	۷۸	–	–
کل	۳۴,۹۸	–	۷۹	–	–

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین می توان گفت متغیر آموزش کارکنان بر پذیرش تکافل اثرگذار است. بنابراین فرضیه اول تایید می گردد.

جدول ٦. نتایج آزمون رگرسیون

متغیر	بتا	T	Sig
مقدار ثابت	–	۲,۲۱	۰/۰۰
	.۶۸	۸,۲۳	۰/۰۰

مقدار ثابت همان عرض از مبدا است و میزان متغیر وابسته را بدون دخالت متغیر مستقل نشان می دهد. با توجه به نتایج جدول فوق می توان گفت با ارتقا یک واحد از متغیر مستقل(آموزش کارکنان) به میزان

ضریب نوشته شده متغیر وابسته(پذیرش تکافل) ارتقا پیدا خواهد کرد. آماره t اهمیت نسبی حضور متغیر مستقل را در مدل نشان میدهد. با توجه به مقدار این آماره (۶۸.) و سطح خطای کمتر از ۰,۰۵ می توان گفت متغیر مورد نظر(آموزش کارکنان)تاثیر آماری معنی داری در تبیین تغییرات متغیر پذیرش تکافل داشته است.

- فرضیه فرعی دوم

پاداش ها و مشوق های مالی بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

جدول۷. نتایج تحلیل واریانس

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	Df	F	sig
رگرسیون	۱۸,۱۸	۱۸,۱۸	۱	۱۴,۳۸	۰/۰۱
باقی مانده	۲۴,۰۹	.۱۲	۷۸	–	–
کل	۴۲,۲۸	–	۷۹	–	–

همانطور که مشاهده می کنید مقدار معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین می توان گفت متغیر پاداش مالی بر پذیرش تکافل اثرگذار است. بنابراین فرضیه دوم تایید می گردد.

جدول ۸. نتایج آزمون رگرسیون

متغیر	بتا	T	sig
مقدار ثابت	–	۱,۲۸	۰/۰۰
	.۲۳	۲,۱۴	۰/۰۰

مقدار ثابت همان عرض از مبدا است و میزان متغیر وابسته را بدون دخالت متغیر مستقل نشان می دهد. با توجه به نتایج جدول فوق می توان گفت با ارتقا یک واحد از متغیر مستقل(پاداش مالی)به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته(پذیرش تکافل)ارتقا پیدا خواهد کرد. آماره t اهمیت نسبی حضور متغیر مستقل را در مدل نشان میدهد. با توجه به مقدار این آماره (۲۳.)و سطح خطای کمتر از ۰,۰۵ می توان گفت متغیر مورد نظر(پاداش مالی) تاثیر آماری معنی داری در تبیین تغییرات متغیر پذیرش تکافل داشته است.

- فرضیه فرعی سوم

پاداش ها و مشوق های غیرمالی بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

جدول ۹. نتایج تحلیل واریانس

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	Df	F	Sig
رگرسیون	۲۵,۵۸	۲۵,۵۸	۱	۱۲,۱۴	۰/۰۱
باقی مانده	۹,۳۹	.۰۴	۷۸	–	–
کل	۳۴,۹۸	–	۷۹	–	–

همانطور که مشاهده می کنید مقدار معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین می توان گفت متغیر پاداش غیرمالی بر پذیرش تکافل اثرگذار است. بنابراین فرضیه سوم تایید می گردد.

جدول ۱۰. نتایج آزمون رگرسیون

متغیر	بتا	T	sig
مقدار ثابت	–	۱,۱۲	۰/۰۰
	.۱۸	۲,۱۰	۰/۰۰

مقدار ثابت همان عرض از مبدا است و میزان متغیر وابسته را بدون دخالت متغیر مستقل نشان می دهد. با توجه به نتایج جدول فوق می توان گفت با ارتقا یک واحد از متغیر مستقل(پاداش غیرمالی) به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته(پذیرش تکافل) ارتقا پیدا خواهد کرد. آماره t اهمیت نسبی حضور متغیر مستقل را در مدل نشان میدهد. با توجه به مقدار این آماره (۱۸.)و سطح خطای کمتر از ۰,۰۵ می توان گفت متغیر مورد نظر(پاداش غیرمالی) تاثیر آماری معنی داری در تبیین تغییرات متغیر پذیرش تکافل داشته است.

- فرضیه چهارم

کنترل و ارزیابی پیامد بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

جدول ۱۱. نتایج تحلیل واریانس

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	Df	F	sig
رگرسیون	۲۳,۹	۲۳,۹	۱	۱۶,۶۶	۰/۰۰
باقی مانده	۱۸,۳۷	.۰۹	۷۸	–	–
کل	۴۲,۲۸	–	۷۹	–	–

همانطور که مشاهده می کنید مقدار معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین می توان گفت متغیر

ارزیابی و کنترل پیامد بر پذیرش تکافل اثرگذار است. بنابراین فرضیه چهارم تایید می گردد.

جدول۱۲. نتایج آزمون رگرسیون

متغیر	بتا	T	sig
مقدار ثابت	–	۱,۰۸	۰/۰۰
	.۳۳	۳,۱۴	۰/۰۰

مقدار ثابت همان عرض از مبدا است و میزان متغیر وابسته را بدون دخالت متغیر مستقل نشان می دهد. با توجه به نتایج جدول فوق می توان گفت با ارتقا یک واحد از متغیر مستقل(کنترل پیامد) به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته(پذیرش تکافل)ارتقا پیدا خواهد کرد. آماره t اهمیت نسبی حضور متغیر مستقل را در مدل نشان میدهد. با توجه به مقدار این آماره (۳۳.)و سطح خطای کمتر از ۰,۰۵ می توان گفت متغیر مورد نظر(کنترل پیامد) تاثیر آماری معنی داری در تبیین تغییرات متغیر پذیرش تکافل داشته است.

- فرضیه پنجم

ارزیابی فنی بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

جدول۱۳. نتایج تحلیل واریانس

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	Df	F	sig
رگرسیون	۴,۸۳	۴,۸۳	۱	۱۵,۲۶	۰/۰۰
باقی مانده	۳۷,۴۵	.۱۸	۷۸	–	–
کل	۴۲,۲۸	–	۷۹	–	–

همانطور که مشاهده می کنید مقدار معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین می توان گفت متغیر ارزیابی فنی بر پذیرش تکافل اثرگذار است. بنابراین فرضیه پنجم تایید می گردد.

جدول ۱٤. نتایج آزمون رگرسیون

متغیر	بتا	T	sig
مقدار ثابت	–	۱,۰۵	۰/۰۰
	.۲۸	۲,۸۹	۰/۰۰

مقدار ثابت همان عرض از مبدا است و میزان متغیر وابسته را بدون دخالت متغیر مستقل نشان می دهد. با

توجه به نتایج جدول فوق می توان گفت با ارتقا یک واحد از متغیر مستقل (ارزیابی فنی) به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته(پذیرش تکافل)ارتقا پیدا خواهد کرد. آماره t اهمیت نسبی حضور متغیر مستقل را در مدل نشان میدهد. با توجه به مقدار این آماره (۲۸.)و سطح خطای کمتر از ۰,۰۵ می توان گفت متغیر مورد نظر(ارزیابی فنی) تاثیر آماری معنی داری در تبیین تغییرات پذیرش تکافل داشته است.

فرضیه اصلی

شایستگی استراتژیک بر پذیرش تکافل در سازمان های بیمه ای تأثیر دارد.

جدول ۱۵. نتایج تحلیل واریانس

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	Df	F	sig
رگرسیون	۱۳,۳۷	۱۳,۳۷	۱	۲۰,۴۵	۰/۰۰
باقی مانده	۲۸,۹	.۱۴	۷۸	–	–
کل	۴۲,۲۸	–	۷۹	–	–

همانطور که مشاهده می کنید مقدار معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین می توان گفت متغیر شایستگی استراتژیک بر پذیرش تکافل اثرگذار است. بنابراین فرضیه اصلی تایید می گردد.

جدول ۱۶. نتایج آزمون رگرسیون

متغیر	بتا	T	sig
مقدار ثابت	–	۲,۰۸	۰/۰۰
	.۴۶	۴,۶۸	۰/۰۰

مقدار ثابت همان عرض از مبدا است و میزان متغیر وابسته را بدون دخالت متغیر مستقل نشان می دهد. با توجه به نتایج جدول فوق می توان گفت با ارتقا یک واحد از متغیر مستقل(شایستگی استراتژیک) به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته(پذیرش تکافل) ارتقا پیدا خواهد کرد. آماره **t** اهمیت نسبی حضور متغیر مستقل را در مدل نشان میدهد. با توجه به مقدار این آماره (۴۶.)و سطح خطای کمتر از ۰,۰۵ می توان گفت متغیر مورد نظر(شایستگی استراتژیک) تاثیر آماری معنی داری در تبیین تغییرات متغیر پذیرش تکافل داشته است.

نتیجه گیری و پیشنهادها

هر شرکتی تلاش می‌کند تا نیازها و خواسته های مشتریان خود را برآورده کرده و در نهایت رضایت آنان را جلب کند. برای دستیابی به این مهم و در نتیجه موفقیت در کسب و کار، لازم است تا شرکت، استراتژی کسب و کار متناسب را تدوین کند و برای اجرای آن، از ورودی منابع انسانی، خروجی مورد نظر را به دست آورد. علاوه بر این باید مدل شایستگی‌های کارکنان را طوری طراحی و تبیین نماید که معیاری برای فعالیتهای منابع انسانی باشد تا در نهایت به همان هدف مهم رضایت مشتریان دست یابد. هر شرکتی بهتر است استراتژی و کسب کار را متناسب با زمان فعلی و با پیش بینی اتفاقات آینده تدوین کند و با توجه به تغییرات تکنولوژی و نیز رفتار مصرفی مصرف‌کنندگان، آن را بازنگری کند تا در کسب و کار خود موفق شود. از طرفی استراتژی واحدهای وظیفه ای خود را نیز بر اساس استراتژی کسب و کار تدوین و اجرا نماید تا در نهایت به اهداف سازمانی برسد. برای رسیدن به این اهداف، لازم است شرکت، کارکنان شایسته ای داشته باشد. برای داشتن کارکنان شایسته، شرکت نیازمند معیارهایی است تا کارکنان جدید را براساس آن جذب کند و نیز کارکنان فعلی را آموزش و توسعه دهد و مربیگری نماید. این معیارها، مدل شایستگی‌های کارکنان نام دارد. بنابراین شرکت های بیمه ای برای این که بدانند در مسیر درستی برای موفقیت کسب و کار قدم بر می دارند، باید به رابطه بین شایستگی های منابع انسانی با استراتژیهای منابع انسانی و کسب و کار واقف شود.

بنابراین با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان داد که آموزش به کارکنان به عنوان یکی از مؤلفه های اصلی پذیرش بیمه تکافل در شرکتهای بیمه ای تلقی می شود، بنابراین به مدیران شرکتهای بیمه پیشنهاد می گردد تا به منظور پذیرش موفق بیمه تکافل، قبل از پذیرش بیمه تکافل، ابتدا سیستم های آموزشی کسب اطلاعات موجود در شرکت را مورد بررسی قرار داده و با بررسی مناسب سیستم های آموزشی مورد نیاز برای بیمه تکافل را در شرکت پیاده سازی نمایند. همچنین با توجه به اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی، پیشنهاد میگردد تا برای ایجاد شایستگی در استراتژی های منابع انسانی می بایست شرکتها با مطالعه ساختار موجود و ساختار مورد نیاز پذیرش بیمه تکافل اقدامات مناسبی در راستای پر کردن شکاف موجود انجام دهند. در نهایت پیشنهاد می گردد تا شرکتها ابتدا امکانسجی مناسبی از مؤلفه های (آموزش کارکنان، پاداش ها و مشوق های مالی، پاداش ها و مشوق های غیرمالی، کنترل و ارزیابی پیامد و نوآوری فنی) در سازمان انجام داده و در صورت نیاز برنامه های خود را متناسب با تقویت این مؤلفه ها برای پذیرش بیمه تکافل مورد

بررسی و بازبینی قرار دهند. از جمله برنامه هایی جهت تقویت این مؤلفه ها عبارت اند از؛

- سازمان های بیمه ای، کارکنان را به یادگیری از طریق واحدهای سیستماتیک و یادگیری رویه ها و فرایندهای عملیاتی اجرای بیمه تکافل، تشویق و ترسیم کند.
- سازمان های بیمه ای جهت آموزش حرفه ای به کار گیری تکافل، سرمایه گذاری بیشتری را برای آموزش در نظر گیرد.
- سازمان های بیمه ای، فرصت کسب منافع اقتصادی را برای کارکنان فراهم آورد و به اعضای خانواده کارکنان درباره درآمد آینده آنها اطمینان دهد.
- در سازمان های بیمه ای، فرهنگ سازمانی آماده پذیرش و بکارگیری اصول بیمه تکافل باشد و شرح شغلی مناسبی برای اجرای اصول بیمه تکافل برا هر یک از مشاغل تعریف شود.

مراجع

[۱]- امجدی، ک.، رجایی، ی.، دالمن پور، م و رحیم زاده، الف. (۱۴۰۱). تدوین مدل پذیرش بیمه تکافل در شرکتهای بیمه ای کشور از منظر شاخص‌های آمادگی سازمان بر اساس ترکیب SEM-IS. دو فصلنامه علمی «مطالعات اقتصاد اسلامی»، مقاله پژوهشی، سال چهاردهم، شماره دوم ، ۵۶۲-۵۳۳.

[۲]- جعفری نیا، س و راجی، س. (۱۳۹۶). اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان ها: چالش ها و راهکارها (مطالعه مورد: صنعت دارویی ایران). اولن همایش بین لمللی و سومین همایش ملی پژوهش ها مدیریت و علوم انسانی.

[۳]- حاجی علی اکبری، ف.، زبان دان، الف و جعفرلی، ف.(۱۳۹۹). بررسی عوامل مؤثر در پیاده سازی بیمه اسلامی(تکافل) در سطح بیمه میهن. پژوهشنامه بیمه . فصلنامه علمی پژهشی. سال ۳۵، شماره ۴.

[۴]- عباسچیان، ابوالفضل؛ حمیدی. غفور؛ رسولی. حمید و خلجی. سمیرا (۱۳۹۸). مروری بر مبانی بیمه تکافل. مجله اقتصادی. شماره ۳و ۴، صص ۱۲۵-۱۵۳.

[۵]- موسوی جد، س. م.، احمد زاد، آ.، حسینی، س. م و محمد، ح.(۱۴۰۱). تحلیلی بر نقش شایستگی های سرمایه انسانی در مدیریت استراتژیک پایدار. دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار. دوره ۴، شماره ۷، صص ۲۱۵-۲۳۲.

[۶]- نوروزی فرد، م و زمانی، ع. (۱۳۹۵). مدیریت اثربخش از طریق شناخت چالش ها و ظرفیت ها ی منابع انسانی سازمان. دومین کنفرانس بین المللی نوآوری در علوم و تکنولوژی.

[7]- Akhter, W., Jamil, H., & Fam, K. S. (2021). Islamic influence on customer satisfaction: evidence from Takaful and conventional insurance industry. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 12(4), 524-543.

[8]- Hemrit, W. (2020). Determinants driving Takaful and cooperative insurance financial performance in Saudi Arabia. Journal of Accounting & Organizational Change.

[9]- Kurniawan, A., Syarief, F., Kamal, F., & Givan, B. (2023). Examining The Impact Of Tangible Resources, Knowledge Management And Human Resources Competence On Employee Performance. Jurnal Ekonomi, 12(3), 965-976.

[10]- Lada, S., Tanakinjal, G. H., & Amin, H. (2009). Predicting intention to choose halal products using theory of reasoned action. International journal of Islamic and Middle Eastern finance and management.

[11]- LOM, I. V., & CAPRIAN, I. (2023). Mutual Insurance Funds To Reducing Agricultural Risks-A Theoretical Approach. Scientific Papers Series

Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development, 23(2).

[12]- Paton Schmidt, A. (2019). The impact of cognitive style, consumer demographics and cultural values on the acceptance of Islamic insurance products among American consumers. International Journal of Bank Marketing, 37(2), 492-506.

[13]- Ramayah, T., Lee, J. W. C., & Mohamad, O. (2010). Green product purchase intention: Some insights from a developing country. Resources, conservation and recycling, 54(12), 1419-1427.

[14]- Ramayah, T., & Razak, D. A. (2008). Factors influencing intention to use diminishing partnership home financing. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management.

[15]- Salman, S. A., Rashid, H. M. A., & Htay, S. N. N. (2018). The impact of internal forces on acceptance of takaful by insurance policy-holders in India. Journal of Islamic Accounting and Business Research.

[16]- Yuan, L., & Yongbin, Z., & Yi, L.(2006). The relationship between HRM, technology and performance in china, IJOM, 27,679-697.

تعیین تأثیر شاخص‌های آمادگی سازمان بر پذیرش محصولات تکافل در سطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران

سمیه کجوری گشنیانی[1]، سیده حورا سلیم بهرامی[2]

چکیده

این پژوهش به بررسی دلایل عدم پذیرش بیمه تکافل در این شرکت‌ها از منظر شاخص‌های آمادگی سازمان پرداخته است. بر همین اساس هدف این پژوهش تعیین تأثیر شاخص‌های آمادگی سازمان بر پذیرش محصولات تکافل درسطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران بوده است. روش تحقیق توصیفی- تحلیلی بوده و نمونه آماری شامل ۷۵ نفر از مدیران شرکت‌های بیمه‌ای بوده است. ابزارگردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود که با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و مبانی نظری تهیه شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار PLS استفاده شده است. یافته‌ها حاکی از آن بوده است که که متغیر مهارت ها با ضریب تی ۴,۰۰۱ و سامانه‌ها با ضریب ۳,۲۲ به ترتیب بیشترین تاثیر را بر پذیرش محصولات تکافل دارند. کارکنان با ضریب ۲,۹، ارزش‌های مشترک با ضریب ۲,۷ و ساختار با ضریب ۲,۴ در رتبه‌های بعدی تاثیرگذاری می‌باشند. در نهایت نیز سبک مدیریتی و استراتژی با ضریب ۲,۱ کمترین تاثیر را بر پذیرش محصولات تکافل دارند. به طور کلی نیز می‌توان بیان نمود که تمامی متغیرهای مدل شده با توجه به اینکه ضریب تی بیشتر از ۱,۹۶ دارند، تاثیر معناداری بر پذیرش محصولات تکافل به لحاظ آماری دارند.

واژگان کلیدی: بیمه تکافل، شرکت‌های بیمه‌ای، آمادگی سازمان

۱. ستاد مرکزی بیمه پارسیان، تهران، Somaye.kajori@gmail.com

۲. ستاد مرکزی بیمه پارسیان، تهران، Hoora.salim@gmail.com

مقدمه

صنعت مالی اسلامی یکی از سریع‌ترین صنایع در حال رشد در جهان اسلام است. در چند سال گذشته تقاضایی مصرف کنندگان برای محصولات و خدمات مالی اسلامی در حال افزایش بوده است (Akhter et all, 2021) مفهوم بیمه ریشه در سیستم‌های اقتصاد اسلامی دارد که هدف آن ارتقای رفاه و همبستگی بین همه اقشار جامعه، از طریق مسئولیت و همکاری مشترک است. مطالعات مختلف تکافل را به عنوان یک روش جایگزین برای ارائه خدمات بیمه‌ای مطابق با اصول شریعت می‌دانند که دلالت بر عدم قطعیت زیاد، ویژگی‌های قمار و جریان سود دارد. تکافل که به آن بیمه اسلامی نیز گفته می‌شود، برای غلبه بر برخی از ویژگی‌های خاص بیمه‌های معمولی طراحی شده است. کلمه تکافل خود به معنای مسئولت مشترک یا ضمانت مشترک است (Berger et all, 2019) فعالیت‌های بیمه‌ای مسأله مهم و جدیدی است که مجادلات و مناقشات بسیاری را برانگیخته و علمای مسلمان نیز به محض معرفی این صنعت به جامعه مسلمین، دست به قلم شده و دیدگاه‌های متفاوتی را پیرامون مفهوم مدرن بیمه ابراز داشته‌اند (حاجی‌علی‌اکبری و همکاران، ۱۳۹۹). تکافل بر اساس اهداء و همکاری عمل می‌کند و عناصر ممنوعه معاملات اسلامی همچون غرر، قمر و ربا آزاد است. انتظار می‌رود با توجه به اکثرت مسلمان در کشور، مالیه اسلامی و به خصوص تکافل بیشتر مد نظر قرار گرفته و تکافل بتواند در کنار بیمه متعارف در ایران فعالیت کند. بر همین اساس نیاز است تا در این رابطه مدل‌ها مناسبی برای پذیرش بیمه تکافل تدون و طراحی شود(Khan et all,, 2020) با این توضیح که تکافل یک سیستم تعاونی بیمه است که بر پایه قوانین و مقررات بانکداری اسلامی پایه‌گذاری شده و در آن، مشتریان بیمه توافق می نمایند با تجمیع سهم‌های پرداختی، دیون هر کدام از افراد نیازمند را پرداخت نمایند و مانند بیمه‌های دو طرفه، بیمه‌گذاران در سود یا زیانی که از سرمایه‌گذاری وجود تکافل در فعالیت‌های اقتصادی می‌شود، منتفع خواهند شد. در این وضعیت، ریسک ناشی از سرمایه‌گذاری وجوه تنها متوجه شرکت تکافل نبوده و بر خلاف بیمه‌های تجاری معمول، همه اعضا به اندازه سهم خود از سود یا زیان فعالیت‌ها متأثر خواهند شد. در پایان سال مالی، اگر مازادی ناشی از فعالیت‌های تکافلی باقی مانده باشد در میان اعضا تقسیم می‌گردد (Hemrit, 2020) لذا، از آنجا که صنعت بیمه از طریق تأمین و تضمین سرمایه‌گذاری‌ها، انتقال ریسک و کاهش آن و سرمایه گذاری حق بیمه‌ها باعث افزایش رشد اقتصادی کشور می‌شود، رونق و توسعه آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که این رونق جز در پرتو تنوع بخشی به ابزارها و خدمات مالی و بیمه‌ای حاصل نمی‌شود. در این بین، صنعت تکافل از اهمیت خاصی برخوردار است. زیرا، درحالی که بسیاری از شرکت‌های بیمه اسلامی (تکافل) در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ در

کشورهای مسلمان تأسیس گردیدند و امروزه با موفقیت به کسب و کار خود ادامه می‌دهند(عباسچیان و همکاران، ۱۳۹۸).

بر اساس مباحث مطرح شده، موضوعی که محقق را به انجام این پژوهش واداشته، در درجه اول توجه به این مسئله است که در تحقیقات انجام شده، بیشتر مطالعات بر بخش فردی تمرکز داشته و یا مبتنی بر بررسی انطباقی بیمه تکافل با فقه امامیه و مسائل حقوقی بوده اند. این موضوع باعث می گردد تا بحث آمادگی خود سازمان از منظر ساختارهای عملیاتی و انسانی مورد بررسی قرار نگیرد؛ از طرفی نیز حساسیت‌ها مذهبی مردم در استفاده از بیمه متعارف و سازگاری بیشتر بیمه‌های تکافل با بیمه اسلامی همچنین کارایی این نوع از بیمه‌ها در ترویج روحیه همکاری و تعاون، افزایش مشارکت و انسجام جامعه می‌تواند دلیلی بر ضرورت انجام این مطالعه باشد. همچنین آمارهای موجود نشان می‌دهد که بیش از ۳۰ درصد بیمه‌های تولیدی در اختیار فقط یک شرکت دولتی بوده و بقیه ۲۸ شرکت بیمه کشور، در حدود ۶۰ درصد سهم بازار را در اختیار دارند(سالنامه آمار صنعت بیمه، ۱۳۹۹). از این منظر اگر روحیه همکاری و تعاون در شرکت‌های بیمه با مردم شکل نگیرد، شرکت‌های خصوصی کم کم به جهت پیشی گرفتن هزینه‌ها از درآمدها، از گردونه خارج شده و توانایی ادامه کار را نخواهند داشت؛ این مسئله می‌تواند پیامدهای منفی دیگری برای جامعه درپی داشته باشد. بنابراین به نظر می‌رسد که بهترین راهکار ادامه حیات بیمه‌ها، پذیرش بیمه تکافل در آن‌ها است. بدین ترتیب این سوال مطرح می‌شود که شرکت‌های موجود بیمه چگونه می‌توانند بیمه تکافل را به اجرا در آورده و آن را در شرکت خود به‌کار گیرند، به نظر می‌رسد تعیین تأثیر شاخص‌های آمادگی سازمان بر پذیرش محصولات تکافل درسطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران می‌تواند تسهیل کننده پذیرش تکافل در شرکت‌های بیمه باشد.

پیشینه پژوهشی

مطالعات مختلفی در خصوص بیمه تکافل در داخل و خارج از کشور انجام شده است، ولی با این وجود، طی جستجوی محقق پژوهشی در زمینه تدوین عوامل تأثیرگذار بر پذیرش بیمه تکافل در شرکت‌های بیمه‌ای کشور در داخل و خارج از کشور انجام نشده است. در این بخش، برخی از آخرین مطالعات مربوط به بیمه تکافل نشان داده می‌شود:

ولی‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود بعد از بررسی مختصر بیمه‌های مرسوم و صنعت تکافل اهمیت حضور این صنعت را در کشور مورد بررسی قرار می‌دهد. اهمیت آشنایی و توسعه چنین کسب

وکاری در ایران را می‌توان از سه منظر ذیل مورد بررسی قرار داد:.۱ تکافل به عنوان یک فعالیت اقتصادی جدید؛.۲ تکافل محصولی اسلامی؛.۳ تکافل رقیبی برای بیمه مرسوم در صنعت بیمه ایران. در پایان به این نتیجه رسیدند که حضورو فعالیت شرکت‌های تکافل در کنار شرکت‌های بیمه مرسوم می‌تواند هم برای اقتصاد کشور و هم برای صنعت بیمه مفید و اثر گذار باشد.

پریزاد و شکوری (۱۴۰۰) در پژوهشی که صورت دادند با بررسی آسیب‌شناسی سیاستگذاری نظام بیمه تکافلی در صنعت بیمه ایران و میزان تاثیر آن بر توسعه اقتصادی کشور با استفاده از مدل نظریه اجتماعی، این سوال را مطرح کردند که نظام بیمه تکافلی در راستای افزایش ضریب نفوذ بیمه در کشور تا چه اندازه می‌تواند در توسعه اقتصادی ایران تاثیرگذار باشد؟ به نظر می رسد بیمه تکافل می‌تواند بعنوان یک بیمه مکمل نه جایگزین در صنعت بیمه کشور کارایی داشته باشد و در رقابت با کشورهای اسلامی و اروپایی تاثیر مثبتی بر توسعه اقتصادی ایران داشته باشد. در همین رابطه یافته ها نشان داد که نظام بیمه تکافلی می تواند تا حدودی بعنوان مکمل نه جایگزین بیمه متعارف در صنعت بیمه در ایران مورد استفاده قرار گیرد و باتوجه به اینکه تامین امنیت اجتماعی و اقتصادی امت مسلمان نیازمند الگوی بیمه‌ای جایگزینی است که مورد تایید قرآن و سنت باشد، باید در مقابل ریسک‌های پیش‌بینی نشده یا فجایع از امنیت نسبی برخودار باشند.

حاجی علی اکبری و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر در پیاده سازی آن در سطح بیمه میهن انجام دادند. این پژوهش از لحاظ روش توصیفی -اکتشافی بود که به شیوه دلفی و مصاحبه با خبرگان انجام پذیرفت. نمونه آماری شامل 17 نفر از کارشناسان و خبرگان امور بیمه ای شرکت بیمه میهن بود که به روش گلوله برفی انتخاب و این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت و مجموعاً 17 مصاحبه صورت گرفت. نتایج نشان داد از دید خبرگان امور بیمه چهار مؤلفه بهای تمام شد(هزینه)ارائه خدمات بیمه‌ای، قوانین و دستورالعمل‌های ابلاغی، تحقیقات آماری و شفافیت اطلاعات ارائه شده در پیاده‌سازی بیمه تکافل در سطح بیمه میهن بیشترین اهمیت را دارند که مؤلفه بهای تمام شده بیشترین اثر مستقیم را داشته است.

وظیفه دوست و تاوانه (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی اثربخشی نظام بیمه تکافل در صنعت بیمه ایران و چالش‌های پیش روی آن پرداختند. یافته های این تحقیق نشان می دهد که نظام بیمه تکافلی می تواند به عنوان مکمل و نه جایگزین بیمه متعارف مورد استفاده قرار گیرد و در فضایی رقابتی و سالم با بیمه متعارف به افزایش ظریب نفوذ بیمه کشور کمک کند.

(Salman& Kawata, 2022) هدف این پژوهش مقایسه محصولات ارائه شده توسط بیمه اسلامی، بیمه

متعارف و محصولات به طور کلی برای تحلیل نقاط قوت و ضعف بیمه اسلامی است. یک پرسشنامه برای بیمه شدگان بیمه پیرو هر مذهب ساکن مالزی توزیع شد. این مطالعه نشان داد که ۱)جا برای بهبود وضوح تکافل در توضیح ویژگی‌های آن برای مسلمان وجود دارد و ۲) تکافل در بسیاری از روش‌های تبلیغاتی مانند وب سایت‌ها، سینماها و تلویزیون‌ها با تأخیر پیشرفت می کند.

(Abdul Razak et all, 2021) در تحقیقی با عنوان عوامل تعیین کننده تقاضای بیمه تکافل و متعارف، نشان داده‌اند که درآمد، تورم، توسعه مالی و شهرنشینی بر تقاضای بیمه تکافل تأثیر دارد. بررسی مطالعات نشان می‌دهد که اکثر آنها در موردپذیرش بانکداری اسلامی و بیمه اسلامی به طور جمعی بر عوامل مرتبط با دسترسی، باورهای مذهبی، عملکرد خوب، مسئولیت اجتماعی، اعتماد، شهرت و تصویر، سطح رعایت شریعت، سیاست‌های قیمت‌گذاری و آگاهی در تصمیم‌گیری برای پذیرش این نوع بیمه توافق دارند.

(Khan et all 2020) در پژهشی به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رفتار افراد پاکستانی در قصد سرمایه‌گذاری و پذیرش تکافل و امور مالی اسلامی پرداختند. روش تحقیق از نوع توصیفی- تبیین بوده و داده توسط توزیع مبتنی بر نظرسنجی جمع‌آوری گردید. یافته ها نشان داد عواملی مانند: مزیت نسبی، سازگاری، اجتماعی، آگاهی و دینداری تأثیر بسزایی در نیت رفتاری افراد در پذیرش تکافل دارد.

در سایر مطالعات آمادگی شرکت ها و توانمندی‌های آنها در جهت توسعه بیمه تکافل مورد توجه قرار نگرفته است که این موضوع نشان دهنده یک شکاف نظری در مطاعات مربوط به تکافل و اجرایی نمودن آن در سطح سازمانی است.

مبانی نظری

تکافل اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی در مالزی و جنوب شرقی آسیا آغاز شده و پس از رشد قابل توجه در کشورهای عضو شورای همکاری خلیج فارس، رشد بی نظیری به خصوص در دهه گذشته داشته است که اته این رشد بیشتر حاصل افزایش جمعیت، آگاهی بیشتر از نیاز به بیمه و محیط قانونی حمایتی بوده است (Karbhari et al, 2018) امروزه اهمیت بخش بیمه در بطن مجموع واسطه گری‌های مالی در گذر زمان افزایش یافته است و شدت و حجم روابط بین بیمه، بانکداری و بازارهای سرمایه نیز رو به فزونی می‌باشد، در نتیجه، تاثیر احتمالی بیمه بر اقتصاد باید افزایش یافته باشد. اصطلاح صنعت تکافل شامل همه‌ی متصدیان کسب و کار ارائه خدمات و محصولات تکافل می‌باشد. این صنعت شرکت‌های بیمه مستقیم که برای ارائه طیف گسترده‌ای از محصولات تکافل پذیره‌نویسی می کنند، شرکت‌های بیمه

رایج که تعداد محدودی از محصولات تکافل را ارائه می‌کنند و شرکت‌های بیمه تکافلی و تکافل اتکائی را در بر می‌گیرد (جهانی و دهقانی، ۱۳۹۴).

در رابطه با پذیرش بیمه تکافل از طرف فرد و سازمان‌ها مطالعات و نظریات مختلفی بیان شده؛ به عنوان مثال (Lada et all, 2009) اثبات کردند که نظریه اقدام منطقی، مدل معتبردر پیش بینی قصد انتخاب محصولات حلال است. علاوه بر این، در مطلعه دیگری توسط (Ramayah et all 2010) از مدل نظریه اقدام منطقی استفاده شده تا نحوه تأثیر ارزش‌ها و نگرش‌های فردی در یک کشور در حال توسعه بر روی نیت خرید محصولات سبز را بررسی کند. در نظریه اقدام منطقی، دو عامل منحصر به فرد که بر روی نیت رفتاری نقش دارند با نگرش به رفتار و هنجار ذهنی تعیین می‌شوند. برای کسب درک عمیق تر از عوامل مؤثر بر رفتار، لازم است که به اعتقاداتی توجه کنیم که افراد نسبت به خود و محیطشان دارند. بنابراین، اعتقادات به عنوان زیربنای نگرش و هنجار ذهن فرد تلقی می‌شوند و در نهایت هدف و رفتار را تعیین می‌کنند(Ramayah & Razak, 2008) در رابطه با عوامل سازمانی پذیرش بیمه تکافل، برخی از مطالعات به طور ضمنی بر ۷ عامل آمادگی سازمان شاره نموده‌اند. مدل 7S یکی از مدل‌های معروف آمادگی سازمانی است. این مدل دارای هفت متغیر یا اهرم می‌باشد که همگی با عنوان S آغاز می‌شوند و عبارتند از استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، مهارت‌ها، سبک مدیریتی، کارکنان و ارزش‌های مشترک است. این مدل یکی از مدل‌های بررسی آمادگی سازمان در مسائل مختلف مدیریتی و سازمانی است(حنفی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰)، که برخی از محققان حوزه بیمه تکافل به برخی از آنها در مطالعات خود اشاره نموده اند.

جدول ۱. شاخص‌های آمادگی سازمان برای پذیرش بیمه تکافل

شاخص	محققان
ارزش‌های مشترک	Salman *et al*., 2018
ساختار	Hisham *et al*.,2019
استراتژی	Ahmad *et al*.,2010
سامانه‌ها	Ahmad *et al*.,2010
سبک مدیریتی	Salman *et al*.,2018 , Rahman *et al*.,2017
کارکنان	Hisham *et al*., 2019
مهارت‌ها	Rahman *et al*., 2017

مروری بر ادبیات نظری پژوهش، زمینه لازم را برای ارائه فرضیات تحقیق فراهم کرد. بر این اساس فرضیات زیر در نظر گرفته شده است:

۱) ارزش‌های مشترک سازمان بر پذیرش محصولات تکافل درسطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران تأثیر دارد.

۲) ساختارسازمان بر پذیرش محصولات تکافل درسطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران تأثیر دارد.

۳) استراتژی سازمان بر پذیرش محصولات تکافل درسطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران تأثیر دارد.

۴) سامانه‌های سازمان بر پذیرش محصولات تکافل درسطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران تأثیر دارد.

۵) سبک مدیریتی سازمان بر پذیرش محصولات تکافل درسطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران تأثیر دارد.

۶) کارکنان سازمان بر پذیرش محصولات تکافل درسطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران تأثیر دارد.

۷) مهارت‌های سازمان بر پذیرش محصولات تکافل درسطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران تأثیر دارد.

مواد روش

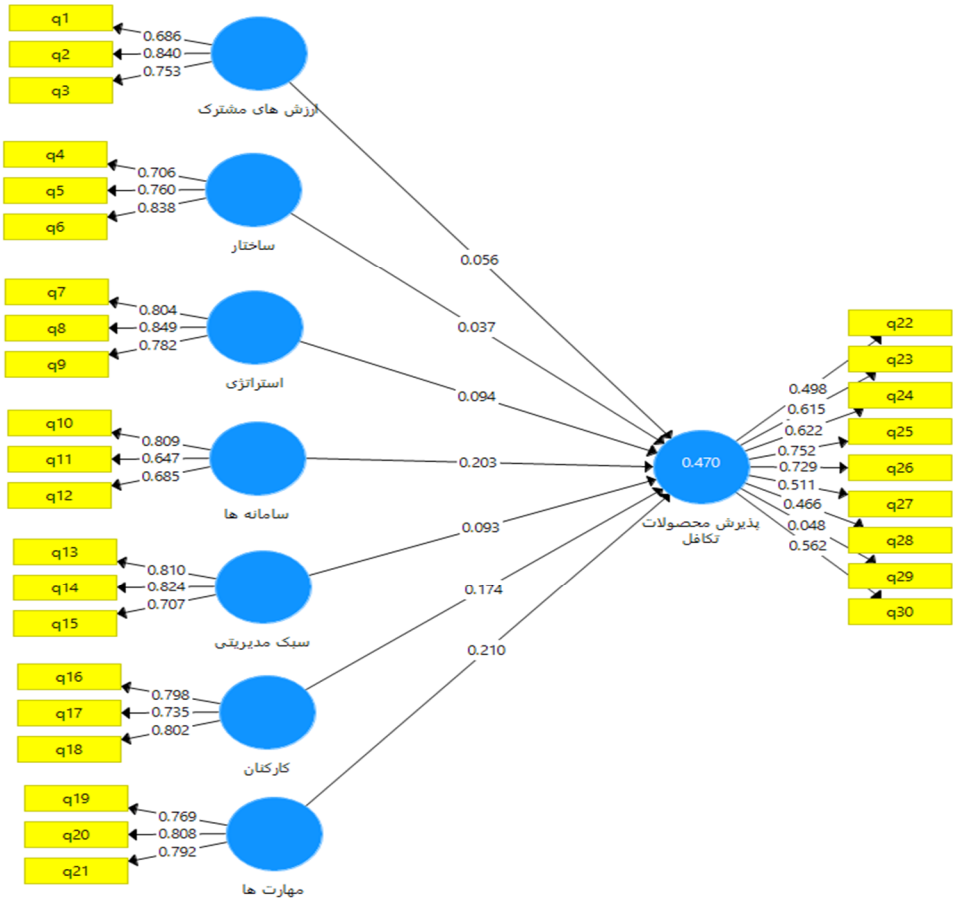
پژوهش حاضر از نظر هدف کاربرد و از نظر روش انجام تحقیق با توجه به فرضیات و ماهیت آن، از نوع کمی می‌باشد. از نظر زمانی مقطعی و بر اساس نوع گردآوری داده‌های آن پیمایشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مدیران ارشد در شرکت‌های بیمه‌ای خواهد بود که از هر شرکت ۲ مدیر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. بر همین اساس تعداد نمونه آماری شامل ۷۵ نفر بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه محقق ساخته با ۳۰ سوال بسته بر اساس مرور ادبیات تنظیم شده است. روایی این پرسشنامه به صورت صوری و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰٫۸۳ محاسبه شده است، که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدلسازی معادلات ساختاری SEM استفاده گردیده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

- تحلیل عاملی تاییدی

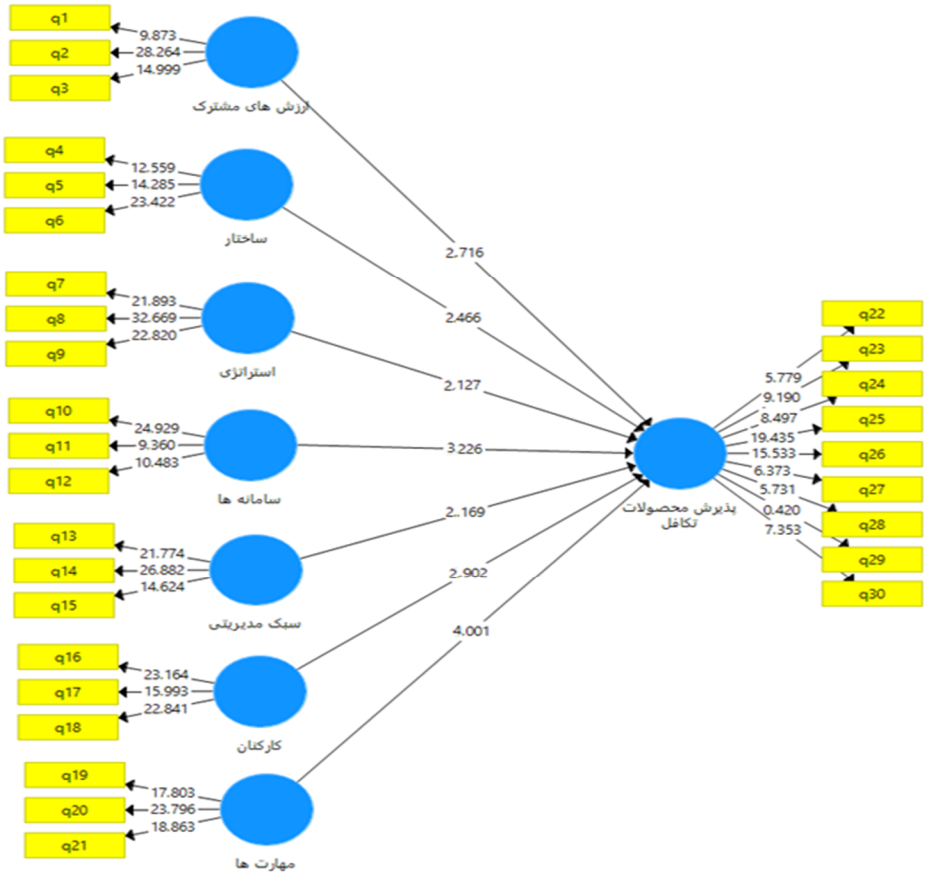
با توجه به این مسئله که در خصوص بررسی میزان تاثیر مستقیم مؤلفه‌ها بر یکدیگر در فرضیات اول تا هفتم این مطالعه می‌باشیم، استفاده از مدل معادلات ساختاری در دستور کار قرار می‌گیرد، با توجه به توزیع غیر نرمال متغیرهای مورد مطالعه، مدل معادلات ساختاری مورد استفاده در این پژوهش با استفاده

از تکنیک حداقل مربعات جزیی و نرم افزار اسمارت پی ال اس صورت می‌گیرد. از جمله تحلیل‌های همبستگی، تحلیل ماتریس کوواریانس یا ماتریس همبستگی است. با توجه به هدف تحقیق و تحلیل‌هایی که روی این ماتریس صورت می‌گیرد به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود: تحلیل عامل و مدل معادلات ساختاری SEM , هر دو این تحلیل‌ها از طریق نرم افزار اسمارت پی ال اس قابل انجام است. مدل معادلات‌ساختاری یک ساختار علی خاص بین مجموعه‌ای از سازه‌های غیرقابل مشاهده است. یک مدل معادلات‌ساختاری از دو مؤلفه تشکیل شده است: یک مدل ساختاری که ساختار علی بین متغیرهای پنهان را مشخص می‌کند و مدل اندازه‌گیری که روابطی بین متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده شده را تعریف می‌کند.



شکل ۱. برازش در مقطع بتا

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده می‌شود که متغیر مهارت‌ها با ضریب ۰,۲۱۰ بیشترین تاثیر را بر پذیرش محصولات تکافل دارد، همچنین کارکنان با ضریب ۰,۱۷۴ و سامانه‌ها با ضریب ۰,۲۰۳ بیشترین تاثیر را پس از این متغیر بر پذیرش محصولات تکافل دارند.



شکل ۲. برازش در مقطع T-value

نتایج حاصل شده در این قسمت حاکی از این مسئله می‌باشد که متغیر مهارت ها با ضریب تی ۴,۰۰۱ و سامانه‌ها با ضریب ۳,۲۲ به ترتیب بیشترین تاثیر را بر پذیرش محصولات تکافل دارند. کارکنان با ضریب ۲,۹، ارزش‌های مشترک با ضریب ۲,۷ و ساختار با ضریب ۲,۴ در رتبه های بعدی تاثیرگذاری می‌باشند. در نهایت نیز سبک مدیریتی و استراتژی با ضریب ۲,۱ کمترین تاثیر را بر پذیرش محصولات تکافل دارند. به طور کلی نیز می‌توان بیان نمود که تمامی متغیرهای مدل شده با توجه به اینکه ضریب تی بیشتر از ۱,۹۶ دارند، تاثیر معناداری بر پذیرش محصولات تکافل به لحاظ آماری دارند.

جدول ۲. شاخص های روایی همگرا

	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
ارزش‌های مشترک	۰,۸۰۵	۰,۵۸۱
استراتژی	۰,۸۵۳	۰,۶۶۰
ساختار	۰,۸۱۳	۰,۵۹۳
سامانه‌ها	۰,۷۵۹	۰,۵۱۴
سبک مدیریتی	۰,۸۲۵	۰,۶۱۲
مهارت‌ها	۰,۸۳۳	۰,۶۲۴
پذیرش محصولات تکافل	۰,۷۹۱	۰,۳۲۳
کارکنان	۰,۸۲۲	۰,۶۰۷

هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. بر همین اساس، روایی همگرا در مدل برازش یافته در تمامی پارامترها و متغیرها در پارامترهای آلفای کرونباخ، CR تایید می‌شود اما در AVE تایید نمی‌شود.

جدول۳. ماتریس فورنل لارکر برای بررسی روایی واگرا در مدل

	ارزش‌های مشترک	استراتژی	ساختار	سامانه‌ها	سبک‌مدیریتی	مهارت‌ها	پذیرش محصولات تکافل	کارکنان
ارزش‌های مشترک	۰,۷۶۲							
استراتژی	۰,۶۰۰	۰,۸۱۲						
ساختار	۰,۵۱۸	۰,۵۳۱	۰,۷۷۰					
سامانه ها	۰,۶۱۵	۰,۷۰۵	۰,۵۱۶	۰,۷۱۷				
سبک مدیریتی	۰,۵۰۴	۰,۶۱۶	۰,۵۴۵	۰,۶۵۵	۰,۷۸۲			
مهارت ها	۰,۴۰۷	۰,۴۵۳	۰,۴۱۶	۰,۴۰۴	۰,۴۷۹	۰,۷۹۰		
پذیرش‌محصولات تکافل	۰,۴۷۴	۰,۵۴۴	۰,۴۲۶	۰,۵۶۴	۰,۵۳۸	۰,۵۳۲	۰,۵۶۸	
کارکنان	۰,۴۸۹	۰,۵۸۰	۰,۳۸۶	۰,۵۴۸	۰,۶۰۳	۰,۶۵۹	۰,۵۷۶	۰,۷۷۹

این ماتریس اشاره به این دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده(AVE) هر سازه، بزرگتر

از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر باشد همانطور که مشخص است مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، تقریباً از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگتر است و نشان دهنده آن است که مدل ارائه شده در این قسمت دارای اعتبار تشخیص نسبتاً مناسبی است.

جدول ٤. مقادیر VIF جهت سنجش هم خطی متغیرهای مدل شده

مؤلفه ها	مقادیر VIF
ارزش‌های مشترک	۱,۹۰۸
استراتژی	۲,۴۹۲
ساختار	۱,۷۲۲
سامانه‌ها	۲,۵۹۴
سبک مدیریتی	۲,۲۹۱
مهارت‌ها	۱,۸۸۲
کارکنان	۲,۴۱۵

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده می‌شود که مؤلفه‌های مورد مطالعه در ضرایب عددی کمتر از ۵ می‌باشد، پس می‌توان بیان نمود که مؤلفه‌ها در مدل برازش یافته هم خط نبوده و رگرسیون کاذب شکل نگرفته است. در نهایت می‌توان نتایج حاصل شده از برازش این مدل را قابل اعتماد ارزیابی نمود.

جدول ٥. بررسی شاخص‌های نیکویی برازش مدل

شاخص های برازش	مقدار مشاهده شده	وضعیت
SRMR	۰,۱۰۴	مطلوب
خی دو	۳۴۹۲,۸۴	مطلوب
NFI	۰,۴۴۵	مطلوب
GOF	۰,۵	مطلوب
R2	۰,۸۶۰	مطلوب

شاخص RMR یکی از شاخص‌هایی است که بد بودن مدل تجربی را نشان می‌دهد هر دو شاخص RMRو SRMR ریشه مربعات حاصل از تفاوت بین ماتریس کوواریانس نمونه باقی مانده و مدل

کوواریانس فرض شده می‌باشد. شاخص SRMR بین ۰ تا ۱ تغییر می‌کند که برای مدل‌هایی با برازش خیلی خوب این مقدار زیر ۰٫۰۵ است. همچنین مقادیر زیر ۰٫۱ نیز مورد پذیرش می‌باشند.

NFI از شاخص‌های برازش نسبی، شامل گروهی از شاخص‌ها می‌شوند که مقادیر کای اسکوئر را با مدل پایه‌ای مقایسه می‌نماید در واقع این شاخص‌ها بدنبال مقایسه بین یک مدل خاص با سایر مدل‌های ممکن می‌پردازد. با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مقدار عددی آن برابر با ۰٫۹۲ و در نهایت قابل قبول می‌باشد. معیار یا شاخص GOF[1] برای برازش کلی مدل در تحلیل PLS استفاده می‌شود. به عبارت دیگر ما از معیار یا شاخص GOF برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل در تحلیل PLS استفاده می‌کنیم. این شاخص GOF عددی بین صفر تا یک است که هر چه مقدار آن به یک نزدیکتر باشد نشان از اعتبار و کیفیت بالاتر مدل است. معمولاً مقادیر به دست آمده از این فرمول که بالاتر از ۳۵ درصد یا ۳۵۰ هزارم باشد نشان از اعتبار قابل قبولی در مدل PLS است.

جدول ٦. ضرایب تاثیر مدل برازش یافته

	T Statistics	P Values
ارزش‌های مشترک -> پذیرش محصولات تکافل	۲٫۷۱۶	۰٫۰۴
استراتژی -> پذیرش محصولات تکافل	۲٫۱۲۷	۰٫۰۴
ساختار -> پذیرش محصولات تکافل	۲٫۴۶۶	۰٫۰۴
سامانه‌ها -> پذیرش محصولات تکافل	۳٫۲۲۶	۰٫۰۲
سبک مدیریتی -> پذیرش محصولات تکافل	۲٫۱۶۹	۰٫۰۲
مهارت‌ها -> پذیرش محصولات تکافل	۴٫۰۰۱	۰٫۰۰۳
کارکنان -> پذیرش محصولات تکافل	۲٫۹۰۲	۰٫۰۱

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت، ضرایب تی بیشتر از ۱٫۹۶ نشان دهنده تایید تأثیر هر مؤلفه بر پذیرش محصولات تکافل می‌باشد. همچنین سطح معناداری کمتر از ۵ درصد نشان دهنده این مسئله می‌باشد که در سطح احتمال ۹۵ درصد، متغیرها به چه میزانی بر پذیرش محصولات تکافل تاثیر گذارند. بر همین اساس می‌توان کلیه فرضیات پژوهش را در تایید دانست.

1. Goodness of fit

جدول ۷. رتبه بندی تأثیر مولفه‌های مورد مطالعه بر پذیرش محصولات تکافل

	T Statistics	رتبه
ارزش‌های مشترک	۲,۷۱۶	۴
استراتژی	۲,۱۲۷	۷
ساختار	۲,۴۶۶	۵
سامانه‌ها	۳,۲۲۶	۲
سبک مدیریتی	۲,۱۶۹	۶
مهارت‌ها	۴,۰۰۱	۱
کارکنان	۲,۹۰۲	۳

با توجه به نتایج حاصل شده در این قسمت مشاهده می‌شود که بیشترین تاثیر بر پذیرش محصولات تکافل مربوط به متغیر مهارت‌ها است، همچنین سامانه‌ها، کارکنان، ارزش‌های مشترک، ساختار، سبک مدیریتی و استراتژی در رتبه‌های دوم تا هفتم تاثیرگذار بر پذیرش محصولات تکافل می‌باشند.

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر بررسی تعیین تأثیر شاخص‌های آمادگی سازمان بر پذیرش محصولات تکافل در سطح شرکت‌های بیمه‌ای ایران بوده است که در این راستا به طور ضمنی بر ۷ عامل آمادگی سازمان اشاره شد. نتایج بیانگر این امر بوده که هر ۷ عامل ارزش‌های مشترک استراتژی، ساختار، سامانه ها، سبک مدیریتی، مهارت‌ها، کارکنان مؤلفه‌هایی هستند که بر پذیرش محصولات تکافل در شرکت‌های بیمه‌ای به خصوص شرکت‌هایی که تا به حال آشنایی با این نوع بیمه نداشتند تأثیرگذار و به نوعی ضروری می‌باشند. نتایج سطح‌بندی سازه‌های مؤثر در پذیرش بیمه تکافل نشان داد که مهارت در سطح اول به عنوان بالاترین سطح و استراتژی در سطح هفتم به عنوان کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشند. هم راستا با این نتایج (Salman et all,, 2018) به طور تلویحی بر سه عامل ارزش‌های مشترک، سبک مدیریتی و کارکنان در پذیرش موفق بیمه تکافل اشاره دارد. (Hisham et all,, 2019) در پژوهش خود به این مسئله پرداختند که شرکت‌ها برای توسعه و اجرای موفق بیمه تکافل بایستی ساختار سازمانی مناسب، سبک مدیریتی منطبق با این خدمت و کارکنان ماهر در جهت اجرای موفق بیمه تکافل در اختیار داشته باشند. امجدی و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی خود بیان داشتند که سامانه‌ها به عنوان تأثیرگذارترین شاخص آمادگی سازمان و کارکنان به عنوان تأثیرپذیرترین شاخص آمادگی سازمان

جهت پذیرش بیمه تکافل در شرکت بیمه ای تلقی می‌شود.

با توجه به اهمیت مهارت‌ها پیشنهاد می‌گردد تا برای ایجاد مهارت بیشتر شرکت‌ها با توجه به مهارت‌های لازم برای پذیرش بیمه تکافل اقداماتی مناسب همچون (آموزش درون سازمانی) در راستای پر کردن شکاف موجود در این بخش را انجام دهند. در نهایت پیشنهاد می‌گردد تا شرکت‌ها ابتدا به امکان سنجی مناسبی از این مؤلفه‌ها در سازمان انجام داده و در صورت نیاز برنامه‌های خود را متناسب با تقویت این مؤلفه‌ها برای پذیرش بیمه تکافل مورد بررسی و بازبینی قرار دهند.

همچنین شفاف‌سازی اطلاعات از دیگر عوامل تأثیرگذاری است که شرکت‌های بیمه باید به آن توجه نمایند. زیرا این شفافیت در اطلاع رسانی باعث اعتماد کارکنان و مشتریان به بیمه جدید خواهد شد.

همچنین به تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود با دید عملیاتی نقش قدرت تصمیم گیری مدیران در برپایی بیمه تکافل را بررسی کند. ضمن این که کاستن برخی از قوانین دست و پاگیر نیز می‌تواند تا حدود زیادی از بروکراسی ارائه خدمات و استقرار فرآیندهای جدید بکاهد.

مراجع

[۱]- امجدی، ک.، رجایی، ی.، دالمن پور، م و رحیم زاده، الف. (۱۴۰۱). تدوین مدل پذیرش بیمه تکافل در شرکتهای بیمه ای کشور از منظر شاخص‌های آمادگی سازمان بر اساس ترکیب SEM-IS. دو فصلنامه علمی «مطالعات اقتصاد اسلامی»، مقاله پژوهشی، سال چهاردهم، شماره دوم ، ۵۶۲-۵۳۳.

[۲]- پریزاد، ر. و شکوری، ز. (۱۴۰۰)، آسیب‌شناسی سیاستگذاری نظام بیمه تکافل در صنعت بیمه ایران تاثیر آن بر توسعه اقتصادی ج.ا.ایران. ماهنامه پژوهش ملل، دوره: ۷، (۷۳).

[۳]- جهانی، ف. و دهقانی، ع. (۱۳۹۴). تأثیر گسترش صنعت بیمه بر رشد اقتصادی کشورهای منطقه منا (طی دوره ۲۰۱۰- ۱۹۹۷). فصلنامه اقتصاد مالی. دانشکده اقتصاد و حسابداری واحد تهرن مرکزی. دوره ۹، (۳۲)، ۱۲۳-۱۳۸.

[۴]- حاجی علی اکبری، ف.، زبان دان، الف و جعفرلی، ف.(۱۳۹۹). بررسی عوامل مؤثر در پیاده سازی بیمه اسلامی(تکافل) در سطح بیمه میهن. پژوهشنامه بیمه . فصلنامه علمی پژهشی. سال ۳۵، (۴).

[۵]- حنیفی زده، پ؛ زارع رواسان، الف. و روحانی، س. (۱۳۹۰). بررسی آمادگی سازمان جهت پیاده سازی سیستم LRP بر مبنای مدل 7S مکینزی، کار و جامعه. (۱۳۶)، ۲۲-۴۰.

[۶]- عباسچیان، الف؛ حمیدی. غ؛ رسولی. ح. و خلجی. س. (۱۳۹۸). مروری بر مبانی بیمه تکافل. مجله اقتصادی. شماره ۳و ۴، ۱۲۵-۱۵۳.

[۷]- وظیفه دوست، ح. و تاوانه، ع. (۱۳۹۷)، بررسی اثربخشی نظام بیمه تکافل در صنعت بیمه ایران و چالش های پیش روی آن، همایش علم و فراعلم، پیشرفت های نوین و افق های پیش رو، مشهد.

[۸]- ولی زاده، ه؛ شمس، ع. و حسنخانی، م. (۱۴۰۱)، نقش تکافل و ابزارهای مالی اسلامی در تحقق توسعه صنعت بیمه، پانزدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه.

[9]- Abdul Razak, S. H., Shawtari, F. A., & Elsalem, B. A. (2021). Ownership type, business model, market structure, and the performance of Takaful and conventional insurance companies in Malaysia. Cogent Economics & Finance, 9(1), 1888436.

[10]-Ahmad, M., Masood, T., & Khan, M. S. (2010). Problems and prospects of Islamic banking: a case study of takaful.

[11]- Akhter, W., Jamil, H., & Fam, K. S. (2021). Islamic influence on customer satisfaction: evidence from Takaful and conventional insurance industry. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 12(4), 524-543.

[12]- Berger, A. N., Boubakri, N., Guedhami, O., & Li, X. (2019). Liquidity creation performance and financial stability consequences of Islamic banking:

Evidence from a multinational study. Journal of Financial Stability, 44, 100692.

[13]-Hassan, R., & Salman, S. (2021). Innovative Nature of the Takaful Industry in Malaysia: Are We with The Conventional Insurance Industry? Overview. Hassan, R., & Salman, SA (2021). Innovative nature of the Takaful industry in Malaysia: Are we with the conventional insurance industry, 01-11.

[14]- Hemrit, W. (2020). Determinants driving Takaful and cooperative insurance financial performance in Saudi Arabia. Journal of Accounting & Organizational Change.

[15]- Hisham, R. R. I. R., Palil, M. R., Nowalid, W. A. W. M., & Ramli, M. R. (2019). Islamic leadership and transparency practices in takaful organization. Asian Journal of Accounting and Governance, 11, 1-13.

[16]- Karbhari, Y., Muye, I., Hassan, A. F. S., & Elnahass, M. (2018). Governance mechanisms and efficiency: Evidence from an alternative insurance (Takaful) market. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 56, 71-92.

[17]-Khan, A., Hassan, M. K., Paltrinieri, A., Dreassi, A., & Bahoo, S. (2020). A bibliometric review of takaful literature. International Review of Economics & Finance, 69, 389-405.

[18]- Khan, A., Rashid, H. A., Yaqub, R. M. S., & Abbas, S. (2020). Determinants of Customer Perception about adoption of Islamic Insurance (Takaful) in Pakistan. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 6(4), 1505-1516.

[19]- Lada, S., Tanakinjal, G. H., & Amin, H. (2009). Predicting intention to choose halal products using theory of reasoned action. International journal of Islamic and Middle Eastern finance and management.

[20]- Ramayah, T., Lee, J. W. C., & Mohamad, O. (2010). Green product purchase intention: Some insights from a developing country. Resources, conservation and recycling, 54(12), 1419-1427.

[21]- Ramayah, T., & Razak, D. A. (2008). Factors influencing intention to use diminishing partnership home financing. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management.

[22]-Salman, S. A., & Kawata, Y. (2022). Muslims' Perception of Islamic Insurance (Takaful) in Malaysia. Journal of Islamic Finance, 11(1), 51-66.

[23]- Salman, S. A., Rashid, H. M. A., & Htay, S. N. N. (2018). The impact of internal forces on acceptance of takaful by insurance policy-holders in India. Journal of Islamic Accounting and Business Research.

شناسایی مولفه‌های شایستگی‌نیروی‌انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل

فاطمه باباخانیان[۱]، امیرحسین میرزائی[۲]، رقیه شجری[۳]

چکیده

نیروی‌انسانی شایسته می‌تواند از مؤلفه‌های‌کلیدی برای پیاده‌سازی بیمه و تکافل در شرکت‌های بیمه بشمار رود. این پژوهش با هدف شناسایی مولفه‌های شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل انجام شد. روش پژوهش از حیث هدف کاربردی، از جهت داده‌ها کیفی و از نظر نتیجه، توسعه‌ای است. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود. جامعه مورد پرسش متشکل از۱۴ نفر خبرگان این حوزه که مشغول به کار در واحد منابع انسانی شرکت بیمه ایران هستند می‌باشد. نمونه‌گیری هدفمند واز نوع گلوله برفی است. تحلیل داده‌ها به کمک تحلیل محتوا انجام شد و اولویت‌بندی مقوله ها با کمک آنتروپی شانون صورت گرفت. نتایج نشان داد مولفه‌های اصلی شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل به ترتیب اولویت به ۴ دسته مولفه فردی ، مولفه محیطی، مولفه اجرایی و مولفه سازمانی تقسیم می‌شود. همچنین اولویت‌بندی مولفه‌های فرعی فردی شایستگی‌عبارتند از مولفه‌شخصیتی ، مولفه‌رفتاری، مولفه نگرشی، مولفه اعتقادی و مولفه فرهنگی. اولویت‌بندی مولفه‌های فرعی اجرایی شایستگی شامل مولفه دانشی ، مولفه عمومی، مولفه مهارتی، مولفه حرفه‌ای و مولفه تجربی می‌باشد. اولویت‌بندی مولفه‌های فرعی سازمانی شایستگی‌شامل مولفه انگیزشی ، مولفه کارکردی، مولفه ساختاری و مولفه آموزشی و اولویت‌بندی مولفه‌های‌فرعی محیطی شایستگی، شامل مولفه اجتماعی ، مولفه فرهنگی، مولفه اقتصادی و مولفه تبلیغاتی می‌باشد.

واژگان کلیدی: شایستگی نیروی انسانی، تکافل، بیمه

۱. شرکت سهامی بیمه ایران، دامغان، f.babakhanian@iraninsurance.ir

۲. شرکت سهامی بیمه ایران، تهران، ah.mirzaei@iraninsurance.ir

۳. شرکت سهامی بیمه ایران، تهران، r.shajari@iraninsurance.ir

مقدمه و بیان مسأله

مفهوم بیمه با هدف ارتقای رفاه و همبستگی بین تمامی اقشار جامعه از طریق مسئولیت و همکاری مشترک در نظام های اقتصادی اسلامی ریشه دارد. تکافل یک روش جایگزین برای ارائه خدمات بیمه است که مطابق با اصول شرعی است(خان و همکاران، ۲۰۲۰). تکافل بر اساس اهدا و همکاری عمل می‌کند و از عناصر ممنوعه معاملات اسلامی همچون غرر، قمار و ربا آزاد است (الشماری و همکاران، ۲۰۱۹). بیمه تکافل در ماهیت تعاونی و همکاری است که در آن بیمه‌گر از شرکت‌کنندگان یا مشارکت‌کنندگان در مقابل وقوع حوادث پیش‌بینی‌نشده محافظت می‌کند(کارباری و همکاران، ۲۰۱۸). صنعت تکافل یکی از زیربخش‌های صنعت مالی است. با افزایش تحولات نظام مالی اسلامی، صنعت تکافل رشد و پیشرفت قابل توجهی را در دنیای اسلام تجربه کرده است که عمدتاً شامل افراد متوسط و کم درآمد از جامعه به منظور پاسخگویی نیازهای آنان می‌شود (عزیز و همکاران، ۲۰۱۶). در بیمه های تکافل اصولاً هیچ انتقال ریسکی بین بیمه‌گر و بیمه گذاران اتفاق نمی‌افتد. ریسکها براساس ضمانت متقابل بین شرکت‌کنندگان تقسیم می‌شود. در این طرح، عامل (بیمه گر) وظیفه دارد حق بیمه شرکت کنندگان را جمع‌آوری کند و در صورت وقوع خسارت برای هر یک از اعضا غرامت مناسبی به او بپردازد. در طول سالیان اخیر، شرکتهای متعددی بر پایه تکافل در کشورهای اسلامی و غیر اسلامی تشکیل شده‌اند. این شرکتها بر اساس مدلهای مختلف، قراردادهای تکافل با عامل یا بیمه‌گر بسته می‌شود. قرارداد تکافل مهمترین تفاوت بیمه‌های تکافل و بیمه‌های سنّتی است. نامعلوم بودن و نامشخص بودن جزو ماهیت ریسک است و در مبحث معاملات در فقه اسلام نیز اگر موضوع معامله نامشخص باشد، عقد باطل خواهد بود (خان، ۲۰۰۸).

مقتضای تنظیم رفتار و نظم در حوزه صنعت بیمه، ایجاد بازار رقابت میان بیمه‌گران خواهد بود؛ بنابراین در علت انتصاب موضوع می‌توان بیان کرد از آن جایی که عدم وجود رقابت در میان بیمه‌گران و عدم وجود پرتفوهای جدید و متناسب با حوزه تجارت ایران در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی، از یک سو و تکالیف مقرر قانونی از سوی دیگر ایجاد قواعد و اصول کلی را ایجاب می‌نماید، ورود صنعت تکافل در راستای بیمه‌های تجاری می‌تواند رقابت خوبی را در صنعت بیمه ایران ایجاد کند. در زمان و پیشرفت جوامع در حوزه صنعت بیمه و به طور کلی پیشرفت بشری در همه عرصه‌های تجارت و قبول بسیاری از الزامات تجارت همچون امنیت در معاملات باعث تحولاتی در پرتفوی بیمه‌ها گردیده است. تحولات در پرتفوها و الگوهای بیمه‌ای این احساس را به وجود می‌آورد که در صنعت بیمه کشور نارسایی‌های عمیقی وجود دارد که قواعد راجع به آن

بایستی خود را با دگرگونی‌های جامعه به خصوص در عرصه تجارت و نیازهای نوین در صنعت بیمه هماهنگ سازد(الهی، ۱۳۹۹).

در حوزه‌های نظری و عملی تکافل، پیشرفت‌های قابل توجهی در کشورهای اسلامی و برخی کشورهای غیراسلامی(مانند کشورهای عربی، مالزی و سنگاپور) صورت گرفته است بنابراین تکافل از جرگه یک نوآوری خارج شده است و امروزه به چشم یک صنعت به آن نگریسته می-شود و این امر فرصت‌هایی را برای کشور ما در بهره‌برداری ازاین صنعت قرار می‌دهد(عربی و محمودی، ۱۳۹۴). از جمله عواملی که باید برای این منظور شناسایی و جایگاه آن مشخص شود، عوامل انسانی و مدیریتی است. مدیریت منابع انسانی اسلامی از مؤلفه‌های کلیدی برای پیاده‌سازی رویکرد مدیریت اسلامی در سازمانها به شمار می رود. این مفهوم نسبتاً جدید به معنای استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، تخصیص حقوق و پاداش مناسب و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی بر مبنای آموزه‌های قرآنی و معصومین می‌باشد(فدائی‌کیوانی و رضایی‌فشکل‌پشته، ۱۳۹۹). سرمایه انسانی از مهم‌ترین الزامات موفقیت در دنیای جدید سازمان‌ها است. کارکنان، شایسته‌سالاری در سازمانها را به دلیل حضور شایستگان و برقراری و پذیرش شایستگی، به مثابه یک ارزش استمرار میدهند. فرد شایسته به خودی خود نمی‌تواند برای سازمان نقشی موثر ایفا کند و اثربخش باشد، مگر این که سازمان شرایط لازم را برایش فراهم کند. شایستگی کارکنان و ادغام سیاستهای مدیران و راهبردهای کسب و کار، نقشی محوری در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند(لشگری پور و همکاران، ۱۴۰۱).

به هر حال، راهبری تغییر و اجرای تغییر در سازمان توسط نیروی انسانی همان سازمان میسر است و همراهی و توانمندی نیروی انسانی در پیاده‌سازی موفق تغییر نقش بی‌بدیلی دارد. لذا در زمینه بیمه و تکافل به عنوان یک تغییر اجتناب ناپذیر، وجود توانمندی و شایستگی‌های لازم در نیروی انسانی سازمان به ویژه مدیران سازمان بسیار حیاتی و ضروری است. به طور قطع نیروی انسانی و مدیران شرکت‌های بیمه در ایران باید از یک سطح قابل قبولی، از مهارتها و توانمندیها و شایستگی‌های لازم و ضروری برخوردار باشند تا بتوانند خود را با شرایط برقراری تکافل در شرکت های بیمه همراه نمایند و در جهت تحقق درست آن اقدام کنند و واضح است در صورت عدم همراهی و توانمندی نیروی انسانی، بیمه و تکافل علیرغم تمامی اهمیتی که دارد، امکان تحقق و پیاده‌سازی نخواهد داشت. لذا سوال اصلی این تحقیق می‌تواند به این شکل مطرح شود که مهمترین مولفه ها و ابعاد شایستگی‌های نیروی انسانی شرکت‌های بیمه در پیاده سازی بیمه و تکافل چیست؟

مبانی نظری پژوهش

شایستگی نیروی انسانی

می‌توان گفت اغلب تعاریف شایستگی به دانش، تواناییها، مهارتها، ویژگیهای شخصی، رفتارها و صلاحیتهایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸). مولر وترنر(۲۰۱۰) شایستگی را هرگونه نگرش، مهارت، رفتار یا دیگر ویژگیهای منابع انسانی می‌دانند که برای انجام یک شغل ضروری است و از همه مهمتر اینکه افراد برتر را از افراد عادی متمایز می‌سازد. وارتانووا (۲۳) شایستگی را بر اساس جهت شکل‌گیری شایستگیها، آنها را به چهار دسته تقسیم کرده است: شایستگی بازار، شایستگی فنّاورانه، شایستگی سازمانی، شایستگی نوآوری تقسیم شده‌اند. وی همچنین از نظر معنای مفهومی شایستگیها را در چهار گروه اختیارات، قابلیتهای محوری، شایستگیهای بنیادین و شایستگیها ی استراتژیک تقسیم کرده است. الگوهای شایستگی ابزاری هستند که به وسیله آنها مهارتها ، دانش، ویژگیها و رفتارهای افراد موفق شناسایی می‌شوند ، داشتن شایستگی‌های بیان شده توسط افراد را می‌توان عامل موفقیت آنها در آینده دانست. هدف از ارائه الگوی شایستگی، تغییر رفتار کارکنان سازمان است و با آینده‌نگری حاصل از این الگوها هر یک از آنها می‌تواند به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف راهبری توسط کارکنان سازمان باشد(پورعزت و همکاران، ۱۳۹۸).

تکافل

تکافل نوعی بیمه اسلامی است که در آن اعضاء در یک سیستم انباشت پولی مشارکت و کمک می کنند تا یکدیگر را در برابر ضرر و زیان ناشی از حوادث، تضمین کنند. تکافل از لغت عربی کفالت به معنای ضمانت کردن گرفته شده است. در عمل، تکافل به عنوان روشی مبتنی بر ضمانت مشترک اعضا یک گروه در برابر ضرر و زیانهای احتمالی وارد بر هر یک از آنها مطرح می‌شود. خدمات بیمه ای که در چارچوب موازین شرعی و فقهی ارائه می‌شود، تکافل خوانده می‌شود. درواقع واژه تکافل مبتنی بر اصل قرآنی تعاون و به معنی کمک متقابل و میانگروهی است و هر عضوی در حمایت از نیازمندان داخل گروه سهم دارد. این نوع بیمه شبیه به بیمه تعاونی است، این عملیات بیمه‌ای درست مانند بیمه‌های مشترک است که در سال‌های اولیه پیدایش بیمه نیز استفاده می‌شد. حتی امروزه در بین گروهی از افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد(رسولی و همکاران، ۱۳۹۸).

مروری بر پیشینه پژوهش

در این بخش سعی شده است تا با توجه به تحقیقات و مطالعات جدید صورت گرفته، برخی از مهمترین موارد آنها که شامل مطالعات داخلی و بین‌المللی است، همراه با توضیحات مختصر معرفی و ارائه شود:

مائو و همکاران(۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد بازیابی خدمات در صنعت بیمه تکافل در پاکستان: نقش واسطه ای تعهد کارکنان انجام دادند نتایج پژوهش نشان داد تعهد کارکنان به طور قابل توجهی می‌تواند نقشی میانجی در بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد بازیابی خدمات در صنعت بیمه تکافل ایفا نماید وباعث تاثیر مثبت و معناداری گردد.

مروئه و دی وال(۲۰۲۰) به بررسی نشاط سازمانی در شرکت تکافل پرداختند نتایج نشان داد چنانچه شرکت‌های بیمه تکافل عملکرد خود را بهبود بخشند نشاط سازمانی در کارکنان فعلی و آینده افزایش می‌یابد و این نشاط سازمانی عامل ایجاد مشارکت کاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان می‌شود.

دیجفری و نورالدین(۲۰۱۷) پژوهشی با موضوع بررسی تأثیر معنویت محل کار بر تعهد سازمانی شرکت های بیمه تکافل در پاکستان انجام دادند. یافته ها نشان داد که معنویت در محیط کار بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد ورابطه بین تک تک مؤلفه‌های معنویت محیط کار و تعهد سازمانی، مثبت و معنادار بود.یافته‌های این مطالعه شرکت‌های بیمه اسلامی را قادر می‌سازد تا اهمیت معنویت در محیط کار را درک کنند و عملکرد خود را از طریق افزایش معنویت کارکنان در محیط کار بهبود بخشند.

امجدی و همکاران(۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان تدوین مدل پذیرش بیمه تکافل در شرکت های بیمه ای کشور از منظر شاخص های آمادگی سازمان بر اساس ترکیب ISM-SEM انجام دادند نتایج پژوهش نشان داد که با تمرکز بر شاخص‌های تأثیرگذار مانند سامانه، می‌توان شاخص‌های تأثیرپذیر را در جهت افزایش آمادگی سازمان برای پذیرش بیمه تکافل بهبود داد.

پریزاد و شکوری(۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان آسیب شناسی سیاستگذاری نظام بیمه تکافل در صنعت و بیمه ایران تاثیر آن بر توسعه اقتصادی ج.ا.ایران نشان دادندبیمه تکافل می تواند بعنوان یک بیمه مکمل نه جایگزین در صنعت بیمه کشور کارایی داشته باشد و در رقابت با کشورهای اسلامی و اروپایی تاثیر مثبتی بر توسعه اقتصادی ایران داشته باشد. در همین رابطه یافته ها نشان می دهد که نظام بیمه تکافلی می تواند تا حدودی بعنوان مکمل نه جایگزین بیمه متعارف در صنعت بیمه در ایران مورد استفاده قرار گیرد و باتوجه به اینکه تامین امنیت اجتماعی و اقتصادی امت مسلمان نیازمند الگوی بیمه ای جایگزینی است که مورد تایید قرآن و سنت باشد، باید در مقابل ریسک های پیش بینی نشده یا فجایع از امنیت نسبی برخوردار باشند.

حاجی علی اکبری و همکاران(۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان بررسی عوامل موثر در پیاده سازی بیمه اسلامی (تکافل) در سطح بیمه میهن انجام دادند نتایج پژوهش نشان داد از دید خبرگان امور بیمه چهار مولفه بهای تمام شده (هزینه) ارائه خدمات بیمه ای، قوانین و دستورالعمل های ابلاغی، تحقیقات آماری و شفافیت اطلاعات ارائه شده در پیاده سازی بیمه تکافل در سطح بیمه میهن بیشترین اهمیت را دارند که مولفه بهای تمام شده بیشترین اثر مستقیم را داشته است.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی ، از نظر داده ها کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه تحلیل محتوا می‌باشد. با توجه به اینکه در این پژوهش دستیابی به فهم عمیقی از شناسایی مولفه‌های شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل موردتوجه می باشد، روش پژوهش در این بخش مطالعه موردی کیفی است؛ زیرا مطالعه موردی کیفی نوعی استراتژی پژوهش به شمار می‌آید که در آن پژوهشگر بامطالعه ی عمیق بر روی یک پدیده به روشن و شفاف نمودن آن با استفاده از منابع مختلفی مانند اسناد، مصاحبه و امثال آن می پردازد. روش نمونه گیری در این تحقیق ، نمونه گیری گلوله برفی می باشد که برای گزینش افراد مورد مصاحبه از آن استفاده شده است. محقق بعد از مراجعه به شرکت سهامی بیمه ایران لیستی از خبرگان و کارشناسان منابع انسانی که دارای مدرک تحصیلی ارشد و دکتری بودند دریافت نمود و از بین آنها مدیری را که دارای بیشترین سابقه بود انتخاب و به عنوان نفر اول به ایشان مراجعه و بعد از اتمام مصاحبه از ایشان خواست که نفر بعدی را معرفی کند مدت مصاحبه حدود ۴۰دقیقه برای هر نفر بطول انجامید. حجم نمونه در پژوهش حاضر به مدد اشباع نظری پژوهشگر تدوین شد و به تعداد ۱۴نفر رسید.

در این بررسی از روش های مصاحبه نیمه ساختار یافته (مصاحبه با خبرگان منابع انسانی)، بیان روایت و همچنین مطالعات کتابخانه ای جهت جمع‌آوری داده ها استفاده شد.

سوالات نیمه ساختاریافته که در این پژوهش برای مصاحبه تنظیم شده است عبارتند:

- به منظور پیاده‌سازی بیمه تکافل لازم است نگرش‌های مدیران منابع‌انسانی چگونه باشد؟
- به منظور پیاده‌سازی بیمه تکافل لازم است مدیران منابع انسانی به چه دانش و مهارت‌هایی مجهز باشند؟
- به منظور پیاده‌سازی بیمه تکافل لازم است ویژگی هایی شخصیتی نیروی انسانی چگونه باشد؟
- به منظور پیاده‌سازی بیمه تکافل لازم است ویژگی هایی ارزشی و دینی نیروی انسانی چگونه باشد؟
- چه اقداماتی باید در جهت شناسایی و پرورش منابع انسانی توانمند به منظور پیاده‌سازی بیمه تکافل

انجام داد؟

پیش از اجرای اصلی مصاحبه‌ها، اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی، روایی سوالات را تایید کردند. در طول فرایند پژوهش نیزاعتبار مورد بررسی قرار گرفت. در پژوهش حاضر، از پایایی بازآزمون و روش توافقی درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار) برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها، استفاده شد که برابر با ۸۱٫۰درصدشد. با توجه به اینکه میزان پایایی بیش از ۶۰درصد شد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تایید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. در پژوهش حاضر در مرحله کیفی، به منظور تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شده است و به منظور اولویت‌بندی مولفه‌های شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده‌سازی بیمه تکافل، روش آنتروپی شانون بکار گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی

جدول ۱. جدول جمعیت شناختی

ویژگی جمعیت شناختی		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	۷۱
	زن	۴	۲۹
تحصیلات	ارشد	۱۲	۸۵
	دکترا	۲	۱۵

همانطور که در جدول بالا مشاهده می کنید میزان شرکت کنندگان مرد از زن بیشتر می باشد. و میزان تحصیلات ارشد ۸۵درصد و دکترا نیز ۱۵درصد می باشد.

آمار استنباطی

در مرحله کدگذاری باز پس از ۱۴ مصاحبه انجام شده، اشباع نظری رخ داد که کدهای اولیه استخراج که شامل ۱۴۲ کد اولیه و ۱۸ مولفه های فرعی تحت ۴ دسته شامل مولفه های اصلی فردی، اجرایی، سازمانی و محیطی قرار گرفتند. در ادامه چگونگی شکل گیری مولفه‌های اصلی و فرعی شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل

بر اساس جدول و نمودار مشخص می شود.

جدول ۲. کدهای استخراج شده از مصاحبه مشارکت‌کنندگان درخصوص مولفه های شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل

مولفه های اصلی	مولفه های فرعی	کدهای باز	شماره مصاحبه
فردی	شخصیتی	مسئولیت پذیری-عدالت محوری- حمایت از اقشار ضعیف-اخلاص- تدبیر-صداقت- به روز بودن – خلاقیت- متعهد به کار-در جستجوی تعالی- توانایی تحمل افکار مخالف- لذت از کار- وفاداری-وجدان کاری	Q1-Q2-Q3-Q8-Q9-Q10-Q12-Q13
	رفتاری	اجتناب از تبعیض-همدلی- صمیمیت- اعتماد متقابل- دوری از جاه طلبی-پایبندی به ارزش های اسلامی-پرتلاش و کوشا-روحیه خدمتگزاری- پاکدستی-عمل به تکلیف- انعطاف پذیری- انگیزه بالا- ارج نهادن به مشتری- مشتری مداری-روحیه کار گروهی- آگاهی های فناورانه-آینده نگری- تفکر راهبردی-احترام به همکاران و مشتریان- اعتقاد و ترغیب به حرکت جهادی در درون سازمانها- داشتن نشاط و روحیه همکاری متقابل- مذاکره- قابلیت سخنوری	Q2-Q3-Q4-Q5-Q7-Q11-Q12-Q13-Q14
	نگرشی	معنویت-امانت داری-شناخت اهداف تکافل- تفکر تحلیلی- بهبود مستمر- ایجاد روابط معنوی و سالم در محیط سازمانی	Q2-Q3-Q6-Q7-Q8-Q10-Q12-Q13
	اعتقادی	رعایت اخلاق اسلامی- عمل به قران-منافع مشترک عموم-تقوای الهی-خداشناسی- حفظ کرامت انسانی-معرفت-حفظ ارزش های اسلامی	Q1-Q2-Q3-Q5-Q7-Q9-Q11-Q14

مولفه های اصلی	مولفه های فرعی	کدهای باز	شماره مصاحبه
	فرهنگی	انفاق-تعاون-نوآوری در خدمات اسلامی-شناخت ابزارهای تکافل	Q1-Q6-Q7-Q10-Q11-Q14
اجرایی	عمومی	نظارت کارآمد-دقت بالا-خودمدیریتی-خودکنترلی-ارزیابی جایگاه شرکت در بازار-شایستگی های تعاملی مدیران و کارمندان-مهارت تصمیم گیری-مهارت مذاکره و گفتگو-مدیریت روابط با ذی نفعان-مهارت اقناع کنندگی-شناخت کامل اصول بیمه-مدیریت زمان-تفکر لحظه ای	Q1-Q2-Q3-Q6-Q7-Q11-Q12-Q13
	حرفه ای	کنترل عملکرد- شایستگی های استراتژیک مدیران-توانایی حل مساله-توانایی حل تعارض-دانش مدیریت بازار و بازاریابی-تخصص گرایی-اخلاق حرفه ای	Q4-Q5-Q8-Q9-Q11-Q12
	مهارتی	تشکیل کارگروه تخصصی تکافل-مهارت های فنی-مهارت های حسابداری-شایستگی های شغلی-استقلال عمل-افزایش کیفیت خدمات- هوش اجتماعی بالا-توانایی بهره برداری بین رشته ای-فن بیان	Q2-Q3-Q6-Q7-Q9-Q10-Q13-Q14
	تجربی	سنجش ریسک بیمه گذار-الگوگیری از سایر کشورهای اسلامی-توانایی مواجهه با ناملایمات و سختی ها-استفاده از فرصت ها-مشاوره و مشورت گرفتن	Q1-Q2-Q8-Q11-Q12
	دانشی	افزایش آگاهی- مطالعه درباره شرکت های تکافل سایر کشورهای اسلامی- بررسی های اکچوئری-تحصیلات - توانایی و رغبت به تسهیم دانش و تجربیات سازمانی-خبرگی در روش تحقیق و تکنیک های یادگیری	Q1-Q3-Q4-Q5-Q9-Q10-Q11-Q14

مولفه های اصلی	مولفه های فرعی	کدهای باز	شماره مصاحبه
سازمانی	انگیزشی	حس نوع دوستی-ایجاد رقابت سالم بین پرتفوهای مختلف بیمه-راه اندازی نظام تشویق-ایجاد روحیه همکاری-قیمت رقابتی	Q1-Q2-Q7-Q8-Q10-Q11-Q12-Q14
	ساختاری	تقویت بخش حقوقی-شفافیت در سیستم بیمه گری-نظارت شرعی-ایجاد تنوع در محصولات-استفاده از ابزارهای شرعی- شفافیت عملکرد- استخدام کارشناسان خبره- افزایش ظرفیت تکافل-مدیریت ریسک-تیم سازی	Q3-Q4-Q5-Q6-Q9-Q10-Q13
	کارکردی	نحوه درست انعقاد قراداد بین بیمه گر و بیمه گذار- تفکیک مخاطرات-کانال های توزیع و شبکه فروش-هدایت بهینه منابع	Q3-Q7-Q8-Q9-Q11-Q12-Q14
	آموزشی	تقویت نظام آموزشی-تفکر تحول آفرینی-بهبود مهارت و خبرگی-بهبود خلاقیت کارکنان-بهبود مهارت ارتباطی-بهبود فرهنگ تکافل-یادگیری مستمر-بصیرت سازمانی-تفهیم نمایندگان-توانمندسازی	Q1-Q2-Q5-Q6-Q7-Q8-Q13
محیطی	اجتماعی	انصاف در مشارکت-وضع قوانین تکافل از سوی بیمه مرکزی-ایجاد رقابت سالم بین شرکت های بیمه-گسترش تکافل از طریق پلتفرم های تجمیع آنلاین- مسئولیت پذیری اجتماعی- رعایت حقوق اجتماعی- انضباط اجتماعی-پاسخگویی به عملکردهای نامفهوم و انتقادهای اجتماعی- تحلیل درست، دقیق و عمیق از رویدادهای اجتماعی	Q1-Q2-Q3-Q5-Q6-Q7-Q8-Q10-Q11-Q12-Q13-Q14
	فرهنگی	تعاون-دوری از فرهنگ سودمحوری-انفاق-فرهنگ وقف	Q2-Q3-Q4-Q7-Q11-Q12-Q13

مولفه های اصلی	مولفه های فرعی	کدهای باز	شماره مصاحبه
		و تکافل-آگاهی های فناورانه-مردم داری- رفتار شهروندی-تلاش در جهت ثبات و پایداری امنیت اجتماعی-اشتراک عقاید-	
	اقتصادی	پرهیز از ربا- دریافت خدمات بانکی قرض‌الحسنه-فراست کسب و کار	Q1-Q5 -Q10-Q11-Q14
	تبلیغاتی	آموزش از طریق رسانه ها و شبکه های اجتماعی-تبلیغ در بین بیمه گذاران اهل سنت-آگاهی از طریق بروشور در نمایندگی های فروش-	Q8-Q9-Q10-Q13

یافته های حاصل از مصاحبه‌های پژوهش نشان دادکه مولفه های اصلی شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل به ۴ دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

۱- مولفه فردی شایستگی نیروی‌انسانی

مولفه‌های فردی یکی از شاخصهای مهمی است که بر شایستگی های نیروی انسانی اثر می گذارد. در واقع عوامل فردی موثر در بروز پدیده شایستگی‌های نیروی انسانی، متوجه ویژگیهای شخصی افراد است بر طبق مصاحبه صورت گرفته مولفه‌های فردی خود شامل موارد فرعی زیر می باشد:

مولفه فرعی شخصیتی با ۱۳کد ، مولفه فرعی رفتاری با ۲۳کد، مولفه نگرشی با ۶کد ، مولفه اعتقادی با ۸کدو مولفه فرهنگی با ۸کد.

۲- مولفه اجرایی شایستگی نیروی‌انسانی

دسته دوم از مولفه های موثر بر شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده سازی تکافل، شامل عناصر مربوط به عوامل اجرایی می شود. شایستگی اجرایی در این پژوهش، توانایی استفاده از مجموعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مربوطه است که برای انجام موفقیت آمیز عملکردهای حیاتی به منظور پیاده سازی موفقیت آمیز بیمه و تکافل بکار می‌رود که این مولفه اصلی خود به ۵دسته مولفه فرعی شامل: مولفه فرعی عمومی با ۱۳ کد باز، مولفه فرعی حرفه ای با۷کد باز، مولفه فرعی مهارتی با ۸کد، مولفه دانشی با۶کد و مولفه فرعی تجربی با ۵کد باز.

۳- مولفه سازمانی شایستگی نیروی‌انسانی

سومین دسته از مولفه های موثر بر شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده سازی تکافل، شامل عناصر مربوط به عوامل سازمانی می‌باشد. برخی از صاحبنظران معتقدند برای اینکه شایستگی در کارکنان ایجاد شود

باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. در این پژوهش محقق با توجه به نظرات مصاحبه شوندگان به شناسائی عوامل موثر سازمانی بر شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده سازی تکافل پرداخت. با توجه به مبانی نظری و یافته های حاصل از مصاحبه مولفه اصلی سازمانی به چهار دسته فرعی تقسیم می شود: مولفه فرعی انگیزشی با ۵کد باز، مولفه فرعی ساختاری با ۱۰کد باز، مولفه فرعی کارکردی با ۵کد باز و مولفه فرعی آموزشی با ۹کد باز.

۴- مولفه محیطی شایستگی نیروی‌انسانی

چهارمین دسته از مولفه های موثر بر شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده سازی تکافل، شامل عناصر مربوط به عوامل محیطی می‌باشد. توجه به این امر توسط تصمیم‌گیرندگان و مدیران منابع انسانی از مسیر ایجاد یک محیط تعاملی نوآور، خلاق، پیشگام و سازگار مبتنی بر منافع مشترک بین اعضای یک جامعه، می-تواند زمینه‌ساز رشد هم افزا و ارزش آفرین عملکرد نیروی انسانی در شرایط رقابتی حاکم بر جامعه باشد. با توجه به نظرات خبرگان مولفه‌های فرعی محیطی شایستگی نیروی‌انسانی به ۴دسته فرعی تقسیم می‌شود:مولفه فرعی اجتماعی با ۹کدباز، مولفه فرعی فرهنگی با ۹کدباز، مولفه فرعی اقتصادی با ۳کد باز و مولفه فرعی تبلیغاتی با ۳کدباز.

رتبه‌بندی مولفه‌های اصلی شایستگی نیروی‌انسانی

دیدگاه خبرگان با رویکرد آنتروپی شانون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج آنتروپی شانون برای مولفه‌های اصلی شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳. نتایج حاصل از رتبه بندی کدهای استخراج شده مولفه‌های اصلی شایستگی نیروی انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل با استفاده از آنتروپی شانون

مولفه‌های اصلی	ضریب اهمیت(E_j)	وزن(W_j)	رتبه
مولفه فردی	۰,۹۷۷۱	۰,۲۵۳۹	۱
مولفه اجرایی	۰,۹۵۳۹	۰,۲۴۷۹	۳
مولفه سازمانی	۰,۹۵۲۵	۰,۲۴۷۵	۴
مولفه محیطی	۰,۹۶۳۵	۰,۲۵۰۴	۲

چنانچه نتایج نشان می‌دهد مولفه‌های اصلی شایستگی‌نیروی‌نسانی به ترتیب مولفه فردی ، مولفه محیطی، مولفه اجرایی و مولفه سازمانی می‌باشد.

رتبه‌بندی مولفه‌های فرعی شایستگی نیروی‌انسانی

-رتبه‌بندی مولفه‌های فرعی فردی شایستگی نیروی‌انسانی

جدول ٤. نتایج حاصل از رتبه بندی کدهای استخراج شده مولفه‌های فرعی فردی شایستگی نیروی‌انسانی با استفاده از آنتروپی شانون

مولفه‌های فرعی فردی شایستگی	ضریب اهمیت(E_j)	وزن(W_j)	رتبه
مولفه شخصیتی	۰,۸۷۹۹	۰,۲۲۲۱	۱
مولفه رفتاری	۰,۸۲۶۲	۰,۲۰۸۶	۲
مولفه نگرشی	۰,۷۸۷۸	۰,۱۹۸۹	۳
مولفه اعتقادی	۰,۷۸۷۸	۰,۱۹۸۹	۳
مولفه فرهنگی	۰,۶۷۸۷	۰,۱۷۱۳	۴

چنانچه نتایج نشان می‌دهد اولویت بندی مولفه‌های فرعی فردی شایستگی به ترتیب مولفه شخصیتی ، مولفه رفتاری، مولفه نگرشی، مولفه اعتقادی و مولفه فرهنگی می‌باشد.

-رتبه‌بندی مولفه‌های فرعی اجرایی شایستگی نیروی‌انسانی

جدول ٥. نتایج حاصل از رتبه بندی کدهای استخراج شده مولفه‌های فرعی اجرایی شایستگی نیروی‌انسانی با استفاده از آنتروپی شانون

مولفه‌های فرعی اجرایی شایستگی	ضریب اهمیت(E_j)	وزن(W_j)	رتبه
مولفه عمومی	۰,۷۶۸۳	۰,۲۷۲۹	۲
مولفه حرفه‌ای	۰,۶۶۲۱	۰,۲۳۵۲	۴
مولفه مهارتی	۰,۷۷۴۱	۰,۲۷۵۰	۳
مولفه تجربی	۰,۶۰۹۸	۰,۲۱۶۶	۵
مولفه دانشی	۰,۷۸۷۹	۰,۲۷۹۹	۱

چنانچه نتایج نشان می‌دهد اولویت بندی مولفه‌های فرعی اجرایی شایستگی به ترتیب مولفه دانشی ، مولفه عمومی، مولفه مهارتی، مولفه حرفه‌ای و مولفه تجربی می‌باشد.

-رتبه‌بندی مولفه‌های فرعی سازمانی شایستگی نیروی‌انسانی

جدول ٦. نتایج حاصل از رتبه بندی کدهای استخراج شده مولفه‌های فرعی سازمانی شایستگی نیروی‌انسانی با استفاده از آنتروپی شانون

مولفه‌های فرعی سازمانی شایستگی	ضریب اهمیت(E_j)	وزن(W_j)	رتبه
مولفه انگیزشی	۰,۷۸۷۹	۰,۲۶۶۶	۱
مولفه ساختاری	۰,۷۱۴۸	۰,۲۴۱۹	۳
مولفه کارکردی	۰,۷۳۷۱	۰,۲۴۹۴	۲
مولفه آموزشی	۰,۷۱۴۸	۰,۲۴۱۹	۳

چنانچه نتایج نشان می‌دهد اولویت بندی مولفه‌های فرعی سازمانی شایستگی به ترتیب مولفه انگیزشی ، مولفه کارکردی، مولفه ساختاری و مولفه آموزشی می‌باشد.

-رتبه‌بندی مولفه‌های فرعی محیطی شایستگی نیروی‌انسانی

جدول ۷. نتایج حاصل از رتبه بندی کدهای استخراج شده مولفه‌های فرعی محیطی شایستگی نیروی‌انسانی با استفاده از آنتروپی شانون

مولفه‌های فرعی محیطی شایستگی	ضریب اهمیت(E_j)	وزن(W_j)	رتبه
مولفه اجتماعی	۰,۹۳۹۲	۰,۳۳۶۷	۱
مولفه فرهنگی	۰,۷۱۴۸	۰,۲۵۶۲	۲
مولفه اقتصادی	۰,۶۰۹۸	۰,۲۱۸۶	۳
مولفه تبلیغاتی	۰,۵۲۵۲	۰,۱۸۸۳	۴

چنانچه نتایج نشان می‌دهد اولویت بندی مولفه‌های فرعی محیطی شایستگی به ترتیب مولفه اجتماعی ، مولفه فرهنگی، مولفه اقتصادی و مولفه تبلیغاتی می‌باشد.

جمع‌بندی

امروزه تکافل به‌عنوان یکی از الگوهای پرکاربرد در پوشش ریسک و بیمه مورد توجه اندیشمندان حوزه مالیه اسلامی و نیز فعالان بازارهای مالی در کشورهای مختلف جهان است. سازوکار کلی عملیات تکافل این گونه است که متکافلین تحت یک قرارداد شرعی، مبلغی را به‌عنوان هبه به صندوق تکافل پرداخت می‌کنند و در مقابل این مبلغ خدمات معینی (مانند پرداخت خسارت و ...) را دریافت می‌کنند(جمشیدی و طغیانی

دولت‌آبادی، ۱۳۹۸). تکافل به علت مزایایی که در اختیار مشتریان قرار می‌دهد مدلی جذاب برای بیمه‌های زندگی و غیرزندگی هم برای مسلمانان و غیرمسلمانان معرفی شده است(لیور، ۲۰۰۷). از این رو شرکت‌های بیمه باید فرهنگی را حاکم کنند که کارکنان در آن انگیزه واشتیاق لازم را برای انجام و ادامه ی فعالیت‌های مربوط به تکافل را بیابند چرا که اساس تکافل بر مبنای اتحاد، همدلی، همبستگی جمعی، مسئولیت پذیری و برادری بین افرادی که برای جبران زیان یکدیگر توافق می‌کنند استوار است و با بیمه رایج که فعالیتی سودمحور است اختلافات عمده ای دارد و کارکنان یک شرکت بیمه با احساس تعلق نسبت به جامعه، قادر به پیاده‌سازی بهتر تکافل خواهند بود. از طرفی هرکشوری برای افزایش حکمرانی و همچنین افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، به مدیران و کارکنانی نیازمند است که بتوانند با بهره‌گیری موثر از توانمندی و شایستگی‌های خود، تصمیمات و اقدامات موثرتری را در پیش بگیرند تا بتوانند منافع عمومی را به بهترین نحو تامین کنند(مگلیچ و همکاران، ۲۰۱۹).

تحلیل مصاحبه ها و بررسی و کنکاش مبانی نظری و پژوهش های پیشین نشان داد که مهمترین مولفه‌های اصلی شایستگی نیروی‌انسانی در پیاده‌سازی بیمه و تکافل به ترتیب اولویت به ۴ دسته مولفه فردی ، مولفه محیطی، مولفه اجرایی و مولفه سازمانی تقسیم می‌شود.

همچنین اولویت بندی مولفه‌های فرعی فردی شایستگی حاصل از آنتروپی شانون به ترتیب عبارتند :مولفه شخصیتی ، مولفه رفتاری، مولفه نگرشی، مولفه اعتقادی و مولفه فرهنگی.

اولویت بندی مولفه‌های فرعی اجرایی شایستگی حاصل از آنتروپی شانون به ترتیب شامل مولفه دانشی ، مولفه عمومی، مولفه مهارتی، مولفه حرفه‌ای و مولفه تجربی می‌باشد.

اولویت بندی مولفه‌های فرعی سازمانی شایستگی حاصل از آنتروپی شانون به ترتیب شامل مولفه انگیزشی ، مولفه کارکردی، مولفه ساختاری و مولفه آموزشی می‌باشد.

و اولویت بندی مولفه‌های فرعی محیطی شایستگی حاصل از آنتروپی شانون به ترتیب شامل مولفه اجتماعی ، مولفه فرهنگی، مولفه اقتصادی و مولفه تبلیغاتی می‌باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود شرکت‌های بیمه به ابعاد فردی نیروی انسانی خود توجه نموده چرا که کارکنان با تمرکز بر شایستگی‌های فردی خود درصدد بهبود و توسعه آن برمی‌آیند و به منظور تقویت فرهنگ تکافل در بین کارکنان خود در سازمان در بعد فردی به مولفه‌های شخصیتی، در بعد اجرایی به مولفه‌های عمومی، در بعد سازمانی به مولفه‌های انگیزشی و در بعد محیطی به مولفه‌ای اجتماعی شایستگی منابع انسانی خود پیش از پیش تمرکز نماید. شایستگی منابع انسانی در پیاده‌سازی تکافل امری ضروری بوده و باید به طور اساسی به آن توجه شود، زیرا بدون وجود عامل شایستگی، دسترسی به اهداف شرکت‌های بیمه ناممکن خواهد بود زیرا نیروی انسانی شایسته میتواند باقدرت شایستگی خود بهترین استفاده را از منابع موجود در شرکت ببرد.

مراجع

[۱]- الهی، م.(۱۳۹۹). تحلیل حقوقی و فقهی عقود وقف و وکالت از نظام تکافل در مالزی و ایران. فصلنامه پژوهش‌های حقوقی میان‌رشته‌ای. ۱۳۹۹; ۱ (۳) :۱۶-۳۱

[۲]- امجدی، ک، رجایی، ی، دالمن پور، م، رحیم زاده،ا. (۱۴۰۱). تدوین مدل پذیرش بیمه تکافل در شرکت های بیمه ای کشور از منظر شاخص های آمادگی سازمان بر اساس ترکیب-ISM SEM.*مطالعات اقتصاد اسلامی* 2007. doi: 10.30497/ies.2022.241481. *14*(2), 533-562 ,

[۳]- پورعزت، ع، مختاریان پور، م، و امینی، ع. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲ (پیاپی ۳۶))، ۲۹-۵۶. SID. https://sid.ir/paper/163115/fa

[۴]- حاجی علی اکبری، ف، زبان دان، ا، جعفرلی، ف،(۱۳۹۹). بررسی عوامل موثر در پیاده سازی بیمه اسلامی (تکافل) در سطح بیمه میهن،https://civilica.com/doc/1241180

[۵]- جمشیدی، ن، طغیانی دولت‌آبادی، م.(۱۳۹۸). برتری تکافل بر بیمه از منظر عدالت اقتصادی. نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی. ۱۳۹۸; ۸ (۲۶) :۲۵-۵۰

[۶]- رسولی، ح، عباسچیان، ا، حمیدی، غ، خلجی، س.(۱۳۹۸). مروری بر مبانی بیمه تکافل. مجله اقتصادی (دوماهنامه بررسی مسائل و سیاستهای اقتصادی). ۱۳۹۸; ۱۹ (۳ و ۴) :۱۲۵-۱۵۳

[۷]- عربی، س، محمودی، ف.(۱۳۹۵). بررسی تکافل، چشم انداز و چالش های صنعت تکافل. نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی. ۱۳۹۵; ۵ (۱۴) :۷-۳۱.

[۸]- فدائی کیوانی، ر، رضایی فشکل پشته، م. (۱۳۹۹)تاثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر افزایش عدالت سازمانی و تعهد کارکنان (مطالعه موردی: ادارات تامین اجتماعی شرق گیلان)مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه.

[۹]- لشگری پور،ع، امیری، ح، پارسا معین،,ک، بیک زاده، ف. (۱۴۰۱). الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتالی .*مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی* 27-46. doi: *5*(3), 10.22034/qjimdo.2022.346374.1507

[10]-Aziz, N. A. A., Ghani, A. H. A., & Shaari, H. (2016). Issues and Problems in Ethical Practices amongst Takaful Agents. *International Review of Management and Marketing*, *6*(4S), 21–26. Retrieved from https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2461

[11]-Alshammri, A. A., Syed Jaafar Alhabshi, S. M., & Saiti, B. (2016). A comparative study of the historical and current development of the GCC insurance and takaful industry. Journal of Islamic Marketing, 9(2).

Citation

[12]-Djafri, F. and Noordin, K. (2017), "The impact of workplace spirituality on organizational commitment: A case study of Takaful agents in Malaysia", *Humanomics*, Vol. 33 No. 3, pp. 384-396. https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0018

[13]- Karbhari, Y., Muye, I., Hassan, A. F. S., & Elnahass, M. (2018). Governance mechanisms and efficiency: Evidence from an alternative insurance(Takaful) market. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 56, 71-92.

[14]-Khan, Ashraf & Hassan, M. Kabir & Paltrinieri, Andrea & Dreassi, Alberto & Bahoo, Salman, 2020. "A bibliometric review of takaful literature," International Review of Economics & Finance, Elsevier, vol. 69(C), pages 389-405.

[15]-Khan, Mohammad (2008,Takaful: Growth opportunities in a dynamic market., Price water house Coopers.

[16]-Mao J, Siyal S, Javed Ahmed M, Ahmad R, Xin C and Qasim S (2022) The Nexus Between Human Resource Management Practices and Service Recovery Performance in Takaful Insurance Industry in Pakistan: The Mediating Role of Employee Commitment. Front. Psychol. 12:752912. doi: 10.3389/fpsyg.2021.752912

[17]-Meglich, P., Valentine, S., & Eesley, D. (2019). Perceptions of supervisor competence, perceived employee mobility, and abusive supervision. Personnel Review. 48(3).1-20.

[18]-Mroueh, M. and de Waal, A. (2020), "Measuring happiness at work in a Takaful organization", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 7 No. 2, pp. 139-154. https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0050.

[19]-Muller, R. & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management, 6 (28): 437–448

[20]-Oliver, W. (2007). Takaful a New Global Insurance Growth Opportunity. Marsh Mercer Kroll Guy Carpenter

[21]-Vartanova, E. (2010). THE ESSENCE CHARACTERISTICS AND TYPES OF STRATEGIC COMPETENCE. Information Technologies, Management and Society, 3(2): 55-59.

پنل شایستگی‌های سرمایه انسانی در ساختار بیمه و تکافل
(سندیکای بیمه‌گران ایران)

مقـالات پذیرش شده به صورت صرفاً چاپ

ارائه مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی

عباس آزادمنش *[1]، متین ناصری [2]

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی بوده است. با توانمندسازی منابع انسانی، کارکنان قادر خواهند بود برترین عملکرد را به ارمغان بیاورند و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند. آن‌ها با دسترسی به آموزش‌ها، مهارت‌ها و اطلاعات لازم، بهترین تصمیمات را اتخاذ می‌کنند و کارها را به بهترین شکل انجام می‌دهند. این تحقیق به‌صورت کاربردی و پیمایشی انجام‌شده است. جامعه موردبررسی مدیران و صاحب‌نظران در صنعت بیمه هستند که از روش نمونه‌گیری قضاوتی در دسترس ۱۵ نفر انتخاب شدند. با استفاده از تکن‌یک تحلیل مضمون مؤلفه‌های مؤثر ارائه مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی شناسایی شدند. ابتدا با استفاده از تکن‌یک براون و کلارک به و ارزیابی مؤلفه‌های شناسایی پرداخته‌شده است. در ادامه با استفاده از روش شبکه مضامین به مدل‌سازی پرداخته‌شده است. نرم‌افزار مورداستفاده EXCEL و ATLAS TI است. بر اساس تحلیل مضمون انجام شده، در نهایت تعداد شاخص‌ها از ۱۱۵ شاخص و تعداد مؤلفه‌ها از ۱۶ مؤلفه به ۵ مؤلفه تغییر یافت. این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در ۵ بعد برای مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی شناسایی شد. روایی ی‌افته‌های تحقیق براساس ضریب کاپا ۸۸۴/۰ به دست آمد.

با استفاده از این مدل، می‌توان توانمندی‌های روانشناختی کارکنان را بهبود داده و ارتقای عملکرد و رضایت آنها را تضمین نمود. همچنین، این مدل می‌تواند به سازمان کمک کند تا با نگهداری و توسعه منابع انسانی خود، رقابتی‌تر و مؤثرتر عمل کند. سازمان یادگیرنده، عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی، نهادینه سازی سرمایه روانشناختی و اثربخشی به عنوان مضامین سازنده مشخص شدند. در این مدل، سازمان باید با تمرکز بر یادگیری فردی و سازمانی، یک فرهنگ یادگیرنده را در سازمان ایجاد کند. این فرهنگ شامل تشویق به به اشتراک گذاری دانش و تجربیات، خلاقیت و نوآوری، ارزیابی و اصلاح عملکرد، و استفاده از بازخورد مستمر و سازنده می‌باشد. سازمان باید سیستم‌های آموزشی و رشد شخصی را در سطوح فردی و سازمانی پشتیبانی کند تا افراد توانایی‌ها و مهارت‌های لازم را برای بهبود عملکرد خود توسعه دهند.

واژگان کلیدی: بیمه و تکافل، شایستگی منابع انسانی، سرمایه روانشناختی

1. Tehran, Iran, Aazadmanesh77@gmail.com
2. Tehran, Iran, ammozesh@gmail.com

مقدمه

همزمان که رشد و توسعه اقتصادی در جوامع مدرن ادامه می‌یابد، نقش و اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها نیز روز به روز بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد (صالح و همکاران[1]، ۲۰۲۲). بیمه تکافل به عنوان یکی از صنایع حمایتی مهم در اقتصاد، نیز با چالش‌ها و فرصت‌های خاص خود روبرو است. در این صنعت، کارکنان و منابع انسانی به عنوان دارایی‌های بی‌نظیری در نمایندگی‌ها و شرکت‌ها محسوب می‌شوند و تأثیر قابل توجهی در عملکرد و موفقیت سازمان‌ها دارند. صنعت تکافل (یا همان بیمه تکافل) یک بخش از صنعت بیمه است که بر اساس اصول اخلاقی و شرعی عمل می‌کند (باتی و همکاران[2]، ۲۰۱۹). در این صنعت، بیمه‌گران (شرکت‌های بیمه تکافل) به عنوان واسطه‌ای بین مشتریان و برخی از اصول دینی، به شرایط معینی برای پوشش خسارات مالی اعتبار می‌دهند. تفاوت اصلی صنعت تکافل با بیمه‌های سنتی در اینجاست که تکافل با استفاده از اصول شرعی اسلامی و دیگر اصول دینی عمل می‌کند (خان و همکاران[3]، ۲۰۱۶؛ حسین و همکاران[4]، ۲۰۱۵).

در صنعت تکافل، مشتریان (یا بیمه‌گزاران) حقوق خود را در مقابل ریسک‌های مشخصی به شرکت بیمه تکافل واگذار می‌کنند (امجدی و همکاران، ۱۴۰۰). در مقابل، شرکت بیمه تکافل به عنوان جبران‌دهی مالی در صورت وقوع ریسک یا حادثه، مبلغی نقدی یا جبران دیگر ارائه می‌دهد. اصول شرعی اسلامی نظیر عدالت و عدم معاملات ربوی در تعاملات بیمه تکافل حائز اهمیت هستند (الشماری و همکاران[5]، ۲۰۱۹). تکافل به معنی تعاون و اشتراک گذاری منابع مالی و ریسک بین افراد و اعضای یک جامعه است. این نوع بیمه به عنوان یک جایگزین برای بیمه‌های سنتی در برخی از کشورها و برای افرادی که از نظر اصول دینی به بیمه‌های سنتی مشکوک هستند، جذابیت دارد. همچنین، افراد معتقد به اصول تعاون و اخلاقی می‌توانند از خدمات بیمه تکافل بهره‌مند شوند (الماهی و همکاران[6]، ۲۰۱۷). اما سوالی که پیش می‌آید این است که چگونه می‌توان با بهره‌گیری از رویکرد سرمایه روانشناختی، شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل را بهبود بخشید؟ سرمایه روانشناختی به عنوان یک مفهوم نسبتاً جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی، به بررسی و ارزیابی عوامل روانشناختی کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد و موفقیت سازمان‌ها می‌پردازد (والوچ[7]، ۲۰۰۹). در این ارائه، قصد براین است مدلی شایستگی

1. Saleh et al.
2. Bhatti et al.
3. Khan et al.
4. Husin et al.
5. Alshammari et al.
6. Al Mahi et al.
7. Vlachos

برای منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی معرفی شود. این مدل، به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند به طور جامع و سازنده‌تری به ارتقاء و بهینه‌سازی عملکرد و مهارت‌های کارکنان در سازمان بپردازند. با استفاده از مدل شایستگی منابع انسانی، می‌توان به شناسایی نیازمندی‌های روانشناختی کارکنان پرداخت و با ارائه برنامه‌ها و فرصت‌های مناسب، آن‌ها را در جهت رشد و توسعه حرفه‌ای تشویق نمود (ایوگسروچ و همکاران[1]، ۲۰۲۲).

در این مدل، سه بُعد اصلی سرمایه روانشناختی را مورد بررسی قرار می‌گیرند: سرمایه احساسی، سرمایه اجتماعی و سرمایه شخصی. سرمایه احساسی برای ارتقاء رضایتمندی و خوشبختی کارکنان و همچنین داشتن روحیه و انگیزه برای انجام وظایف مهم است (رحیمی اقدم و همکاران، ۱۳۹۵).. سرمایه اجتماعی نیز مربوط به شبکه‌سازی، همکاری و همبستگی افراد در سازمان است و تأثیر مثبتی بر ارتباطات داخلی و خارجی سازمان دارد (سوارسی و همکاران[2]، ۲۰۱۴). در نهایت، سرمایه شخصی به ارتقاء مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های فردی اشاره دارد که بهبود عملکرد و یادگیری فرد را تسهیل می‌کند. با توجه به این سه بُعد اصلی، مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل به عنوان یک چارچوب استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و توسعه کارکنان طراحی شده است (حیاوی و همکاران، ۱۴۰۱). بدین ترتیب، مدل شایستگی منابع انسانی با رویکرد سرمایه روانشناختی در بیمه تکافل، به عنوان یک ابزار مؤثر برای بهبود فرآیندهای استخدام، ارتقاء و توسعه کارکنان، ارتقاء رضایتمندی و خوشبختی، افزایش همکاری و شبکه‌سازی، و تقویت مهارت‌ها و توانایی‌ها عمل می‌کند. این مدل باعث ایجاد یک محیط کار سالم و محافظه‌کارانه می‌شود که کارکنان می‌توانند در آن به طور کامل پتانسیل خود را به ارمغان بیاورند و به بهبود عملکرد و موفقیت بیمه تکافل کمک کنند (ختری و همکاران[3]، ۲۰۱۷).

شایستگی کارکنان یکی از عوامل برجسته و حیاتی در موفقیت و عملکرد بیمه تکافل است. بیمه تکافل به عنوان یک صنعت حساس و اعتمادبخش، به تمامی عناصر سازمانی، از جمله کارکنان، نیازمندی‌های خاصی دارد که تناسب و تطابق با این نیازها می‌تواند تأثیر چشمگیری در پیشرفت و رشد آن داشته باشد. در ادامه، برخی از اهمیت‌های شایستگی کارکنان در بیمه تکافل را بررسی شده است (گوردزی و همکاران، ۱۳۹۹):

- **ارتقاء کیفیت خدمات:** کارکنان شایسته و ماهر، توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای ارائه خدمات با

1. Aungsuroch et al.
2. Suwarsi et al.
3. Khatri et al.

کیفیت در بیمه تکافل را دارند. آن‌ها با داشتن دانش فنی و فراگیری مداوم، قادرند به صورت حرفه‌ای خدمات بیمه‌ای را ارائه کنند و از رضایت مشتریان و حفظ موقعیت رقابتی بیمه تکافل مراقبت نمایند.

- **افزایش اعتماد مشتریان:** کارکنان با شایستگی و رفتار حرفه‌ای، اعتماد مشتریان را به بیمه تکافل تقویت می‌کنند. این اعتماد از اهمیت بسزایی برخوردار است زیرا مشتریان در تصمیم‌گیری خود برای خرید بیمه، وفاداری به بیمه تکافل و توصیه به دیگران، به اعتماد به کارکنان و عملکرد سازمان بستگی دارد (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۳).

- **بهبود فرآیندهای داخلی:** کارکنان شایسته بهبود فرآیندهای داخلی سازمان را تسهیل می‌کنند. آن‌ها قادرند با استفاده از مهارت‌ها و تجربه‌های خود، نقاط ضعف فرآیندها را شناسایی کنند و راهکارهای بهینه‌سازی را ارائه دهند. این بهبودها منجر به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و ارتقاء کیفیت خدمات می‌شود (آنیانگو[1]، ۲۰۱۷).

- **ارتقاء فرهنگ سازمانی:** کارکنان شایسته توانایی ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی مطلوب را دارند. آن‌ها با رفتار و اعمال خود، ارزش‌ها و اصول بیمه تکافل را تجسم می‌دهند و انگیزه‌بخش برای دیگر کارکنان هستند. ایجاد یک فضای کار متعالی و همکاری درومیان تمامی اعضای سازمان را ترویج می‌دهند (گوناون و همکاران[2]، ۲۰۱۹).

- **توسعه سرمایه انسانی:** کارکنان شایسته نقش مهمی در توسعه سرمایه انسانی سازمان دارند (هویدا و همکاران، ۱۳۹۱). آن‌ها با ارائه آموزش‌ها، راهنمایی‌ها و ارزیابی عملکرد، به رشد و پیشرفت فردی و حرفه‌ای کارکنان کمک می‌کنند. این امر باعث افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان شده و به نوآوری و پیشرفت سازمان کمک می‌کند (لوتانز و همکاران[3]، ۲۰۱۹).

- **حفظ موقعیت رقابتی:** بازار بیمه رقابتی و پویا است و تجربه و شایستگی کارکنان معیار مهمی برای حفظ موقعیت رقابتی بیمه تکافل است. کارکنان شایسته با تسلط به روش‌ها و رویکردهای نوین، می‌توانند به سرعت واکنش نشان دهند و به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان پاسخگو باشند.

بنابراین، شایستگی کارکنان در بیمه تکافل اهمیت فراوانی دارد. آن‌ها نه تنها بر کیفیت خدمات و رضایت مشتریان تأثیر می‌گذارند، بلکه با بهبود فرآیندهای داخلی، توسعه سرمایه انسانی و حفظ موقعیت رقابتی، به رشد و پیشرفت سازمان کمک می‌کنند. به همین دلیل، بیمه تکافل باید به جذب و حفظ کارکنان شایسته و توسعه مهارت‌ها و استعدادهای آن‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشد. در نتیجه این

1. Anyangwe et al.
2. Gunawan et al.
3. Luthans et al.

پژوهش به دنبال پاسخی برای این سؤال است که مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

بیمه تکافل

از اواخر قرن بیستم تلاش‌هایی در جهت اسلامی شدن اقتصاد در جهان اسلام آغاز شد، ابتدا بانکداری اسلامی مطرح شد و حذف بهره از عملیات بانکی به عنوان گامی به سوی اسلامی شدن اقتصاد به حساب آمد. لیکن طبق نظر بسیاری از قضات مسلمان بیمه در اسلام می‌بایست بر پایه تعامل و همکاری متقابل باشد و طبق این اصل نظام بیمه اسلامی شامل مسئولیت مشترک، غرامت مشترک، منافع مشترک و وحدت است. ایده بیمه سازگار با شریعت که به اسم تکافل و بیمه تعاون شناخته شده است، در سال ۱۹۷۶ در یک کنفرانس بین المللی به نام «اقتصاد اسلامی» واقع در مکه مطرح شد (عباسچیان و همکاران، ۱۳۹۸).

امروزه بیش از ۶۳ شرکت تکافل در جهان اسلام فعالیت می‌کند که ۳۱ شرکت تکافل در کشورهای عرب، ۱۶ شرکت تکافل در کشورهای غیر مسلمانی که جمعیت مسلمان نیز دارند. شرکت‌های تکافل بسیار موفق در کشورهای عربی تا ۸ درصد سود سهام داشته‌اند به گونه‌ای که یک شرکت تکافل در دبی در سال ۲۰۰۷ بالغ بر ۴ میلیارد دلار حق بیمه دریافت کرد و بیمه‌های تکافل در کشورهای اسلامی در سال گذشته ۳۰۰ میلیارد دلار را تحت پوشش خود قرار داده‌اند. بیمه تکافل یک نوع بیمه است که به‌صورت اصولی بر اساس اصول اخلاقی و اصول شرعی اسلامی عرضه می‌شود. این نوع بیمه به منظور پوشش نیازهای مالی و موجودی‌های افراد در مواقع خاصی مانند بیماری، حوادث، سرمایه‌گذاری، تعهدات مالی و اقساط مسکن طراحی شده است. بیمه تکافل از اصولی چون عدالت، تعاون، تواضع، عدم ربا (ربا: بهره‌برداری از پول به عنوان سود)، و عدم تغویب (تحمیل وام به نرخ سود) پیروی می‌کند. تکافل نوعی بیمه اسلامی است که در آن اعضا پول را به سیستم یکپارچه کمک می‌کنند تا یکدیگر را در برابر ضرر و زیان تضمین کنند (الطاهیر[1]، ۲۰۱۹). بیمه با برند تکافل مبتنی بر شریعت یا قوانین دینی اسلامی است که توضیح می‌دهد که افراد چگونه مسئولیت همکاری و حمایت از یکدیگر را دارند. بیمه نامه‌های تکافل نیازهای بیمه سلامت، زندگی و عمومی را پوشش می‌دهد. شرکت‌های بیمه تکافل به‌عنوان جایگزینی برای شرکت‌های بیمه تجاری معرفی شدند که اعتقاد بر این است که این شرکت‌ها

1. El-Tahir et al.

مخالف محدودیت‌های اسلامی در مبانی ربا هستندکه در شرع غیرقانونی است. همه طرفین یا بیمه شدگان در یک قرارداد تکافل توافق می‌کنند که یکدیگر را ضمانت کنند و به جای پرداخت حق بیمه به یک صندوق سرمایه گذاری مشترک کمک کنند. مجموعه کمک‌های جمع آوری شده، صندوق تکافل را ایجاد می‌کند. سهم هر شرکت کننده بر اساس نوع پوشش مورد نیاز و شرایط شخصی آنها است. قرارداد تکافل ماهیت ریسک و مدت پوشش را مشخص می‌کند، مشابه بیمه نامه‌های متعارف (دانون و همکاران[1]، ۲۰۱۸).

صندوق تکافل به نمایندگی از شرکت کنندگان توسط اپراتور تکافل مدیریت و اداره می‌شود که برای پوشش هزینه‌ها هزینه‌ای توافق شده دریافت می‌کند. مانند یک شرکت بیمه معمولی، هزینه‌ها شامل فروش و بازاریابی، پذیره نویسی و مدیریت خسارت می‌شود. هرگونه ادعایی که توسط شرکت کنندگان صورت می‌گیرد، از صندوق تکافل پرداخت می‌شود و مازاد باقی مانده، پس از پیش بینی هزینه احتمالی مطالبات آتی و سایر ذخایر، متعلق به مشارکت کنندگان در صندوق است نه اپراتور تکافل. این وجوه ممکن است به عنوان سود سهام نقدی یا توزیع یا از طریق کاهش در مشارکت‌های آتی بین شرکت کنندگان توزیع شود (دینچ[2]، ۲۰۱۹).

شایستگی منابع انسانی

منابع انسانی به بخشی از سازمان یا شرکت اطلاق می‌شود که مسئولیت مدیریت و توسعه انسان‌های مشغول به کار در آن را بر عهده دارد (کنگز و همکاران[3]، ۲۰۲۱). شایستگی منابع انسانی به طور کلی می‌تواند به سه جنبه اصلی اشاره کند: جذب و استخدام، توسعه و آموزش، و مدیریت عملکرد و پاداش. اولین جنبه از شایستگی منابع انسانی جذب و استخدام است. به منظور داشتن یک تیم موفق و حرفه‌ای، منابع انسانی مسئولیت جذب و استخدام افراد با پتانسیل، توانمندی‌ها و تجربه مناسب را بر عهده دارد. این شامل تعیین نیازهای شغلی، طراحی و انتشار آگهی استخدام، انتخاب و مصاحبه کاندیداها، و ارزیابی صحیح آن‌ها می‌شود. شایستگی در این جنبه به معنای توانایی منابع انسانی در جذب و انتخاب نیروهای مناسب و تطابق آن‌ها با نیازهای سازمان است (وانگ و همکاران[4]، ۲۰۲۲).

دومین جنبه از شایستگی منابع انسانی توسعه و آموزش است. منابع انسانی باید برنامه‌های کارآموزی،

1. Dahnoun et al.
2. Dinç
3. Cengiz et al.
4. Wang et al.

آموزش حرفه‌ای و توسعه مهارت‌ها را برای کارکنان ارائه دهد (لیبونی و همکاران[1]، ۲۰۱۹). این به منظور بهبود عملکرد کارکنان، ارتقای توانمندی‌ها و تطابق با تغییرات فناوری و نیازهای بازار است. شایستگی در این جنبه به معنای توانایی منابع انسانی در شناسایی نیازهای آموزشی، طراحی و ارائه برنامه‌های آموزشی مؤثر، و ارزیابی اثربخشی آن‌ها است سومین جنبه از شایستگی منابع انسانی مدیریت عملکرد و پاداش است. منابع انسانی نقش مهمی در مدیریت عملکرد کارکنان و ایجاد سیستم پاداش و تشویق برای تحقق اهداف سازمانی دارد (ایساری و همکاران[2]، ۲۰۱۹). این شامل تعیین هدف‌های عملکرد، ارزیابی و بازخورد عملکرد، تشویق و پاداش به عملکرد برتر، و مدیریت کارکنان ضعیف عملکرد می‌شود. شایستگی در این جنبه به معنای توانایی منابع انسانی در راه‌اندازی سیستم عملکرد قوی، ارزیابی عادلانه و شفاف، و تشویق به عملکرد برتور است. همچنین، شایستگی منابع انسانی در این جنبه به معنای ایجاد تعادل مناسب بین حقوق و پاداش با عملکرد، تشویق به رشد و پیشرفت حرفه‌ای، و مدیریت عادلانه و شفاف در تعامل با کارکنان است. بنابراین، شایستگی منابع انسانی شامل توانایی‌های مدیریت جذب و استخدام، توسعه و آموزش، و مدیریت عملکرد و پاداش می‌باشد. این شایستگی‌ها برای رسیدن به یک تیم موفق و حرفه‌ای و داشتن افراد با سطح عملکرد بالا و توانمندی‌های مناسب بسیار حائز اهمیت است. منابع انسانی با داشتن این شایستگی‌ها، می‌توانند بهبود کارایی و عملکرد سازمان، ارتقای سطح مهارت‌ها، و رقابت‌پذیری بیشتر را تضمین کنند (سریواستا و همکاران[3]، ۲۰۲۲).

سرمایه روانشناختی

سرمایه روانشناختی یا به اختصار "PsyCap"[4]، مفهومی نسبتاً جدید در حوزه روانشناسی سازمانی است (جواهری و همکاران، ۱۴۰۱)؛ که به قدرت و قابلیت‌های روانشناختی فرد در مواجهه با چالش‌ها، تغییرات و استفاده از فرصت‌ها اشاره دارد (آهسته و همکاران، ۱۳۹۶). سرمایه روانشناختی شامل چهار عنصر اصلی است که در زیر تعریف می‌شوند (روچه و همکاران[5]، ۲۰۱۴).

- خودکارآمدی[6]: خودکارآمدی به اعتقاد فرد در قدرت خود برای انجام و مواجهه موفق با وظایف و چالش‌ها اشاره دارد. فردی با سطح بالای خودکارآمدی، اعتقاد قوی به توانایی‌ها و مهارت‌های خود در

1. Liboni et al.
2. Isari et al.
3. Srivastava et al.
4. (Psychological Capital)
5. Roche et al.
6. Self-efficacy

مواجهه با موقعیت‌های مختلف دارد و در نتیجه بهترین تلاش را در کنترل و مواجهه با چالش‌ها انجام می‌دهد (مارتینز و همکاران[1]، ۲۰۲۱).

- بهره‌وری مثبت[2]: بهره‌وری مثبت به میزان اعتقاد فرد به وجود راه‌حل‌ها، فرصت‌ها و پیشرفت در آینده اشاره دارد. فردی با بهره‌وری مثبت بالا، به طور عمومی به طرز فعالانه و مثبت به زندگی و کار خود نگاه می‌کند و در مواقع دشوار امیدواری و انگیزه را حفظ می‌کند (پراستا و همکاران، ۲۰۲۱).

-اعتماد به نفس[3]: اعتماد به نفس به توانایی فرد برای تعیین اهداف معقولانه، طراحی مسیرهای مؤثر برای رسیدن به آن‌ها و پیگیری هدف‌ها با انگیزه اشاره دارد. فردی با سطح بالای اعتماد به نفس، توانایی‌ها و منابع خود را به خوبی شناسایی می‌کند و به راهبردهای مؤثر برای دستیابی به اهداف خود عمل می‌کند (سیو و همکاران[4]، ۲۰۱۴).

- انگیزش مثبت[5]: انگیزش مثبت به توانایی فرد برای مواجهه با استرس‌ها، فشارها و تغییرات در محیط کار و زندگی اشاره دارد. افراد با سطح بالای انگیزش مثبت، با تغییرات و مشکلات روبه‌رو می‌شوند و بازدهی و موفقیت خود را حفظ می‌کنند. سرمایه روانشناختی به عنوان یک منبع مهم برای افزایش عملکرد و رضایت شغلی، توانمندی فردی و سازمانی را تقویت می‌کند (وانگ و همکاران[6]، ۲۰۲۳).

ابزار و روش‌ها

هدف شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی است. از این رو، در این پژوهش با استفاده از نظر خبرگان بیمه، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی شناسایی گردید. در خصوص شیوه استخراج این شاخص‌ها، لازم به ذکر است که این امر با بررسی مبانی نظری موجود و پیاده سازی متن مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیلتم براون و کلارک در نرم افزار ATLAS TI انجام شد (هلدی و همکاران[7]، ۲۰۲۰). در این راستا، مصاحبه صورت گرفته تا حد اشباع نظری با ۲۰ نفر از خبرگان صنعت بیمه انجام شد، سپس متن مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از طرفی، در خصوص نحوه کدگذاری، لازم به ذکر است که فراگرد تحلیلتم براون و کلارک زمانی

1. Martínez et al.
2. Optimism
3. Hope
4. Siu et al.
5. Resilience
6. Wang et al.
7. Headley et al.

آغاز می‌شود که تحلیل گر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌های است که به وجود آمده‌اند.

یافته‌ها

بخش کیفی این مطالعه بر اساس دیدگاه ۱۵ نفر از خبرگان آشنا با برنامه ریزی منابع انسانی در صنعت بیمه انجام‌شده است. ازنظر جنسیت ۱۰ نفر مرد هستند و ۵ نفر نیز زن هستند. درنهایت ۱۱ نفر کمتر از ۱۰ سال سابقه‌کاری داشته و ۱۱ نفر نیز بالای ۱۵ سال سال تجربه کاری دارند، که در جدول ۱ به تفکیک فراوانی آنها مشخص شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	٪۶۹
	زن	۵	٪۳۱
سابقه‌کاری	کمتر از ۱۰ سال	۱۱	٪۷۵
	بیشتر از ۱۱ سال	۴	٪۲۵
	کل	۱۵	٪۱۰۰

تحلیل تم و کدگذاری به روش براون و کلارک

مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه ور سازد. غوطه ور شدن در داده‌ها، معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) است.

مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه

مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا می‌کند. این کرحله شامل ایجاد کدهای اولیه است. کدها یه ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند. کدگذاری را می‌توان به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم افزاری انجام داد. در این پژوهش از روش کدگذاری دستی استفاده شد.

جدول ۲. کدهای اولیه مصاحبه با خبرگان صنعت بیمه

کدها	مصاحبه
سیاستگذاری و خط مشی گذاری سازمانی برای آموزش کارکنان	سازمان باید سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی را تدوین کند که توجه ویژه‌ای به آموزش و ارتقاء مهارت‌های کارکنان با تأکید بر عوامل سرمایه روانشناختی داشته باشد. این سیاست‌ها باید تضمین کننده ارائه آموزش‌های مناسب، مشاوره و راهنمایی برای توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان باشند.
برنامه ریزی براساس مؤلفه‌های سرمایه روانشناختی	سازمان برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان خود را بر اساس مولفه‌های سرمایه روانشناختی مانند انگیزه، رهبری، خودکارآمدی و ارتباطات برنامه‌ریزی کند. این برنامه‌ها باید بهبود سرمایه روانشناختی کارکنان را هدف قرار داده و با ارائه آموزش‌های مناسب و فرصت‌های رشد و توسعه، به آنها کمک کنند تا بهترین نسخه خود را در محیط کار ارائه دهند.
نظارت و کنترل برای کاهش خطا	نظارت مداوم و کنترل به منظور کاهش خطاها و بهبود عملکرد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان باید فرآیندهای کنترلی را برای ارزیابی و پیگیری عملکرد کارکنان بر اساس مولفه‌های سرمایه روانشناختی ایجاد کند. این فرآیندها باید شامل بازخورد مستمر، ارزیابی عملکرد، اصلاح عملکرد و تشویق بهبود باشند.
هماهنگی و سازماندهی منظم سازمانی	سازمان باید به تنظیم و هماهنگی فعالیت‌ها و وظایف کارکنان بپردازد تا منجر به کاهش تداخل و افزایش هماهنگی و همکاری در سازمان شود. سازمان باید ساختار سازمانی مناسب را پیاده کرده و فرآیندهای کاری و همکاری را بر اساس معیارهای سرمایه روانشناختی طراحی کند. همچنین، باید روی فرهنگ سازمانی و ارتباطات داخلی تأکید کند تا هماهنگی درون سازمانی بیشتر شود و کارکنان به طور مؤثر با یکدیگر همکاری کنند.
توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان	سازمان باید به کیفیت زندگی کاری کارکنان توجه کند. از طریق ارائه مزایا و فرصت‌های شغلی مناسب، برنامه‌های تعادل کار و زندگی، حمایت از سلامت روانی و جسمی، و ایجاد فضاهای کاری مثبت و تشویق به همکاری و همبستگی، می‌توان بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را ارتقا داد.
دانش فردی در زمینه سازمان یادگیرنده و سرمایه روانشناختی	سازمان باید به توسعه دانش فردی کارکنان در زمینه سازمان یادگیرنده و سرمایه روانشناختی توجه کند. با ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه شخصی، سازمان باید کارکنان را ترغیب به یادگیری و به اشتراک گذاری دانش و تجربیات خود کند. همچنین، ایجاد فضایی برای نوآوری و ارتقاء دانش سازمانی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

مرحله سوم: جستجوی کدهای گزینشی

این مرحله شامل دسته بندی کدهای مختلف مرحله پیشین در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یکتم کلی ترکیب شوند. در این مرحله ۱۱۵ کد گزینشی (شاخص) توسطه محقق و با کمک اساتید راهنما و مشاور به دست آمد. در این مرحله، محققان کدهای ناقص یا نامرتبط و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشته تا به این تعداد کد گزینشی دست یافتند.

مرحله چهارم: شکل گیری تم‌های فرعی (مؤلفه‌ها)

مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازیسنس قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل دهی به تم‌های فرعی است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری‌های انجام شده است. در مرحله دوم، اعتبارتم های فرعی با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله، محقق به ۱۶ تم فرعی (مؤلفه) دست پیدا کرد.

مرحله پنجم: تعریف و نام گذاری تم‌های فرعی (بُعدهای اصلی)

مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایت بخش از تم‌ها وجود دارد. محقق در این مرحله، تم‌های اصلی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مکورد بازیسنی مجدد قرار می‌دهد. سپس داده‌های داخل آنها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یکتم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم اصلی، کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله محققان در نهایت پس از رفت و برگشت در میانتم های فرعی به ۵ تم اصلی (بُعد اصلی) دست یافتند، که در زمینه مورد نظر قابل تبیین می‌باشد.

مرحله ششم: تهیه گزارش

مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای در تحقیق در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است که در پایان ارائه خواهد شد. بعد از انجام تحلیل مضمون حذف تعدادی از شاخص‌ها و همچنین ادغام و افزایش تعداد مؤلفه‌ها با نظر خبرگان پژوهش، در نهایت تعداد شاخص‌ها از ۱۱۵ شاخص و تعداد مؤلفه‌ها از ۱۶ مؤلفه به ۵ مؤلفه تغییر یافت. این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در ۵ بعد برای مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی شناسایی شد. روایی یافته‌های تحقیق براساس ضریب کاپا ۰/۸۸۴ به دست آمد.

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی

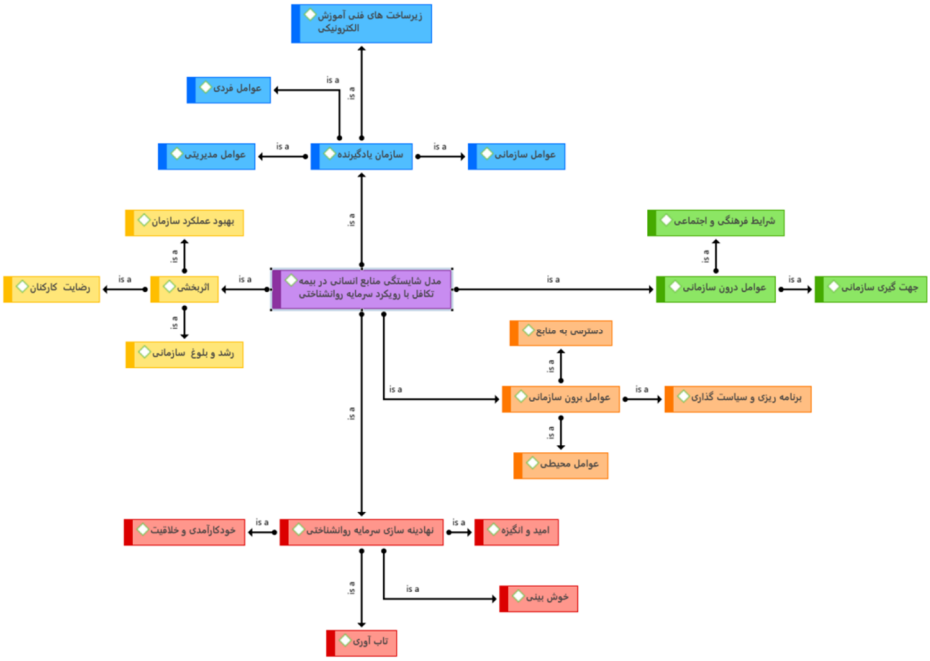
مضمون سازنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
سازمان یادگیرنده	زیرساخت‌های فنی آموزش الکترونیکی	دسترسی به ابزارهای آموزش آنلاین
		اینترنت پرسرعت
		سخت افزارهای سریع و به روز
		دسترسی به منابع الکترونیکی آموزشی بین المللی
		ساختار تکنولوژیکی سازمان
	عوامل سازمانی	سیاستگذاری و خط مشی گذاری سازمانی برای آموزش کارکنان
		برنامه ریزی براساس مؤلفه‌های سرمایه روانشناختی
		نظارت و کنترل برای کاهش خطا
		هماهنگی و سازماندهی منظم سازمانی
		توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان
	عوامل فردی	دانش فردی در زمینه سازمان یادگیرنده و سرمایه روانشناختی
		جهت گیری ذهنی فرد
		تجربه پیشین (موفقیت و شکست)
		سن، جنسیت و سابقه کاری
		روحیه مشارکتی (جمع پذیری)
		انعطاف پذیری و انطباق با محیط
		پشتکار در کسب جایگاه مناسب شغلی
		توسعه‌ی فردی
		خلاقیت و نوآوری
		قدرت یادگیرندگی و سرعت انتقال
		داشتنشم و شهود (تیز حسی)
		خودباوری
	عوامل مدیریتی	نگرش مدیریت نسبت به شایستگی منابع انسانی
		بهینه سازی تصمیم مدیران برای افزایش کارایی کارکنان
		حمایت مدیریت از رویه‌های نوین آموزشی

مضمون سازنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
		انعطاف پذیری کارکنان
		تصمیم گیری مشارکتی کارکنان
عوامل درون سازمانی	جهت گیری سازمانی	نگرش مدیران نسبت به وضعیت کارکنان
		نگرش کارکنان نسبت به کیفیت کاری خود
		نهادینه سازی و ایجاد نگرش ضرورت آموزش محیط کار
		مدیریت تغییر براساس تغییرات و تحولات سازمانی و دانشی در جهان
		تلاش برای هماهنگ شدن سازمان با محیط رقابتی
		توجه به همکاری براساس شرایط دور کاری
		در اولویت قرار دادن شرایط روحی و روانی کارکنان برای تحقق اهداف سازمان
	شرایط فرهنگی و اجتماعی	پذیرش فناوری جدید در میان کارکنان
		فرهنگ استفاده از ابزارهای دیجیتال در جهت آموزش‌های ضروری و تخصصی
		اعتمادسازی به ابزار آموزشی نوین
		فرهنگ سازی پذیرش آموزش به دلیل عدم ارتباط چهره به چهره
		آشنایی سریع و اجباری کارکنان آموزش الکترونیکی در ایران در دوران شیوع کرونا و پس از آن
		فرهنگ سازی مناسب آموزش محیط کار برای کارکنان برای بهبود کیفیت زندگی کاری و فردی
عوامل برون سازمانی	دسترسی به منابع	دسترسی به پایگاه‌های جهانی
		بودجه بندی نهادهای ناظر در جهت استقرار شایسته سازی منابع انسانی اثربخش
		شفافیت رویه‌های دولتی و سازمانی
		حمایت مالی کافی دولتی
	عوامل محیطی	تغییرات سریع محیط‌های آموزشی جهانی
		فشار رقابتی
		تحریم‌های اقتصادی و سیاسی به عنوان مانع عملکردی

مضمون سازنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
		ساختار پیچیده و نامعطف
		تمرکز شدید ساختاری
		دستورات دیکته‌ای سازمان‌های بالادستی
		ساختار سنتی وزارت خانه‌ها
		فرآیندهای اداری دست و پاگیر و کاغذبازی
		عدم شناخت تصمیم گیرندگان از مزایای شایستگی منابع انسانی
	برنامه ریزی و سیاست گذاری	کلان نگری در سازمان‌های بالادستی برای بیمه تکافل
		هدف گذاری بلند مدت برای شایستگی منابع انسانی در سازمان‌ها
		برنامه ریزی و مدیریت براساس ویژگی‌های هر سازمان
		آینده نگری کارکنان براساس تفکرات سنتی
		ایجاد رشته‌های تخصصی آموزش بیمه تکافل برای کارکنان
		افزایش دانش تخصصی در زمینه بیمه تکافل
		بررسی سوانه رسانه‌ای کارکنان
نهادینه سازی سرمایه روانشناختی	امید و انگیزه	ایجاد سیستم تشویقی برای مشارکت در برنامه‌های شایستگی منابع انسانی
		تلفیق برنامه‌های سرگرم کننده و برنامه‌های شایستگی منابع انسانی
		تصویب قوانین تسهیل ایجاد آموزش الکترونیکی و امتیازبندی
		ایجاد واحد پشتیبانی و نظارت بر شایستگی منابع انسانی
		سیستم تشویقی برای رتبه بندی عادلانه کارکنان براساس شایستگی منابع انسانی
		ایجاد سازمانه مشاوره آنلاین براس سنجش وضعیت کارکنان
		ایجاد بانک‌های اطلاعاتی فراگیر برای تشخیص رویه‌های پنهان رفتاری کارکنان
	خودکارآمدی و خلاقیت	آموزش نوین کارکنان براساس اصول بین المللی آموزش محیط کار
		طراحی بازی آموزشی برای کارکنان
		بومی سازی برنامه درسی محیط کار برای کارکنان
		تمرکز بر مشارکت فکری و تفکر سیستمی در شایستگی منابع انسانی

مضمون سازنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
		توسعه ارتباطات باز بین سازمانی در جهت توسعه بیمه تکافل
		به روز رسانی ساختار سنتی و جایگاه بروز خلاقیت کارکنان
		استفاده از فن آوری های نوین (اینترنت اشیا، چت جی پی تی و موارد مشابه)
	تاب آوری	تطبیق فرهنگ محیط کار و شرایط خانوادگی با تسهیل گری شایستگی منابع انسانی
		آموزش کنترل استرس و اضطراب محیط کار
		به کارگیری تجهیزات مدرن و به روز در زمینه افزایش سرعت و کیفیت کارکنان
		انعطاف پذیری سیستم سازمان در زمینه بیمه تکافل
		حمایت و مشارکت همه جانبه سازمان از کارکنان
		ثبات کاری و کاهش جابه جایی‌های سازمانی با تسهیل گری شایستگی منابع انسانی
		ارتقای پویایی فردی براساس دانش استخراجی بیمه تکافل
		ایجاد رهیافت منحصربه فرد آموزشی برای هر کارمند
	خوش بینی	افزایش اشتیاق شغلی کارکنان و مدیران براساس نهادینه سازی شایستگی منابع انسانی
		برنامه ریزی تعهد و تعلق شغلی کارکنان
		برنامه ریزی بهبود کیفیت زندگی کاری
		افزایش تاب آوری سرمایه انسانی
		افزایش درک عدالت سازمانی
		ایجاد جو رقابتی مثبت در میان همکاران
		توسعه یادگیری فردی
		بهبود نگرش شغلی کارکنان نسبت به بیمه تکافل
		بهبود تخصص‌ها و دانش شغلی
		بهبود عملکرد و کارایی کارکنان
اثربخشی	بهبود عملکرد	بهبود جایگاه سازمان در جامعه

مضمون سازنده	مضمون پایه	مضمون اولیه
	سازمان	تحقق اهداف درون سازمانی بیمه تکافل
		بهبود عملکرد تخصصی سازمان
		ایجاد سازمان یادگیرنده و دانش محور بیمه تکافل
		فرهنگ سازی دانشی و توسعه خلاق
		افزایش کارایی برنامه‌های راهبردی سازمان
		افزایش کارایی قوانین و مقررات سازمان
	رضایت کارکنان	افزایش انگیزه کارکنان
		بهبود عملکرد دانشی و اجرایی کارکنان
		افزایش مشارکت فردی کارکنان
		اجرای بهتر قوانین
		اثربخشی ارتباطات کارکنان و کارکنان
		بهبود عملکرد رفتاری کارکنان
	رشد و بلوغ سازمانی	سودآوری سازمان
		بهبود مستمر هوشمندسازی سازمانی
		افزایش پتانسیل رقابتی
		بلوغ تکنیک‌های رهبری سازمانی مبتنی بر بیمه تکافل
		رفع نیازهای پایه و اصلی سازمان
		مشارکت فعالانه
		نوآوری مبتنی بر آموزش و دانش
		نوآوری در ارائه خدمات
		ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بیمه تکافل
		همگامی با تغییرات جهانی در زمینه بیمه تکافل



شکل ۱. شبکه مضامین مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی

جمع بندی و نتیجه گیری

براساس تحلیل مضمون در جهت شناسایی مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی ۵ بعد اصلی مشخص شدند. سازمان یادگیرنده، عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی، نهادینه سازی سرمایه روانشناختی و اثربخشی به عنوان مضامین سازنده مشخص شدند. در این مدل، سازمان باید با تمرکز بر یادگیری فردی و سازمانی، یک فرهنگ یادگیرنده را در سازمان ایجاد کند. این فرهنگ شامل تشویق به به اشتراک گذاری دانش و تجربیات، خلاقیت و نوآوری، ارزیابی و اصلاح عملکرد، و استفاده از بازخورد مستمر و سازنده می‌باشد. سازمان باید سیستم‌های آموزشی و رشد شخصی را در سطوح فردی و سازمانی پشتیبانی کند تا افراد توانایی‌ها و مهارت‌های لازم را برای بهبود عملکرد خود توسعه دهند.

عوامل درون سازمانی شامل مواردی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری و سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی است. سازمان باید فرهنگی را برای تشویق به رشد و توسعه فردی، همکاری و هماهنگی، ارتقاء کیفیت و نوآوری ایجاد کند. همچنین، ساختار سازمانی باید انعطاف‌پذیری و شفافیت را ترویج کند و رهبران باید به عنوان مدل‌های نقش مورد توجه قرار گیرند که سازمان را به سمت

سرمایه روانشناختی قوی‌تر هدایت کنند. عوامل برون سازمانی مانند رقبا، تغییرات فناوری، تغییرات اقتصادی و تحولات صنعتی نیز باید مد نظر قرار گیرند. سازمان باید توانایی سازمانی را در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های برون سازمانی تقویت کند. این شامل به روزرسانی مداوم دانش و مهارت‌ها، توسعه شبکه‌های همکاری و همکاری با سایر سازمان‌ها و صنایع می‌شود.

برای موفقیت مدل شایستگی منابع انسانی با رویکرد سرمایه روانشناختی، سازمان باید سرمایه روانشناختی را به عنحوه عملکرد روزمره و نهادینه کند. این شامل ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه شغلی، توجه به توازن کار-زندگی، ارتقاء رضایت شغلی و افزایش انگیزه و ارتباطات سازنده می‌شود. سازمان باید سیاست‌ها، فرآیندها و سیستم‌هایی را برای ارزیابی و پاداش‌دهی مناسب بر اساس سرمایه روانشناختی فراهم کند. در نهایت، ارزیابی اثربخشی مدل شایستگی منابع انسانی با رویکرد سرمایه روانشناختی ضروری است. سازمان باید توانایی خود را در اندازه‌گیری و ارزیابی تأثیر این مدل بر عملکرد سازمانی، رضایت کارکنان، نگه‌داشت استعدادها و دیگر نتایج مرتبط ارزیابی کند. این اطلاعات می‌تواند به سازمان کمک کند تا بهبودهای لازم را اعمال کند و مدیریت منابع انسانی خود را بهبود بخشد. در کل، مدل شایستگی منابع انسانی با رویکرد سرمایه روانشناختی در بیمه تکافل باید به سازمان یادگیرنده، عوامل درون و برون سازمانی، نهادینه سازی سرمایه روانشناختی و ارزیابی اثربخشی تمرکز کند تا بتواند بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت کارکنان را به دست آورد.

پیشنهادات

در مدل شایستگی منابع انسانی در بیمه تکافل با رویکرد سرمایه روانشناختی، براساس نتایج به دست آمده پیشنهادات کاربردی عبارتند از:

- ایجاد یک زیرساخت فناوری اطلاعات قوی برای ارائه آموزش الکترونیکی، از جمله سامانه‌های مدیریت آموزش (LMS)، پلتفرم‌های آموزشی آنلاین و ابزارهای همکاری گروهی.
- ایجاد برنامه‌های آموزشی الکترونیکی با تمرکز بر توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در بیمه تکافل.
- ایجاد یک فرهنگ سازمانی پشتیبانی کننده از رشد و توسعه کارکنان، از طریق ارائه فرصت‌های آموزش و پشتیبانی از ترقی و پیشرفت شغلی.
- ایجاد ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و شفاف که امکان همکاری و تعامل بین اعضای سازمان را فراهم کند.

- ایجاد سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی که به بهبود عملکرد و ارتقاء شایستگی‌ها کمک کنند، از جمله ارزیابی عملکرد، بازخورد مستمر و توسعه شغلی.
- ایجاد فرصت‌های آموزشی و رشد شخصی برای کارکنان به منظور توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی.
- تشویق به خلاقیت و نوآوری در کارکنان و ایجاد محیطی که ایده‌های جدید را ترغیب و پذیرش کند.
- ایجاد امکانات و منابع لازم برای تعامل و همکاری بین اعضای سازمان و ارتقاء فرایند یادگیری همتا به همتا.
- تعیین وضعیت و هدف‌گذاری سازمانی به منظور تعیین رویکردها و استراتژی‌های مناسب برای توسعه شایستگی‌ها و بهبود عملکرد.
- ایجاد سیاست‌ها و فرآیندهای مناسب برای برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های الکترونیکی و ارزیابی اثربخشی آن‌ها.
- تسهیل فرآیند ارتقاء شایستگی‌ها و توسعه شغلی از طریق تعیین اهداف شخصی و حرفه‌ای برای کارکنان و ارائه بازخورد مناسب.
- تشویق به رهبری توسط مدیران سازمان به منظور الهام‌بخشی، توسعه و رشد کارکنان.
- ایجاد یک جهت‌گیری سازمانی که تمرکز خود را بر توسعه شایستگی‌ها و بهبود عملکرد قرار دهد.
- ارتقاء فرهنگ سازمانی که به رشد و توسعه فردی و سازمانی کارکنان توجه کند و انگیزه و انگیزش را تقویت کند.
- ایجاد محیط کاری سالم و حمایت‌کننده که توجه به رضایت و سلامت روانی کارکنان داشته باشد.
- تشویق به همکاری و تعامل میان کارکنان از طریق تیم‌های کاری، گروه‌های توسعه و ارائه فرصت‌های شبکه‌سازی.
- بررسی و تحلیل عوامل محیطی برای شناخت اثرات محتمل آن‌ها بر توسعه شایستگی‌ها و ارائه راهکارهای مناسب.
- تنظیم استراتژی‌ها و سیاست‌ها برای سازگاری با تغییرات محیطی و مدیریت اثرات آن‌ها روی توسعه شایستگی‌ها.
- تشویق به توسعه هدف‌های شخصی و حرفه‌ای برای کارکنان و ارائه پاداش‌ها و تشویق‌های مناسب.
- ایجاد فرصت‌های شناخت و ترقی برای کارکنان و اعطای مسئولیت‌های جدید.

مراجع

[۱]- ابیلی، خدایار، نیک خواه فرخانی، زهرا، و صالح نیا، منیره. (۱۳۹۳). مدل شایستگی فروشندگان بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، ۲۹(۳ (مسلسل ۱۱۵))، ۹۵-۱۲۴.

[۲]- امجدی، کاظم.. رجایی، یدالله. دالمن پور، محمد. رحیم زاده، اشکان. (۱۴۰۰). تدوین مدل پذیرش بیمه تکافل در شرکت‌های بیمه‌ای کشور از منظر شاخص‌های آمادگی سازمان بر اساس ترکیب ISM-SEM. مطالعات اقتصاد اسلامی. سال چهاردهم، شماره دوم (پیاپی ۸۲)،

[۳]- آهسته, سعادت, قشقایی زاده, نصراله, افرازی, سید عبدالمجید. (۱۳۹۶). رابطه بین سرمایه روان‌شناختی با اشتیاق شغلی در معلمان. مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی, ۴(۲), ۵۹-۷۴.

[۴]- جواهری محمدی زهرا، رسولی رؤیا، پورشهریاری مه سیما. (۱۴۰۱). نقش میانجی سرمایه روان شناختی در رابطه بین ذهن آگاهی و سلامت روان زنان باردار. رویش روان شناسی. ۱۱ (۱۱): ۱۵-۲۶

[۵]- حیاوی، غزاله، مرادی، آسیه، مؤمنی، خدامراد، و ارشدی، نسترن. (۱۴۰۱). اثر سرمایه روانشناختی, اعتماد به سازمان و سبک رهبری تحولی بر رشد روانشناختی در کار: نقش میانجی گری نیازهای روانشناختی اساسی. دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی، ۲۳(۱ (پیاپی ۸۷))، ۳۸-۵۰.

[۶]- رحیمی اقدم, صمد, اسماعیلی, محمودرضا, وحدتی, حجت اله ,سپهوند, رضا. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایهٔ انسانی در صنعت بیمه .*پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸، ۱۷۹-۲۰۱.

[۷]- عباسچیان، ابوالفضل. حمیدی، غفور. رسولی، حمید. خلجی، سمیرا. (۱۳۹۸)، مروری بر مبانی بیمه تکافل. مجله اقتصادی، شماره‌های ۳ و ۴، ۱۵۳-۱۲۵.

[۸]- گودرزی, محمد ,رشیدی, اسماعیل. (۱۳۹۹). بررسی و تحلیل میزان اثر گزاری فرایندهای سیستم مدیریت منابع انسانی بر برند سازمان با میانجی گری شایستگی، تعهد و رضایتمندی کارکنان در صنعت بیمه (مطالعه موردی بیمه تأمین اجتماعی استان البرز) .*دوماهنامه نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی*، ۱، ۲۲-۴۴.

[۹]- هویدا, رضا, مختاری, حجت اله ,فروهر, محمد. (۱۳۹۱). رابطه مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی و مؤلفه‌های تعهد سازمانی .*پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، ۲، ۴۳-۵۶.

[10]- Al Mahi, A. S., Sim, S., & Hassan, A. F. (2017). Religiosity and demand for Takaful (Islamic insurance): A preliminary investigation. International Journal of Applied Business and Economic Research, 15(24), 485–499.

[11]- Alshammari, A. A., Alhabshi, S. M., & Saiti, B. (2019). The impact of oil prices and the financial market on cost efficiency in the insurance and Takaful sectors: Evidence from a stochastic frontier analysis. Economic Systems, 43(3/4), 410–427.

[12]- Anyangwe, X. (2017). Strategic human resource management: A cross-cultural managerial approach. Thesis. Centria University of Applied Sciences, Finland.

[13]- Aungsuroch, Y., Gunawan, J., Fisher, M.L. (2022). Competence-Based Human Resource Management. In: Redesigning the Nursing and Human Resource Partnership. Palgrave Macmillan, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-5990-4_2

[14]- Bhatti, T., & Husin, M. M. (2019). An investigation of the effect of customer beliefs on the intention to participate in family Takaful schemes. Journal of Islamic Marketing, 1(3), 709–727.

[15]- Cengiz, K., Sharma, R., Kottursamy, K., Singh, K. K., Topac, T., & Ozyurt, B. (2021). Recent emerging technologies for intelligent learning and analytics in big data. In Multimedia technologies in the internet of things environment (pp. 69–81). Springer.

[16]- Dahnoun, M., & Alqudwa, B. (2018). Islamic insurance: An alternative to conventional insurance. American Journal of Humanities & Islamic Studies, 1(1), 4–7.

[17]- Dinç, Y. (2019). Improving the Takaful sector in Islamic countries. COMCEC. http://www.comcec.org/en/wp-content/uploads/2019/11/2-Presentation-Slides_Improving-the-Takaful-Sector-in-Islamic-Countries_17....pdf

[18]- El-Tahir, H. (2021). The global Takaful insurance market: Charting the road to mass markets. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-advisory/1947_global-takaful-insurance-market_AAM.pdf. Accessed 26 April 2021.

[19]- Gunawan, J., Aungsuroch, Y., & Fisher, M. L. (2019). Competence-based human resource management in nursing: A literature review. Nursing Forum, 54(1), 91–101. https://doi.org/10.1111/nuf.12302.

[20]- Headley, M. G., & Plano Clark, V. L. (2020). Multilevel mixed methods research designs: Advancing a refined definition. Journal of Mixed Methods Research, 14(2), 145–163.

[21]- Husin, M. M., Ismail, N., & Rustam, N. (2015). The effects of compatibility, social influence, and awareness in the adoption of Takaful. Worldresearchlibrary.org. https://www.worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/22-1428151841104-107.pdf. Accessed 26 April 2021.

[22]- Isari, D., Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). HR devolution in the digital era: What should we expect? In HRM 4.0 for human-centered organizations. Emerald

Publishing Limited.

[23]- Khan, I. R., Rahman, N. N. B. A., Yusoff, M. Y. Z. B. M., & Nor, M. R. B. M. (2016). History, problems, and prospects of Islamic insurance (Takaful) in Bangladesh. Springerplus, 5(1), 1–7.

[24]- Khatri, N., Gupta, V., & Varma, A. (2017). The relationship between HR capabilities and quality of patient care: The mediating role of proactive work behaviors. Human Resource Management, 56(4), 673–691.

[25]- Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Jabbour, C. J. C., Oliveira, B. G., & Stefanelli, N. O. (2019). Smart industry and the pathways to HRM 4.0: Implications for SCM. Supply Chain Management: An International Journal.

[26]- Luthans, K. W., Luthans, B. C., & Chaffin, T. D. (2019). Refining grit in academic performance: The mediational role of psychological capital. Journal of Management Education, 43(1), 35–61.

[27]- Martínez, I. M., Meneghel, I., Carmona-Halty, M., & Youssef-Morgan, C. M. (2021). Adaptation and validation to Spanish of the Psychological Capital Questionnaire–12 (PCQ–12) in academic contexts. Current Psychology, 40, 3409–3416.

[28]- Prasath, P. R., Bhat, C. S., Mather, P. C., Foreman, T., & James, J. K. (2021). Wellbeing, Psychological Capital, and Coping of University Employees during the COVID-19 Pandemic. Journal of the Professoriate, 12(1), 1–30.

[29]- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. Journal of Occupational Health Psychology, 19(4), 476–489.

[30]- Saleh, M.A., Abbasi, A.A., Al Falasi, A.A., Almheiri, M.B., Echchabi, A. (2022). Customers' Preference and Selection of Takaful Insurance Products: The UAE Case. In: Echchabi, A., Grassa, R., Sibanda, W. (eds) Contemporary Research in Accounting and Finance. Palgrave Macmillan, Singapore.

[31]- Siu, O. L., Bakker, A. B., & Jiang, X. (2014). Psychological capital among university students: Relationships with study engagement and intrinsic motivation. Journal of Happiness Studies, 15(4), 979–994.

[32]- Srivastava, Y., Ganguli, S., Suman Rajest, S., Regin, R. (2022). Smart HR Competencies and Their Applications in Industry 4.0. In: Kumar, P., Obaid, A.J., Cengiz, K., Khanna, A., Balas, V.E. (eds) A Fusion of Artificial Intelligence and Internet of Things for Emerging Cyber Systems. Intelligent Systems Reference Library, vol 210. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76653-5_16

[33]- Suwarsi, S., Sule, E. T., Hilmiana, H., & Helmi, A. (2014). Implementation of competency based human resource and knowledge management to organizational culture and organizational performance implication. International Journal of Human Resource Studies, 4(3), 255.

بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی و حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان (مورد مطالعه: شرکت بیمه پارسیان)

سعید صحت[۱]، حمید قنبروند[۲]، مرضیه جعفریان دیوکلایی[۳]

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی و حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان با نقش واسطه‌ای نظارت و ارزیابی کارکنان بیمه پارسیان می باشد. روش پژوهش حاضر،از نظر هدف،کاربردی و برحسب روش، تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی می باشد که با به کارگیری ابزار پرسشنامه و روش پیمایشی داده های مورد نیاز جمع آوری شده است. جامعه آماری شامل کارکنان بیمه پارسیان در ایران می‌باشد، از آنجایی که تعداد کل کارکنان بیمه پارسیان در ستاد و شعب آن ۸۵۰ نفر می‌باشد، بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه ۲۶۵ نفر به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها بین کارکنان توزیع گردید. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. داده های جمع آوری شده از طریق نرم افزارهای SPSS و Smart PLS مورد بررسی قرار گرفت.یافته ها نشان داد که توانمندسازی منابع انسانی بر کیفیت خدمات کارکنان، حکمرانی خوب و نظارت و ارزیابی کارکنان تاثیر معناداری دارد. همچنین حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان و نظارت و ارزیابی کارکنان تاثیر معناداری دارد و در نهایت نظارت و ارزیابی کارکنان بر کیفیت خدمات کارکنان تاثیر معناداری دارد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی منابع انسانی، حکمرانی خوب، کیفیت خدمات کارکنان، نظارت و ارزیابی کارکنان

---

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، sehhat@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، ganbarvand@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی،کارشناس تحقیقات بازار شرکت بیمه پارسیان، jafariyanmaryam6397@gmail.com

مقدمه

هر سازمان یا شرکتی چشم اندازی دارد و در پی آن است که بتواند به این چشم‌انداز دست یابد. به مأموریتی نیاز دارد که باید به طور مؤثر انجام شود. بنابراین سازمان ها (چه خصوصی و چه دولتی) به بهره‌وری جهت رسیدن به چشم انداز و جامه عمل پوشاندن به ماموریت نیازمندند(پوترا و ماداکومالا[1]،۲۰۲۱). در طریق دست یابی به بهره وری، تعامل با کارکنان حائز اهمیت است چرا که مشتریان کیفیت خدماتی را ارزیابی می‌کنند که توسط کارکنان ارائه شده و این امر بر تصویر و شهرت شرکت تأثیر می‌گذارد(پرنتیس و نگوین[2]،۲۰۲۰). کیفیت خدمات کارکنان به مجموعه از ویژگی‌ها و عواملی اطلاق می‌شود که در ارائه خدمات توسط کارکنان یک سازمان دخیل هستند. این ویژگی‌ها شامل رفتارها، مهارت‌ها، دانش فنی، انگیزه، دقت، زمان پاسخگویی، حل مسائل و جلب رضایت مشتریان است. در واقع، کیفیت خدمات کارکنان بر توانایی سازمان در ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان تأثیر می‌گذارد(نگوین و مالیک[3]،۲۰۲۲). بهره‌وری کارکنان را می‌توان از طرق مختلف افزایش داد، از جمله از طریق توانمندسازی منابع انسانی، که هدف از توانمندسازی منابع انسانی فراهم کردن فرصت‌ها، قابلیت‌ها و حمایت از کارکنان در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان است. بنابراین می‌توان گفت که توانمندسازی نیروی انسانی تلاشی است که باید توسط سازمان به منظور دستیابی به کارکنان شایسته و به منظور برخورداری از توانایی بهره‌گیری، توسعه و تسلط بر علم و فناوری انجام شود(پوترا و ماداکومالا،۲۰۲۱). منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه در اختیار سازمان‌ها است. بنابراین توانمندسازی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین اقدام‌های سازمانی است که نقش بی‌بدیلی در موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف و ارتقای اثربخشی و کارایی منابع انسانی دارد(نژاد اسماعیل تولا ،۱۴۰۱). توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی و به بیان بهتر حصول کارایی و اثربخش سازمانی است. در شرایط کنونی،دستیابی به مزیت و برتری رقابتی ، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان وابسته شده است (قریشی امیری،۱۳۹۹). در یک محیط کار توانمند، کارکنان و سازمان شرکای یکدیگر تلقی می‌شوند هر فرد نه تنها در قبال کار و وظیفه‌اش مسئول است بلکه نسبت به کل سازمان احساس مالکیت دارد. گروه‌ها و تیم‌های کاری فقط به وظایف

1. Putra & Madhakomala
2. Prentice & Nguyen
3. Nguyen & Malik

رسمی و دستورات پاسخ نمی‌دهند بلکه مبتکر و طراح عملیات هم هستند. کارمند تابع نیست بلکه تصمیم‌گیرنده است و هرکس احساس می‌کند که به‌طور مستمر چیزهایی را یاد می‌گیرد و مهارت‌های خود را برای پاسخ دادن به تقاضاهای جدید و مشارکت مؤثر در فرصت‌ها و چالش‌های جدید توسعه می‌دهد (داست و همکاران[1]، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، از عواملی که باعث افزایش کیفیت خدمات کارکنان می‌شود، پیاده‌سازی حکمرانی خوب در سازمان می‌باشد. حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی بر کیفیت خدمات کارکنان تأثیر مستقیم و قابل توجهی دارد. با اجرای یک حکمرانی خوب، سازمان‌ها قادر خواهند بود تا فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را بهبود بخشند و به عملکرد بهتر کارکنان و خدمات ارائه شده توسط آن‌ها کمک کنند(پوترا و ماداکومالا،۲۰۲۱). حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی شامل اصول و استانداردهای شفاف و عادلانه برای انتخاب و استخدام کارکنان، ارزیابی عملکرد مناسب، پاداش و پرداخت عادلانه و منصفانه، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و آموزش مناسب، مدیریت رفاه و سلامت کارکنان و ایجاد محیط کار مثبت و پشتیبانی از توازن کار-زندگی است(فردوسیا[2]،۲۰۲۳). با اجرای حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند به کارکنان محیطی راحت و امن ارائه دهند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تمرکز خود را بر روی انجام وظایف و تسلط بر مهارت‌های لازم برای عملکرد بهتر بگذارند. این نوع محیط کار باعث افزایش رضایت کارکنان، افزایش تعهد و تمایل به ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان می‌شود(پوترا و ماداکومالا،۲۰۲۱). اما عامل دیگر و بسیار مهمی که می تواند در کیفیت خدمات کارکنان تأثیرگذار باشد، ارزیابی و نظارت کارکنان است. نظارت و ارزیابی کارکنان فرایندی است که در آن عملکرد کارکنان توسط مدیران و سرپرستان بررسی و ارزیابی می‌شود. این فرایند به منظور ارتقاء عملکرد کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری صورت می‌گیرد.در این فرایند، معیارهای مشخصی برای ارزیابی عملکرد کارکنان تعیین می‌شود. این معیارها ممکن است شامل عملکرد در وظایف و مسئولیت‌های شغلی، توانایی‌های فنی و تخصصی، تعاملات با همکاران و مشتریان، رضایت مشتریان، رهبری و مدیریت، خلاقیت و نوآوری و سایر جنبه‌های مرتبط با عملکرد کارکنان باشد(دلامینی[3]،۲۰۲۱). نتایج نظارت و ارزیابی کارکنان می‌تواند به عنوان پایه ای برای تصمیم‌گیری‌های مرتبط با پاداش، ارتقاء و توسعه حرفه‌ای کارکنان استفاده شود. همچنین، این فرایند می‌تواند به مدیران و سرپرستان کمک کند تا نقاط قوت و ضعف کارکنان را شناسایی کنند و

1. Dust et al
2. Firdausijah
3. Dlamini

برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مناسب را برای بهبود عملکرد آن‌ها طراحی کنند(روستانی[1]،۲۰۱۱) ارزیابی و نظارت کارکنان می‌تواند به عنوان یک موضوع مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان مطرح شود. بررسی های انجام شده نشاند دهنده عدم وجود تحقیقات و مطالعات کافی درباره تأثیر توانمندسازی منابع انسانی و حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان است. به عبارت دیگر، اطلاعات کافی درباره اینکه چگونه توانمندسازی منابع انسانی و حکمرانی خوب می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات کارکنان منجر شود، در دسترس نیست. با توجه به اینکه ارزیابی و نظارت کارکنان عوامل کلیدی در بهبود کیفیت خدمات و افزایش عملکرد سازمان هستند، بررسی شکاف تحقیقاتی در این حوزه می‌تواند به مدیران و سازمان کمک کند تا راهکارهای مناسبی برای بهبود ارزیابی و نظارت کارکنان پیدا کنند. تحقیقات نشان داده است که ارزیابی و نظارت کارکنان تأثیر مستقیم و مثبتی بر عملکرد کارکنان دارند. با انجام ارزیابی منظم و دقیق، مدیران می‌توانند شناخت مناسبی از عملکرد کارکنان داشته باشند، نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنند و اقدامات مناسبی برای بهبود عملکرد کارکنان اتخاذ کنند. همچنین، نظارت و ارزیابی می‌تواند به مدیران کمک کند تا عملکرد کارکنان را مورد تحلیل قرار داده و نیازهای آموزشی و توانمندسازی را در سازمان خود کشف نمایند. با توجه به مطالبی که بیان شد، این پژوهش در صدد یافتن این سؤال است که آیا توانمندسازی منابع انسانی و حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان با نقش واسطه‌ای نظارت و ارزیابی کارکنان در بیمه پارسیان تأثیرگذار است؟

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

کیفیت خدمات کارکنان

در دهه‌های اخیر، خدمات به طور فزاینده‌ای در اقتصادهای جهان اهمیت پیداکرده است، به همین دلیل است که بخش خدمات اکنون به عنوان محرک اصلی رشد اقتصادی شناخته می‌شود. بنابراین، شرکت‌ها و دولت‌ها مدیریت در خدمات را به عنوان یک موضوع کلیدی و مزیت رقابتی در نظر گرفته‌اند. کسب‌وکارها بر جذب و حفظ مشتریان جدید از طریق تبدیل مشتریان بالقوه به مشتریان واقعی تمرکز می‌کنند. سپس سعی می‌کنند مشتریان جذب شده را به مشتریان وفادار مبدل نمایند و از آن‌ها به عنوان منابع قابل اعتماد برای تبلیغ محصولات یا خدمات خود استفاده کنند(ماینارردس و

1. Rustandi

همکاران[1]،۲۰۲۳). بنابراین، آن‌ها چاره‌ای ندارند جز اینکه محصولات یا خدمات را مطابق انتظار مشتریان یا حتی بیشتر از آنچه می‌خواهند ارائه دهند. اهمیت برآورده کردن انتظارات مشتریان در بخش سازمان خدماتی، که در آن حاشیه سود کم و مشکلات مالی رو به رشد وجود دارد، دو چندان می‌شود (حامد[2]،۲۰۲۳). همچنین ارتقای کیفیت خدمات و صرفه‌جویی در هزینه‌ها مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در تمایز خود از رقبا دارد. بهبود کیفیت خدمات یک هزینه تجاری تلقی نمی‌شود، بلکه مقدمه‌ای برای جذب مشتریان بالقوه و همچنین کلید افزایش سودآوری است(پدرسن و همکاران[3]،۲۰۲۳).

فاطمه و همکاران[4](۲۰۱۹) تعریفی از کیفیت خدمات ارائه کردند: کیفیت خدمات به مفهوم درجه و جهت اختلاف بین ادراکات و انتظارات مصرف‌کننده از خدمات دریافتی است. کیفیت خدمات نوعی قضاوت است که مشتریان بر اساس ادراک خود پس از فرآیند ارائه خدمات انجام می‌دهند. آن‌ها انتظارات خود را با ادراکات خود از خدمات دریافتی مقایسه می‌کنند(فاطمه و همکاران ،۲۰۱۹). پاراسورامان و همکاران (۱۹۸۵) و گرونروس(۱۹۸۴) بیان کردند که کیفیت خدمات قضاوتی است از طرف مشتری، بین انتظاراتش و آنچه دریافت می‌کنند. کیفیت خدمات نتیجه مقایسه بین انتظارات مشتریان و عملکرد درک شد خدمات شرکت است. کیفیت خدمات به علت ویژگی‌های منحصربه‌فرد آن دارای ساختار مبهم و پیچیده‌ای است. پاراسورامان کیفیت را سازگاری پایدار با انتظارات مشتری و شناخت انتظارات مشتری از خدمات خاص می‌داند(فترا و پرادیانی[5]،۲۰۲۳).

توانمندسازی منابع انسانی

توانمندسازی یک فرآیند اجتماعی و شخصی برای تشویق قدرت، شایستگی، خلاقیت و آزادی فردی برای عمل است. لوتانز[6](۱۹۹۸)، توانمندسازی مشارکت کارکنان واقعاً معنادار است. توانمندسازی قدرت تصمیم‌گیری در حوزه‌ای از فعالیت‌های عملیاتی خاص بدون نیاز به تائید دیگران است. با این استدلال توماس[7](۱۹۹۰) که توانمندسازی یک امر چندوجهی است که ماهیت آن را نمی‌توان در یک مفهوم واحد پوشش داد. به عبارت دیگر، توانمندسازی به معنای نیاز به آزادی عمل افراد و در عین حال مسئولیت‌پذیری اعمال خود مطابق با وظایفی است که بر عهده دارند تا پتانسیل و توانایی نیروی انسانی را

1. Mainardes et al
2. Hameed
3. Pedersen et al
4. Fatima et al
5. Fetra & Pradiani
6. Luthans
7. Thomas

شکل ۳. مقادیر آماره t – ضرایب معناداری

شکل (۳) نتایج آزمون t مدل پژوهش را نشان می‌دهد. اعدادی که بین دایره‌های آبی‌رنگ روی فلش نوشته شده است همان آماره‌های t متغیرهای پژوهش می‌باشد گه رد و تائید فرضیه‌ها با این آماره‌ها مشخص می‌شود. آماره‌های t بیشتر ۱/۹۶ نشان از پذیرش فرضیه و آماره‌های t کمتر از ۱/۹۶ نشان از عدم پذیرش فرضیه است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر به بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی و حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان با نقش واسطه‌ای نظارت و ارزیابی کارکنان در بیمه پارسیان می‌پردازد. لذا یافته‌هایی که در پژوهش از طریق تجزیه‌وتحلیل آماری صورت گرفته است، تک‌تک مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهیم. این پژوهش شامل ۶ فرضیّه می‌باشد، که در ادامه ضمن بیان فرضیّه‌ها، براساس یافته‌های تحقیق، هر فرضیّه به صورت مجّزا مورد بررسی قرار می‌گیرد و نتایج مربوطه ارائه می‌گردد. بر این

اساس در سطح اطمینان ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره تی ۱,۹۶،۱,۶۴ و ۲,۵۸ مقایسه می‌شود. همچنین ضریب مسیر برای میزان شدّت تأثیر بین متغیّرها را اندازه‌گیری می‌شود، کمتر از ۰/۳ ضعیف، بین ۰/۳تا ۰/۶خوب،بالای۰/۶ قوی مقایسه می‌شود. از آنجایی که ضرایب معناداری میان متغیّرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌باشد باید ضرایب معناداری آماره تی بالاتر از قدر مطلق مثبت منفی ۱,۹۶ باشد. در این صورت می‌توان فرضیّه صفر مبنی بر عدم تأثیرگذاری را مردود دانست و فرضیّه یک را مبنی بر تأثیرگذاری بین دو متغیّر را تأییدکرد. با توجّه به توضیحاتی که داده شد، تک تک فرضیّات را مورد بررسی قرار می دهیم.

نتایج آزمون فرضیه‌ها حاکی از آن است که توانمندسازی منابع انسانی بر کیفیت خدمات کارکنان تأثیر مثبت دارد. به این صورت که ضریب مسیر برابر با(۰/۲۷۷) است که مقدار مثبت می‌باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با (۴/۴۵۱) است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می-توان گفت که توانمندسازی منابع انسانی بر کیفیت خدمات کارکنان تأثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های بوون و لالر[1](۱۹۹۵)، چبات و کولیاس[2](۲۰۰۰)، جرالیس و ترزیوفسکی[3](۲۰۰۳)، استارات[4](۲۰۰۷) و یکه خانی(۱۴۰۱) است.

لذا اینگونه می‌توان گفت که توانمندسازی به کارکنان می‌آموزد که چگونه تصمیم بگیرند و مسئولیت نتایج کار را بپذیرند. با توانمندسازی، سازمان‌ها قادر خواهند بود کارکنان واجد شرایط، ماهر، آگاه و توانمند را به دست آورند و حفظ کنند و می‌توانند کارکنان را به طور موثر و کارآمد استخدام کنند. توانمندسازی مستلزم اذعان به این است که هر فردی دارای استعدادها، شایستگی‌ها و نقاط قوتی است که می‌تواند خلاقانه و مسئولانه در یک محیط سازمانی تمرین شود. لذا به مدیران بیمه پارسیان توصیه که می‌توانیم داشته باشیم، این است که مدیران با ایجاد یک فرهنگ سازمانی متمرکز بر مشتری و خدمات با کیفیت می‌توانند کارکنان را به سمت ارائه خدمات عالی به مشتریان هدایت کند. این می‌تواند شامل تشویق به همکاری و تعامل مؤثر بین دپارتمان‌ها، ارائه فرصت‌های مشارکت کارکنان در اتخاذ تصمیمات و ایجاد یک محیط کار دوستانه و پشتیبانی باشد. همچنین به‌روزرسانی سیستم‌ها و فناوری‌های مورد استفاده در بیمه پارسیان می‌تواند به کارکنان کمک کند تا خدمات بهتری را ارائه دهند. به‌عنوان مثال، استفاده از سیستم‌های مدیریت مشتری، سامانه‌های آنلاین و ابزارهای هوش تجاری می‌تواند به کارکنان در ارائه خدمات بهتر و دقیق‌تر به مشتریان کمک کند.

---

1. Bowen & Lawler
2. Chebat & Kollias
3. Geralis & Terziovski
4. Starratt

نتایج آزمون فرضیه‌ها حاکی از آن است که توانمندسازی منابع انسانی بر حکمرانی خوب تأثیر مثبت دارد. به این صورت که ضریب مسیر برابر با (۰/۹۰۸) است که مقدار مثبت می‌باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با (۶۷/۶۸۹) است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که توانمندسازی منابع انسانی بر حکمرانی خوب تأثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های موانری و همکاران[1](۲۰۱۲) و یکه خانی(۱۴۰۱) است. توانمندسازی منابع انسانی و حکمرانی خوب در بیمه پارسیان می‌تواند رابطه‌ای متقابل و مؤثر داشته باشد.، حکمرانی خوب می‌تواند فرایند توانمندسازی منابع انسانی را تقویت و عملکرد کارکنان را بهبود ببخشد. لذا به مدیران بیمه پارسیان توصیه‌ای که می‌توانیم داشته باشیم این است که، مدیران با ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد شفاف و عادلانه به کارکنان امکان دهند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و بهبود عملکرد خود را تحقق بخشند. این سیستم باید به صورت دوره‌ای و منظم اجرا شود و از بازخورد مستمر بهره‌برداری کند.

نتایج آزمون فرضیه‌ها حاکی از آن است که توانمندسازی نیروی انسانی بر نظارت و ارزیابی تأثیر مثبت دارد. به این صورت که ضریب مسیر برابر با (۰/۳۲۹) است که مقدار مثبت می‌باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با (۲/۷۷۴) است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که توانمندسازی منابع انسانی بر نظارت و ارزیابی کارکنان تأثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های ریفکین[2](۲۰۱۲) و یکه خانی(۱۴۰۱) است. این یافته‌ها نشان‌دهنده این است که زیرا توانمندسازی منابع انسانی منجر به کار کارکنان با اشتیاق بالا می‌شود. توانمندسازی نیروی انسانی با فراهم آوردن توانایی و فرصتی برای توسعه خود برای کارکنان انجام می‌شود. این به وضوح مشاهده می‌شود، کارکنانی که توانمند شده‌اند، در واقع می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند، حتی آن‌هایی که توانایی و فرصت توسعه قابلیت‌ها به آن‌ها داده شده است، ثابت‌شده است که می‌توانند مطابق با توانمندی خود کار کنند و می‌توانند کیفیت کار را بهبود بخشند. لذا به مدیران بیمه پارسیان توصیه‌ای که می‌توانیم داشته باشیم این است که، سیستم‌های مناسبی در بیمه پارسیان را برای ارزیابی عملکرد کارکنان پیاده‌سازی شود. این سیستم‌ها باید شفاف و عادلانه باشند و به کارکنان فرصت دهند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و بهبود عملکرد خود را تحقق بخشند. همچنین سیستمی را برای تشویق و پاداش کارکنان براساس عملکرد و ارزیابی طراحی کنید. این سیستم باید عادلانه و

1. Mwanri et al
2. Rifkin

شفاف باشد و به کارکنان انگیزه بدهد تا بهبود عملکرد خود را تحقق بخشند.

نتایج آزمون فرضیه‌ها حاکی از تأثیر مثبت حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان است. به این صورت که، ضریب مسیر برابر با (۰/۳۸۴) است که مقدار مثبت می‌باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با (۶/۲۱۲) است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان تأثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های کامپن و همکاران[1](۲۰۰۶)، پوترا و مدهاکومالا[2](۲۰۲۱) و یکه خانی(۱۴۰۱) است.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که حکمرانی خوب تأثیر مثبتی بر نظارت و ارزیابی دارد. به این صورت که، ضریب مسیر برابر با (۰/۵۲۰) است که مقدار مثبت می‌باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با (۴/۴۰۳) است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که حکمرانی خوب بر نظارت و ارزیابی کارکنان تأثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های کلوت[3](۲۰۰۶) و یکه خانی(۱۴۰۱) است.

نتایج آزمون فرضیه نشان می‌دهد که نظارت و ارزیابی بر کیفیت خدمات کارکنان تأثیر مثبت دارد. به این صورت که ضریب مسیر برابر با (۰/۳۴۶) است که مقدار مثبت می‌باشد و مقدار قدر مطلق آماره t برابر با (۶/۷۷۸) است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که نظارت و ارزیابی کارکنان بر کیفیت خدمات کارکنان تأثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های ملاما و همکاران[4](۲۰۰۶) و یکه خانی(۱۴۰۱) است.

پیشنهادات کاربردی

- با توجه به یافته های تحقیق توانمندسازی منابع انسانی تاثیر مثبت بر کیفیت خدمات کارکنان می گذارد. براین اساس مدیران اجرایی و منابع انسانی شرکت بیمه پارسیان می بایست به موضوع توانمندسازی کارکنان اهمیت بیشتری داده و در استراتژی های منابع انسانی سازمان به این امر توجه شود تا از تاثیرات آن بر روی کیفیت خدمات و در نهایت کسب یک مزیت رقابتی در محیط پویای امروز استفاده نمایند. با توجه به مطالعات اسپریتزر (۱۹۹۵) می توان جهت بهبود کیفیت خدمات به پرورش مولفه های توانمندسازی در محیط کار پرداخت. از این رو تقویت احساس موثر بودن در افراد،

1. Kampen et al
2. Putra & Madhakomala
3. Cloete
4. Mulama et al

تقویت احساس حق انتخاب در افراد، تقویت احساس معنی دار بودن در افراد و تقویت احساس خود اثربخشی در افراد می تواند منجر به توانمندسازی کارکنان و در نتیجه به کیفیت خدمات آنها گردد. برای رسیدن به سطوح بالاتر از احساس موثر بودن در کارکنان ، مدیران در شرکت های بیمه می توانند وظایفی با مسئولیت های گسترده تر به کارکنان واگذار نموده و یا آنها را در فعالیت تیم های اثربخش تشویق نمایند. علاوه بر این، غنی سازی مشاغل، ایجاد انعطاف و آزادی در محیط کاری و فراهم نمودن بستری برای ایجاد احساس خودمدیریتی زمینه ساز احساس موثر بودن خواهد بود. مدیران با اعطاء استقلال و آزادی عمل به کارکنان می توانند کارکنان را به استفاده از ابتکارات و قضاوت های شخصی ترغیب نمایند. براین اساس کارکنان بالغ سازمان می توانند آنچه که برای بهبود کیفیت خدمات و جذب و نگهداشت مشتریان لازم است بدون درگیر شدن در بورکراسی فلج کننده انجام دهند. اعمال کنترل شدید به وسیله مدیریت عامل بازدارنده خلاقیت و تحدید کننده نوآوری است. لذا به منظور بهبود کیفیت خدمات می بایست به کارکنان اختیارات لازم تفویض گردیده و افراد تشویق گردند تا به قضاوت خود متکی باشند. محیط سازمان باید بگونه ای باشد که کارکنان ترغیب گردند تا حد امکان مشکلات خود را با اتکا به توانمندیهای خود حل و فصل کنند و مسئولیت پذیرش پیامدهای تصمیمات گرفته شده خود را نیز بر عهده بگیرند که این امر نیازمند آموزش های فنی، روانشناختی و مدیریتی است. همچنین یکی از الزامات توانمندسازی، پرورش شایستگی‌های محوری، مانند توانایی خود مدیریتی، مهارت های برقراری ارتباط، قابلیت یادگیری دو جانبه و تصمیم گیری انعطف پذیر می باشد. افراد و گروه ها باید تلاش نمایند تا دانش و آگاهی لازم را در خود برای مشارکت آگاهانه و سازنده ارتقا بخشند. کارکنان باید دانش و مهارت خود را گسترش داده و در طلب فراگیری مطالب نوین باشند. دیگر راه برای ایجاد احساس شایستگی (خوداثربخشی) ترغیب های اجتماعی و کلامی و استفاده از باخورهاست. افراد می بایست بازخورهای مفید و سازنده دریافت نمایند. از نحوه عملکرد خود اطلاع یابند و می بایست احساس کنند که مدیران به خلاقیت آنها نیاز داشته و ایده های آنها با اهمیت بوده و بدانها احترام گذاشته می شود.

- توانمندسازی منابع انسانی بر حکمرانی خوب تأثیر مثبت دارد. مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب شامل ده عامل پاسخگویی، شفاف سازیی، ظرفیت سازی حکمرانی و توسعه، نگرش و هویت بخشی، هماهنگ سازی، نتیجه گرایی، اثربخشی نقش ها و وظایف، توسعه فرهنگی-اجتماعی، توسعه فردی و توسعه عملکردی است. پاسخگویی، شفافیت، نگرش و هویت بخشی، هماهنگ سازی، نتیجه گرایی، اثربخشی نقش ها و وظایف در مسیر توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب منجر به

توسعه فرهنگی- اجتماعی، توسعه فردی و توسعه عملکرد می گردد (حاجیلو و همکاران؛ ۱۴۰۰). توسعه و توانمندسازی منابع انسانی، مبتنی بر حکمرانی خوب، سبب توسعه فرهنگی اجتماعی، توسعه فردی و بویژه توسعه عملکردی خواهد شد. بنابراین مدیران ارشد شرکت های بیمه می بایست با برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی و ساماندهی فعالیت های پراکنده مرتبط با موضوع، از اقدامات بخشی اجتناب کرده و با رویکردی منسجم، بستر توسعه منابع انسانی مبتنی بر حکمرانی خوب را فراهم کنند. حکمرانی خوب مستلزم مشارکت تمامی کارکنان در امورات سازمان و تصمیم گیری است که براین اساس به مدیران شرکت های بیمه پیشنهاد می شود زمینه لازم برای مشارکت تمامی کارکنان را در تصمیم گیری‌ها فراهم سازند.

- نتایج آزمون فرضیه‌ها حاکی از آن است که توانمندسازی نیروی انسانی بر نظارت و ارزیابی تأثیر مثبت دارد. توانمندسازی منابع انسانی منجر به انگیزش کارکنان گردیده و اشتیاق آنها را به انجام صحیح کارها بالا می برد. توانمندسازی نیروی انسانی فرصتی را برای توسعه فردی افراد نیز فراهم می کند. کارکنانی که توانمند شده‌اند، در واقع می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشیده و کیفیت کار خود را ارتقا دهند. لذا به مدیران بیمه پارسیان توصیه‌ای که می‌توانیم داشته باشیم این است که، سیستم‌های مناسبی در بیمه پارسیان را برای ارزیابی عملکرد کارکنان پیاده‌سازی شود. این سیستم‌ها باید شفاف و عادلانه باشند و به کارکنان فرصت دهند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و بهبود عملکرد خود را تحقق بخشند. همچنین سیستمی را برای تشویق و پاداش کارکنان براساس عملکرد و ارزیابی طراحی کنید. این سیستم باید عادلانه و شفاف باشد و به کارکنان انگیزه بدهد تا بهبود عملکرد خود را تحقق بخشند.
- نتایج آزمون فرضیه‌ها حاکی از تأثیر مثبت حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان است. اعمال حکمرانی خوب یک ضرورت مطلق به منظور بهبود عملکرد است. لازمه حکمرانی خوب این است که تمامی وظایف حکمرانی، نقش ها و مسئولیت های مربوط به آن واضح بوده و افراد به طریقی رفتار کنند که منطبق با نقششان باشد. شفافیت در خصوص نقش و چگونگی ایجاد رابطه با دیگران باعث بهبود عملکرد و ایفای مناسب نقش می گردد. شفافیت نقش ها به ذینفعان در جهت آگاهی بیشتر از نحوه کارکرد سیستم حکمرانی و اینکه چه کسی در قبال دیگری مسئول می باشد، کمک شایانی می کند. نشانه حمکرانی خوب در توسعه ارزش های مشترک و در توانمندسازی آن است که فرهنگ و سیاست های سازمانی از مدیران به تمام کارکنان و اعضای سازمان انتقال یابد. جهت رسیدن به این هدف به ابزارهایی مانند ایجاد فرصت های برابر و جلوگیری از تبعیض نیاز است. لذا به مدیران بیمه

پارسیان توصیه‌ای که می‌توانیم داشته باشیم این است که باید عاملی در تحقق حکمرانی خوب باشند که مستلزم آن باشد که فرآیندهای مختلف از سوی مدیران، چه از نظر فرآیند تدوین سطوح عملکرد کاری، تدوین جریان های سرمایه گذاری و چه از نظر اجرای سیاست‌های سازمان در مورد منابع انسانی ، به طور مؤثر و کارآمد اجرا شوند. از سوی دیگر به منظور تحقق حکمرانی خوب جهت توانمندسازی کارکنان و افزایش عملکرد آنها می بایست اقدامات زیر در بیمه پارسیان صورت پذیرد:

۱. استخدام و ارتقا باید در سازمان براساس شایسته سالاری انجام گیرد
۲. مدیریت عالی سازمان بایستی خود را در قبال نیازهای کارکنان مسئول بداند
۳. جهت ارتقای سطح کارایی کارکنان، متناسب با وظایف سازمانی، نظام آموزشی ویژه ای را برای تمامی سطوح سازمانی طراحی نمود.

- نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که حکمرانی خوب تأثیر مثبتی بر نظارت و ارزیابی دارد.اجرای حکمرانی خوب، پیش نیاز هر سازمانی برای تحقق آرمان‌های مردم و دستیابی به اهداف و آرمان‌های کارکنان است. در این چارچوب لازم است به مدیران بیمه پارسیان پیشنهاد شود که یک سیستم پاسخگویی مناسب، روشن، قابل اندازه‌گیری و مشروع ایجاد و اجرا شود تا حکمرانی و توسعه به نحوی کارآمد، مؤثر، پاک و مسئولانه و عاری از فساد، تبانی و خویشاوندی صورت گیرد. برای تحقق و بهبود اجرای مدیریت دولتی که مؤثرتر، کارآمدتر، تمیزتر، پاسخگوتر و نتیجه گراتر باشد، به یک سیستم پاسخگویی عملکرد سازمان نیاز است. محصول نهایی سیستم پاسخگویی عملکرد سازمان ، گزارش پاسخگویی عملکرد سازمان یعنی بیمه پارسیان است که عملکرد به دست آمده توسط سازمان در اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های تأمین‌شده از بودجه را توصیف کند.
- نظارت و ارزیابی بر کیفیت خدمات کارکنان تأثیر مثبت دارد. پایش و ارزیابی یکی از راه‌های پی بردن به نقاط ضعف و قوت در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌ها/برنامه‌هاست. بنابراین، به مدیران بیمه پارسیان پیشنهاد شود که با نگاه به منافع کارکنان، تدوین دستورالعملی که راهنما یا مرجعی برای همه اعضای سازمان برای انجام وظایف خود در برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی باشد، در دستور کار خود قرار دهند. با این دستورالعمل انتظار می‌رود که بتوان به اهداف و نتایج اجرای فعالیت‌های نظارت و ارزیابی به درستی دست یافت.

مراجع

[۱]-احمدپور، شهره؛ دانشفرد، کرم الله؛ طلوعی اشقلی، عباس؛ رهنمای رودپشتی، فریدون (۱۴۰۰) طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی براساس حکمرانی مطلوب؛ فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی؛ تهران

[۲]-اسکات، سینتا و ژافل دنیس. (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان ترجمه مهدی‌ایران نژاد پاریزی،نشر مدیران، تهران

[۳]-جنتی،علی.قلی زاده،معصومه.(۱۳۹۲). اصول کنترل و نظارت . دانشگاه علوم پزشکی تبریز

[۴]-حاجیلو، محمد، محمدی، نبی اله، درودی، هما، و منصوری، علی. (۱۴۰۰). تدوین الگوی توسعه منابع انسانی آموزش محور مبتنی بر حکمرانی خوب در دانشگاه های علوم پزشکی کشور (مطالعه کیفی). راهبردهای آموزش (راهبردهای آموزش در علوم پزشکی)، ۱۴(۴)، ۱۶۱-۱۷۱.

[۵]-حیدری فریدنی, سحرناز. (۱۳۹۷). ارزیابی نقش میانجی ویژگی‌های سازمانی در ارتباط بین فرایند بودجه‌بندی و عملکرد مالی در سازمان تأمین اجتماعی (مطالعه موردی: اداره کل غرب تهران). تأمین اجتماعی, ۱۴(۴), ۱۸۷-۲۰۴.

[۶]-راجی، سامان. (۱۳۹۶). مقایسه تطبیقی مقوله کنترل و نظارت از منظر مدیریت اسلامی و مکاتب مدیریتی غربی. همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران (دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی).

[۷]-زمانی،بهروز.(۱۳۹۸). طراحی مدل عوامل مؤثر بر اینرسی سازمانی با رویکرد توانمندسازی منابع انسانی در بانک ها (مورد: بانک سپه استان قم). پایان نامه کارشناسی ارشد. موسسه آموزش عالی طلوع مهر - قم، گروه مدیریت

[۸]-صادقیان قراقیه, سعید, رسولی, رضا, طبرسا, غلامعلی. قربانی, علی. (۱۳۹۹). طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی. پژوهش در نظام‌های آموزشی, ۱۴(ویژه نامه), ۳۷-۵۲.

[۹]-صانعی، مهدی (۱۳۸۵).حکمرانی خوب مفهومی نو در مدیریت دولتی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۸

[۱۰]-قریشی امیری، سید ابوالقاسم.(۱۳۹۹). شناسایی عوامل و تدوین برنامه راهبردی توانمندسازی منابع انسانی مطالعه موردی یکی از شرکت‌های مخابرات. پایان نامه کارشناسی ارشد. موسسه آموزش عالی روزبهان، دانشکده علوم انسانی

[۱۱]-کاظمی،اختر.(۱۴۰۰). تأثیر توانمندسازی کارکنان بر کیفیت خدمات ارائه شده در استانداری

استان سیستان و بلوچستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. موسسه آموزش عالی هاتف

[۱۲]-نژاد اسماعیل تولا، فخرالدین.(۱۴۰۱). بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی بر مدیریت زمان در پروژه های عمرانی (مطالعه موردی: شهرداری مشهد). پایان نامه کارشناسی ارشد. موسسه آموزش عالی خاوران، دانشکده مهندسی

[۱۳]-یکه خانی،امین.(۱۴۰۱). بررسی تأثیر توانمند سازی منابع انسانی و حکمرانی متعالی بر کیفیت خدمات کارکنان با نقش میانجی ارزیابی و نظارت. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان خراسان جنوبی، مرکز پیام نور بیرجند

[14]- Armstrong, M. (2011). Performance Management of Basic Strategies and Practical Guidelines, translated by Nasser Mirsepasi and Ismail Kavousi and Ali Rashidpour, Mir Publications, Fourth Edition.

[15]- Ali, S. A. (2017). The Role of Good Governance Practices in Enhancing Service Delivery in Public Institutions in Tanzania: The Case Study of the Tanzania Electric Supply Company Ltd. (Masters Thesis). The Open University of Tanzania.

[16]- Cloete, F. (2009). Evidence-based policy analysis in South Africa: Critical assessment of the emerging government-wide monitoring and evaluation system. Journal of Public Administration, 44(2), 293-311.

[17]- Dlamini, N. N. (2021). Monitoring and evaluation and its impact on the performance of the Sizakala Customer Services department employees at eThekwini Municipality (Doctoral dissertation).

[18]- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. The Leadership Quarterly, 29(5), 570-583.

[19]- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. Tourism Management, 65, 100-115.

[20]- Fatima, I., Humayun, A., Iqbal, U., & Shafiq, M. (2019). Dimensions of service quality in healthcare: a systematic review of literature. *International Journal for Quality in Health Care*, *31*(1), 11-29.

[21]- Fetra, R., & Pradiani, T. (2023). The Influence of Price, Facilities, and Service Quality on Re-Staying Interest. ADI Journal on Recent Innovation, 4(2), 184-193.

[22]- Firdausijah, R. T. (2023). Management of State Civil Apparatus Human Resources in An Effort to Realize Good Governance. Jurnal Ekonomi, 11(2), 1651-1655.

[23]- Hameed, A. Z. (2023). A hybrid Fifth Generation based approaches on extracting and analyzing customer requirement through online mode in healthcare industry. Computers and Electrical Engineering, 106, 108550.

[24]- Kampen, J. K., De Walle, S. V., & Bouckaert,G.(2006). Assessing the relation between satisfaction with public service delivery and trust in Government. The impact of the predisposition of citizens toward Government on evalutations of its performance. Public Performance & Management Review, 29(4),387 -404.

[25]- Kondalkar, V. G.(2019). Organization Effectiveness and Change Management. PHL Learning Private Limited, New Delhi-110001.
[26]- Mainardes, E. W., Coutinho, A. R. S., & Alves, H. M. B. (2023). The influence of the ethics of E-retailers on online customer experience and customer satisfaction. Journal of Retailing and Consumer Services, 70, 103171.
[27]- Moynihan, D. P., & Kroll, A. (2016). Performance management routines that work? An early assessment of the GPRA Modernization Act. Public Administration Review, 76(2), 314-323
[28]- Mulama, K., Liguyani, P., & Musiega, D. (2014). Effectiveness of monitoring and evaluation in enhancing performance of social development projects in Busia County-A survey of government social development projects. International Journal of Management Research and Reviews, 4(8), 773.
[29]- Mwanri, L., Hiruy, K., & Masika, J. (2012). Empowerment as a tool for a healthy resettlement: a case of new African settlers in South Australia. International Journal of Migration, Health and SocialCare, 8(2), 86-97.
[30]- Nguyen, T.-M. and Malik, A. (2022), "Impact of knowledge sharing on employees' service quality: the moderating role of artificial intelligence", International Marketing Review, Vol. 39 No. 3, pp. 482-508. https://doi.org/10.1108/IMR-02-2021-0078
[31]- Pedersen, L. M., Jakobsen, A. L., Buttenschøn, H. N., & Haagerup, A. (2023). Positive association between social capital and the quality of health care service: A cross-sectional study. International Journal of Nursing Studies, 137, 104380.
[32]- Prentice, C. and Nguyen, T.-M. (2020), “Engaging and retaining customers with AI and employee service”, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 56, 102186, doi: 10.1016/j.jretconser. 2020.102186.
[33]- Putra, R. E., & Madhakomala, R. (2021). The Influence of Empowerment of Human Resources, Good Governance, Monitoring and Evaluation of the Quality of Employee Services in Public Hospital of Fatimah Embung Area in Batam City. In International Conference on Strategic Issues of Economics, Business and, Education (ICoSIEBE 2020) (pp. 204-210). Atlantis Press.
[34]- Putra, R. E., & Madhakomala, R. (2021). The Influence of Empowerment of Human Resources, Good Governance, Monitoring and Evaluation of the Quality of Employee Services in Public Hospital of Fatimah Embung Area in Batam City. In International Conference on Strategic Issues of Economics, Business and, Education (ICoSIEBE 2020) (pp. 204-210). Atlantis Press.
[35]- Rifkin, S. B. (2003). A framework linking community empowerment and health equity: it is a matter of CHOICE. Journal of health, population and nutrition, 168-180.
[36]- Rustandi, Y. (2011). Peran Motivator, Monitoring dan Evaluasi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 14 Bandung. Jurnal Ilmiah Pendidikan PEDAGOGIA, 4(1).
[37]- Spreitzer, Gretchen. M (1995) “Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation”. The Academy of Management Journal. Vol. 38, No. 5, PP.1442-1465.

تاثیر ابعاد هوش فرهنگی سرمایه های انسانی شبکه فروش بر عملکرد شغلی و بازیابی خدمات در صنعت بیمه و تکافل (مورد مطالعه: بیمه سامان)

فریبا نجفی[1*]، محیا عسکری[2]، الهام معینی[3]

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی تاثیر ابعاد هوش فرهنگی به عنوان یک شایستگی مهم برای منابع انسانی شاغل در بخش خدمات بر عملکرد شغلی و بازیابی خدمات بوده است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۳۱۴ نمایندگی های فعال بیمه سامان در شهر تهران بوده است که از طریق روش سرشماری تعداد ۲۶۲ پرسشنامه معتبر جمع آوری شد. تحقیق حاضر بر اساس هدف یک تحقیق از نوع کاربردی بوده و بر اساس شیوه گردآوری داده های تحقیق، تحقیقی از نوع توصیفی پیمایشی بوده است. این تحقیق با رویکرد کمی انجام شده و داده های آن از طریق روش مدلیابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج بدست آمده نشان داد هوش فرهنگی شناختی و فراشناختی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی و عملکرد بازیابی خدمات داشته است. همچنین اثر هوش فرهنگی فراشناختی بر عملکرد شغلی مثبت و معنادار بوده است. در نهایت نتایج نشان داد هوش فرهنگی رفتاری نیز اثر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی و عملکرد بازیابی خدمات داشته است.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، بیمه سامان، عملکرد شغلی، عملکرد بازیابی خدمات

۱. کارشناس نظارت بر صدور بیمه های باربری شرکت بیمه سامان (نویسنده مسئول)، Najafi.fariba79@gmail.com

۲. کارشناس مسئول تحیل داده بیمه های غیر زندگی شرکت بیمه سامان، Mahya.askari02@gmail.com

۳. معاون اداره نظارت بر صدور بیمه های مهندسی و خاص شرکت بیمه سامان، Elhammoeeni8@gmail.com

مقدمه

در دهه اخیر کسب و کارهای خدمات محور تبدیل به یکی از حوزه های مهم و پرچالش برای مدیران آنها شده اند. در این بین کسب و کارهای خدماتی که مبتنی بر فروش خدمات به مشتریان خود می باشند، در مسیر فروش و معرفی خدمات از یک سو و از سویی دیگر در مسیر حفظ مشتریان همواره با چالش هایی رو به رو هستند (انگ و همکاران، ۲۰۰۶). یکی از کسب و کارهای خدمات محور مهم در دنیا و به تبع آن در کشور ما شرکت های بیمه می باشند. این شرکت ها با توجه به فضای رقابتی بسیار قوی که در این بخش وجود دارد، از طرفی در مسیر معرفی خدمات و جذب مشتریان و از طرف دیگر در مسیر حفظ مشتریان کنونی و جلب رضایتمندی آنها همواره با چالش های زیادی مواجه هستند. بخشی از این چالش ها به حوزه سیاست گذاری و استراتژی های اصلی کسب و کار که توسط مدیران ارشد تهیه و ابلاغ می شود بر می گردد، بخشی دیگر نیز به حوزه شایستگی های منابع انسانی خصوصا در بخش فروش که مستقیم یا غیرمستقیم با شرکت ها در ارتباط هستند، بر می گردد (ماسرک و همکاران، ۲۰۲۱). این افراد به عنوانی نفراتی که در پیشانی ارائه خدمات به مشتریان قرار دارند، نقش بسیار مهمی در ارتقای عملکرد و فروش خدمات شرکت های بیمه داشته و می توانند با عملکرد خوب خود، تبدیل به یک مزیت رقابتی برای شرکت ها شوند (توماس و همکاران، ۲۰۱۵). در این راستا لازم است این افراد، توانمندی ها و شایستگی های مناسبی را داشته باشند که بخشی نیز غیراکتسابی بوده و به توانمندی های ذاتی هر فرد و استعداد او در امر فروش بر می گردد، بخشی از این شایستگی ها نیز اکتسابی بوده و شرکت ها همواره با برگزاری دوره های مختلف آموزشی سعی در رشد و توسعه این شایستگی ها دارند (چن و همکاران، ۲۰۱۲). یکی از مهمترین شایستگی ها، هوش فرهنگی می باشد. هوش فرهنگی عاملی بسیار مهم در تعاملات کارکنان فروش با مشتریان می باشد که می تواند نقش مهمی در حفظ و نگهداری مشتریان و همچنین جذب مشتریان جدید داشته باشد (انگ و همکاران، ۲۰۰۶). پیشینه پژوهش نشان داده است هر چه کارکنان از هوش فرهنگی بالاتری برخوردار باشند، می توانند در برقراری ارتباط موثر و سازنده با مشتریان از فرهنگ های و آداب و رسوم مختلف عملکرد موفق تری داشته باشند. این عملکرد می تواند در حوزه های مختلفی معنا پیدا کند. یکی از این حوزه ها بازیابی خدمات می باشد. بازیابی خدمات به عنوان عاملی مهم در مواجهه با مشتریانی که از نحوه ارائه خدمات شاکی هستند و ابراز نارضایتی می نمایند، مطرح است (ارلی و پیترسون، ۲۰۰۴). در صنعت بیمه با توجه به تنوع خدمات و مجموعه مقررات موجود در این بخش که گاها از پیچیدگی های زیادی برخوردار است، طبیعتا تعامل با مشتریان خصوصا مشتریان ناراضی که با مشکل مواجه گردیده اند، و

حل مشکل آنها و به تبع آن جلب رضایت آنها عاملی مهم در تعاملات این حوزه بین کارکنان و مشتریان می باشد. در صورتیکه کارکنان بخش فروش بتوانند در بازیابی خدمات و رفع مشکلات و نیازهای مشتریان موفق عمل کنند، ضمن ارتقای عملکرد خود در حوزه فروش می توانند با حجم بیشتری از مشتریان راضی رو به رو شوند (ارلی و موساکوسکی، ۲۰۰۴). این امر مستلزم برخورداری از برخی شایستگی ها نظیر هوش فرهنگی می باشد که در بخش بیمه به سبب طیف وسیع فرهنگی مشتریان از اهمیت دوچندانی برخوردار می باشد. با عنایت به اینکه تاکنون در پیشینه تحقیقات نقش هوش فرهنگی به عنوان یک شایستگی مهم در امر فروش خدمات، کمتر مورد توجه قرار گرفته است و عمده تحقیقات گذشته بر شایستگی های دیگری نظیر هوش هیجانی و ... متمرکز بوده اند از یک سو و از سویی دیگر با توجه به اینکه عمده تحقیقات گذشته در این حوزه متمرکز بر نظرات مشتریان بوده است، در حالیکه این تحقیق بدنبال بررسی کارکنان نمایندگی های فروش شرکت بیمه سامان می باشد، تحقیق حاضر با بهره گیری از این خلاء تحقیقاتی به مدیران بینش بیشتری در مورد نحوه مدیریت کارکنان خط مقدم خود برای تکمیل برخوردهای بازیابی خدمات بین فرهنگی به طور موثر ارائه می دهد. در این راستا سوال اصلی تحقیق حاضر عبارتست از اینکه تاثیر ابعاد هوش فرهنگی به عنوان یک شایستگی مهم برای منابع انسانی شاغل در بخش خدمات بر عملکرد شغلی و بازیابی خدمات نمایندگی های بیمه سامان به چه میزان است؟

مبانی نظری پژوهش

هوش فرهنگی

هوش فرهنگی[1] به عنوان ظرفیت یک فرد برای درک، انطباق و تعامل در زمینه های مختلف فرهنگی تعریف می شود (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴). هوش فرهنگی یک سازه چند وجهی است که شامل ۴ مولفه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری می باشد (ارلی[2] و همکاران، ۲۰۰۶). هوش فرهنگی فراشناختی به توانایی فرد برای درک آگاهانه و شناسایی هدفمند، تجزیه و تحلیل و یادگیری دانش فرهنگی و هنجارهای دیگران هنگام تعامل با افراد از فرهنگ های مختلف اشاره دارد (انگ[3] و همکاران، ۲۰۰۶؛ توماس[4] و همکاران، ۲۰۱۵). افراد دارای این قابلیت می توانند آگاهانه تفاوت های ظریف فرهنگی و ترجیحات فرهنگی دیگران را شناسایی و درک کرده و تفکر خود را در برخوردهای بین فرهنگی به

1. CQ
2. Earley
3. Ang
4. Thomas

خوبی تنظیم کنند (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷). هوش فرهنگی شناختی به دانش کلی فرد از هنجارهای فرهنگی، ارزش ها، باورها، اعمال، آداب و رسوم و تابوها در محیط های فرهنگی مختلف اشاره دارد (انگ و همکاران، ۲۰۰۶). افرادی که بر هوش فرهنگی شناختی تسلط دارند، می توانند مفاهیم فرهنگی خود، از جمله تفاوت ها و شباهت های بین فرهنگی را شناسایی و به روز کنند (ارلی و موساکوفسکی[1]، ۲۰۰۴). هوش فرهنگی انگیزشی شامل توانایی هدایت و مدیریت تلاش و انرژی فردی برای یادگیری مؤثر در بین فرهنگ های مختلف است (انگ و همکاران، ۲۰۰۶). خودکارآمدی هسته مرکزی هوش فرهنگی انگیزشی است که افراد را به نشان دادن قابلیت‌های انطباقی و رفتار مشارکتی در محیط‌های فرهنگی جدید سوق داده تا از مزایای متقابل تعاملات فرهنگی بتوانند بهره مند شوند (چن[2] و همکاران، ۲۰۱۲). آخرین مولفه هوش فرهنگی، هوش فرهنگی رفتاری است که نشان دهنده توانایی فرد برای به نمایش گذاشتن رفتارهای مناسب نسبت به مردم از فرهنگ های مختلف از طریق نشانه های کلامی قابل مشاهده (زبان، گفتار یا سبک های مکالمه) و غیرکلامی (اشارات فیزیکی یا حالات چهره) است (وندین[3] و همکاران، ۲۰۱۲). افرادی که دارای هوش فرهنگی رفتاری بالایی هستند، می‌توانند رفتارهای مناسبی را در زمینه‌های فرهنگی مختلف از خود نشان دهند (بوکر[4] و همکاران، ۲۰۱۴). یک فرد واقعاً از نظر فرهنگی باهوش "آفتاب پرست فرهنگی[5]" است که دارای سطوح بالایی از هر چهار مولفه هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) است و قادر است آنها را به طور همزمان در موقعیت های مختلف فرهنگی بکار گیرد (ارلی و پیترسون، ۲۰۰۴). با این حال، اصطلاح "آفتاب پرست" فقط برای یک اقلیت افراد در نظر گرفته می شود و مردم معمولا "ترکیبی از دو یا چند نوع از آن ها هستند" که ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) آن را تحت عنوان یک سری از انواع ایده آل هوش فرهنگی بیان می کنند. به طور خاص، افراد با هوش فرهنگی بسیار پایین تحت عنوان "محلی"، افراد با هوش فرهنگی فراشناختی و شناختی بالا تحت عنوان "تحلیلگر"، افراد با هوش فرهنگی انگیزشی بالا تحت عنوان "با اعتماد به نفس" و در نهایت افراد با هوش فرهنگی رفتاری بالا تحت عنوان "مقلد" شناخته می شوند (ارلی و موساکوسکی، ۲۰۰۴).

عملکرد بازیابی خدمات

عملکرد بازیابی خدمات به اقداماتی برای انجام امور اصلاحی در خدمات ارائه شده و بازیابی رضایت

1. Earley and Mosakowski
2. Chen
3. Van Dyne
4. Bücker
5. Cultural Chameleon

مشتری حتی فراتر از انتظار اصلی آنها اشاره دارد (وارنبرگ و اورسینگر[1]، ۲۰۱۶). اندرسون (۲۰۰۱) بازیابی خدمات را به عنوان هر اقدامی که یک شرکت برای اصلاح یک اشتباه انجام می دهد، تعریف کرده است. مشکلاتی که در طول ارائه خدمات رخ می‌دهند، غالباً غیرمعمول، نامشخص و پیچیده بوده و فراتر از روش‌های استاندارد ارائه خدمات می باشند (هارت[2] و همکاران، ۱۹۹۰). بنابراین، عملکرد مؤثر بازیابی خدمات معمولاً نیازمند رفتارهای فرانقشی از جمله مؤلفه‌های تطبیقی و فعال است که احتمالاً با تلاش‌های مرسوم در بازیابی خدمات متفاوت است (نگوین[3] و همکاران، ۲۰۱۲). هدف از بازیابی خدمات تبدیل مشتریان ناراضی به مشتریان راضی است. کامبرا-فیرو و همکاران (۲۰۱۱) اشاره کرده اند که بازیابی خدمات، امری پیشگیرانه است. هدف آن نه تنها رسیدگی موفقیت آمیز به شکایات، بلکه ارائه یک راه حل رضایت بخش و مشتری مدار است. اندرسون (۲۰۰۱) اذعان داشت مشتریانی که شکایت کرده و سپس بازیابی خدمات رضایت بخشی را تجربه می کنند، نسبت به مشتریانی که از خدمات راضی نیستند، اما شکایت نمی کنند، تمایل بیشتری برای خرید مجدد داشته و دیدگاه مثبت تری نسبت به شرکت دارند. مکسهام[4] (۲۰۰۱) نشان داد که یک شرکت خدمات محور نظیر خدمات بیمه ای می تواند مشتریان وفادار خود را از طریق بازیابی خدمات موثر حفظ کند. میلر، کریگهد و کاروان[5] (۲۰۰۰) بازیابی خدمات را به دو نوع ذهنی و فیزیکی طبقه بندی کردند. بازیابی خدمات ذهنی را می توان به دو بخش ارائه توضیحات و عذرخواهی تقسیم کرد که هدف آن تمرکز و بهبود توانایی کارکنان خط مقدم در برآوردن نیازهای مشتری است. قابل ذکر است، این ابزار ساده و مقرون به صرفه برای دستیابی به بازیابی خدمات ممکن است در صورت استفاده نادرست، احساسات منفی را در مشتریان افزایش دهد. بازیابی خدمات فیزیکی نیز به بازیابی خدمات به پرداخت غرامت واقعی اشاره دارد که می تواند به دو بخش جبران خدمات و غرامت پولی تقسیم شود. بازیابی خدمات فیزیکی ضرر یا ناراحتی ناشی از شکست خدمات را جبران کرده و به ارزش ذاتی خدمات می افزاید. بودیانتو[6] (۲۰۱۹) بازیابی خدمات را اینگونه شرح داده است که بر اساس آن مشتری وقتی متوجه وقوع خطا با اتفاق غیرمنتظره ای در فرایند ارائه خدمات می‌شود، ارائه‌دهنده خدمات فوراً برای کنترل وضعیت، رفع خطا و پیشنهاد راه‌حل‌های مناسب جایگزین اقدام می‌کند. یافته های تجربی به طور مداوم نشان می دهد که کارکنان خط مقدم باید رفتار خود را برای مدیریت موثر و کاهش شکایات مشتریان

1. Vaerenbergh & Orsingher
2. Hart
3. Nguyen
4. Maxham
5. Miller, Craighead, and Karwan
6. Budianto

کرده و پاسخ مؤدبانه و مؤثر به شکایات مشتریان بدهند (راوب و لیائو[1]، ۲۰۱۲). در صورت تکرار مجدد شکست خدمات ناشی از نارسایی سیستم در ارائه خدمات فعلی، برای کارکنان مهم است که ابتکار رفتاری را برای تغییر رویه موجود برای جلوگیری از شکایت مشتری در آینده انجام دهند (هارت و همکاران، ۱۹۹۰؛ جونگ و دی رویتر[2]، ۲۰۰۴). به دلیل اجتناب‌ناپذیر بودن شکست خدمات و توسعه بازاریابی رابطه‌ای، بازیابی خدمات علاقه زیادی را در میان متخصصان و محققان به‌ویژه در زمینه‌های کسب و کار خدمات محور نظیر ارائه خدمات بیمه ای برانگیخته است (هازه و همکاران، ۲۰۱۷).

عملکرد شغلی

سازمانها صرف نظر از نوع و ماهیتشان به عملکرد کارکنان توجه خاصی دارند، زیرا پیامدهای مستقیمی بر عملکرد و اثربخشی سازمان دارد. ماهیت عملکرد شغلی در یک سازمان به خواسته های شغل، اهداف و ماموریت سازمان و باورهای سازمان در مورد اینکه کدام رفتارها بیشتر از همه ارزش دارد، بستگی دارد (موتوویدلو و اشمیت، ۱۹۹۹؛ مورفی و شیارلا، ۱۹۹۷). عملکرد شغلی از جمله مهم ترین مفاهیم در صنایع و سازمان ها است و در نظر اکثر محققین به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است (ایمپلمن، ۲۰۰۷). عملکرد شغلی تابع دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه فرد است که به سمت رفتار تعیین‌شده نقش، مانند مسئولیت‌های شغلی رسمی، هدایت می‌شود (کمپبل، ۱۹۹۹). عملکرد شغلی شامل کلیه رفتارها و فعالیت های کارکنان است که باید به طور رسمی در فرآیند کاری انجام شود (بس، ۲۰۰۱). این متغیر شامل رفتارهایی است که به تحول اصلی و فعالیت های اصلی در یک سازمان کمک می کند، مانند تولید محصولات، فروش کالا، مدیریت زیردستان یا ارائه خدمات (موتوویدلو و اشمیت، ۱۹۹۹). عملکرد تابعی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌های معطوف به رفتار تعیین‌شده توسط نقش فرد، مانند مسئولیت رسمی شغلی است (کمپبل، ۱۹۹۹). این پدیده با هوش فرهنگی رابطه مثبتی دارد. افراد اغلب زمانی که دارای پس‌زمینه فرهنگی متفاوتی هستند و تفاوت‌های فرهنگی در انتظارات از نقش را درک نکرده و با انتظارات از نقش مطابقت ندارند، ارزیابی عملکرد ضعیفی دریافت می‌کنند و اکثر مطالعات نیز همین روابط را بررسی کرده‌اند (استون رومرو[3] و همکاران، ۲۰۰۳؛ لی و سوکوکو[4]، ۲۰۱۰). آنگ و همکاران (۲۰۰۷) نشان دادند افرادی که از محیط خود آگاهی دارند (هوش فرهنگی فراشناختی) و قادرند رفتار خود را بر این اساس تطبیق دهند (هوش فرهنگی

1. Raub & Liao
2. Jong & De Ruyter
3. Stone-Romero
4. Lee and Sukoco

رفتاری) در درک و اجرای انتظارات نقشی که از نظر فرهنگی مناسب است، عملکرد بهتری دارند. اینگونه افراد درک دقیق تری از رفتارهای نقش مورد انتظار در موقعیت هایی دارند که با تنوع فرهنگی مشخص می شوند (انگ و همکاران، ۲۰۰۷). به طور مشابه هوش فرهنگی انگیزشی و رفتاری به طور مثبت با عملکرد شغلی مرتبط است (نگوین و همکاران، ۲۰۱۲؛ کومار و همکاران، ۲۰۰۸). یک مطالعه در ایالات متحده نشان داد که هوش فرهنگی انگیزشی فرد به طور مثبت با فروش فرهنگی او مرتبط است (چن و همکاران، ۲۰۱۲). افرادی که هوش فرهنگی بالاتری دارند در محیط های بین فرهنگی انگیزه درونی بیشتری دارند که منجر به افزایش تلاش مداوم فرد برای انجام وظیفه خود در زمینه های مختلف فرهنگی می شود. همچنین افرادی که هوش فرهنگی رفتاری بالایی دارند تمایل دارند در رفتارهای کلامی و غیرکلامی خود انعطاف پذیر باشند تا انتظارات را برآورده کرده و در نتیجه در ارتقای عملکرد شغلی خود موفق تر باشد. همچنین کسانی که هوش فرهنگی با انگیزه بالا دارند، باید عملکرد بالاتری نیز در شغل خود داشته باشند (کومار و همکاران، ۲۰۰۸). فردی که از نظر فرهنگی باهوش است قادر به درک و تعامل با افراد دیگر خواهد بود در نتیجه این کار عملکرد او را بهبود می دهد. افراد دارای سطح بالای هوش فرهنگی توانایی جمع آوری و دستکاری اطلاعات، استنتاج و انجام اقدامات شناختی، احساسی یا رفتاری در پاسخ به نشانه های فرهنگی را دارند (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳). همچنین انتظار می‌رود شایستگی‌های بین‌فرهنگی باعث کاهش سوء تفاهم در انتظارات نقش و در نهایت افزایش عملکرد افراد شود.

مروری بر پیشینه پژوهش

علیزاده و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به شناسایی تأثیر منابع شغلی و هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای کارکنان پرداختند. جامعه آماری آنها شامل کارمندان بخش های اداری بانک کارآفرین در سراسر کشور بوده است. نتایج این تحقیق نشان داد درگیری شغلی بالاترین میزان اثرگذاری را بر عملکرد وظیفه‌ای داشته و در طرف مقابل هوش فرهنگی دارای پایین ترین میزان اثرگذاری بر درگیری شغلی بوده است. همچنین نتایج این تحقیق بیانگر آن بود متغیرهای هوش فرهنگی و منابع شغلی در برآورده کردن نیازهای شغلی نقش مهمی را داشته اند. منطقی و آخوندی (۱۴۰۰) در تحقیقی به شناسایی نقش هوش فرهنگی بر رشد عملکرد شغلی کارکنان پرداختند. نمونه آماری شامل ۱۰۰ نفر از مدیران ارشد سازمان های دولتی در شهر تهران بوده است. نتایج تحقیق بیانگر آن بود بین هوش فرهنگی و تمامی مولفه های آن (استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار) و عملکرد شغلی کارکنان ارتباط

مثبت و معناداری وجود دارد. باقری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار اخلاقی پرداختند. جامعه آماری آنها شامل کارمندان اداره پست شهر شیراز بوده است. نتایج تحقیق آنها نشان داد هوش فرهنگی تاثیر معناداری بر عملکرد شغلی و رفتار اخلاقی داشته و همچنین رفتار اخلاقی بر عملکرد شغلی نیز تاثیر مثبت و معناداری داشته است. در همین راستا شاه چراغی و همکاران (۱۳۹۳) نیز به بررسی نقش هوش فرهنگی در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان سازمان بهزیستی پرداختند. جامعه آماری آنها شامل کارکنان سازمان بهزیستی شهر اصفهان بوده است. نتایج پژوهش آنها بیانگر آن بود بعد فراشناختی از ابعاد هوش فرهنگی به وسیله بهبود مدیریت روابط، بعد شناختی به وسیله ارتقای احترام نسبت به مولفه های فرهنگی ارباب رجوعان، بعد انگیزشی به وسیله افزایش انگیزه جهت ایجاد روابط بین فرهنگی و در نهایت بعد رفتاری نیز با کمک به رشد سازگاری کارمندان بر عملکرد شغلی اثر مثبت و معناداری داشته اند. در بخش دیگر تحقیق عزیزی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی تاثیر راهبردهای بازیابی، زمان بازیابی و جایگاه سازمانی بازیابی‌کننده در شکست‌های ناشی از کارکنان بر رفتار پس از خرید مشتری در بین مشتریان بانک کشاورزی در شهر تهران پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد نوع راهبرد بازیابی اتخاذ شده بر رضایت‌مندی، تاثیر معناداری داشته است؛ ولی در حالت بی‌رغبتی، استراتژی توجیه در مقابل با استراتژی عذرخواهی، تاثیر قابل توجه تری داشته است. زمان بازیابی با در نظر گرفتن نوع شکست بر رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان، تاثیر معناداری داشته است. در تحقیقی دیگر معارفی و نونچی (۱۴۰۰) به شناسایی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد بازیابی خدمات در بیمارستان های دولتی شهر اهواز پرداختند. نتایج تحقیق آنها بیانگر آن بود رهبری تحول آفرین، کار عاطفی و اخلاق حرفه ای به ترتیب دارای بیشترین اثرگذاری بر عملکرد بازیابی خدمت بوده اند. شمس و دلوی (۱۳۹۷) نیز در تحقیقی به شناسایی اثرات بازیابی خدمات بر رضایتمندی مشتری از بهبود خدمات پرداختند. جامعه آماری آنها مشتریان هتل های شهر اصفهان بوده است. نتایج تحقیق آنها نشان داد بازیابی خدمات دارای اثر معناداری بر رضایتمندی مشتری از بهبود خدمات بوده است. در بخش تحقیقات خارجی نتایج تحقیق ماسرک و همکاران (۲۰۲۱) که در بین ۳۰۵ کتابدار شاغل در کتابخانه های دانشگاهی اندونزی انجام شد، بیانگر آن بود نتایج حاکی از آن بود که ابعاد هوش فرهنگی شامل فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتارپیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای عملکرد شغلی بوده اند. زهور و صدیق (۲۰۲۱) نشان دادند بدرفتاری مشتری رابطه معکوسی با عملکرد بازیابی خدمات داشته است و

فرسودگی عاطفی نیز به طور قابل توجهی این رابطه را واسطه گری می کند. میهارجو[1] و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود در میان ۳۵۰ نیروی خط مقدم صنعت تکافل که در مالزی و اندونزی فعالیت داشتند، به این نتیجه رسیدند که سرمایه انسانی، آموزش و پاداش به طور قابل توجهی بر بهبود عملکرد بازیابی خدمات تأثیر می گذارد. چیو[2] و همکاران (۲۰۲۰) نیز در تحقیق خود نشان دادند بازیابی خدمات به طور قابل توجهی تأثیر کیفیت خدمات و رضایت مشتری بر وفاداری مشتری را تعدیل می کند. لو[3] (۲۰۲۰) در تحقیق خود نشان داد رهبری اصیل و رفتار شهروندی مشتری مدار بر عملکرد بازیابی خدمات تاثیر معناداری داشته است. باراکات[4] و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند عملکرد شغلی مدیران در افرادی که سطوح بالاتری از هوش فرهنگی را دارا بوده اند، بالاتر بوده است. کاسترز و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود در میان ۱۵۵ مهماندار یک شرکت هواپیمایی جنوب شرقی آسیا نشان دادند هوش فرهنگی کارمندان خط مقدم ارتباط مثبتی با عملکرد بازیابی خدمات آنها دارشته است. نتایج تحقیق جیوتی و کور[5] (۲۰۱۳) در بین ۲۲۵ مدیر شاغل در بانک های کشور هند نشان داد که هوش فرهنگی به طور قابل توجهی بر ارتقای عملکرد شغلی کمک می کند. همچنین یافته های این تحقیق میانجی‌گری کامل تنظیمات فرهنگی در تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد شغلی را تایید کرده است.

چارچوب مفهومی پژوهش

چارچوب مفهومی تحقیق حاضر برگرفته از تحقیقات کاسترز، وارنبرگ و دن بروک[6] (۲۰۱۹)؛ ماسرک و همکاران (۲۰۲۱) بوده است که بر این اساس می توان فرضیه های ذیل را مطرح نمود:

فرضیه ۱) هوش فرهنگی انگیزشی بر عملکرد شغلی نمایندگی های بیمه سامان در شهر تهران تاثیر معنادار دارد.

فرضیه ۲) هوش فرهنگی انگیزشی بر عملکرد بازیابی خدمات نمایندگی های بیمه سامان در شهر تهران تاثیر معنادار دارد.

فرضیه ۳) هوش فرهنگی شناختی بر عملکرد شغلی نمایندگی های بیمه سامان در شهر تهران تاثیر معنادار دارد.

---

1. Mihardjo
2. Chioua
3. lou
4. Barakat
5. Jyoti and Kour
6. Costers, Vaerenbergh & Van den Broeck

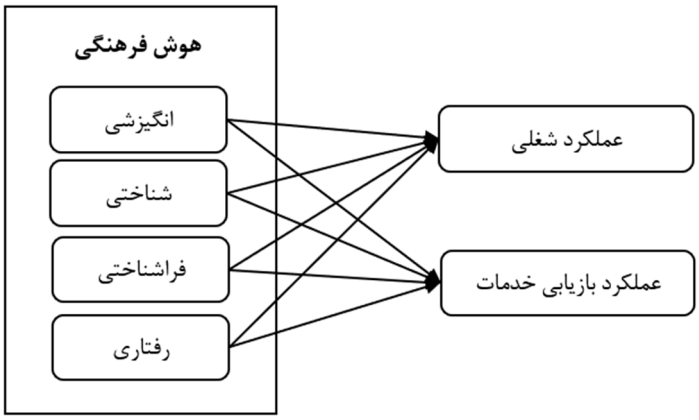
فرضیه ۴) هوش فرهنگی شناختی بر عملکرد بازیابی خدمات نمایندگی های بیمه سامان در شهر تهران تاثیر معنادار دارد.

فرضیه ۵) هوش فرهنگی فرا شناختی بر عملکرد شغلی نمایندگی های بیمه سامان در شهر تهران تاثیر معنادار دارد.

فرضیه ۶) هوش فرهنگی فرا شناختی بر عملکرد بازیابی خدمات نمایندگی های بیمه سامان در شهر تهران تاثیر معنادار دارد.

فرضیه ۷) هوش فرهنگی رفتاری بر عملکرد شغلی نمایندگی های بیمه سامان در شهر تهران تاثیر معنادار دارد.

فرضیه ۸) هوش فرهنگی رفتاری بر عملکرد بازیابی خدمات نمایندگی های بیمه سامان در شهر تهران تاثیر معنادار دارد.



شکل ۱. چارچوب مفهومی تحقیق

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر دارای رویکرد کمی بوده و بر اساس هدف، یک تحقیق کاربردی و بر اساس نحوه جمع آوری داده های تحقیق یک تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی بوده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل نمایندگی های فعال بیمه سامان در شهر تهران بوده است که تعداد آنها در حدود ۳۱۴ برآورد شده است. بر این اساس جهت نمونه گیری از روش نمونه گیری سرشماری استفاده شد و پرسشنامه تحقیق از طریق اتوماسیون اداری به کلیه نمایندگی های فعال در شهر تهران ارسال شد که در نهایت ۲۶۲ پرسشنامه معتبر و قابل تحلیل برگردانده شد. گویه های استفاده شده در این تحقیق از گویه های استاندارد موجود در پیشینه تحقیق و سیستم ارزیابی عملکرد نمایندگی های بیمه سامان بوده است. در

این راستا متغیر هوش فرهنگی از طریق ۴ مولفه (انگیزشی با ۵ گویه، شناختی با ۵ گویه، فراشناختی با ۴ گویه و رفتاری با ۵ گویه) برگرفته از انگ و همکاران (۲۰۰۷)؛ متغیر عملکرد شغلی با ۵ گویه برگرفته سیستم ارزیابی عملکرد بیمه سامان و در نهایت عملکرد بازیابی خدمات با ۵ گویه برگرفته از کاسترز و همکاران (۲۰۱۹) اندازه گیری شده است. از جهت بررسی روایی ظاهری پرسشنامه از نظر خبرگان دانشگاهی و سازمانی و همچنین جهت سنجش روایی سازه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. همچنین جهت سنجش پایایی ابزار نیز از شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهره گرفته شد. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده های تحقیق از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در این روش تناسب مدل تحقیق در سه قسمت مورد ارزیابی قرار می گیرد: مدل اندازه گیری (شامل بارهای عاملی؛ پایایی که خود دربرگیرنده شاخص های آلفای کرونباخ و پایایی مرکب[1] می باشد؛ روایی که خود دربرگیرنده شاخص های روایی همگرا و روایی واگرا می باشد)، مدل ساختاری (ضریب تعیین) و مدل کلی (شاخص نیکویی برازش[2]).

یافته ها

در این قسمت به بیان یافته های تحقیق در بخش آماری اشاره شده است. ابتدا نتایج حاصل از بخش آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق

متغیرهای جمعیت شناختی	گزینه های مختلف به همراه درصد فراوانی			
تحصیلات	کاردانی و کمتر (٪۱۹/۱)	کارشناسی (٪۴۵/۴)	کارشناسی ارشد (٪۳۱/۳)	دکتری (٪۴/۲)
سن	کمتر از ۳۰ سال (٪۱۹/۸)	۳۱-۴۰ سال (٪۳۶/۶)	۴۱-۵۰ سال (٪۲۵/۶)	بیشتر از ۵۰ سال (٪۱۷/۹)
سابقه استفاده از امتیاز نمایندگی بیمه سامان	کمتر از ۳ سال (٪۱۰/۳)	۳-۶ سال (٪۲۶/۷)	۷-۱۰ سال (٪۲۸/۲)	بیشتر از ۱۰ سال (٪۳۴/۷)

1. Composite reliability
2. Goodness of fit (GOF)

همانطور که مشاهده می شود بیشتر میزان تحصیلات در رده های تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد، بیشترین بازه سنی در بازه ۳۱-۴۰ سال و ۴۱-۵۰ سال و در نهایت بیشترین سابقه استفاده از امتیاز نمایندگی بیمه سامان در بازه ۷-۱۰ سال و بیشتر از ۱۰ سال بوده است. همچنین اطلاعات توصیفی متغیرهای اصلی تحقیق در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۲. اطلاعات توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
انگیزشی	۳/۸۴۰	۰/۹۲۰	-۰/۸۷۵	۰/۳۵۷
شناختی	۳/۸۴۴	۰/۹۰۳	-۱/۱۰۰	۱/۶۱۶
فراشناختی	۳/۷۲۳	۰/۸۲۶	-۰/۸۷۳	۰/۹۶۱
رفتاری	۳/۶۸۹	۰/۸۶۷	-۰/۷۶۸	۰/۸۴۲
عملکرد بازیابی خدمات	۳/۶۷۵	۰/۸۴۲	-۰/۷۴۰	۰/۴۸۸
عملکرد شغلی	۳/۵۶۱	۰/۸۶۶	-۰/۶۲۹	۰/۴۶۰

در جدول ۳ نیز نیز نتایج تحلیل عاملی تاییدی و شاخص های مرتبط با آن که توسط نرم افزار اسمارت پی ال اس[1] نسخه ۳ تجزیه و تحلیل شده است، به طور کامل آورده شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تاییدی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

GOF=۰/۶۴۱							
متغیرها	شاخص ها	بار عاملی استاندارد	ضرائب معناداری	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	R^2
انگیزشی	۱	۰/۸۹۳	۶۵/۱۹۵	۰/۸۹۰	۰/۹۰۶	۰/۶۹۹	-
	۲	۰/۷۰۸	۱۳/۲۴۷				
	۳	۰/۹۱۲	۷۵/۴۲۷				
	۴	۰/۷۷۶	۱۸/۷۲۵				
	۵	۰/۸۷۳	۳۲/۴۴۴				
شناختی	۶	۰/۸۱۹	۲۹/۳۸۳	۰/۹۱۹	۰/۹۲۲	۰/۷۵۵	-
	۷	۰/۹۰۴	۳۷/۹۷۹				
	۸	۰/۸۷۷	۵۲/۲۱۴				

1. SmartPLS3

=۰/۶۴۱GOF							
متغیرها	شاخص ها	بار عاملی استاندارد	ضرائب معناداری	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	R^2
	۹	۰/۸۶۹	۵۳/۹۸۵				
	۱۰	۰/۸۷۳	۲۸/۶۳۷				
فراشناختی	۱۱	۰/۷۴۶	۱۶/۱۰۹	۰/۷۹۰	۰/۷۹۵	۰/۶۱۷	–
	۱۲	۰/۸۱۶	۲۷/۱۸۷				
	۱۳	۰/۸۶۴	۴۰/۴۵۵				
	۱۴	۰/۷۰۷	۱۷/۶۹۹				
رفتاری	۱۵	۰/۷۷۱	۲۶/۵۲۹	۰/۸۸۳	۰/۸۸۶	۰/۶۸۲	–
	۱۶	۰/۷۷۲	۲۰/۸۳۲				
	۱۷	۰/۸۷۵	۴۴/۳۹۶				
	۱۸	۰/۸۴۲	۴۳/۳۰۷				
	۱۹	۰/۸۶۲	۳۶/۸۱۶				
عملکرد بازیابی خدمات	۲۰	۰/۷۸۶	۲۰/۱۶۴	۰/۸۷۰	۰/۸۸۰	۰/۶۶۲	۰/۶۴۰
	۲۱	۰/۸۵۸	۵۰/۲۴۹				
	۲۲	۰/۸۸۶	۶۱/۸۲۱				
	۲۳	۰/۸۴۳	۴۱/۴۷۳				
	۲۴	۰/۶۷۶	۱۴/۸۰۲				
عملکرد شغلی	۲۵	۰/۷۵۶	۲۴/۲۹۵	۰/۸۳۲	۰/۸۳۹	۰/۵۹۸	۰/۵۸۷
	۲۶	۰/۷۸۸	۳۰/۷۳۸				
	۲۷	۰/۷۳۳	۲۰/۱۰۵				
	۲۸	۰/۷۸۴	۲۱/۱۸۳				
	۲۹	۰/۸۰۲	۳۲/۵۵۹				

در این رویکرد، از شاخص های مختلف برازش مدل در رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده می شود. همانطور که مشاهده می شود کلیه بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ و کلیه مقادیر ضرایب معناداری بالاتر از ۱/۹۶ بوده اند که نشان از مقدار مناسب این شاخص ها دارد. همچنین جهت ارزیابی برازش مدل کلی از شاخص نیکویی برازش استفاده می شود که در تحقیق حاضر این مقدار برابر با ۰/۶۴۱ بر

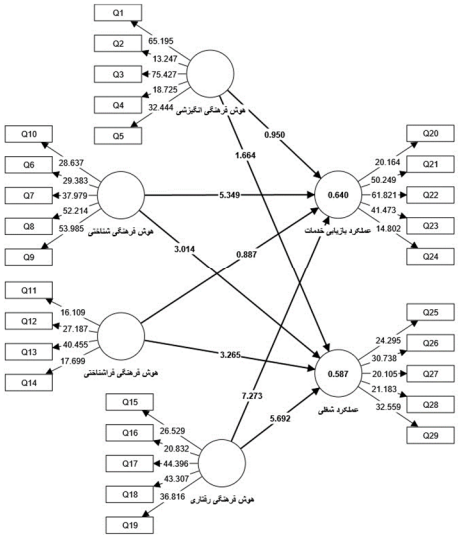
اساس نظر تتنهاوس و همکاران (۲۰۰۵) مقداری قوی بوده است. شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی جهت سنجش پایایی مدل اندازه گیری به کار می روند که برای کلیه متغیرهای تحقیق این مقادیر بالاتر از مقدار ۰/۷۰۷ بوده است که نشان از تناسب پایایی مدل اندازه گیری دارد. همچنین جهت سنجش روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده[1] استفاده شده است که برای تحقیق حاضر این مقدار برای تمامی متغیرهای تحقیق بالاتر از مقدار ۰/۵ بوده است که حاکی از قابل قبول بودن این مقدار دارد. همچنین مقادیر ضرایب تعیین نیز برای متغیرهای درونزای مدل حاکی از شرایط مناسب این شاخص دارد. شاخص در ارزیابی روایی مدل اندازه گیری سنجش روایی واگرا[2] می باشد که از طریق ماتریس فورنل لاکر[3] بررسی می شود که نتایج آن در جدول ۴ آورده شده است. با عنایت به اینکه تمامی مقادیر قطر اصلی این ماتریس بالاتر از مقادیر سطر و ستون خود می باشد، حاکی از وجود روایی واگرای قابل قبول در بین سازه های تحقیق بوده است.

جدول ٤. بررسی روایی واگرای سازه‌های تحقیق

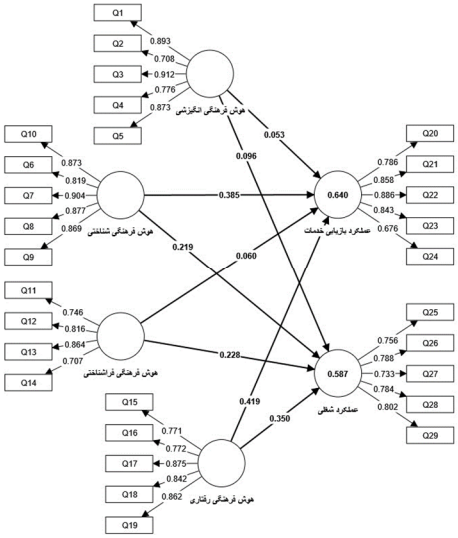
متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱) عملکرد بازیابی خدمات	۰/۸۱۴					
۲) عملکرد شغلی	۰/۷۵۳	۰/۷۷۳				
۳) هوش فرهنگی انگیزشی	۰/۶۱۸	۰/۶۰۱	۰/۸۳۶			
۴) هوش فرهنگی رفتاری	۰/۷۰۸	۰/۶۷۱	۰/۵۸۱	۰/۸۲۶		
۵) هوش فرهنگی شناختی	۰/۷۰۹	۰/۶۵۸	۰/۷۴۰	۰/۵۷۷	۰/۸۶۹	
۶) هوش فرهنگی فراشناختی	۰/۶۳۰	۰/۶۶۱	۰/۶۱۴	۰/۶۱۳	۰/۷۳۱	۰/۷۸۵

در نهایت می توان با کسب اطمینان از برازش مدل تحقیق، فرضیه های تحقیق را بر اساس دو خروجی مدل در حالت ضرایب استاندارد مسیر و در حالت ضرایب معناداری بر اساس جدول ۵ مورد بررسی و قضاوت قرار داد.

1. Average Variance Extracted (AVE)
2. Discriminant Validity
3. Fornell & Larcker



شکل ۲. مدل تحقیق
در حالت ضرایب معناداری مسیر



شکل ۳. مدل تحقیق
در حالت ضرایب استاندارد مسیر

جدول ۵. بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه آزمون
هوش فرهنگی انگیزشی ← عملکرد شغلی	۰/۰۹۶	۱/۶۶۴	رد فرضیه
هوش فرهنگی انگیزشی ← عملکرد بازیابی خدمات	۰/۰۵۳	۰/۹۵۰	رد فرضیه
هوش فرهنگی شناختی ← عملکرد شغلی	۰/۲۱۹	۳/۰۱۴	تأیید فرضیه
هوش فرهنگی شناختی ← عملکرد بازیابی خدمات	۰/۳۸۵	۵/۳۴۹	تأیید فرضیه
هوش فرهنگی فراشناختی ← عملکرد شغلی	۰/۲۲۸	۳/۲۶۵	تأیید فرضیه
هوش فرهنگی فراشناختی ← عملکرد بازیابی خدمات	۰/۰۶۰	۰/۸۸۷	رد فرضیه
هوش فرهنگی رفتاری ← عملکرد شغلی	۰/۳۵۰	۵/۶۹۲	تأیید فرضیه
هوش فرهنگی رفتاری ← عملکرد بازیابی خدمات	۰/۴۱۹	۷/۲۷۳	تأیید فرضیه

جمع بندی و پیشنهادها

تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر ابعاد هوش فرهنگی کارکنان فروش شامل ۴ بعد انگیزشی، شناختی، فراشناختی و رفتاری بر عملکرد شغلی و بازیابی خدمات نمایندگی های بیمه سامان در شهر تهران انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد هوش فرهنگی انگیزشی دارای تاثیر معناداری بر عملکرد شغلی و عملکرد بازیابی خدمات نبوده است که با تحقیقات منطقی و آخوندی (۱۴۰۰)، جیوتی و کور (۲۰۱۳) و ماسرک و همکاران (۲۰۲۱) همراستا بوده است. در تبیین این نتیجه باید گفت علاقمندی به تعامل با افراد با فرهنگ های مختلف به تنهایی نمی تواند انگیزه ای برای بهبود عملکرد در بین نمایندگی های بیمه سامان شود، به دلیل اینکه این موضوع بیش از علاقمندی و انگیزه نیازمند توانمندی های شناختی و فراشناختی و همچنین رفتاری در یادگیری و کسب آگاهی از چگونگی تعامل موثر با افرادی با فرهنگ های مختلف می باشد که می تواند در کارکنان فروش مهارت های لازم را برای تعامل موثر با مشتریان فراهم کند. به عبارتی دیگر به نظر نمی رسد در این حوزه انگیزه های لذت گرایانه از تعامل و ارتباط با مشتریان با فرهنگ های مختلف به تنهایی بتواند سبب بهبود عملکرد کارکنان هم در فروش بیمه نامه های مختلف و هم در تلاش آنها در مسیر اصلاح خدمات ناموفق و جلب رضایت مشتریان ناراضی شود. در بخش دیگر نتایج مشخص شد هوش فرهنگی شناختی نیز دارای تاثیر مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی و عملکرد بازیابی خدمات بوده است که با تحقیقات منطقی و آخوندی (۱۴۰۰) و ماسرک و همکاران (۲۰۲۱) همراستا بوده است. در تبیین این نتیجه باید اذعان داشت لازمه ایجاد یک تعامل موثر با طیف وسیعی از مشتریان با فرهنگ های مختلف در نمایندگی های بیمه سامان، افزایش دانش و آگاهی کارکنان نسبت به جزئیات و خصیصه های هر فرهنگ است که می تواند شامل مواردی نظیر آشنایی با سیستم های حقوقی و اقتصادی فرهنگ های دیگر، آگاهی نسبت به لحن کلام و نمادهای حاوی احترام در هر فرهنگ، آگاهی نسبت به میزان اعتقادات مذهبی و همچنین آگاهی نسبت به نوع کارکرد رفتارهای غیرکلامی در فرهنگ های مختلف شود. هنگامیکه یک کارمند فروش بیمه در هر نقطه جغرافیایی با محیط متنوع فرهنگی بتواند شناخت بیشتری نسبت به کارکرد فرهنگ های مختلف پیدا کند، می تواند تعاملات موثرتری با مشتریان برقرار کرده و در حفظ مشتریان کنونی و جذب مشتریان جدید و همچنین راضی کردن مشتریان ناراضی و شاکی از فرایند یا قوانین حاکم بر ارائه خدمات، عملکرد بهتری داشته باشد. در بخش دیگر نتایج مشخص شد هوش فرهنگی فراشناختی دارای تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان نمایندگی های بیمه سامان بوده است، در حالیکه تاثیر آن بر عملکرد بازیابی خدمات معنادار نبوده است که این نتایج با تحقیق ماسرک و

همکاران (۲۰۲۱) همراستا بوده است. در تبیین این نتایج باید افزود به طور کلی هوش فرهنگی فراشناختی تمرکز زیادی بر درک آگاهانه و هدفمند و همچنین یادگیری دانش فرهنگی و هنجارهای مشتریان هنگام تعامل با آنها دارد. این آگاهی و دانش حاصل از آن سبب می شود تا کارکنان فروش بتوانند شناخت بهتری نسبت به نوع روحیات و رفتار مشتریان عمدتا جدید که برای گرفتن خدمات بیمه برای اولین بار مراجعه می کنند، پیدا کنند و در نتیجه آنها بتوانند در جذب مشتریان جدید عملکرد بهتری داشته و در نتیجه در ارزیابی عملکرد سازمانی نمرات خوبی دریافت کنند. همچنین این افراد می توانند به سبب آگاهی از نحوه رفتار با افرادی با تنوع فرهنگی بتوانند در حفظ مشتریان فعلی نیز تاحدودی موفق عمل کنند، اما زمانیکه مشکلی بروز می کند و ارائه خدمات به مشتریان از حالت نرمال و عادی خارج شده و به دلایل مختلف سبب نارضایتی مشتریان می شود، اینگونه افراد توانایی کافی را در مدیریت این موضوع به سبب دلایل مختلفی نظیر عدم تجربه کافی و عدم تسلط بر امور بیمه و قوانین حاکم بر آن ندارند که این امر وابستگی زیادی به تجارب و شاخصه های رفتاری و تجربی کارکنان فروش دارد. بر این اساس نتایج تحقیق بیانگر آن است که هوش فرهنگی رفتاری تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی و عملکرد بازیابی خدمات داشته است که با تحقیقات کاسترز، وارنبرگ و دن بروک (۲۰۱۹) و ماسرک و همکاران (۲۰۲۱) همراستا بوده است. یکی از مهمترین مواردی که در این راستا دارای اهمیت می باشد، تجربه و توانمندی کارکنان فروش خدمات بیمه در مواجه با مشتریان ناراضی و شاکی که عمدتا از فرهنگ های مختلف بوده و هر کدام در چنین مواقعی رفتارهای کاملا متفاوتی را از خود بروز می دهند، می باشد. مشتریان ناراضی نیازمند توجه بیشتر نسبت به مشتریان معمولی و همچنین حل و فصل مشکلات به وجود آمده در مسیر دریافت خدمات می باشند. هر چه کارکنان فروش بتوانند در این مسیر رفتار بهتری از خود نشان داده و از خصیصه های مهم ارتباطات نظیر مکث و سکوت بهنگام در هنگام مواجهه با مشتریان ناراضی و عصبانی در جهت آرام کردن آنان، تنظیم لحن صحبت در مواقع مورد لزوم و استفاده از زبان مناسب بدن به خوبی کمک بگیرند، در نتیجه می توانند در هنگام مواجهه با مشتریان شاکی از فرهنگ های مختلف موفق تر عمل کرده و برای هر کدام از ابزاری مناسب جهت آرام کردن و حل مشکل و جلب رضایت مجدد آنها استفاده کنند که در نهایت این امر منجر به بهبود عملکرد شغلی آنها و همچنین عملکرد آنها در بازیابی خدمات مشتریان ناراضی می شود. با عنایت به موارد فوق می توان پیشنهادهای ذیل را برای بهبود عملکرد کارکنان نمایندگی های بیمه سامان ارائه نمود:

- فرایند انتخاب، مکانیزم اساسی یک سازمان برای به دست آوردن افراد مناسب جهت استفاده از

آنها در موقعیت مناسب و در امور مهم می باشد. در این راستا توصیه می شود شرکت های بیمه هر ساله شاخص های اعطای نمایندگی را مورد بازنگری و بازطراحی قرار داده و در این راستا توجه بیشتری به هوش فرهنگی افراد متقاضی و توانمندی های آنان در مواجهه با فرهنگ های مختلف و همچنین میزان آشنایی آنها با فرهنگ های مختلف گویشی، رفتاری و منطقه ای داشته باشند. افراد با هوش فرهنگی بالا می‌توانند بهترین عملکرد خود را ارائه دهند و این افراد می‌توانند برای فعالیت در موقعیت های فرهنگی و جغرافیای مختلف گزینه های مناسبی بوده و به طور مؤثر با افراد خارج از فرهنگ خود تعامل مثبتی داشته باشند.

- هوش فرهنگی قابلیتی است که در طول زمان از طریق آموزش و تجربه قابل ارتقا می باشد. شرکت های بیمه می‌توانند برنامه‌های آموزشی مناسبی برای ارتقای هوشمندی فرهنگی کارکنان نمایندگی ها و همچنین سایر کارشناسان شبکه فروش و همچنین مدیران فروش را تدوین نماید. این برنامه ها آنها را برای مقابله با موقعیت های ناآشنا بین فرهنگی آماده می کند. این برنامه های آموزشی می تواند بیشتر بر مولفه های رفتاری و شناختی هوش هیجانی تمرکز داشته باشد.
- به منظور افزایش توانمندی های کارکنان نمایندگی ها در بازیابی خدمات توصیه می شود شرکت های بیمه دستورالعمل مدون و جامعی برای نحوه بازیابی خدمات توسط نمایندگی ها تهیه کرده تا کارکنان نمایندگی ها بتوانند بر اساس آن عمل کنند. این عمل سبب می شود تا افرادی که توانمندی کمتری در بازیابی خدمات دارند و نمی توانند در مواقع مواجهه با مشتریان شاکی عملکرد قابل قبولی داشته باشند، با استفاده از این دستورالعمل و تمرین و تکرار آن بتوانند توانمندی های خود را در این راستا بهبود بخشند.

این تحقیق همانند سایر تحقیقات دارای محدودیت هایی بوده است. این پیمایش صرفا بین نمایندگی های بیمه سامان در شهر تهران انجام شده است که ممکن است پیمایش در سطحی وسیعتر و در سطح کل کشور و همچنین در بین شرکت های بیمه مختلف بتواند نتایج قابل توجهی فراهم آورد. در این راستا به پژوهشگران توصیه می شود تا مدل تحقیق را در بین نمایندگی های سایر شرکت های بیمه و در نقاط مختلف جغرافیایی بررسی نمایند. همچنین توصیه می شود عومل مهم موثر بر عملکرد بهتر نمایندگی ها در بازیابی خدمات شناسایی و بررسی شوند.

مراجع

[۱]- باقری، م.، کیانی، م.، تهمتنی، محمد. (۱۳۹۸). رابطه هوش فرهنگی و عملکرد شغلی: نقش میانجی رفتار اخلاقی. مجله اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴ (۱)، ۳۵-۴۲.

[۲]- شاه چراغی، ف.، صادقی، س.، حقیقتیان، م. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد شغلی کارکنان سازمان بهزیستی (مورد مطالعه: کارکنان بهزیستی شهر اصفهان)، مجله جامعه شناسی کاربردی، ۴ (۲۵)، ۵۹-۷۲.

[۳]- شمس، غ.، دلوی, م.، (۱۳۹۷). بررسی اثرات بازیابی خدمات بر رضایت مشتری از بهبود خدمات. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۰ (۳۳)، ۵۳-۶۰.

[۴]- عزیزی، ش.، آداک، ش.، عیوضی نژاد، س. (۱۴۰۰). اثر راهبردهای بازیابی، زمان بازیابی و جایگاه سازمانی بازیابی‌کننده در شکست‌های ناشی از کارکنان بر رفتار پس از خرید مشتری. پژوهش در مدیریت تولید و عملیات، ۱۲(۱)، ۵۷-۷۶.

[۵]- علی زاده، م.، کوشکی جهرمی، ع.، فولادی، ب. (۱۴۰۱). تأثیر منابع شغلی و هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای کارکنان: متغیرهای میانجی تامین نیازهای بنیادین شغلی و درگیری کاری، مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۱ (۱۰۵)، ۱۳۷-۱۶۵.

[۶]- معارفی، ف.، نونچی، م. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد بازیابی خدمت در بیمارستان های دولتی شهر اهواز: نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای و کار عاطفی. مجله سلامت و مراقبت، ۲۳(۳)، ۲۴۰-۲۴۹.

[۷]- منطقی، ج.، آخوندی، م. (۱۴۰۰). بررسی نقش و تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد شغلی کارکنان در سازمان ها و ادارات، ششمین کنفرانس مطالعات مدیریت اقتصاد و حسابداری صنعت محور، تهران.

[8]- Andreassen, T. W. (2001). From disgust to delight: do customers hold a grudge?. *Journal of service research*, *4*(1), 39-49.

[9]- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & organization management*, *31*(1), 100-123.

[10]- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, *3*(3), 335-371.

[11]- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task

performance. *Management and organization review*, *3*(3), 335-371.

[12]- Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Cretoiu, S. L. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, *10*(4), 781-800.

[13]- Bess, T. L. (2001). *Exploring the dimensionality of situational judgment: Task and contextual knowledge* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).

[14]- Bücker, J. J., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(14), 2068-2087.

[15]- Budianto, A. (2019). Customer loyalty: quality of service. *Journal of management review*, *3*(1), 299-305.

[16]- Cambra-Fierro, J., Berbel-Pineda, J. M., Ruiz-Benítez, R., & Vazquez-Carrasco, R. (2011). Managing service recovery processes: the role of customers' age. *Journal of Business Economics and Management*, *12*(3), 503-528.

[17]- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. *Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, *399*, 429.

[18]- Chen, X. P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from US real estate firms. *Journal of applied psychology*, *97*(1), 93-106.

[19]- Chiou, M. R., Chao, S. L., & Hsieh, H. Y. (2021). The moderating role of service recovery on customer loyalty in the context of cruise passengers. *Maritime Policy & Management*, *48*(2), 150-166.

[20]- Costers, A., Van Vaerenbergh, Y., & Van den Broeck, A. (2019). How to boost frontline employee service recovery performance: the role of cultural intelligence. *Service Business*, *13*, 581-602.

[21]- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.

[22]- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard business review*, *82*(10), 139-146.

[23]- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, *3*(1), 100-115.

[24]- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

[25]- Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser Jr, W. E. (1990). The profitable art of

service recovery. *Harvard business review*, *68*(4), 148-156.

[26]- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armirotto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, *74*, 101-109.

[27]- Impelman, K. (2007). *How does personality relate to contextual performance, turnover, and customer service?*. University of North Texas.

[28]- Jong, A. D., & De Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behavior in service recovery: the role of self-managing teams. *Decision Sciences*, *35*(3), 457-491.

[29]- Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management*, *22*(2), 236-258.

[30]- Kumar, N., Che Rose, R., & Sri Ramalu, S. (2008). The effects of personality and cultural intelligence on international assignment effectiveness: a review. *Journal of Social Sciences*, *4*(4), 320-328.

[31]- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The international journal of human resource management*, *21*(7), 963-981.

[32]- Luu, T. T. (2020). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, *84*, 89-104.

[33]- Masrek, M. N., Yuwinanto, H. P., Atmi, R. T., Soesantari, T., & Mutia, F. (2021). Cultural intelligence and job performance of academic librarians in Indonesia. *The Journal of Academic Librarianship*, *47*(5), 102394.

[34]- Maxham III, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of business research*, *54*(1), 11-24.

[35]- Mihardjo, L. W., Jermsittiparsert, K., Ahmed, U., Chankoson, T., & Iqbal Hussain, H. (2020). Impact of key HR practices (human capital, training and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of the Southeast Asian region. *Education+ Training*, *63*(1), 1-21.

[36]- Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of operations Management*, *18*(4), 387-400.

[37]- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. *Pulakos (Eds.), The changing nature of performance*, 56-86.

[38]- Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the

multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel psychology*, *50*(4), 823-854.

[39]- Nguyen, D. T., McColl-Kennedy, J. R., & Dagger, T. S. (2012). Matching service recovery solutions to customer recovery preferences. *European Journal of Marketing*, *46*(9), 1171-1194.

[40]- Raub, S., & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of applied psychology*, *97*(3), 651-668.

[41]- Stone-Romero, E. F., Stone, D. L., & Salas, E. (2003). The influence of culture on role conceptions and role behavior in organisations. *Applied psychology*, *52*(3), 328-362.

[42]- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, *48*(1), 159-205.

[43]- Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J. L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., ... & Van De Vijver, F. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. *Journal of International Business Studies*, *46*, 1099-1118.

[44]- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and personality psychology compass*, *6*(4), 295-313.

[45]- Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). Service recovery: An integrative framework and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, *30*(3), 328-346.

[46]- Zahoor, A., & Siddiqi, M. A. (2023). Customer incivility and service recovery performance: Job crafting as a buffer. *Vision*, *27*(2), 178-188.

تأثیر عوامل اجتماعی مالی و نگرش نسبت به پول بر سواد مالی با نقش واسطه‌ای خودکارآمدی مالی و نقش تعدیل‌کننده ذهن آگاهی در صنعت بیمه

سید حسام معین الساداتی[1]، مهدی معدنچی[2*]

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر عوامل اجتماعی مالی و نگرش نسبت به پول بر سواد مالی با نقش واسطه‌ای خودکارآمدی مالی و نقش تعدیل‌کننده ذهن آگاهی در صنعت بیمه (مورد مطالعه: بیمه پاسارگاد شهر تهران) بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی - پیمایشی می‌باشد. براساس ماهیت داده‌های پژوهش یک پژوهش کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، کارشناسان اجرایی و نمایندگان بیمه پاسارگاد شهر تهران به تعداد ۳۳۵ نفر است. ۱۸۰ نفر از مدیران، کارشناسان اجرایی و نمایندگان بیمه پاسارگاد شهر تهران با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه-گیری تصادفی ساده به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه ریاز و همکاران (۲۰۲۲) شامل ۴۳ پرسش بود. پایایی پرسشنامه بر اساس پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ برای همه مقادیر بالای ۰/۷ گزارش شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آزمون مدلیابی معادلات ساختاری و از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که عوامل اجتماعی مالی، نگرش نسبت به پول و خودکارآمدی مالی بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد. نگرش نسبت به پول و عوامل اجتماعی مالی بر خودکارآمدی مالی تأثیر دارد. ذهن آگاهی بر سواد مالی تأثیر دارد. عوامل اجتماعی مالی بر سواد مالی با نقش میانجی خودکارآمدی مالی تأثیر دارد. نگرش نسبت به پول بر سواد مالی با نقش میانجی خودکارآمدی مالی تأثیر دارد. ذهن آگاهی در رابطه با نگرش نسبت به پول با سواد مالی نقش تعدیل کنندگی دارد. ذهن آگاهی در رابطه با عوامل اجتماعی مالی با سواد مالی نقش تعدیل کنندگی دارد. ذهن آگاهی در رابطه با خودکارآمدی مالی با سواد مالی نقش تعدیل کنندگی دارد.

واژگان کلیدی: عوامل اجتماعی مالی، نگرش نسبت به پول، سواد مالی، خودکارآمدی مالی، ذهن آگاهی

۱.گروه مدیریت بیمه، دانشگاه آموزش عالی مهر البرز، تهران، ایران، hesam.m.sadati@gmail.com

۲. گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران، ma.madanchi@iau.ac.ir

مقدمه

در خصوص سواد مالی تعارف مختلفی ارائه شده که در ادامه به برخی از آنها پرداخته شده است. سواد مالی عبارت است از توانایی قضاوت آگاهانه و تصمیم گیری موثر در خصوص استفاده از منابع پولی و مدیریت آن (بنیاد مالی تحقیقات آموزش بریتانیا[1]). در تعریفی دیگر سواد مالی به عنوان ترکیب درک مصرف کنندگان و سرمایه گذاران از تولیدات مالی و توانایی و اطمینان در پذیرش ریسک های مالی، انتخاب آگاهانه، شناخت مسیر در گرفتن کمک و مبادرت به اقدامات موثر در جهت بهبود و سلامت مالی تعریف شده است (رحمانی، ۱۴۰۱). سواد مالی توانایی افراد در کسب اطلاعات، تجزیه و تحلیل و مدیریت وضعیت مالی شخصی شان است به گونه ای که رفاه مالی آنها را تحت تاثیر قرار می دهد. این مفهوم نمایانگر توانایی جمع آوری اطلاعات مربوط به شکلی است که متمایز کننده گزینه های متفاوت مالی باشد، همچنین بحث در خصوص موضوعات و مسائل مالی و پولی و برنامه ریزی و پاسخگویی به رویدادهای موثر بر تصمیمات مالی روزمره که در اقتصاد عمومی رخ می دهد نیز در قالب این تعریف می باشد (پرویززاد، ۱۴۰۰). ادبیات موضوع اکادمیک اشاره دارد که این دستورالعمل کلی وجود داشته که دنیای مالی تبدیل به یک دنیای چندوجهی شده است به این دلیل که درمسیر زندگی روزانه تصمیمات مالی توسط افراد اتخاذ می شود و سرمایه گذاران قادربه رویا رویی با چالش برای اتخاذ تصمیمات مالی بهتر به دلیل فقدان دانش و مفاهیم اساسی امورمالی هستندکه می تواند بر تصمیم گیری مالی و اقتصادی تاثیرگذارباشد (ارکئو – گومز، ویلاگومز[2] ۲۰۱۷).این پدیده باعث تجهیز افراد با مفاهیم سوادمالی وتامین وجوه مالی می شود. لوساردی و میتچل[3] (۲۰۱۷)، توصیف کنندهی سوادمالی به عنوان ظرفیت برای تحلیل داده های مالی و اتخاذ تصمیمات اگاهانه درخصوص تنظیم بودجه، پرداختی های با سود دهی درزمان معین و تعهدات است (ریاز و همکاران، ۲۰۲۲). اتکینسون و مسی[4] (۲۰۱۲)، اظهارداشت که ظرفیتهای اتخاذتصمیمات مالی دربین افراد از طریق ارتقا سوادمالی قابل توسعه است. به این دلیل که انها مجبوربه مشارکت در برنامه ریزی رویدادهای زندگی، بودجه های اعضای خانواده، خرید خانه ها و بازنشستگی هستند. طبق نظر گریفونی و مسی[5] (۲۰۱۲)، لزوم سواد مالی به طور روزافزونی برای تنظیم بازارهای مالی و ارتقا سریع درمحصولات اقتصادی ومالی ارزشمنداست. بعداز تشخیص اهمیت سوادمالی، بسیاری از کشورها

1. National Endowment for financial Education
2. Arceo-Gomez, Villagomez
3. Lusardi , Mitchell
4. Atkinson, Messy
5. Grifoni, Messy

روی توسعه ی چندین استراتژی برای ارتقا سوادمالی دربین نسل جوان تر و به طورکلی جمعیت جوانترمتمرکز شدند (مارتینز[1] و همکاران، ۲۰۲۲).

نوعی کمبود یا نقض در اثار تحقیقاتی درحوزه ی سوادمالی از کشورهای توسعه یافته تا درحال توسعه یافت شده اگرچه این مسئله ای با مضامین بزرگ برای سلامت اقتصادی است (گویال، کومار[2] ۲۰۲۱). بررسی های محدودی در اطراف جهان مشخص کننده ی اهمیت سوادمالی و سوددهی مرتبط با پول است اینطوریافت شده است که در توسعه ی و گسترش تنظیمات مرتبط با پول، سواد مالی دارای مضامین مهمی برای تصمیمات مالی است (دیوید[3] و همکاران، ۲۰۲۲). اینطوریافت شده است که کسانی که دارای سطح پایین سوادمالی هستند با مورد مدیریت بدهی مواجه هستند. بسیاری از کشورهای اطراف جهان سوادمالی را جز قسمت اصلی توجه برای تمرکز روی و توسعه ی مهارتها دربین ملل شان توسط ارائه ی موز ش و تحصیل مالی می دانند (بوشان و مدوری[4] ۲۰۱۳). درضمن ملل توسعه یافته اگاه هستند که در محیط اقتصادی حاضر، اطمینان و تضمین نیز اساسی است. به این دلیل که دانش مالی، مهارتها و توانایی ها مهمتراز هرچیزی برای رشد اقتصادی اقتصادی همچنین رفاه و سلامت خودشخص هستند (سابیتووا، مولر ۲۰۱۶[5]). محققان نشان دادندکه چندین فاکتور برای تحلیل بیشتر لازم است و ان شاخصه ها نقشی در فقدان وسوادمالی دربین دانشجویان مثل خودبازدهی مالی، عاملان اجتماعی و طرزنگرش به سوی پول دارند (گرابل، جوو[6] ۱۹۹۸). عاملان اجتماعی با افرادی درامور روزانه درتعامل هستند و این عاملان مدنظر قرارمی گیرند به این دلیل که مشخص کردن تاثیرشان بر اتخاذ تصمیمات مالی مهم است و بیشتر، خودبازدهی نوعی فاکتور منبع منسجم مثبت محسوب می شود به این دلیل که مرتبط با رفتار و انگیزه است و از اینرو مرتبط با تغیری رفتار و اتخاذ تصمیمات مالی موثر است (سون[7] و همکاران، ۲۰۲۲). فاکتور دیگری که منجربه فقدان امادگی مالی و سوادمالی می شود، همان ذهن گاهی است که حالتی از ذهن است که دران فرد توجه کامل اش را روی شیوه های می گذارد که برای شناخت به شیوه ی پذیرش و ساده گیری روی می دهد. طبق نظر بائر و همکارانش[8] (۲۰۰۸)، ذهن اگاهی توجه کامل برای انجام کاراست که به شخص اجازه می دهد تا بفهمدکه چه کاری درحال انجام است وچگونه با ان برخورد می شود و این بررسی ملزم به

1. Martins
2. Goyal , Kumar
3. David
4. Bhushan, Medury
5. sabitova , Mueller
6. Grable, Joo
7. Sun
8. Baer et al

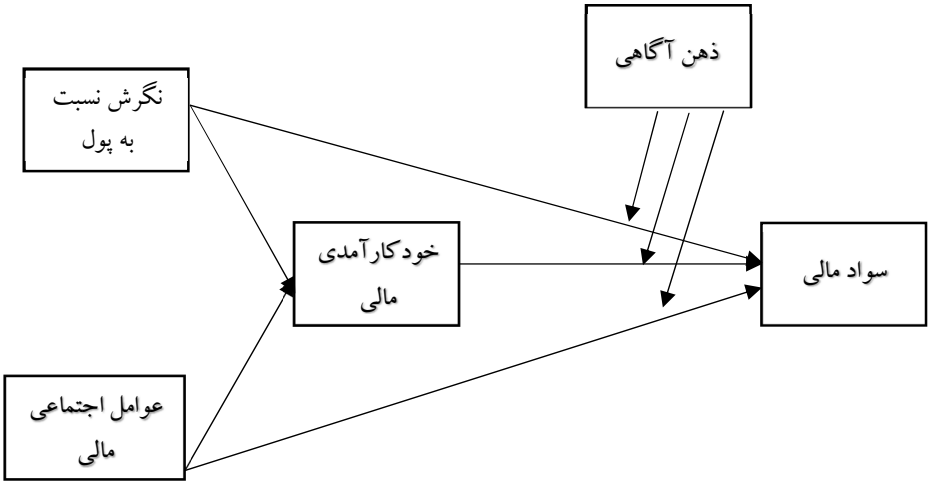
ارزیابی ایده ای است که دران دانشجویان اغلب فاقد ذهن اگاهی درمورد مضامین تصمیمات مالی شان اند واینکه انها فاقد سوادمالی اند .

مسئله پژوهش حاضر این است که صنعت بیمه یه ریسک در سطح کلان است لذا مدیران و کارشناسان در این حوزه باید دارای سواد مالی بالا و نگرش مناسبی نسبت به پول باشند (رحمانی، ۱۴۰۱). لذا باید عوامل موثر در سواد مالی این مدیران و کارشناسان بررسی شده و در جهت بهبود سواد مالی کارشناسان و مدیران صنعت بیمه گامی اساسی برداشته شود. بیمه پاسارگاد شهر تهران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و برای افزایش سودآوری باید تحقیقات لازم در این زمینه انجام شود. همچنین مدیران و کارشناسانی که دارای طرزنگرش بهتر به سوی پول هستند دارای سوادمالی خوب اند درحال که مدیران و کارشناسانی که دارای طرزنگرش ضعیف درمورد پول اند دارای سواد مالی پایینی هستند. پول فاکتوری است که باعث تقویت رفتارخرید بی اختیار افراد می شود. ازاینرو می توان چنین نتیجه گیری کرد که طرزنگرش به سوی پول منجربه خود- راهنمایی وتمایل برای یادگیری درباره ی مدیریت پول و مدیریت موضوعات مالی به طورموثرتر می شود. در بیمه پاسارگاد تهران، هیچ تحقیقی در مورد متغیر های سواد مالی، خودکارآمدی مالی و نگرش به سمت پول انجام نشده است، با توجه به اهمیت موضوع یعنی اهمیت وصول درآمد ها به صورت به هنگام در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال هستیم که عوامل اجتماعی مالی و نگرش نسبت به پول بر سواد مالی با نقش واسطه‌ای خودکارآمدی مالی و نقش تعدیل‌کننده ذهن آگاهی در بیمه پاسارگاد شهر تهران چه تاثیری دارد؟

مبانی نظری

یکی از دغدغه‌های همیشگی خانواده‌ها، بُعد مالی زندگی و مسائل مربوط به آن است. پول مهره اصلی برای گذران زندگی شده است و می‌توان گفت بسیاری از افراد با درآمدهای بالا همچنان درگیر مسائل مالی هستند و هنوز به آن رفاهی که با این سطح از درآمد باید داشته باشند، نرسیده‌اند. اینجاست که سواد مالی معنا پیدا می کند. در جامعه امروز اغلب افراد تحصیل کرده و دارای کاری ثابت با درآمد ماهیانه هستند؛ اما اوضاع اقتصادی آنها چندان مناسب نیست. زیرا با وجود درآمد نمی‌توانند هزینه‌های ثابت و متغیر زندگی را پرداخت کنند. البته اگر از نرخ تورم و بی‌ثباتی اوضاع اقتصادی فعلی صرف نظر کنیم، می‌توان علت این مشکلات مالی را سطح پایین سواد مالی افراد، استفاده نکردن از نرم افزار حسابداری و نه بی‌پولی دانست (میرجلیلی، ۱۳۹۷). نگرش افراد نسبت به پول و رفتارهای مالی(مدیریت مالی) خود به عنوان عوامل موثر بر فرآیند تصمیم گیری خرید و رفتار خرید، در متون مختلف به رسمیت شناخته شده اند. محافظه کاری در

خرج کردن پول و یا سهل گیری نسبت به پول، دو نگرش یا رویکرد رایج نسبت به پول هستند که بر مدیریت مسائل مالی فردی، تاثیر گذارند. نگرش نسبت به پول و سواد مالی به مودیان حق بیمه کمک می کند تا حساب درآمدها و مخارج خود را داشته باشند و وضعیت مالی خود را در بلندمدت بهبود دهند. این رفتارها شامل فعالیت هایی همچون بودجه بندی، مخارج به موقع، پس انداز، مدیریت بدهی و درک ارزش شبکه اجتماعی می شود (لطفی، ۱۳۹۸). عدم پرداخت حق بیمه و عدم پرداخت به موقع حق بیمه در کشور ما، یک معضل جدی و فراگیر است که نیاز به بررسی های علمی دارد تا با شناسائی عوامل موثر بر آن، بتوان راهکارهای مناسبی را برای کاهش این پدیده شناسائی نمود. همچنین در ایران تاکنون تحقیقی در این مورد انجام نشده است که چه عوامل روانشناختی و خردی بر عدم پرداخت به موقع حق بیمه، موثرند. تحقیقات صورت گرفته فقط از دیدگاه کلان(عوامل اقتصادی، سیاسی، قانونی و فرهنگی) به مسئله نگریسته اند. با توجه به خلاء تحقیقاتی در این زمینه انجام پژوهشی با عنوان تأثیر عوامل اجتماعی مالی و نگرش نسبت به پول بر سواد مالی با نقش واسطه‌ای خودکارآمدی مالی و نقش تعدیل‌کننده ذهن آگاهی در بیمه پاسارگاد شهر تهران لازم و ضروری به نظر می رسد. این پژوهش دارای فواید احتمالی برای مدیران بیمه پاسارگاد شهر تهران و سایر شعب و بیمه ها در سراسر کشور در جهت افزایش و بهبود سواد مالی و نگرش به سوی پول می باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش اقتباس از ریاز و همکاران (۲۰۲۲)

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیق کاربردی است. از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات نیز، این

تحقیق توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری در پژوهش حاضر کلیه مدیران، کارشناسان اجرایی و نمایندگان بیمه پاسارگاد شهر تهران به تعداد ۳۳۵ نفر بوده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش شامل نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده به تعداد متناسب با حجم جامعه آماری و بر اساس فرمول کوکران در سطح اطمینان ۵٪ تعداد ۱۸۰ نفر انتخاب شد. ابزار مورد استفاده روش میدانی در این پژوهش، پرسشنامه ریاز و همکاران (۲۰۲۲)، استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۴۳ آیتم بوده است. مولفه های این پرسشنامه شامل سواد مالی (۱ تا ۱۶)، عوامل اجتماعی مالی (۱۷ تا ۱۹)، نگرش به سوی پول (۲۰ تا ۲۸)، ذهن آگاهی (۲۹ تا ۴۰) و خودکارآمدی مالی (۴۱ تا ۴۳) بوده است. این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه ای بوده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیات از روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار SPSS و PLS استفاده شده است.

یافته ها

جهت بررسی تأثیر عوامل اجتماعی مالی و نگرش نسبت به پول بر سواد مالی با نقش واسطه‌ای خودکارآمدی مالی و نقش تعدیل‌کننده ذهن آگاهی در صنعت بیمه (مورد مطالعه: بیمه پاسارگاد شهر تهران)، تعداد ۱۸۰ نفر از مدیران، کارشناسان اجرایی و نمایندگان بیمه پاسارگاد شهر تهران، شرکت کرده‌اند. از منظر جنسیت، اکثریت نمونه‌های تحقیق ۹۶ نفر «مرد» می‌باشند.از منظر وضعیت تأهل، اکثریت نمونه‌های تحقیق ۱۰۶ نفر «متأهل» می‌باشند.از منظر سن، اکثریت نمونه‌های تحقیق ۹۰ نفر «۳۱ تا ۴۰ سال» می‌باشند.از نظر تحصیلات، اکثریت نمونه‌های تحقیق دارای مدرک ۱۰۶ نفر «لیسانس» می‌باشند.

روایی و پایایی

جدول ۱. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

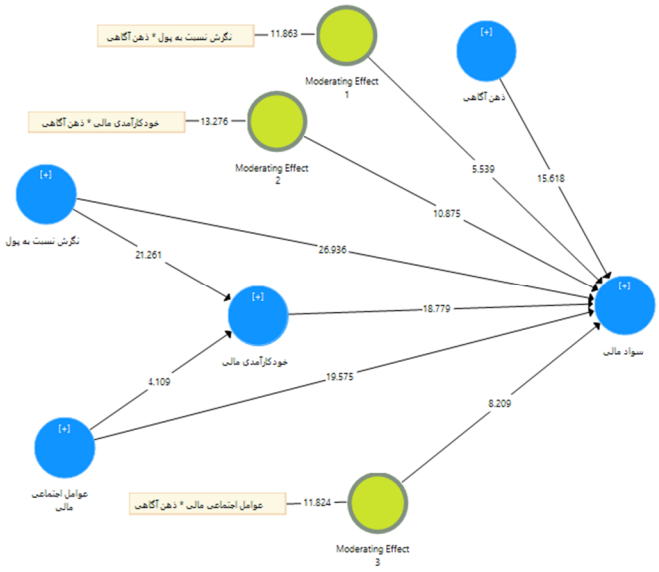
ردیف	سازه	روایی همگرا (AVE)	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	Rho_A
۱	خودکارآمدی مالی	۰/۶۱۵	۰/۶۱۶	۰/۸۲۵	۰/۷۰۴
۲	ذهن آگاهی	۰/۷۰۷	۰/۸۶۲	۰/۹۰۶	۰/۸۶۳
۳	سواد مالی	۰/۶۱۱	۰/۷۸۶	۰/۸۶۲	۰/۷۹۳
۴	عوامل اجتماعی مالی	۰/۶۰۷	۰/۸۸۲	۰/۸۰۸	۰/۶۶۳
۵	نگرش نسبت به پول	۰/۵۰۷	۰/۸۲۲	۰/۷۶۲	۰/۸۹۰

جدول فوق نشان می‌دهد نتایج به دست آمده برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از حد استاندارد بوده و پایایی مدل بیرونی مورد تایید قرار میگیرد. مقدار روایی همگرا برای شاخص‌های مدل از مقدار مطلوبی برخوردار است(بیشتر از ۰/۵). لذا این بخش مورد توجه قرار می گیرد.

ضرایب معناداری Z (مقادیر t-value)

جدول ۲. ضرایب معناداری Z (مقادیر t- value)

ردیف	مسیر	مقادیر t- value
۱	عوامل اجتماعی مالی ← سواد مالی	۱۹/۵۷۵
۲	نگرش نسبت به پول ← سواد مالی	۲۶/۹۳۶
۳	خودکارآمدی مالی ← سواد مالی	۱۸/۷۷۹
۴	نگرش نسبت به پول ← خودکارآمدی مالی	۲۱/۲۶۱
۵	عوامل اجتماعی مالی ← خودکارآمدی مالی	۴/۱۰۹
۶	ذهن آگاهی ← سواد مالی	۱۵/۶۱۸



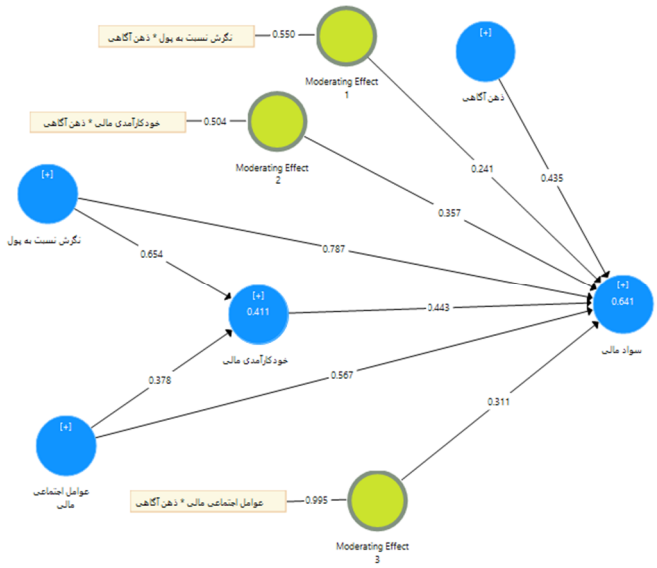
شکل ۲. مقدار ضریب (t) مدل ساختاری تحقیق

ضرایب رگرسیونی مسیرها

در این بخش ضرایب رگرسیونی مسیرها مورد بررسی قرار می گیرد. در واقع ضریب رگرسیونی، میزان تاثیر هر متغیر بر متغیر وابسته خود را نشان می دهد. برای تکمیل برازش مدل ساختاری از این معیار استفاده می‌شود. جدول زیر خلاصه این نتایج را نشان می دهد.

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی (بتا) مسیرها

ردیف	مسیر	ضریب رگرسیونی
۱	عوامل اجتماعی مالی ← سواد مالی	۰/۵۶۷
۲	نگرش نسبت به پول ← سواد مالی	۰/۷۸۷
۳	خودکارآمدی مالی ← سواد مالی	۰/۴۴۳
۴	نگرش نسبت به پول ← خودکارآمدی مالی	۰/۶۵۴
۵	عوامل اجتماعی مالی ← خودکارآمدی مالی	۰/۳۷۸
۶	ذهن آگاهی ← سواد مالی	۰/۴۳۵



شکل ۳. مقدار ضریب رگرسیونی مدل ساختاری تحقیق

جدول ٤. نتایج آزمون (T-Value) و ضریب مسیرفرضیه ها

عنوان فرضیه	مقدار آماره (T-Value)	ضریب مسیر (بتا)	وضعیت
عوامل اجتماعی مالی بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تاثیر دارد.	۱۹/۵۷۵	۰/۵۶۷	پذیرش
نگرش نسبت به پول بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تاثیر دارد.	۲۶/۹۳۶	۰/۷۸۷	پذیرش
خودکارآمدی مالی بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تاثیر دارد.	۱۸/۷۷۹	۰/۴۴۳	پذیرش
نگرش نسبت به پول بر خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تاثیر دارد.	۲۱/۲۶۱	۰/۶۵۴	پذیرش
عوامل اجتماعی مالی بر خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تاثیر دارد.	۴/۱۰۹	۰/۳۷۸	پذیرش
ذهن آگاهی بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تاثیر دارد.	۱۵/۶۱۸	۰/۴۳۵	پذیرش
عوامل اجتماعی مالی بر سواد مالی با نقش میانجی خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تاثیر دارد.	۵/۵۵۹	۰/۲۸۹	پذیرش
نگرش نسبت به پول بر سواد مالی با نقش میانجی خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تاثیر دارد.	۳/۵۲۸	۰/۱۶۷	پذیرش
ذهن آگاهی در رابطه با نگرش نسبت به پول با سواد مالی نقش تعدیل کنندگی دارد.	۵/۹۹۹	۰/۲۴۱	پذیرش
ذهن آگاهی در رابطه با عوامل اجتماعی مالی با سواد مالی نقش تعدیل کنندگی دارد.	۸/۲۰۹	۰/۳۱۱	پذیرش
ذهن آگاهی در رابطه با خودکارآمدی مالی با سواد مالی نقش تعدیل کنندگی دارد.	۱۰/۸۷۵	۰/۳۵۷	پذیرش

آزمون سوبل برای فرضیه هفتم تحقیق؛

$$Z = \frac{a*b}{\sqrt{(b^2*S^2a)+(a^2*S^2b)}} = 4/12$$

آزمون سوبل برای فرضیه هشتم تحقیق؛

$$Z = \frac{a*b}{\sqrt{(b^2*S^2a)+(a^2*S^2b)}} = 3/98$$

با توجه به نتایج آزمون سوبل، متغیر میانجی تاثیر مستقیمی بر رابطه متغیرهای مستقل و وابسته در فرضیه‌های هفتم و هشت داشته است.

بحث و نتیجه گیری

فرضیه یک: عوامل اجتماعی مالی بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد.در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که سواد مالی یکی از مهمترین مهارت‌هایی است که هر فرد در جامعه باید آن را داشته باشد. سواد مالی به معنای داشتن آگاهی و مفاهیم صحیح در مورد مالیات، بودجه خانواده، بیمه، سرمایه گذاری و مدیریت مالی است. سواد مالی به افراد کمک می‌کند تا بتوانند بهترین تصمیم‌های مالی برای خودشان و خانواده خود بگیرند و در این راه به دغدغه‌های مالی خود رسیدگی کنند. بیمه پاسارگاد یکی از بزرگترین شرکت‌های بیمه در ایران است که در شهر تهران نیز فعالیت دارد. یکی از مسائلی که ممکن است بر سواد مالی مشتریان و بیمه‌گذاران این شرکت تأثیر بگذارد، عوامل اجتماعی مالی است. در واقع، عوامل مختلفی مانند فرهنگ، تربیت، تعلیم و تربیت، تجربه و زمینه جمعیتی می‌توانند بر سواد مالی افراد تأثیر بگذارند. عوامل اجتماعی مالی می‌توانند به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران مطرح شوند. مثلاً، در جامعه‌ای که فرهنگ مالی ضعیف است، احتمال تأخیر در پرداخت وام‌های بانکی یا عدم خرید بیمه‌های مورد نیاز بیشتر است. همچنین، در جامعه‌ای که تجربه بیمه‌ای کمی دارد، افراد به سرعت می‌توانند مواجه با مشکلات در خرید بیمه یا استفاده از خدمات بیمه شوند. با توجه به این مسئله، بیمه پاسارگاد و دیگر شرکت‌های بیمه می‌توانند به وسیله برخی راهکارهایی، از جمله ایجاد دوره‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی در مورد مفاهیم مالی و بیمه‌ای، بهبود سواد مالی مشتریان خود را تسهیل کنند. با افزایش سواد مالی، مشتریان بهتر می‌توانند با مفاهیم بیمه‌ای و مالی آشنا شوند و بتوانند بهترین تصمیم‌های مالی برای خودشان و خانواده خود بگیرند. در نتیجه، بیمه پاسارگاد شهر تهران می‌تواند با تأمین محیط آموزشی مطلوب، بهبود سواد مالی و همچنین بهبودی در خدمات بیمه‌ای خود را ارائه دهد. همچنین، ایجاد فضایی برای تبادل اطلاعات و تجارب بین مشتریان و بیمه‌گذاران، می‌تواند به عنوان یکی دیگر از راهکارهایی باشد که بهبود سواد مالی و افزایش تعاملات اجتماعی و مالی در جامعه را تسهیل می‌کند. در کل، بهبود سواد مالی و ایجاد فضاهای آموزشی و تبادل اطلاعات می‌تواند به عنوان دو راهکار کاربردی برای افزایش سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران مطرح شوند. با توجه به اینکه سواد مالی به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌هایی است که هر فرد در جامعه باید آن را داشته باشد، این راهکارها می‌توانند به بهبود شرایط مالی و بیمه‌ای در جامعه کمک کنند و همچنین بهبود رفتارهای مالی و اقتصادی افراد را ترویج دهند. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات رحمانی (۱۴۰۱)، پرویززاد (۱۴۰۰)، نوری (۱۴۰۰)، لطفی (۱۳۹۸)، مهرجردی (۱۳۹۸)، لنگری ملکی (۱۳۹۷)، ریاز و همکاران (۲۰۲۲)، مارتینز و همکاران (۲۰۲۲) در

یک راستا می‌باشد.

فرضیه دو: نگرش نسبت به پول بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که نگرش نسبت به پول یکی از عوامل مؤثر بر سواد مالی در جامعه است. نگرش مثبت به پول به معنای این است که فرد به عنوان یک وسیله برای رسیدن به هدف‌های مالی خود، آن را می‌پذیرد و به شیوه‌های سالم برای مدیریت آن توجه می‌کند. در عین حال، نگرش منفی به پول ممکن است باعث شود که فرد از مدیریت مالی خود دلسرد شود و به تصمیم‌گیری‌های نادرست در مورد پول برسد. در بیمه پاسارگاد شهر تهران نیز، نگرش نسبت به پول می‌تواند بر سواد مالی و رفتارهای مالی مشتریان تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، اگر مشتریان به عنوان یک مشتری بیمه، پول را به عنوان یک هزینه ضروری و مهم برای حفظ امنیت مالی خود در نظر بگیرند، احتمالاً بیشتر به خدمات بیمه‌ای نیاز خواهند داشت و در نتیجه، بهبود سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران را تسهیل می‌کند. به علاوه، نگرش نسبت به پول می‌تواند نشانگر رفتارهای مالی مشتریان در مورد سرمایه‌گذاری، بودجه‌بندی، وام‌گیری و مدیریت مالی باشد. اگر مشتریان به پول به عنوان یک وسیله برای رسیدن به هدف‌های مالی خود نگرش مثبت داشته باشند، احتمالاً برای مدیریت مالی خود از روش‌های سالمی استفاده می‌کنند و برای سرمایه‌گذاری و وام‌گیری، به روش‌های موثرتری روی می‌آورند. با این حال، اگر مشتریان به پول به عنوان یک مفهوم منفی نگریسته باشند، احتمالاً به روش‌های نادرستی برای مدیریت مالی خود روی می‌آورند و در نتیجه، ممکن است با مشکلاتی مانند بدهی و تأخیر در پرداخت وام‌ها و بیمه‌ها مواجه شوند. بنابراین، نگرش نسبت به پول می‌تواند به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران مورد بررسی قرار گیرد. بیمه پاسارگاد می‌تواند با ایجاد فضایی برای تبادل اطلاعات و تجارب، و همچنین ارائه خدمات آموزشی و آگاهی‌بخشی در زمینه مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، بهبود سواد مالی مشتریان خود را تسهیل کند و در نتیجه، بهبود رفتارهای مالی و بهبود کیفیت خدمات بیمه‌ای را به دنبال داشته باشد. به علاوه، با توجه به اینکه نگرش نسبت به پول در جامعه به شدت متأثر از عوامل فرهنگی، تربیتی، اقتصادی و اجتماعی است، تلاش بیمه پاسارگاد برای ایجاد فضایی برای تبادل اطلاعات و تجارب در زمینه مدیریت مالی، می‌تواند به عنوان یک گام موثر برای بهبود سواد مالی و رفتارهای مالی در جامعه ایران محسوب شود.

فرضیه سه: خودکارآمدی مالی بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که خودکارآمدی مالی به معنای اعتماد به نفس و اطمینان از توانایی فرد برای مدیریت مالی خود است. فردی با خودکارآمدی مالی بالا، به عنوان یک مدیر مالی موفق شناخته

می‌شود که قادر به انتخاب و استفاده از روش‌های سالم برای مدیریت مالی خود است. در عین حال، افراد با خودکارآمدی مالی پایین، احتمالاً از مدیریت مالی خود دلسرد شده و به تصمیم‌گیری‌های نادرست در مورد پول می‌رسند. در بیمه پاسارگاد شهر تهران نیز، خودکارآمدی مالی می‌تواند بر سواد مالی و رفتارهای مالی مشتریان تأثیر بگذارد. اگر مشتریان با خودکارآمدی مالی بالا به عنوان یک مدیر مالی موفق به خدمات بیمه‌ای نگریسته و به روش‌های سالم برای مدیریت مالی خود توجه داشته باشند، احتمالاً بیشتر به خدمات بیمه‌ای نیاز خواهند داشت و در نتیجه، بهبود سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران را تسهیل می‌کند. به علاوه، افراد با خودکارآمدی مالی بالا، احتمالاً به روش‌های موثر تری برای سرمایه‌گذاری و وام‌گیری روی می‌آورند و برای مدیریت مالی خود از روش‌های سالم و مبتنی بر اطلاعات و دانش استفاده می‌کنند. در نتیجه، این افراد به طور کلی به شیوه‌های بهتری برای مدیریت مالی و خرید خدمات بیمه‌ای نگریسته و در نتیجه، کیفیت خدمات بیمه‌ای افزایش می‌یابد. با این حال، اگر مشتریان با خودکارآمدی مالی پایین به عنوان یک مدیر مالی ناموفق به خدمات بیمه‌ای نگریسته و به روش‌های نادرست برای مدیریت مالی خود روی می‌آورند، احتمالاً به مشکلاتی مانند بدهی و تأخیر در پرداخت وام‌ها و بیمه‌ها مواجه خواهند شد. در نتیجه، کیفیت خدمات بیمه‌ای کاهش می‌یابد و بیمه پاسارگاد شهر تهران از دید مشتریان خود به عنوان یک خدمات کم کیفیت و ناکافی شناخته می‌شود. بنابراین، خودکارآمدی مالی می‌تواند به عنوان یک عاملی مؤثر بر سواد مالی و رفتارهای مالی مشتریان در بیمه پاسارگاد شهر تهران تلقی شود. با افزایش خودکارآمدی مالی مشتریان، احتمالاً بهبود سواد مالی و استفاده از روش‌های سالم و مبتنی بر دانش و اطلاعات برای مدیریت مالی خود افزایش می‌یابد. این موضوع می‌تواند بهبود کیفیت خدمات بیمه‌ای در بیمه پاسارگاد شهر تهران را تسهیل کند و به مشتریان باعث اعتماد بیشتر به این خدمات شود. به علاوه، افزایش خودکارآمدی مالی مشتریان می‌تواند به کاهش مشکلات مالی و بدهی‌های آنان منجر شود، که این مسئله نیز بهبود کیفیت خدمات بیمه‌ای را برای بیمه پاسارگاد شهر تهران به همراه دارد. در نتیجه، این فرضیه می‌تواند تأیید شود که خودکارآمدی مالی بر سواد مالی و کیفیت خدمات بیمه‌ای در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد.

فرضیه چهار: نگرش نسبت به پول بر خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که نگرش نسبت به پول به معنای دیدگاه و ارزش‌های فرد نسبت به پول است. این دیدگاه‌ها ممکن است باعث شوند که فرد سعی کند پول را جمع کند، برای مصارف ضروری خود صرف کند، به سرمایه‌گذاری بپردازد و یا پول را به دیگران کمک کند. بنابراین، نگرش نسبت به پول می‌تواند بر خودکارآمدی مالی فرد تأثیر بگذارد. در بیمه پاسارگاد شهر تهران، نگرش

نسبت به پول می‌تواند بر خودکارآمدی مالی مشتریان تأثیر بگذارد. اگر مشتریان دارای نگرش مثبت نسبت به پول باشند، احتمالاً به عنوان یک مدیر مالی موفق به خدمات بیمه‌ای نگریسته و به روش‌های سالم برای مدیریت مالی خود توجه داشته باشند. این افراد قادر خواهند بود تا با توجه به نیازهای مالی خود، برای خود و خانواده‌شان بیمه‌های مناسبی را انتخاب کنند و به روش‌های موثرتری برای سرمایه‌گذاری و وام‌گیری روی بیایند. در نتیجه، خودکارآمدی مالی این افراد بهبود می‌یابد و این می‌تواند به کاهش مشکلات مالی آنان منجر شود. از طرف دیگر، افراد با نگرش منفی نسبت به پول، احتمالاً به روش‌های نادرست برای مدیریت مالی خود روی می‌آورند و به تصمیم‌گیری‌های نادرست در مورد پول می‌رسند. این افراد احتمالاً به خدمات بیمه‌ای نگریسته و به تأمین نیازهای مالی خود و خانواده‌شان توجه نخواهند داشت. در نتیجه، خودکارآمدی مالی این افراد کاهش می‌یابد و این می‌تواند به مشکلات مالی و بدهی آنان منجر شود. بنابراین، نگرش نسبت به پول می‌تواند به عنوان یک عاملی مؤثر بر خودکارآمدی مالی مشتریان در بیمه پاسارگاد شهر تهران تلقی شود. با داشتن نگرش مثبت نسبت به پول، احتمالاً مشتریان به روش‌های موثرتری برای سرمایه‌گذاری و وام‌گیری روی می‌آورند و به خدمات بیمه‌ای بیشتری نیاز خواهند داشت. در نتیجه، کیفیت خدمات بیمه‌ای ارائه شده توسط بیمه پاسارگاد شهر تهران نیز بهبود خواهد یافت. اما اگر مشتریان با نگرش منفی نسبت به پول هستند، احتمالاً به روش‌های نامناسبی برای مدیریت مالی خود روی می‌آورند و به خدمات بیمه‌ای کمتری نیاز خواهند داشت. در نتیجه، کیفیت خدمات بیمه‌ای ارائه شده توسط بیمه پاسارگاد شهر تهران ممکن است کاهش یابد. با توجه به اینکه نگرش نسبت به پول می‌تواند بر خودکارآمدی مالی مشتریان در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر بگذارد، بیمه پاسارگاد شهر تهران می‌تواند از روش‌هایی مانند ارائه آموزش‌های مالی و تشویق مشتریان به استفاده از روش‌های موثرتری برای مدیریت مالی خود استفاده کند. این روش‌ها می‌تواند بهبود خودکارآمدی مالی مشتریان و کیفیت خدمات بیمه‌ای ارائه شده توسط بیمه پاسارگاد شهر تهران منجر شود.

فرضیه پنج: عوامل اجتماعی مالی بر خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که خودکارآمدی مالی به معنای قدرت فرد در مدیریت و برنامه‌ریزی مالی خود و کسب و کارهایش است. عوامل اجتماعی مالی می‌توانند به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران در نظر گرفته شوند. یکی از عوامل اجتماعی مالی می‌تواند فرهنگ و آموزش مالی در جامعه باشد. اگر فرهنگ مالی در جامعه توسعه یافته باشد و آموزش‌های مالی موثری در مدارس و دانشگاه‌ها داده شده باشد، احتمالاً افراد با

اطلاعات کافی در مورد مالیات، بیمه، سرمایه‌گذاری و هزینه‌های خود، به روش‌های موثرتری برای مدیریت مالی خود روی می‌آورند و در نتیجه خودکارآمدی مالی آنان بهبود می‌یابد. دیگر عامل اجتماعی مالی می‌تواند شبکه‌های اجتماعی باشد. اگر افراد با دوستان و خانواده‌شان در مورد مسائل مالی بحث و گفتگو کنند، به احتمال زیاد با روش‌های موثرتری برای مدیریت مالی آشنا خواهند شد و در نتیجه خودکارآمدی مالی آنان بهبود خواهد یافت. عوامل اقتصادی نیز می‌توانند بر خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر بگذارند. اگر افراد با شرایط اقتصادی خود آشنا باشند و با روش‌های صحیحی برای سرمایه‌گذاری و مدیریت مالی آشنا باشند، به احتمال زیاد آسیب‌های مالی را از بین خواهند برد و خودکارآمدی مالی آنان بهبود خواهد یافت. همچنین، فرهنگ و تاریخچه خانوادگی نیز می‌تواند بر خودکارآمدی مالی تأثیر بگذارد. اگر خانواده‌ها در گذشته به روش‌های موثری برای مدیریت مالی خود روی آورده باشند، به احتمال زیاد افراد با این خصوصیات نیز به روش‌های موثرتری برای مدیریت مالی خود روی خواهند آورد و خودکارآمدی مالی آنان بهبود خواهد یافت. بنابراین، عوامل اجتماعی مالی می‌توانند به عنوان یکی ازعوامل تأثیرگذار بر خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران در نظر گرفته شوند. فرهنگ و آموزش مالی، شبکه‌های اجتماعی، عوامل اقتصادی و فرهنگ و تاریخچه خانوادگی همگی می‌توانند به روش‌های موثرتری برای مدیریت مالی آشنا کنند و در نتیجه خودکارآمدی مالی فرد را بهبود بخشند. این موضوع به خصوص برای بیمه پاسارگاد شهر تهران که در حوزه بیمه و مدیریت مالی فعالیت می‌کند، اهمیت دارد. در نتیجه، بررسی عوامل اجتماعی مالی و تأثیرات آن بر خودکارآمدی مالی می‌تواند به دستیابی به مدیریت مالی موفق و بهینه در این شرکت کمک کند.

فرضیه شش: ذهن آگاهی بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که ذهن آگاهی به معنای توانایی فرد در فهمیدن و درک درست از تجربیات و احساساتش است. در مورد سواد مالی، ذهن آگاهی به افراد کمک می‌کند تا بهترین تصمیم‌ها را در مورد مدیریت مالی خود بگیرند. فرضیه این است که ذهن آگاهی بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد. این فرضیه می‌تواند از دو جهت تبیین شود: اولاً، نحوه‌ی تأثیر ذهن آگاهی بر سواد مالی، و دوماً، مزایای ترکیب سواد مالی و ذهن آگاهی در بیمه پاسارگاد شهر تهران.اولاً، نحوه‌ی تأثیر ذهن آگاهی بر سواد مالی به این صورت است که ذهن آگاهی افراد را به دنبال فهمیدن و درک بهتری از مفاهیم مالی می‌برد. ذهن آگاهی، به عنوان یک روش ذهنی، افراد را به دنبال درک و آگاهی از وضعیت مالی خود و همچنین از نحوه‌ی مدیریت آنها می‌برد. با توجه به اینکه سواد مالی نیز به معنای

داشتن دانش و توانایی در مدیریت مالی است، ذهن آگاهی می‌تواند بهبود سواد مالی افراد در بیمه پاسارگاد شهر تهران را تسهیل کند.دوماً، ترکیب سواد مالی و ذهن آگاهی در بیمه پاسارگاد شهر تهران می‌تواند به افزایش توانمندی‌های مالی افراد و بهبود مدیریت مالی در این شرکت کمک کند. با افزایش سواد مالی، افراد می‌توانند بیشترین سود را از مالیات، بیمه و سایر مباحث مالی ببرند. همچنین، با داشتن ذهن آگاهی، افراد می‌توانند بهترین تصمیم‌ها را در مورد مدیریت مالی خود بگیرند و از مخاطرات مالی جلوگیری کنند. در نتیجه، ترکیب سواد مالی و ذهن آگاهی در بیمه پاسارگاد شهر تهران می‌تواند به بهبود مدیریت مالی افراد و شرکت کمک کند.بنابراین، فرضیه این است که ذهن آگاهی بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد. با توجه به نحوه‌ی تأثیر ذهن آگاهی بر سواد مالی و مزایای ترکیب این دو عامل در بیمه پاسارگاد شهر تهران، می‌توان به دو روش اقدام کرد: اولاً، با ارائه‌ی آموزش‌های سواد مالی به افراد، می‌توان سطح آگاهی و دانش آنها را افزایش داد. دوماً، با ارائه‌ی آموزش‌های ذهن آگاهی به افراد، می‌توان آنها را به دنبال درک بهتری از وضعیت مالی خود و بهبود مدیریت مالی خود برای جلوگیری از مخاطرات مالی و افزایش سود بیشتر در مالیات و بیمه قرار داد. به طور کلی، با ترکیب سواد مالی و ذهن آگاهی در بیمه پاسارگاد شهر تهران، می‌توان به بهبود مدیریت مالی افراد و شرکت کمک کرد. این ترکیب می‌تواند به افزایش سطح آگاهی و دانش افراد در مورد مسائل مالی، بهبود تصمیم‌گیری‌های خود در مورد مدیریت مالی، جلوگیری از مخاطرات مالی و افزایش سود بیشتر در مالیات و بیمه منجر شود. همچنین، با بهبود مدیریت مالی در شرکت، می‌توان به کاهش هزینه‌ها، افزایش سود و بهبود عملکرد شرکت دست یافت. لذا، به نظر می‌رسد این فرضیه صحت دارد که ذهن آگاهی بر سواد مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد.

فرضیه هفت: عوامل اجتماعی مالی بر سواد مالی با نقش میانجی خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که سواد مالی به میزان دانش و توانایی فرد در زمینه مفاهیم و اصول مالی اشاره دارد. سواد مالی به افراد کمک می‌کند تا بهترین تصمیمات مالی را در زمینه‌های مختلف مانند بودجه‌بندی، سرمایه‌گذاری، بیمه، بدهی و مدیریت درآمد بگیرند. سواد مالی درک و تفسیر اطلاعات مالی و مفاهیمی نظیر بهره‌وری، سرمایه‌گذاری، ریسک و بازده و دانش مالی دیگر را شامل می‌شود. عوامل اجتماعی و مالی می‌توانند بر سواد مالی افراد تأثیر بگذارند. این عوامل شامل مسائلی نظیر فرهنگ، آموزش، تحصیلات، تجربه‌های قبلی، وضعیت اقتصادی و اجتماعی، انگیزه‌ها و اهداف مالی، الگوهای رفتار مالی در خانواده و جامعه، اطلاعات و دسترسی به منابع مالی و سایر عوامل مشابه می‌باشد. در مورد بیمه پاسارگاد، سواد مالی بسیار

حائز اهمیت است زیرا بیمه‌نامه‌ها و محصولات بیمه اطلاعات مالی و قراردادهای مالی پیچیده‌ای هستند. برای اینکه افراد بتوانند به درستی از خدمات بیمه پاسارگاد استفاده کنند و تصمیمات مالی صحیح را در خصوص بیمه‌نامه‌ها بگیرند، نیاز به داشتن سواد مالی مناسب دارند. در اینجا، خودکارآمدی مالی به عنوان یک متغیر میانجی در ارتباط بین عوامل اجتماعی و مالی با سواد مالی در نظر گرفته می‌شود. خودکارآمدی مالی به اعتقاد فرد در مورد توانایی خود برای مدیریت مسائل مالی و برخورد با چالش‌های مالی اشاره دارد. افزایش خودکارآمدی مالی می‌تواند افراد را ترغیب کند تا برای بهبود سواد مالی خود تلاش کنند و تصمیمات مالی بهتری بگیرند. بنابراین، عوامل اجتماعی و مالی از طریق تأثیرگذاری بر خودکارآمدی مالی، می‌توانند بر سواد مالی افراد در بیمه پاسارگاد در شهر تهران تأثیر مثبتی داشته باشند. افرادی که در یک فضای اجتماعی و مالی مثبت قرار دارند، می‌توانند از دانش و تجربیات دیگران استفاده کنند و به توسعه سواد مالی خود بپردازند. همچنین، دسترسی به منابع و اطلاعات مالی مفید و آموزش‌های مالی می‌تواند افراد را تشویق کند تا سواد مالی خود را ارتقا دهند و در نهایت از خدمات بیمه پاسارگاد بهره‌مند شوند. به طور خلاصه، عوامل اجتماعی و مالی می‌توانند بهبود سواد مالی افراد در بیمه پاسارگاد در شهر تهران را تسهیل کنند. این تأثیر از طریق افزایش خودکارآمدی مالی افراد میانجی می‌شود، زیرا خودکارآمدی مالی تأثیر مستقیم بر توانایی و اعتماد به نفس افراد در مدیریت مسائل مالی و استفاده از خدمات بیمه پاسارگاد دارد.

فرضیه هشت: نگرش نسبت به پول بر سواد مالی با نقش میانجی خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد شهر تهران تأثیر دارد.در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که نگرش فرد نسبت به پول شامل دیدگاه‌ها، اعتقادات و ارزش‌هایی است که درباره پول و نقش آن در زندگی و اقتصاد دارد. افراد با نگرش مثبت نسبت به پول معتقدند که پول به عنوان یک وسیله قدرت و آزادی در زندگی می‌تواند مفید و مؤثر باشد. به عبارت دیگر، آنها از مزایای اقتصادی و مالی پول آگاهانه هستند و به دنبال بهره‌برداری حداکثری از منابع مالی خود هستند. سواد مالی به میزان دانش و توانایی فرد در موضوعات مالی، اقتصادی و بیمه‌ای اشاره دارد. یک فرد با سواد مالی قادر است بهترین تصمیمات مالی را بگیرد، خطرات مالی را مدیریت کند و مهارت‌های مالی ضروری را درک کند. سواد مالی تشمیله‌های متعددی مانند شناخت مفاهیم پایه مالی، مدیریت بودجه، سرمایه‌گذاری، بیمه و برنامه‌ریزی مالی را شامل می‌شود. خودکارآمدی مالی به اعتقاد فرد در قدرت و توانایی خود در مواجهه با وظایف مالی و مسائل مالی اشاره دارد. افراد با خودکارآمدی مالی بالا، اعتماد بنفس بیشتری در برابر مسائل مالی دارند و احتمال موفقیت بیشتری در مدیریت مالی و برنامه‌ریزی برای آینده خود را دارند. فرضیه مطرح می‌کند

که نگرش نسبت به پول تأثیر مستقیمی بر سواد مالی فرد داشته و این سواد مالی نیز باعث افزایش خودکارآمدی مالی می‌شود. سپس، خودکارآمدی مالی تأثیری در تصمیم‌گیری فرد درباره بیمه پاسارگاد در شهر تهران دارد. با داشتن خودکارآمدی مالی بالا، فرد بهترین تصمیمات مالی خود را برای حفاظت از دارایی‌ها و مالیاتی‌های خود اتخاذ می‌کند و بیمه پاسارگاد را به عنوان یک راهکار امنیت مالی در نظر می‌گیرد. بنابراین، با توجه به این فرضیه، نگرش فرد نسبت به پول تأثیری بر سواد مالی او دارد و این سواد مالی نیز باعث افزایش خودکارآمدی مالی می‌شود. خودکارآمدی مالی در نهایت تأثیری بر تصمیم‌گیری فرد درباره بیمه پاسارگاد در شهر تهران دارد. از این رو، برای ارتقاء سواد مالی و خودکارآمدی مالی افراد، بیمه پاسارگاد می‌تواند به عنوان یک منبع آموزشی و ابزار توسعه مالی مورد استفاده قرار گیرد.

فرضیه نه: ذهن آگاهی در رابطه با نگرش نسبت به پول با سواد مالی نقش تعدیل کنندگی دارد.در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که نگرش فرد نسبت به پول شامل دیدگاه‌ها، اعتقادات و ارزش‌هایی است که درباره پول و نقش آن در زندگی و اقتصاد دارد. افراد با نگرش مثبت نسبت به پول، به پول به عنوان یک وسیله قدرت و آزادی اعتقاد دارند و از مزایای اقتصادی و مالی پول آگاهانه هستند. در مقابل، افراد با نگرش منفی نسبت به پول، ارزش کمتری برای پول قائل هستند و ممکن است از نکات مهم درباره مدیریت مالی غافل باشند. سواد مالی به میزان دانش و توانایی فرد در موضوعات مالی، اقتصادی و بیمه‌ای اشاره دارد. سواد مالی شامل شناخت مفاهیم پایه مالی، مدیریت بودجه، سرمایه‌گذاری، بیمه و برنامه‌ریزی مالی می‌شود. افراد با سواد مالی بالا، قادرند تصمیمات مالی بهتری را بگیرند، خطرات مالی را مدیریت کنند و مهارت‌های مالی لازم را درک کنند. ذهن آگاهی به وضعیت پردازش ذهنی و آگاهی فرد از تجربه‌ها، احساسات و افکار خود اشاره دارد. این آگاهی شامل توجه آگاه به دیدگاه‌ها و اعتقادات فرد و همچنین توانایی تفسیر و تعبیر درست از آنها است. ذهن آگاهی نقش مهمی در مدیریت احساسات، تصمیم‌گیری و تغییر نگرش‌ها دارد. بنابراین، ذهن آگاهی می‌تواند نقش مهمی در تعدیل رابطه بین نگرش نسبت به پول و سواد مالی ایفا کند. ذهن آگاهی به فرد کمک می‌کند تا به طور هوشمندانه‌تری با نگرش‌ها و اعتقادات خود روبرو شود و درک بهتری از تأثیرات آنها در سواد مالی خود پیدا کند. به عبارت دیگر، ذهن آگاهی فرد را قادر می‌سازد تا با تمرکز بر نگرش نسبت به پول، سواد مالی خود را بهبود بخشد. به طور خاص، ذهن آگاهی می‌تواند تأثیری در سواد مالی داشته باشد به این صورت که با افزایش آگاهی فرد از نگرش‌های خود درباره پول، او می‌تواند الگوها و باورهای ناپسند را شناسایی کند و به جای آنها، باورها و رفتارهای مثبت و سازنده‌تر را درباره

پول انتخاب کند. این تغییر در نگرش‌ها و باورها می‌تواند بهبود سواد مالی فرد را تسهیل کند. بنابراین، ذهن آگاهی در رابطه بین نگرش نسبت به پول و سواد مالی نقشی تعدیل کننده دارد. با بهبود ذهن آگاهی، فرد می‌تواند نگرش‌های منفی و محدودکننده درباره پول را شناسایی کرده و سواد مالی خود را ارتقاء دهد. این بهبود در سواد مالی می‌تواند تصمیم‌گیری‌های مالی هوشمندانه‌تر و بهتری را در زندگی شخصی و مالی فرد ایجاد کند.

فرضیه ده: ذهن آگاهی در رابطه با عوامل اجتماعی مالی با سواد مالی نقش تعدیل کنندگی دارد.در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که با داشتن ذهن آگاهی، فرد قادر است بهترین تصمیمات را در مورد مسائل مالی بگیرد و از این رو این نوع آگاهی می‌تواند نقشی تعدیل کننده در برابر تأثیرات عوامل اجتماعی و مالی داشته باشد. عوامل اجتماعی و مالی، به طور معمول، شامل چیزهایی مانند شرایط اقتصادی، فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی، سیاست‌های دولتی و غیره می‌شوند. این عوامل ممکن است به شکلی تأثیرگذار باشند که باعث کاهش سواد مالی فرد شوند. به عنوان مثال، در شرایط اقتصادی نامناسب، فرد ممکن است به دلیل کمبود منابع مالی، از روی نیازهای روزمره خود اولویت بندی‌هایی را انجام دهد که به کاهش سواد مالی او منجر شود. در اینجا، فرد با داشتن ذهن آگاهی، می‌تواند این تأثیرات را کاهش دهد و با انجام تحلیل‌های درست، برای خودش و خانواده‌اش تصمیمات مالی بهتری بگیرد. علاوه بر این، ذهن آگاهی می‌تواند به فرد کمک کند تا درک بهتری از مسائل اجتماعی و مالی پیرامون خود داشته باشد. با داشتن این درک، فرد می‌تواند بهترین تصمیمات مالی را برای خودش و خانواده‌اش بگیرد و در برابر تأثیرات منفی عوامل اجتماعی و مالی تقویت شود. به طور کلی، ذهن آگاهی نقشی تعدیل کننده در برابر تأثیرات عوامل اجتماعی و مالی بر سواد مالی فرد دارد. با داشتن ذهن آگاهی، فرد می‌تواند بهترین تصمیمات مالی را برای خودش و خانواده‌اش بگیرد و در برابر تأثیرات منفی عوامل اجتماعی و مالی مقاومت کند.

فرضیه یازده: ذهن آگاهی در رابطه با خودکارآمدی مالی با سواد مالی نقش تعدیل کنندگی دارد.در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که با داشتن ذهن آگاهی، فرد می‌تواند بهترین تصمیمات مالی را برای خودش بگیرد و این باعث افزایش خودکارآمدی مالی او می‌شود. خودکارآمدی مالی به معنی قدرت و اعتماد به نفس فرد در انجام کارهای مرتبط با مالی است. با داشتن خودکارآمدی مالی، فرد بهتر می‌تواند تصمیمات مالی مناسبی را بگیرد و از تأثیرات منفی عوامل اجتماعی و مالی کاسته و به سمت رشد و پیشرفت بیشتر حرکت کند. ذهن آگاهی، با افزایش دانش و آگاهی فرد در مورد مسائل مالی، می‌تواند به افزایش خودکارآمدی مالی او کمک کند. با داشتن اطلاعات دقیق و کافی در مورد

مسائل مالی، فرد می‌تواند بهترین تصمیمات را بگیرد و اعتماد به نفس خود را در انجام کارهای مرتبط با مالی افزایش دهد. علاوه بر این، ذهن آگاهی می‌تواند به فرد کمک کند تا درک بهتری از مسائل مالی پیرامون خود داشته باشد. با داشتن این درک، فرد می‌تواند بهترین تصمیمات مالی را برای خودش بگیرد و در برابر تأثیرات منفی عوامل اجتماعی و مالی، از خودکارآمدی مالی بیشتری برخوردار شود. به طور کلی، ذهن آگاهی نقشی تعدیل کننده در برابر تأثیرات عوامل اجتماعی و مالی بر خودکارآمدی مالی فرد دارد. با داشتن ذهن آگاهی، فرد می‌تواند بهترین تصمیمات مالی را برای خودش بگیرد و در برابر تأثیرات منفی عوامل اجتماعی و مالی، خودکارآمدی مالی بیشتری داشته باشد.

پیشنهادهای کاربردی مرتبط با یافته‌های تحقیق

پیشنهاد می‌شود برای مشتریان بیمه پاسارگاد نیز دوره‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی در مورد مفاهیم مالی و بیمه‌ای ارائه شود. این دوره‌ها می‌توانند شامل آموزش‌های مالی، بیمه‌ای و رفتارهای مالی سالم باشند. با این کار، مشتریان بیمه پاسارگاد بهتر می‌توانند با مفاهیم مالی و بیمه‌ای آشنا شوند و مهارت‌های مالی خود را بهبود ببخشند و سواد مالی خود را افزایش دهند. این اقدام همچنین می‌تواند به موجب ارتقای شفافیت و اطلاع‌رسانی بهتر در مورد خدمات بیمه‌ای، بهبود خدمات بیمه پاسارگاد نیز داشته باشد.

از آنجایی که عوامل اجتماعی مالی می‌توانند تأثیر زیادی بر سواد مالی افراد داشته باشند، بهتر است که از طریق برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی در جامعه، آگاهی و مهارت‌های مالی افراد افزایش یابد. این برنامه‌ها می‌توانند شامل آموزش‌های مالی، بیمه‌ای و رفتارهای مالی سالم باشند. با این کار، افراد جامعه بهتر می‌توانند با مفاهیم مالی و بیمه‌ای آشنا شوند و مهارت‌های مالی خود را بهبود ببخشند و سواد مالی خود را افزایش دهند.

پیشنهاد می‌شود با ارائه خدمات مشاوره‌ای در خصوص نگرش به پول به مشتریان، آن‌ها را در بهبود نگرش به پول کمک کنید. در این خدمات مشاوره‌ای، به مشتریان مهارت‌های مدیریت پول و بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی مالی، سرمایه‌گذاری و مسائل مرتبط با آن‌ها آموزش داده شود و به آن‌ها کمک شود تا نگرش خود را نسبت به پول بهبود دهند. همچنین، به مشتریان کمک شود تا با نوع فکر و خودآگاهی خود آشنا شوند و تکنیک‌های مرتبط با آن‌ها را یاد بگیرند. این خدمات مشاوره‌ای می‌تواند برای مشتریان بسیار مفید واقع شود و به آن‌ها در بهبود سواد مالی و نگرش به پول کمک کند.

پیشنهاد می‌شود برای بهبود نگرش به پول و افزایش سواد مالی مشتریان بیمه پاسارگاد، دوره‌های

آموزشی و کارگاه‌های آموزشی در زمینه نگرش به پول برگزار کنید. این دوره‌ها و کارگاه‌ها می‌توانند شامل موضوعاتی مانند ارزش‌های پول، نقش پول در زندگی، مدیریت پول در زندگی، تأثیرات روانی پول و مسائل مرتبط با آن باشند. همچنین، می‌توان از تکنیک‌های روانشناختی مانند نوع فکر و خودآگاهی برای بهبود نگرش به پول استفاده کرد.

پیشنهاد می‌شود برای افزایش خودکارآمدی مالی مشتریان بیمه پاسارگاد، دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی در زمینه خودکارآمدی مالی برگزار کنید. این دوره‌ها و کارگاه‌ها می‌توانند شامل موضوعاتی مانند مدیریت بودجه، ایجاد و مدیریت پس‌انداز، برنامه‌ریزی مالی برای آینده، سرمایه‌گذاری و اصول مالیاتی باشند. همچنین، می‌توان از تکنیک‌های روانشناختی مانند نوع فکر و خودآگاهی برای بهبود خودکارآمدی مالی استفاده کرد.

با توجه به اینکه نگرش نسبت به پول می‌تواند تأثیر بسزایی بر خودکارآمدی مالی افراد داشته باشد، بهتر است بیمه‌گذاران و مشتریان بیمه پاسارگاد از طریق دوره‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی با مفاهیم نگرش به پول آشنا شوند. این دوره‌ها می‌توانند شامل آموزش‌های مالی، آگاهی از رفتارهای مصرفی سالم و تأثیر آن‌ها بر خودکارآمدی مالی باشند. با این کار، مشتریان بیمه پاسارگاد بهتر می‌توانند مدیریت مالی خود را بهبود ببخشند و باعث افزایش خودکارآمدی مالی آن‌ها در برابر بیمه‌های پاسارگاد شوند.

استفاده از تکنولوژی می‌تواند به عنوان یک راهکار دیگر برای افزایش خودکارآمدی مالی در بیمه پاسارگاد مورد استفاده قرار گیرد. این شامل استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت مالی، پیش‌بینی رفتار مالی مشتریان با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی و ماشین لرنینگ و سایر روش‌های دیجیتال می‌شود. با استفاده از این روش‌ها، می‌توان بهبود خدمات مالی بیمه پاسارگاد را ارائه داد و به مشتریان این امکان را داد که مدیریت مالی خود را بهبود ببخشند و خودکارآمدی مالی خود را افزایش دهند.

با توجه به اینکه عوامل اجتماعی مالی می‌توانند تأثیر زیادی بر خودکارآمدی مالی مشتریان داشته باشند، بهتر است بیمه‌گذاران و مشتریان بیمه پاسارگاد از طریق دوره‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی با مفاهیم مالی و بیمه‌ای آشنا شوند. این دوره‌ها می‌توانند شامل آموزش‌های مالی، بیمه‌ای و رفتارهای مالی سالم باشند. با این کار، مشتریان بیمه پاسارگاد بهتر می‌توانند مدیریت مالی خود را بهبود ببخشند و باعث افزایش خودکارآمدی مالی آن‌ها در برابر بیمه‌های پاسارگاد شوند.

پیشنهاد می‌شود بسته‌های آموزشی سواد مالی برای مشتریان بیمه پاسارگاد با رویکرد ذهن آگاهی ارائه کنید. با آموزش مفاهیم سواد مالی به مشتریان به صورت ذهن آگاهانه، آنها قادر خواهند بود تصمیمات مالی بهتر و آگاهانه‌تری اتخاذ کنند که این امر می‌تواند منجر به افزایش رضایتمندی مشتریان از

خدمات بیمه پاسارگاد شود.

پیشنهاد می‌شود با ایجاد بستری برای ارتباط مستقیم با مشتریان، مانند شماره تلفن یا پلتفرم آنلاین، خدمات مشاوره‌ای رایگان در خصوص سواد مالی و خودکارآمدی مالی را ارائه کنید. این بستر می‌تواند به عنوان یک ابزار ارتباطی بین کارشناسان مالی و مشتریان بیمه پاسارگاد شهر تهران عمل کند و به مشتریان این امکان را بدهد تا با سوالات خود در خصوص مسائل مالی به کارشناسان مالی مراجعه کنند و دریافت مشاوره کنند. این بستر همچنین می‌تواند به منظور جمع‌آوری اطلاعات و بازخورد از مشتریان بکار رود و به بهبود خدمات و بهبود سطح سواد مالی و خودکارآمدی مالی افراد کمک کند.

پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش سواد مالی و خودکارآمدی مالی مشتریان بیمه پاسارگاد، دوره‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی در این زمینه‌ها را تدوین و برگزار کنید. این دوره‌ها می‌توانند شامل مفاهیم پایه سواد مالی، مدیریت بودجه، برنامه‌ریزی مالی، سرمایه‌گذاری، بیمه و مسائل مرتبط با آن باشند. همچنین، برای افزایش خودکارآمدی مالی، دوره‌هایی در خصوص روش‌های مقابله با مشکلات مالی، افزایش درآمد و توانایی مدیریت بدهی‌ها نیز مطرح شود.

پیشنهاد می‌شود با برنامه‌های تبلیغاتی و بازاریابی، نگرش مشتریان را نسبت به پول و اهمیت آن بهبود بخشید. ایجاد آگاهی درباره مفاهیمی مانند تورم، سود، ریسک و... می‌تواند کمک کند نگرش مثبت‌تری نسبت به پول پیدا کنند.

پیشنهاد می‌شود مطالب و ابزارهای آموزشی مرتبط با ذهن آگاهی و مدیریت پول و دارایی تهیه کنید و آنها را به مشتریان ارائه کنید. این موضوع می‌تواند کمک کند تا آنها آگاهی بیشتری نسبت به پول پیدا کنند.

پیشنهاد می‌شود کارگاه‌های آموزش ذهن آگاهی برای مشتریان بیمه پاسارگاد برگزار کنید. این کارگاه‌ها می‌توانند به آنها کمک کند تا به صورت آگاهانه‌تری درباره پول فکر کنند و مصرف کنند.

مراجع

[۱]-پرویززاد، عاطفه. (۱۴۰۰). تاثیر خودکارآمدی و دانش مالی بر رفاه مالی با میانجی گری رفتار مالی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز، دانشکده اقتصاد و مدیریت.

[۲]-رحمانی، محمد امین. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر خودکارآمدی و سواد مالی بر عملکرد مالی دانشگاه های دولتی استان بوشهر (مورد مطالعه دانشگاه خلیج فارس و دانشگاه علوم پزشکی بوشهر). پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی خرد- بوشهر، گروه مدیریت

[۳]-لطفی، طاهره. (۱۳۹۸). بررسی تاثیرتجارب مالی افراد و نگرش نسبت به پول بر پرداخت به موقع حق بیمه با نقش میانجی سواد مالی. پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی شمس تبریزی.

[۴]-لنگری ملکی، نصرت. (۱۳۹۷). بررسی رابطه‌ی بین نگرش و سواد مالی با مشارکت مالی از طریق خودکارآمدی مالی (مطالعه موردی مشتریان شعب بانک ملی کرمان). پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی فرهیختگان، گروه حسابداری.

[۵]-مهرجردی، مریم. (۱۳۹۸). بررسی نقش میانجی خودکارآمدی مالی در ارتباط بین نگرش و سواد مالی با مشارکت مالی (مطالعه موردی: مشتریان شعب بانک ملت شهر یزد). پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی امام جواد- یزد، دانشکده علوم انسانی.

[۶]-میرحلیلی، حسین. (۱۳۹۷). تحلیل سطح سواد مالی و اطلاعاتی زندانیان و تاثیر آن بر نیت کارآفرینی آنها پس از خروج(مورد مطالعه زندان مرکزی یزد). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و هنر یزد.

[7]- Arceo-Gómez, E. O., & Villagómez, F. A. (2017). Financial literacy among Mexican high school teenagers. International Review of Economics Education, 24, 1–17. https://doi.org/10.1016/j. iree.2016.10.001

[8]- Bhushan, P., & Medury, Y. (2013). Gender differences in investment behaviour among employees. Asian Journal of Research in Business Economics and Management, 3(12), 147–157. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7095-0.ch01

[9]- David A, Manuela G. (2022). Assessing gender gaps in financial knowledge and self-confidence: Evidence from international data. Finance Research Letters3 June 2022

[10]- Goyal, K., & Kumar, S. (2021). Financial literacy: A systematic review and bibliometric analysis. International Journal of Consumer Studies, 45(1), 80–105. https://doi.org/10.1111/ ijcs.12605

[11]- Grable, J., & Joo, S. H. (1998). Does financial education affect knowledge,

attitudes, and behavior? An empirical analysis. Personal Finances and Worker Productivity, 2(2), 213–220

[12]- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2017). How ordinary consumers make complex economic decisions: Financial literacy and retirement readiness. Quarterly Journal of Finance, 07(03), 1750008. https://doi.org/10.1142/s2010139217500082

[13]- Martins A, Mara Madaleno M, Ferreira D. (2022). Are the energy literacy, financial knowledge, and education level faces of the same coin?. Energy Reports2 February 2022

[14]- Riaz, Sh Et Al. (2022). Influence of Financial Social Agents and Attitude Toward Money on Financial Literacy: The Mediating Role of Financial Self-Efficacy and Moderating Role of Mindfulness. SAGE Open July-September 2022: 1–16 © The Author(s) 2022 DOI: 10.1177/21582440221117140 journals.sagepub.com/home/sgo

[15]- Sabitova, N. M., & Mueller, D. G. (2016). Development of educational programs for enhancing financial literacy of Russian citizens. SHS Web of Conferences, 26, 01071. https://doi. org/10.1051/shsconf/20162601071

[16]- Sun Y AhnYoungwon N. (2022). Does mobile payment use lead to overspending? The moderating role of financial knowledge. Computers in Human Behavior3 May 2022.

[17]- Lusardi, A., Mitchell, O. S., (2006), Financial literacy and planning: implications for retirement wellbeing, Netherlands Central Bank, Research Department in its series DNB working papers, n. 28.

تجزیه و تحلیل تاثیر استفاده از رسانه های اجتماعی آنلاین بر خلاقیت کارکنان

مجتبی قاسمیان[1*]، فریبا صابری[2]

چکیده

هدف پژوهش حاضر تجزیه و تحلیل تاثیر استفاده از رسانه های اجتماعی آنلاین بر خلاقیت کارکنان شرکت های بیمه می باشد.چون شرکتهای بیمه نیازمند خلاقیت کارکنان در سازمان ها هستند لذا توجه به شبکه های مجازی و رسانه های آنلاین این پژوهش انجام گردید. اینپژوهش توصیفی است که داده های آن از طریق پرسشنامه و نمونه ای متشکل از ۲۲۱ نفر کارکنان فعال در صنعت بیمه، به روش تصادفی ساده گردآوری شده است.پایایی سوالات با آزمون آلفای کرونباخ تایید گردید. برای بررسی متغیر ها و تاثیر پذیری هریک از آنها، از نرم افزار SPSS25 استفاده گردید. همچنین آزمونهای نرمالیته، همبستگی و رگرسیون جهت یافتن ارتباط معنادار بین متغیرهای مستقل و وابسته صورت پذیرفت. در مدل نهایی متغیرهای جمع آوری اطلاعات و محتوا و بینش مصرف کننده مبتنی بر هوش مصنوعی بر معادله رگرسیون مربوط در نظر گرفته شدند. در نهایت پیشنهاد گردید انتصاب یک رهبر هدایت گر، تشکیل کارگروه، تشویق ایشان به نقد و پیدا کردن مسئله، به کارگیری آزمایشی ایده ها، اختصاص پاداش به ایده های خلاقانه و اختصاص فرصتی در خلال انجام امور سازمانی اقدامات لازم صورت پذیرد.

واژگان کلیدی: رسانه اجتماعی، خلاقیت، هوش مصنوعی، محتوا

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بیمه دانشکده مدیریت و حسابداری، داشنگاه تهران جنوب، رئیس اداره نظارت بر خسارت بیمه های اتومبیل بیمه سامان، تهران، ایران، mojtabaghasemain20@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد کارآفرینی گرایش توسعه دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، کارشناس مسئول اداره نظارت صدور بیمه های اتومبیل بیمه سامان، تهران ایران، f.saberi86@ut.ac.ir

مقدمه

هدف پژوهش حاضر تجزیه و تحلیل تاثیر استفاده از رسانه های اجتماعی آنلاین بر خلاقیت کارکنان شرکت های بیمه می باشد.چون شرکتهای بیمه نیازمند خلاقیت کارکنان در سازمان ها هستند لذا توجه به شبکه های مجازی و رسانه های آنلاین این پژوهش انجام گردید.کارکنان در طول روز با گوشی های هوشمند خود در حال فعالیت هستند و گاهی مدت زمان زیادی را صرف این موضوع مینمایند که میتوان از این طریق خلاقیت آنان را هدایت نمود.

رسانه های آنلاین پناهگاه اطلاعاتی برای اخبار، حقایق، سرگرمی و دانش هستند. رسانه‌های منتشر شده به صورت آنلاین (مانند مجلات آنلاین، بازاریابی، وب‌سایت‌های خبری و غیره) ظاهراً همیشه در حال تغییر هستند، رسانه‌های آنلاین، به یک معنا، مرزها را بالا می‌برند و بازار را به گونه‌ای باز می‌کنند که مخاطبان بسیار بیشتری را شامل شود و به صورت الکترونیکی (فرمت‌های رسانه دیجیتال) در وب‌سایت‌ها یا سرورها ارائه می‌شود که به موجب آن جزئیات می‌توانند از طریق مرورگرهای وب بازیابی شوند. بنابراین رسانه آنلاین نوعی ارتباط الکترونیکی است. صنایعی که در حال حاضر با موفقیت از رسانه های آنلاین استفاده می کنند روز به روز بیشتری در حال حرکت به سمت رسانه های آنلاین هستند و به مخاطبان وسیع تر و مناسب تر یا خاص تر می رسند. (Ezike, 2014) شبکه مجازی جزء کلیدی اینترنت آینده است که پشتیبانی پویا از شبکه‌های مختلف با مکانیسم‌های مختلف در زیرساخت فیزیکی یکسان را فراهم می‌کند. یک چالش عمده در ارائه پویا شبکه های مجازی، جاسازی کارآمد منابع مجازی در منابع فیزیکی است.و از طرفی مجازی‌سازی به‌طور تدریجی توسط ارائه‌دهندگان خدمات اینترنتی در شبکه‌های حامل خود، با استفاده از زنجیره‌های عملکرد شبکه مجازی برای پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان مستقر می‌شود. انگیزه افزایش مدیریت پذیری، قابلیت اطمینان و عملکرد سیستم هایدستاوردهای انرژی و فضا توسط مجازی سازی،با هزینه ای است که با توجه به گره های عملکرد شبکه فیزیکی قدیمی رقابتی می شود. (Melo; et al, 2013) خلاقیت برای جامعه مهم است تا وضعیت اقتصادی فعلی خود را حفظ کند. خلاقیت کلید دستیابی به استاندارد زندگی بهتر است. خلاقیت یک عنصر مهم در آموزش و دانش تبدیل شده است. یکی از عواملی که توانایی پاسخگویی به ابعاد خلاقیت را محدود می کند، عدم توافق در مورد معنای اصطلاح خلاقیت است تعریف خلاقیت مبهم و پیچیده است. «مفهوم خلاقیت به طور سنتی وجود داشته است و به نظر می رسد که توافقی در مورد آن وجود دارد. خلاقیت بسته به اینکه عملکرد خلاق را چگونه می بینند، آن را متفاوت تعریف می کنند."برخی از تعاریف بر حسب یک محصول، مانند اختراع یا اکتشاف، فرمول

بندی می شوند؛ برخی دیگر، از نظر یک فرآیند، یک نوع شخص یا مجموعه ای از شرایط» اما در کل آنچه اهمیت دارد اینست که خلاقیت برای بقای جمعه نیاز است. (Robinson, 2008) لذا می بایست ارتباط بین خلاقیت و شبکه اجتماعی در قالب رسانه های انلاین مورد بررسی قرار گیرد زیراکه ممکن است تاثیر مثبت و متقابل بر یکدیگر داشته باشند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جهت بررسی این موضوع می بایست امکاناتی که رسانه های اجتماعی میتوانند برای کارکنان داشته باشند مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان مشخص کرد کدام یک میتوانند در این خصوص موثر باشند:

امکان مشارکت کردن

مشارکت مفهومی است که در زمینه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد و به طور مساوی طیف وسیعی از معانی را به دست آورده است. مشارکت در نظریه دموکراتیک پایه‌گذاری میشود، که اجازه می‌دهد تمایز بین اشکال مشارکت حداقلی و حداکثری معرفی شوند. تعاریف گسترده‌ای برای فراتر رفتن از آن نهادینه‌شده و تأکید بر اینکه توزیع مشارکت در جامعه یک امر اجتماعی است در هر زمینه ای ممکن است نفوذ کند و مورد استفاده قرار گیرد. برای توصیف ویژگی‌های کلیدی مشارکت می بایست مفاهیم آن بدقت مورد بررسی قرار گیرد و از طرفی باید تفاوت بین دسترسی، تعامل و مشارکت مشخص گردد، زیرا این تمایز اجازه می‌دهد تا مفهوم کلیدی منسوب به مشارکت به‌عنوان یک فرآیند که در آن بازیگران دخیل در فرآیندهای تصمیم‌گیری در مقابل هم هستند تعریف میگردد.(Nico Carpentier, 2011)

انعطاف پذیری

مفهوم انعطاف پذیری معمولاً به عنوان یک اصطلاح مبهم با معانی مختلف در نظر گرفته می شود. انعطاف پذیری ارتباط نزدیکی با اصطلاحاتی مانند سازگاری، چابکی، استحکام، تطبیق پذیری، کشش، استحکام و انبساط دارد می توان آن را به عنوان درجه ای که یک سیستم اطلاعاتی را می توان در چرخه عمر بعدی اصلاح یا ارتقا داد، درک کرد و یا آن را توانایی حفظ عملکرد که خود تحت تأثیر عوامل نامشخص مانند حملات در عملیات روزانه است در نظر گرفت. توانایی پشتیبانی از عملیات در هنگام تغییر کسب و کار، تغییر تقاضا یا تغییر استراتژی نیز گونه ای دیگر از انعطاف پذیری است. در یک محیط بازار به سرعت در حال تغییر و به شدت رقابتی، تصمیم گیرندگان سازمانی

استراتژی‌های سیستم اطلاعاتی را با توجه به محیط داخلی و خارجی، ترکیب با نیازهای تجاری و شرایط منابع خود انتخاب و تعیین می‌کنند و سیستم‌های اطلاعاتی انعطاف‌پذیر را به تدریج برای بهبود کارایی عملیاتی ایجاد می‌کنند. فرآیند انعطاف پذیر سیستم اطلاعاتی شامل مراحل مختلفی مانند تجزیه و تحلیل فرآیند کسب و کار، طراحی جریان داده و تنظیم عملکرد سیستم است. از منظر عمل سیستم اطلاعاتی، انعطاف‌پذیری سیستم اطلاعاتی عمدتاً شامل سه بخش است: انعطاف‌پذیری داده، انعطاف‌پذیری فرآیند و انعطاف‌پذیری سیستم، که در کل فرآیند پروژه سیستم اطلاعاتی اجرا می‌شود (Peng Niu, 2021)

بینش مصرف‌کننده مبتنی بر هوش مصنوعی

هوش مصنوعی هنگامی که برای محافظت حریم شخصی مصرف‌کننده به کار می‌رود می‌تواند به بازاریابان کمک کند تا چیزهایی یاد بگیرند و دست به نوآوری‌هایی بزنند که حتی خلاق‌ترین انسان‌ها نمی‌توانند انجام دهند بدون اینکه شخص دیگری تا حالا چنین گفته باشد.دید رایانه‌ای می‌تواند فیلم‌ها و تصاویری را که مردم با آن‌ها درگیر هستند را تجزیه و تحلیل کند و مضامین و علاقه‌های مربوطه را حدس بزند. این درک عمیق از علایق، انگیزه‌ها و نگرش‌های مصرف‌کننده می‌تواند به توسعه پیشنهادات، کمپین‌ها و تجربیات جدید کمک کند و راهی را برای گسترش محصول جدید باز نماید. با وجود این پتانسیل، تنها ۲۵ درصد از ادغام‌کنندگان از آن استفاده می‌کنند و در مقابل ۱۰ درصد جداکننده‌ها آن را به کار می‌برند. (Gregg,et al, 2018)

جمع آوری اطلاعات و محتوا

در سرور شبکه های مجازی آنلاین اطلاعات و محتوای مربوط به رسانه‌ها جمع آوری می‌شود که شامل جمع آوری خبرها، مقالات، تصاویر، ویدئوها و سایر محتواهای مرتبط با فعالیت‌ها و محصولات سازمان است. در این فعالیت، برنامه‌های رسانه‌ای اجرا و انتشار اطلاعات و محتوا به جامعه هدف پیاده سازی می‌شود. این شامل انتشار تبلیغات، ارسال پیام‌ها، ایجاد محتوا در رسانه‌ها و اجرای دیگر فعالیت‌های مربوط به انتشار است .مدیریت رسانه اهمیت بسیاری در سازمان‌ها دارد زیرا رسانه‌ها ابزاری قدرتمند برای ارتباط با جامعه هدف و ایجاد آگاهی و شناخت درباره سازمان و محصولات آن هستند. با استفاده از مدیریت در رسانه، سازمان‌ها می‌توانند ارتباطات خود را بهبود ببخشند، برندسازی کنند، بازاریابی انجام دهند و روابط عمومی خود را مدیریت کنند. (موسسه ماهان, ۱۴۰۰)

بسط جزئیات

سیستم های جستجوی اطلاعات به طور فزاینده ای در برنامه های کاربردی دنیای واقعی، به ویژه برای شرکت های تجارت الکترونیکی Tمحبوب هستند. برای بازیابی پاسخ‌های مناسب برای کاربران، لازم است درجاتی از جزئیات مطابق با پاسخ‌های و پرسش‌های کاربران وجود داشته باشد. از آنجایی که زمینه ها معمولاً بسیار طولانی تر از پاسخ ها هستند، بنابراین لازم است پاسخ ها (معمولاً کوتاه) با اطلاعات غنی تر گسترش یابد. در این خصوص می بایست پاسخ ها به جزئیات بیشتری بسط داده شود که امکان ارجاع به آن وجود داشته باشددر رسانه های آنلاین و شبکه های مجازی با کلیک کردن و ورود به لینک های متفاوت امکان بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات وجود دارد و میتوان از این طریق به مسائل و کمبودها را شناسایی و راه حل های خلاقانه را مطرح نمود. (Arulkumaran,et al, 2017)

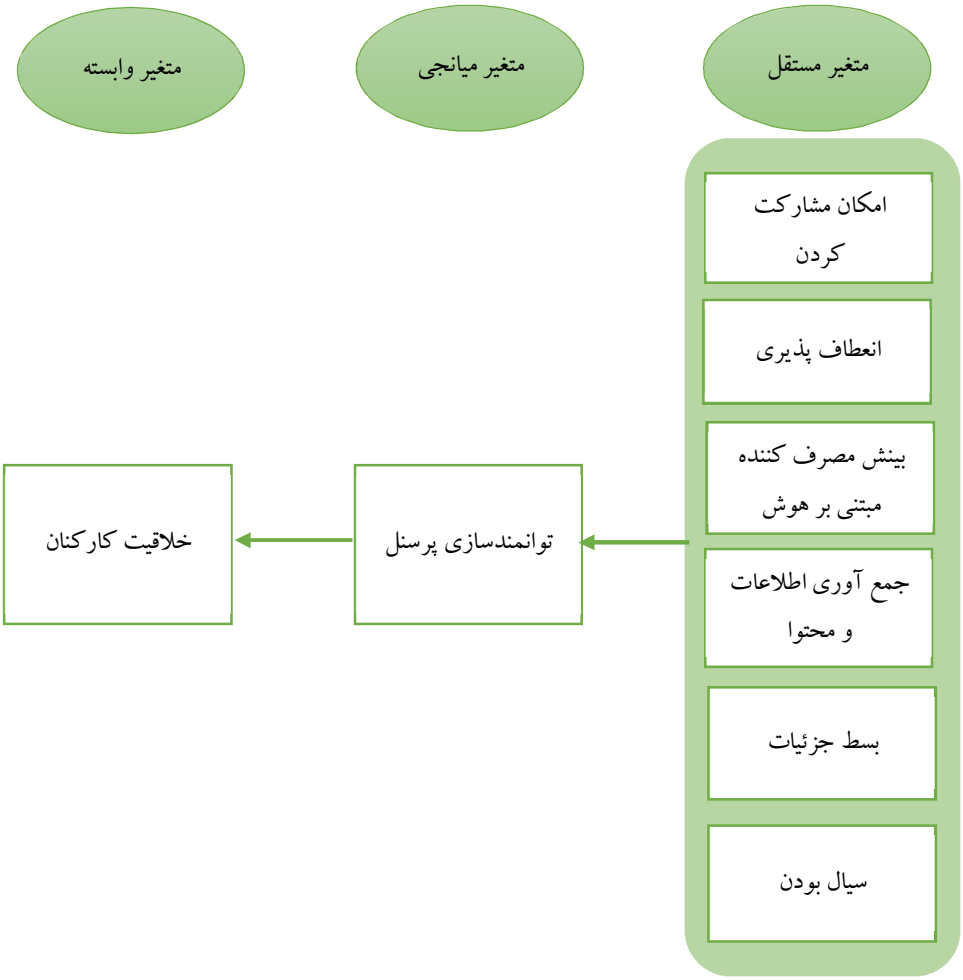
سیال بودن

علیرغم اینکه معمولاً در تحقیقات تجسم تأکید کمی دارد، تعامل در تجسم کاتالیزور و گفتگوی کاربر با داده‌ها و در نهایت درک و بینش واقعی کاربر نسبت به این داده‌ها اهمیت دارد. تعامل یک مفهوم نامشهود است که طراحی، کمی کردن و ارزیابی آن دشوار است. برخلاف طراحی بصری، نمونه‌های کمی وجود دارد که به متخصصان و محققان تجسم نشان می‌دهد چگونه تعامل را برای تجسم جدید به بهترین شکل طراحی کنند. با جمع‌آوری نمونه‌هایی از تجسم‌ها با تعامل و استفاده از آنها برای استخراج دستورالعمل‌های طراحی عملی برای طراحان میتوان به موضوع پرداخت. این مفهوم درواقع کنش متقابل سیال است و یک تعریف عملیاتی از نظر پارادایم های دستکاری مستقیم و تعامل تجسم یافته می باشد که مفهوم روانشناختی «جریان» و شکاف های اجرا و ارزیابی را پیشنهاد میکند. (Elmqvist,et al, 2011)

توانمندسازی پرسنل

علاقه روزافزون به مدیریت دانش و استانداردسازی، سازمان ها را به طور فزاینده ای به اجرای برنامه های آموزشی کارکنان سوق داده است. با این حال، برای نیروی کار تولیدی، این رویکردها به رویکردهای غیررسمی «در محل کار» محدود می‌شوند که توسط همکاران همتا مدیریت می‌شوند – به ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط که در آن محدودیت‌های اقتصادی، آموزشی، شناختی و فرهنگی اغلب عمیقاً تعبیه شده است. لذا جخت برانگیختن خلاقیت کارکنان چه در سازمان های کوچک و متوسط و چه در سازمان های بزرگ می بایست آموزش های لازم چه به شکل تئوری و چه

کارگاهی و مطالعه موردی به آنها داده شود تا بتوانند به مسائل عمیق تر وارد شده و در صورت وجود مسئله با یک راه حل خلاقانه نسبت به حل آن اقدام نمایند و در سطح سازمان نیز سود/اوری داشته باشد. (Michalakoudis,et al, 2018)



معرفی چارچوب/مدل فکری -نظری پژوهش

روش شناسی

پژوهش حاضر یک مطالعه همبستگی از نوع توصیفی است جامعه پژوهش عبارت بودند از فعالان صنعت بیمه که در خصوص اثر تورم بر در آمد و پیامدهای آن مورد پرسش قرار گرفتند. از بین جامعه فوق الذکر نمونه ای به تعداد ۲۲۱ نفر به طور تصادفی ساده انتخاب شدند جهت گردآوری داده ها از

پرسشنامه ای شامل ۲۲ سوال با پاسخ سوالات طیفی از ۱ تا ۵ تنظیم گردیده که از مقیاس ۵ گانه لیکرت استفاده شده است که کاملا مخالفم به معنای کمترین ارزش و کاملا موافقم به معنای بیشترین ارزش می باشد.گردآوری اطلاعات در فاصله زمانی مرداد و شهریور سال ۱۴۰۲ صورت پذیرفته است. اطلاعات مرتبط با جنسیت سن و تحصیلات در اشکال زیر نشان داده شده است

جدول ۱. اطلاعات جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
زن	۱۰۱	٪۴۵
مرد	۱۲۱	٪۵۵
کل	۲۲۱	٪۱۰۰

جدول ۲. اطلاعات سن

بازه سنی	فراوانی	درصد فراوانی
۳۰-۲۰	۶۳	٪۲۹
۴۰-۳۱	۱۰۲	٪۴۷
۵۰-۴۱	۴۰	٪۱۸
۶۰-۵۱	۱۶	٪۶
کل	۲۲۱	۱۰۰

جدول ۳. اطلاعات تحصیلی

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	۱۲	٪۵
فوق دیپلم	۲۸	٪۶
لیسانس	۱۰۷	٪۴۹
فوق لیسانس	۶۵	٪۲۹
دکترا	۹	٪۳
کل	۲۲۱	۱۰۰

جهت تایید روایی سوالات، این پرسشنامه در معرض نظر تعدادی از اساتید و خبرگان این حوزه قرار گرفته و اصلاحات و تعدیل لازم بر روی آن صورت پذیرفت و بدین ترتیب روایی آن تامین گردید.

پایایی در این تحقیق زمانیست که اگر در چند زمان مختلف در یک جمعیت از یک ابزار استفاده شود، نتایج به دست آمده اختلاف چندانی با یکدیگر نداشته باشند. بسیار مهم است که بدانیم ابزار اندازه-گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسان به ما می‌دهد. به همین منظور از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می‌کنیم. دامنه ضریب پایایی عددی است بین صفر تا مثبت‌یک و به این معناست که اگر ضریب صفر باشد عدم پایایی و اگر یک باشد پایایی کامل است. هرچند پایایی کامل به ندرت بدست می‌آید.

با توجه به مطالبی که گفته شد، می‌خواهیم قابلیت اطمینان و اعتبار پرسشنامه را از لحاظ پایایی توسط روش آلفای کرونباخ بسنجیم. لازم به ذکر است اگر ضریب‌آلفای کرونباخ کمتر از ۰,۵ باشد، عدم پایایی و در صورتی‌که بین ۰,۵ تا ۰,۷ باشد، پایایی متوسط و در نهایت بالای ۰,۷ نشان‌دهنده‌ی پایایی خوب و قابل قبول بودن انسجام درونی مولفه‌ها است. برای انجام این آزمون از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس استفاده می‌نماییم. جدول شماره ۴ مقدار قابل قبول و جدول شماره ۵ مقدار ضریب آلفای کرونباخ را برای این تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ٤. مقدار قابل قبول و الفای کرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
۸۷۴.	۲۲

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	۲۲۱	۱۰۰.۰
	Excluded	۰	.۰
	Total	۲۲۱	۱۰۰.۰

procedure. a. List wise deletion based on all variables in the

یافته‌ها

جهت اینکه از تحقیقات صورت گرفته یافته های معتبر و قابل استناد استخراج نمائیم می بایست نتایج را ارزیابی نمائیم.

آزمون KMO

آزمون KMO ملاکی است برای اثبات کافی بودن حجم نمونه اخذ شده در نظرسنجی‌ها. به بیان دیگر با استفاده از این شاخص به این موضوع پرداخته می‌شود که آیا نمونه‌گیری مناسبی از متغیرها (از لحاظ همبستگی و همبستگی جزئی) به عمل آمده است یا خیر. از طرف دیگر این شاخص شدت همبستگی بین سوالات پرسشنامه را بررسی می‌کند. هرچه اندازه شاخص KMO به عدد یک نزدیکتر باشد، نمونه

بهتری در انتخاب معرف‌ها (متغیرهای آشکار) وجود دارد. مرز تعیین کننده در این شاخص مقدار ۰/۶ می‌باشد. یعنی اگر مقدار این شاخص بالاتر از ۰/۶ باشد نمونه مناسب و کمتر از ۰/۶ باشد نمونه‌گیری مناسبی انجام نشده است.

جدول ۵. آزمون KMO

Factor Analysis

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		۸۳۲□
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۶۵۱.۱۲۰□
	Df	۴۸□
	Sig.	.۰۰۰□

چولگی و کشیدگی

چولگی ملاکی برای سنجش تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع می‌باشد و کشیدگی شامل ارتفاع یک توزیع است.. اگر داده‌ها نسبت به میانگین متقارن باشند، چولگی برابر صفر خواهد بود و در حالت کلی چنانچه چولگی و کشیدگی بین عدد "دو" و "منفی‌دو" باشد، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند. با توجه به اهمیت موضوع، اقدام به بررسی نرمال بودن داده‌ها با استفاده از شاخص چولگی و کشیدگی خواهیم نمود. همانطور که در جدول ذیل دیده می‌شود، شاخص کشیدگی و چولگی برای تمام متغیرها بین عدد دو و منفی‌دو قرار دارد که این امر حاکی از این است که تمام متغیرها دارای توزیع نرمال می‌باشند. حال می‌توان با خیالی آسوده به انجام سایر تحلیل ها و آزمون ها پرداخت.

جدول ٦. چولگی و کشیدگی

	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic
استفاده از رسانه های اجتماعی بر خلاقیت کارکنان تاثیر گذار است	□-.۲۶۶	□-.۵۲۱
مشارکت کارکنان با یکدیگر بر خلاقیت آنان تاثیر گذار است	□-.۲۴۱	□-.۳۱۲
مشارکت در قالب گروه های رسمی متواند تاثیر گذار باشد	□-.۴۵۹	□.۰۸۱
مشارکت با شفاف سازی اطلاعات هر شخص تاثیر گذار است	□-.۳۱۰	□-.۴۵۱
انعطاف پذیری کارکنان بر خلاقیت آنان تاثیر گذار است	□-.۴۲۵	□.۴۱۷
انعطاف پذیری در گروه یعنی در برابر هر نظری باید تسلیم شد	□-.۵۴۶	□.۲۹۶
انعطاف پذیری باعث پذیرش منطقی شرایط و نظرات سایرین میگردد	□-.۶۳۲	□.۱۹۶

	Skewness Statistic	Kurtosis Statistic
هوش مصنوعی میتواند اطلاعات جامعی از تجربه افراد به کارکنان بدهد	-.۳۴۱	-.۴۵۲
با استفاده از هوش مصنوعی امکان تجزیه و تحلیل اطلاعات وجود دارد	-.۳۱۴	.۶۵۰
با هوش مصنوعی امکان پیش بینی مسائل در اینده و ارائه ایده خلاقانه وجود دارد	-.۴۲۵	.۱۷۶
با دسترسی به رسانه انلاین امکان جمع آوری اطلاعات و محتوای متنوع وجود دارد	-.۲۵۵	.۰۵۳
در رسانه های اجتماعی آنلاین اطلاعات و داده ها به روز هستند	-.۳۶۶	.۰۶۴
امکان بررسی رفتار افراد و جمع بندی در رسانه های اجتماعی انلاین وجود دارد	-.۱۹۱	-.۴۵۵
در رسانه های اجتماعی انلاین امکان اینکه با کلیک کردن جزیدات بیشتری حاصل گردد وجود دارد	-.۲۲۱	.۰۲۴
در رسانه های اجتماعی آنلاین میتوان با جزئی نگری و بررسی مسائل خرد به خلاقیت رسید	-.۲۱۲	.۰۶۵
جزئی نگری و دسته بندی انان میتواند در خلاقیت موثر باشد	-.۴۲۳	.۵۱۴
سیال بودن اطلاعات باعث بروز خلاقیت در کارکنان می شود	-.۶۱۳	.۴۱۰
سیال بودن اطلاعات امکان دسترسی به آنها را تسهیل میکند	-.۲۰۴	.۱۲۷
سیال بودن اطلاعات در رسانه های اجتماعی انلاین میتواند به راحتی نشر پیدا کند	-.۴۱۶	-.۵۲۳
توانمند سازی پرسنل بر خلاقیت آنان تاثیر دارد	-.۶۸۵	.۰۱۳
با برگزاری دوره اموزشی پرسنل در خلاقیت توانمند میگردند	-.۱۹۲	-.۵۵۶
با دادن مسئولیت حل مسئله به پرسنل خلاقیت آنان افزایش می یابد		
Valid N (listwise)		

تحلیل همبستگی

تحلیل همبستگی برای کشف رابطه‌ی بین دو یا چند متغیر است. برای این منظور می‌توان از آزمون‌های همبستگی از جمله پیرسون[1] استفاده نمود. با انجام این آزمون یک ضریب برای ارتباط بین دو متغیر نمایش داده می‌شود. ضریب همبستگی عددی است بین مثبت یک تا منفی یک. هرچه این ضریب به عدد یک نزدیکتر باشد میزان همبستگی بیشتری بین دو متغیر وجود داشته و هرچه این ضریب به صفر نزدیکتر باشد حاکی از استقلال و عدم همبستگی بین متغیرهاست. لازم به ذکر است اگر این ضریب به مثبت‌یک میل کند یعنی با تغییر متغیر اول، متغیر دوم به صورت مستقیم تغییر خواهد کرد و در صورتی که به سمت منفی یک میل کند، معنی آن اینست که با تغییرات متغیر اول، متغیر دوم به صورت عکس تغییر خواهد کرد. با توجه به مشخصات جدول همبستگی پیرسون، می‌توان دریافت که همبستگی بین

1. Pearson

تمام مولفه ها برقرار و ارتباط معناداری بین آنها وجود دارد. معناداری ارتباط نیز از طریق مقدار Sig قابل تشخیص است. همانطور که قبلاً نیز اشاره کردیم، هرگاه مقدار Sig یاهمان سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد، معنی آن اینست که ارتباط معناداری بین مولفه ها یا متغیرها برقرار است.

جدول ۷. همبستگی (ترتیب سوالات مانند جدول شماره ٦ می باشد)

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q221	Q22
Q1	Pearson Correlation	۱	.۸۰۱**	.۵۹۸**	.۴۵۷**	.۵۱۵**	.۴۹۷**	.۴۲۴**	.۴۵۲**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۴۸**	.۴۴۲**	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**
	Sig. (2-tailed)		۰.۰۱۲	۰.۰۰۹	۰.۰۴۶	۰.۰۲۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q2	Pearson Correlation	.۵۳۷**	۱	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۶۲**	.۶۳۳**	.۶۹۹**	.۶۱۰**	.۵۳۷**	.۴۱۱**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰		۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۲
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q3	Pearson Correlation	.۴۱۱**	.۴۵۸**	۱	.۶۱۰**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۵۲**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۴۸**	.۴۴۲**	.۶۱۰**	.۵۳۷**	.۴۱۱**	.۴۵۸**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶		۰.۰۴۱	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q4	Pearson Correlation	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۱۰**	۱	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۱۰**	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۳۹**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۴۱		۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۴۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۱
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q5	Pearson Correlation	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	۱	.۴۵۲**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۴۸**	.۴۴۲**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۱۰**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۲۰**	.۱۴۴**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲		۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۱	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q6	Pearson Correlation	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۱۰**	.۵۱۰**	۱	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۶۲۰**	.۴۵۷**	.۶۱۰**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۵۴۳**	.۴۹۰**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۱	۰.۰۴۱		۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۶	۰.۰۴۱	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q7	Pearson Correlation	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	۱	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۱۰**	.۸۰۱**	.۵۹۸**	.۴۵۷**	.۵۱۵**	.۴۹۷**	.۴۲۴**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴		۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۱	۰.۰۱۲	۰.۰۰۹	۰.۰۴۶	۰.۰۲۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q8	Pearson Correlation	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	۱	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۱۴۴**	.۶۱۰**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۵۲**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۴۸**	.۴۴۲**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶		۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q9	Pearson Correlation	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	۱	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۱۰**	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۵۴۳**	.۴۹۰**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰		۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q10	Pearson Correlation	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۵۲**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۴۸**	.۴۴۲**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	۱	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۱۱**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴		۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۲
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q11	Pearson Correlation	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	۱	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۶۱۰**	.۸۰۱**	.۵۹۸**	.۴۵۷**	.۵۱۵**	.۴۹۷**	.۴۲۴**	.۶۲۰**	.۱۴۴**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶		۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۱۲	۰.۰۰۹	۰.۰۴۶	۰.۰۲۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q12	Pearson Correlation	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۱۰**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	۱	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۴۱	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴		۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q13	Pearson Correlation	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۸۰۱**	.۵۹۸**	.۴۵۷**	.۵۱۵**	.۴۹۷**	.۴۲۴**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	۱	.۶۱۰**	.۴۵۲**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۴۸**	.۴۴۲**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۱۲	۰.۰۰۹	۰.۰۴۶	۰.۰۲۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶		۰.۰۴۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q14	Pearson Correlation	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	۱	.۴۴۲**	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۴۱۱**	.۴۵۸**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰		۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q15	Pearson Correlation	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۴۵۲**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۴۸**	.۴۴۲**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	۱	.۶۱۰**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴		۰.۰۴۱	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q16	Pearson Correlation	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۴۴۲**	۱	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰		۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q17	Pearson Correlation	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۵۷**	۱	.۴۵۲**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۴۸**	.۴۴۲**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۶		۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q18	Pearson Correlation	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۵۷**	.۶۳۹**	۱	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۴۸**	.۴۴۲**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۶	۰.۰۰۱		۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q19	Pearson Correlation	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۵۷**	.۶۲۰**	.۴۵۲**	۱	.۱۴۴**	.۴۴۸**	.۴۴۲**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰		۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q20	Pearson Correlation	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۵۷**	.۴۴۸**	.۴۵۲**	.۶۲۰**	۱	.۴۴۸**	.۴۴۲**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰		۰.۰۰۰	۰.۰۰۰
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q21	Pearson Correlation	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۵۷**	.۶۱۰**	.۴۵۲**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	۱	.۴۴۲**
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۶	۰.۰۴۱	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰		۰.۰۰۰
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱
Q22	Pearson Correlation	.۶۲۸**	.۵۳۷**	.۶۱۰**	.۴۹۰**	.۵۵۱**	.۴۱۱**	.۴۵۸**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۵۸۷**	.۵۴۳**	.۶۹۹**	.۶۳۹**	.۵۴۳**	.۴۹۰**	.۴۵۷**	.۶۹۹**	.۴۵۲**	.۶۲۰**	.۱۴۴**	.۴۴۸**	۱
	Sig. (2-tailed)	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۴۱	۰.۰۳۲	۰.۰۲۵	۰.۰۴۲	۰.۰۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۳۶	۰.۰۴۹	۰.۰۱۲	۰.۰۰۱	۰.۰۰۲	۰.۰۰۴	۰.۰۴۶	۰.۰۱۲	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	
	N	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱	۲۲۱

رگرسیون

رگرسیون یک روش آماری برای تخمین و پیش‌بینی مقدار یک متغیر توسط متغیرهای دیگر است. تخمین و پیش‌بینی متغیر وابسته از طریق حاصل‌جمعِ ضربِ متغیرهای مستقل در یک سری ضرایب به دست می‌آید. برای استفاده از رگرسیون می‌بایست متغیرهای مستقل و وابسته با یکدیگر همبستگی داشته باشند. فرمول رگرسیون چندگانه خطی به این صورت است:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \cdots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i$$

متغیر مستقل با نماد X و متغیر وابسته با نماد Y نمایش داده می‌شود. β_0 یا عرض از مبدأ نشان‌دهنده‌ی مقداری از متغیر وابسته است که به ازای تغییرات متغیر مستقل برابر صفر محاسبه می‌گردد. به عبارت دیگر مقدار ثابتی است که به صورت پیش‌فرض تغییرات از آن نقطه به بعد اعمال می‌شو. β_1 نیز شیب خط می‌باشد و به طور کلی میزان وابستگی متغیر وابسته به مستقل را نشان می‌دهد. از آنجایی که تخمین رابطه بین متغیرهای وابسته، مستقل و پیش‌بینی مدل دقیق نیست، یک مقدار بعنوان خطا یا باقی مانده با نماد ε_i در نظر گرفته می‌شود که حاصل رابطه $y_i - \hat{y}$ می‌باشد.

جدول ۸. رگرسیون

a. Dependent Variable: آیا تورم بر در آمدهای شخصی جامعه تاثیر گذار است

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate
۱	۸۴۵	۶۲۹	۶۹۰		۶۸۲

ANOVA[a]

Model	Sum of Squares	df		Mean Square	F	Sig.
Regression	۱۴۸.۴۵۰	۴۸		۲۳.۱۱۹	۴۷.۶۷۵	...[b]
Residual	۹۷.۴۵۵	۲۴۱		.۴۸۳		
Total	۲۶۹.۱۳۲	۲۲۱				

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
استفاده از رسانه های اجتماعی بر خلاقیت کارکنان تاثیر گذار است	.۱۲۲	.۰۴۵	.۰۲۹	.۱۲۵	۶۲۴
مشارکت کارکنان با یکدیگر بر خلاقیت آنان تاثیر گذار است	.۲۶۰	.۰۴۸	.۰۵۴	−۲.۸۵۶	.۱۲۵
مشارکت در قالب گروه های رسمی میتواند تاثیر گذار باشد	.۱۳۶	۰.۴۹	.۰۶۹	.۳۳۲	.۹۱۵
مشارکت با شفاف سازی اطلاعات هر شخص تاثیر گذار است	.۰۵۲	.۰۴۷	.۰۴۷	.۲۲۷	.۸۲۰
انعطاف پذیری کارکنان بر خلاقیت آنان تاثیر گذار است	.۱۴۰	.۰۴۷	.۰۲۹	.۱۴۵	.۳۴۵
انعطاف پذیری در گروه یعنی در برابر هر نظری باید تسلیم شد	−.۰۶۲	.۰۵۲	−.۰۴۸	−۱.۱۹۷	.۲۳۳
انعطاف پذیری باعث پذیرش منطقی شرایط و نظرات سایرین میگردد	.۰۴۱	.۰۴۵	.۱۳۶	.۸۴۳	.۲۱۴
هوش مصنوعی میتواند اطلاعات جامعی از تجربه افراد به کارکنان بدهد	−.۱۳۸	.۰۶۵	−.۱۲۸	۲.۹۳۳	.۰۰۴
با استفاده از هوش مصنوعی امکان تجزیه و تحلیل اطلاعات وجود دارد	−.۱۶۹	.۰۴۲	−.۲۱۴	۱.۳۲۱	.۰۰۳
با هوش مصنوعی امکان پیش بینی مسائل در اینده و ارائه ایده خلاقانه وجود دارد	.۰۲۵	.۰۵۳	.۰۲۸	.۶۴۰	.۵۲۳
با دسترسی به رسانه انلاین امکان جمع آوری اطلاعات و محتوای متنوع وجود دارد	.۰۲۵	.۰۴۷	.۰۲۸	۲.۶۴۰	.۰۰۳
در رسانه های اجتماعی آنلاین اطلاعات و داده ها به روز هستند	.۱۵۶	.۰۴۵	.۰۶۹	۳.۶۵۴	.۵۱۴
امکان بررسی رفتار افراد و جمع بندی در رسانه های اجتماعی انلاین وجود دارد	.۲۴۸	.۰۵۷	.۰۴۷	۳.۶۲۱	.۰۰۴
در رسانه های اجتماعی انلاین امکان اینکه با کلیک کردن جزیدات بیشتری حاصل گردد وجود دارد	.۱۸۵	.۰۴۵	.۰۲۹	.۴۵۶	.۳۲۵
در رسانه های اجتماعی آنلاین میتوان با جزئی نگری و بررسی مسائل خرد به خلاقیت رسید	.۱۵۶	.۰۴۸	−.۰۴۸	.۵۲۴	.۶۲۵
جزئی نگری و دسته بندی انان میتواند در خلاقیت موثر باشد	.۰۲۶	۰.۴۹	−.۱۲۸	.۲۱۴	.۴۱۲
سیال بودن اطلاعات باعث بروز خلاقیت در کارکنان می شود	.۰۱۱	.۰۴۷	−.۲۱۴	.۶۲۵	.۳۲۹
سیال بودن اطلاعات امکان دسترسی به آنها را تسهیل میکند	.۱۴۹	.۰۴۷	.۰۲۸	.۶۵۱	.۳۶۵
سیال بودن اطلاعات در رسانه های اجتماعی انلاین میتواند به راحتی نشر پیدا کند	.۱۵۶	.۰۴۵	.۲۱۵	.۳۲۵	.۴۵۹
توانمند سازی پرسنل بر خلاقیت آنان تاثیر دارد	.۲۴۸	.۰۶۵	.۰۳۶	۲.۹۵۱	.۰۰۵
با برگزاری دوره اموزشی پرسنل در خلاقیت توانمند میگردند	.۱۸۵	.۰۴۲	.۱۲۱	.۳۸۴	.۴۲۹
با دادن مسئولیت حل مسئله به پرسنل خلاقیت آنان افزایش می یابد	.۱۵۶	.۰۵۳	.۰۲۵	۱.۴۷۸	.۰۰۳

a. Dependent Variable: استفاده از رسانه های اجتماعی بر خلاقیت کارکنان تاثیر گذار است

با توجه به رگرسیون صورت گرفته و نتایج بدست آمده از ابعاد مختلف بدست آمده و با استناد به نتیجه تحلیل و ازمون در بررسی استفاده از رسانه های اجتماعی و تاثیر آن بر خلاقیت کارکنان موارد ذیل تایید شده اند :

- بینش مصرف کننده مبتنی بر هوش مصنوعی
- جمع آوری اطلاعات و محتوا
- توانمندسازی پرسنل

و سایر متغیر ها، براساس مستندات و نتیجه آزمون رد شدند.

عدم وجود هم‌خطی[1]

وقتی که هم‌خطی در یک مدل رگرسیون وجود داشته باشد، ضرایب بدست آمده از مدل معتبر نیستند. زیرا متغیرها بر روی یکدیگر اثر گذاشته و در نهایت اثر کاذب بر روی متغیر وابسته می‌گذارند.مقدار تلرانس نباید کمتر از ۰/۱ و عامل تورم نیز نباید بیشتر از ۱۰ باشد. با توجه به جدول موجود در زیر، مقدار تلرانس و عامل تورم واریانس در محدوده مجاز قرار دارد.

1. Collinearity

Coefficients[a]

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
۱ (Constant)		
استفاده از رسانه های اجتماعی بر خلاقیت کارکنان تاثیر گذار است	۲.۸۰۵	.۵۵۸
مشارکت کارکنان با یکدیگر بر خلاقیت آنان تاثیر گذار است	۲.۰۹۱	.۵۰۵
مشارکت در قالب گروه های رسمی متواند تاثیر گذار باشد	۲.۱۶۹	.۳۱۸
مشارکت با شفاف سازی اطلاعات هر شخص تاثیر گذار است	۴.۲۵۴	.۴۸۸
انعطاف پذیری کارکنان بر خلاقیت آنان تاثیر گذار است	۳.۱۵۹	.۳۵۰
انعطاف پذیری در گروه یعنی در برابر هر نظری باید تسلیم شد	۲.۱۹۶	.۴۵۵
انعطاف پذیری باعث پذیرش منطقی شرایط و نظرات سایرین میگردد	۲.۸۰۵	.۳۸۴
هوش مصنوعی میتواند اطلاعات جامعی از تجربه افراد به کارکنان بدهد	۲.۰۹۱	.۵۲۱
با استفاده از هوش مصنوعی امکان تجزیه و تحلیل اطلاعات وجود دارد	۱.۹۸۴	.۶۶۹
با هوش مصنوعی امکان پیش بینی مسائل در اینده و ارائه ایده خلاقانه وجود دارد	۴.۲۵۴	.۶۰۶
با دسترسی به رسانه انلاین امکان جمع آوری اطلاعات و محتوای متنوع وجود دارد	۳.۱۵۹	.۴۲۹
در رسانه های اجتماعی آنلاین اطلاعات و داده ها به روز هستند	۱.۷۹۴	.۵۹۹
امکان بررسی رفتار افراد و جمع بندی در رسانه های اجتماعی انلاین وجود دارد	۱.۹۸۱	.۴۶۱
در رسانه های اجتماعی انلاین امکان اینکه با کلیک کردن جزیدات بیشتری حاصل گردد وجود دارد	۳.۱۴۳	.۵۶۶
در رسانه های اجتماعی آنلاین میتوان با جزئی نگری و بررسی مسائل خرد به خلاقیت رسید	۲.۰۴۸	.۴۹۵
جزئی نگری و دسته بندی انان میتواند در خلاقیت موثر باشد	۲.۸۵۶	.۶۳۲
سیال بودن اطلاعات باعث بروز خلاقیت در کارکنان می شود	۲.۸۰۵	.۶۶۹
سیال بودن اطلاعات امکان دسترسی به آنها را تسهیل میکند	۱.۷۹۴	.۶۱۶
سیال بودن اطلاعات در رسانه های اجتماعی انلاین میتواند به راحتی نشر پیدا کند	۱.۹۸۱	.۸۴۱
توانمند سازی پرسنل بر خلاقیت آنان تاثیر دارد	۳.۱۴۳	.۴۲۹
با برگزاری دوره اموزشی پرسنل در خلاقیت توانمند میگردند	۲.۰۴۸	.۵۹۹
با دادن مسئولیت حل مسئله به پرسنل خلاقیت آنان افزایش می یابد	۲.۸۵۶	.۴۶۱

دوربین واتسون

به طور کلی عدد خروجی این آزمون بین "یک تا چهار" بوده و اگر عدد استخراج شده در بازه‌ی "یک و نیم تا دو ونیم" قرار بگیرد، معادله خط رگرسیون به لحاظ خودهمبستگی بین باقی‌مانده ها مشکلی ندارد. همانطور که در خروجی مشاهده می‌شود، مقدار گزینه‌ی دوربین واتسون برابر عدد

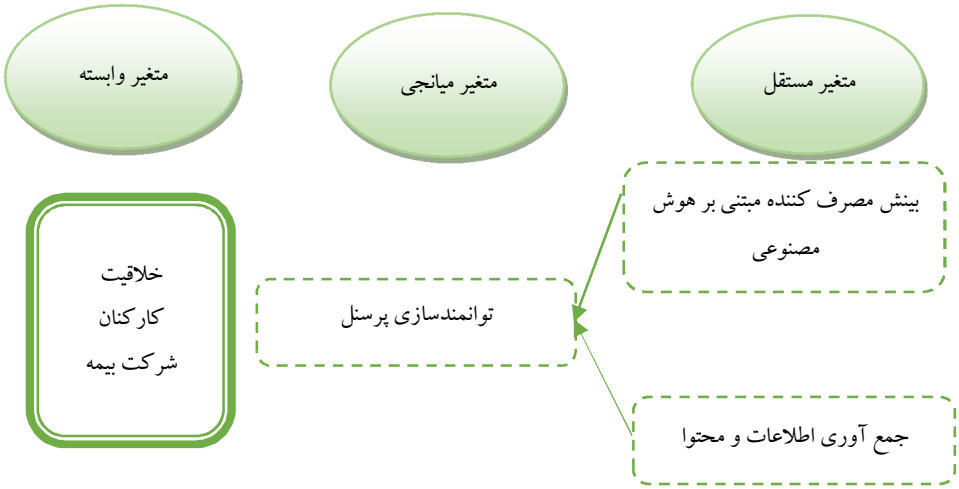
۱/۹۶۴ بوده و در بازه‌ی قابل قبول(یک و نیم تا دو و نیم) قرار دارد.

جدول ۱۰. دوربین واتسون

a. Dependent Variable:
آیا بین المللی سازی صنعت بیمه بر توسعه بیمه‌های اتومبیل تاثیر گذار است؟
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
۱	.۹۴۲[b]	.۸۸۷	.۸۸۰	.۸۷۵	۱.۹۶۴



چارچوب نظری پس از بررسی یافته ها

بحث

با انجام این پژوهش مشخص گردید که رسانه های اجتماعی آنلاین از جهاتی میتوانند بر خلاقیت کارکنان تاثیر گذار باشند.

یافته اول پژوهش بر اساس مطالعات پیشین بینش مصرف کننده مبتنی بر هوش مصنوعی است که میتوان از این رسانه ها استفاده بهینه داشت زیرا هوش مصنوعی امکان تجزیه و تحلیل رفتار فرد را دارد و میتواند رفتار بعدی وی را پیش بینی نماید لذا میتوان با استفاده از عادات کاربر در رسانه های اجتماعی آنلاین و با کمک هوش مصنوعی به این تجربه دست پیدا کرد.

دومین یافته طبق مطالعات گذشته جمع آوری اطلاعات و محتوا می باشد که با توجه به نوع جستجوی کاربر و کلیلک هایی که انجام میدهد علاقمندی های وی مشخص میگردد که در این صورت میتوان اطلاعات جامعی بدست آورد و مسیر وخط فکری کاربران بعنوان بیمه گذار مشخص میگردد و این

یک انبار داده برای کارکنان صنعت بیمه خواهد بود لذا میتوان ازاین نکته استفاده بهینه نمود و بر اساس نیازمندیهای وی پوشش طراحی کرد

سایر متغیرها مانند امکان مشارکت کردن انعطاف پذیری بسط جزئیات و سیال بودن جزء یافته هایی بودند که رد شدند زیرا با مشارکت کردن صرفا ایده خلاق ممکن است توسط دیگران به بهره برداری برسد و نمیتوان بر این مورد تکیه کرد همچنین انعطاف پذیری رسانه های آنلاین بعناون یک ضعف محسوب میگردد زیرا میتواند اطلاعات نادرست را در آن نشر داد و غیر قابل استفاده باشد و ایده خلاق بر مبنای یک داده اشتباه شکل بگیرد. در ارائه یک ایده خلاق نیاز به اینکه جزئیات نیز ارائه شود نیست و می بایست در حالت کلی یک ایده مطرح گردد و بعد از آن با تجزیه و تحلیل عمیق آن ایده را آماده کرد. و در نهایت سیال بودن اطلاعات که در یک محیط نا پایدار نشر پیدا میکنند نیز نمیتواند قابل اتکا باشد زیرا امکان ویرایش به شکل نادرست آن وجود دارد.

شایان ذکر است یافته های این پژوهش با خبرگان صنعت بیمه مطرح گردید و نتایج مورد تایید ایشان نیز قرار گرفت.

نتیجه گیری و پیشنهاد

با توجه به شرایط کشور و در جهت رشد صنعت بیمه کشور می بایست پرسنل تفکر خلاق داشته باشند و با توجه به وجود دسترسی به شبکه های اجتماعی میتوان این مهم را تهسیل نمود لذا می بایست تمهیداتی اندیشید لذا در این خصوص پیشنهاداتی به شرح ذیل جهت به کارگیری توسط دست اندرکاران تصمیم گیرندگان معاونین محترم فنی و مدیران محترم بیمه های اتومبیل شرکت های بیمه ارائه میگردد:

- اختصاص فرصتی در خلال انجام امور سازمانی به جستجو در شبکه های مجازی و بررسی فرصت‌های موجود
- اختصاص پاداش به ایده های خلاقانه ای که از جستجو در رسانه های آنلاین پدید آمده است
- دریافت گزارش روزانه از نتیجه بررسی کارکنان در رسانه های آنلاین و بررسی یافته ها
- به کارگیری آزمایشی ایده ها جهت تشویق ایشان مبنی بر ادامه این مسیر
- تشویق ایشان به نقد و پیدا کردن مسئله در ایده سایر کارکنان جهت اصلاح و آمادگی یک ایده و یا تفکر
- تشکیل کارگروه متشکل از کارکنان فعال در این زمینه
- انتصاب یک رهبر هدایت گر و مسلط با فکر باز بدون سوگیری جهت کنترل و هدایت ایده ها

مراجع

[۱]- موسسه ماهان .(1400) .مدیریت رسانه: راهنمای جامع برای موفقیت در دنیای رسانه‌ها .جعبه ابزار مدیریت. https://mahanbs.com/resources/media-management/

[2]- Brian Gregg,Jason Heller,Jesko Perrey, Jenny Tsai. (2018). The most perfect union: Unlocking the next wave of growth by unifying creativity and analytics. *mckinsey*, https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-most-perfect-union.

[3]- Joyce R. Robinson (2008). Webster's Dictionar s Dictionary Definition of Cr y Definition of Creativity eativity. *Online Journal for Workforce Education and Development* , https://opensiuc.lib.siu.edu/ojwed/.

[4]- Ioannis Michalakoudis,Marco Aurisicchio,Peter Childs,Apollon Koutlidis,James Harding. (2018). Empowering manufacturing personnel through functional understanding. *Production Planning & Control*, 688-703.

[5]- Kai Arulkumaran, Marc Peter Deisenroth, Miles Brundage, Anil Anthony Bharath. (2017). Learning to Expand: Reinforced Response Expansion for Information-seeking Conversations. *CIKM '21: Proceedings of the 30th ACM International Conference on Information & Knowledge Management*, 4055–4064.

[6]- Marcio Melo; Susana Sargento; Ulrich Killat; Andreas Timm-Giel; Jorge Carapinha. (2013). Optimal Virtual Network Embedding: Node-Link Formulation. *IEEE*, 356-368

[7]- Nico Carpentier. (2011). The Concept of Participation. If They Have Access and Interact, do They Really Participate? *Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu*, 13-36.

[8]- Niklas Elmqvist,Hans-Christian Jetter,Daniel Cernea,Harald Reiterer,TJ Jankun-Kelly. (2011). Fluid interaction for information visualization. *Information Visualization*, https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1473871611413180.

[9]- Peng Niu. (2021). Customization and Performance of Service-Oriented Manufacturing Information System: The Mediating Effect of Information System Flexibility. *Intelligent Information Management*, https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=106449.

[10]- Raphael Ezike. (2014). Online Media Explained. *Driven by vision and impact* , https://www.linkedin.com/pulse/20140625131313-122067796-online-media-explained/.

تسلط بر تحول و استراتژی دیجیتال: پیوند بین رهبری دیجیتال تحول‌آفرین، چابکی و عملکرد کاری (مطالعه موردی: بیمه سامان)

نازیلا آزادبر[۱*]، میثم سلماسی[۲]، امیر روشن‌فکر[۳]

چکیده

فناوری‌های تحول‌آفرین، تحول دیجیتال کسب و کار را رقم زده‌اند و تحول دیجیتال به عنوان یک مفهوم وارد ادبیات کسب و کار شده است. با این وجود در این عصر، بیش از آنچه به کارگیری فناوری اطلاعات به خودی خود عامل موفقیت سازمان‌ها باشد، نحوه مدیریت و رهبری این تحول به مراتب حائز اهمیت است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت، توصیفی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران میانی و ارشد شرکت بیمه سامان که مجموعا ۴۱ می‌باشند، که به روش نمونه‌گیری همه شماری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود که روایی آن با استفاده از روش روایی تحلیل محتوا و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری انجام و نتایج نشان داد که در رهبری دیجیتال تحول‌آفرین بر تحول دیجیتال و چابکی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. چابکی سازمان بر تحول دیجیتال تأثیر مثبت و همچنین تحول دیجیتال بر عملکرد کاری سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. استراتژی دیجیتال رابطه بین چابکی سازمانی، رهبری تحول‌آفرین دیجیتال و تحول دیجیتال را تعدیل نمی‌کند. نتایج ارائه شـده در ایـن پژوهش، نقشه راهی در برابر رهبران دیجیتال قرار گرفته تا با بهره‌گیری از آن، تحول دیجیتال سازمان را مدیریت کنند.

واژگان کلیدی: رهبری دیجیتال تحول‌آفرین، تحول دیجیتال، استراتژی دیجیتال، عملکرد سازمانی، چابکی سازمانی

---

۱. کارشناس مسئول اداره توسعه استعدادها، شرکت بیمه سامان، (نویسنده مسئول)، n.azadbar@samaninsurance.ir

۲. سرپرست مدیریت توسعه سرمایه های انسانی، شرکت بیمه سامان، me.salmasi@samaninsurance.ir

۳. پژوهشگر حوزه فناوری اطلاعات، مدرس دانشگاه، roshanfekr@modares.ac.ir

مقدمه

فناوری دیجیتال بی سر و صدا جامعه را تغییر می‌دهد و بر نوآوری سازمان‌ها نیز تأثیر می‌گذارد. در این دوره از اقتصاد دیجیتال، فشار رقابت، تحول دیجیتالی شرکت‌ها را تحریک می‌کند. برخی از کشورها سیاست‌هایی را برای حمایت از تحول دیجیتال معرفی کرده اند، مانند «طرح استراتژیک تحقیق و توسعه داده های بزرگ فدرال» در ایالات متحده، «استراتژی دیجیتال ۲۰۲۵» در آلمان، و «طرح کلی استراتژی توسعه اقتصاد دیجیتال» در چین. بیشتر تحقیقات در مورد تحول دیجیتال سازمان‌ها بر تأثیر مستقیم دیجیتالی شدن متمرکز است. این مطالعات اهمیت زیادی دارند، تحول دیجیتال تأثیر مثبتی بر خدمات شخصی‌سازی شده، مدیریت عملیات، ایجاد ارزش و ایجاد صنایع جدید دارد (Wang et al. 2022).

تحول دیجیتال، اجرای نوآورانه فناوری‌های جدید دیجیتالی با هدف تأثیرگذاری بر بهبود کسب و کار سازمان است. این اصطلاح همچنین به استفاده از فناوری‌های جدید، به منظور خلق مشترک، طراحی مشترک، تولید و توزیع مشترک محصولات در تعامل با مشتریان و شرکا که رقابت پذیر نمودن سازمان را در پی دارد، اطلاق می گردد

چابکی سازمانی[1] مفهومی جدید است که مطلوب‌ترین حالت سازمانی را با توجه به تحولات موجود دربردارد. چابکی، توانایی سازمان برای عرضهٔ محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا می‌دهد و در نتیجه عامل مهمی برای بهره وری سازمان می‌شود (فرزی و دیگران، ۱۳۹۴). یک سازمان چابک باید خود را با تغییرات محیطی وفق دهد و چشم‌انداز و استراتژی‌های خود را مطابق با تغییرات محیطی تغییر دهد (باقرزاده و دیگران، ۱۳۸۹).

همچنین میتوان گفت، موفقیت سازمان ها در مواجهه با تغییرات پویا و غیر قابل پیش‌بینی محیطی، دغدغه اغلب سازمان‌ها و مراکز علمی در دهه‌های اخیر می‌باشد. در بین پیشنهادهای مختلف برای مواجهه با این تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و نامطمئن، راه حل‌هایی ارائه شده که مهمترین آنها برخورداری از تشکیلات چابک در سازمان است. مطالعات نشان می دهند که سازمان های چابک در اجرای اقدامات تحولی نسبت به همتایان خود موفق‌تر عمل می‌نمایند (ارجمندی‌نژاد و دیگران، ۱۴۰۰).

تحول دیجیتال سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا چابکی، همکاری، نوآوری، تجربه بهتر مشتری، ساده‌سازی عملیات و مدل‌های جدید تجاری را توسعه دهند. بااین حال، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا اقدامات گسترده شرکت را برای تغییر فرهنگ، ساختار، استراتژی، فرایندهای تجاری و مدل های تجاری انجام دهند. ازاین رو، تحول دیجیتال فقط معرفی فناوری‌های جدید نیست. بلکه در مورد برداشتن گام‌های

1. Organizational Agility

جامع برای تبدیل خصوصیات کلی سازمانی برای بهره‌مندی از مزایای کامل آن است.

سؤال پژوهش

آیا نقش رهبری دیجیتال تحول‌آفرین، ارتباط معناداری بر چابکی سازمانی و عملکرد کاری با تبیین نقش تحول دیجیتال و استراتژی دیجیتال دارد یا خیر؟

اهداف پژوهش

۱. تأثیر رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و چابکی سازمانی بر عملکرد کسب وکار در شرکت بیمه سامان
۲. بررسی نقش تحول‌آفرینی دیجیتال در تأثیر رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و چابکی سازمانی بر عملکرد کسب و کار
۳. بررسی نقش تعدیل‌گری استراتژی دیجیتال بر چابکی سازمان، رهبری دیجیتال تحول‌آفرین
۴. ارائه رهنمودهای مدیریتی با توجه به مؤلفه‌های پژوهش

بر این اساس متغیر وابسته عملکرد کسب وکار و متغیرهای مستقل رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و چابکی سازمانی و متغیر تعدیلگر استراتژی دیجیتال و همچنین متغیر میانجی تحول دیجیتال می‌باشد.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه۱: رهبری دیجیتال تحول‌آفرین بر تحول دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه۲: رهبری دیجیتال تحول‌آفرین بر چابکی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه۳: چابکی سازمان بر تحول دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه۴: تحول دیجیتال بر عملکرد کسب وکار تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه۵: استراتژی دیجیتال رابطه بین رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و تحول دیجیتال را تعدیل می کند.

فرضیه۶: استراتژی دیجیتال رابطه بین چابکی سازمانی و تحول دیجیتال را تعدیل می کند.

عملکرد کسب وکار

عملکرد به مفهوم حالت و کیفیت کار و عملکرد سازمانی، یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام فعالیت های سازمان اشاره دارد. عملکرد، فرایند تبیین کیفیت اثربخش و کارایی اقدامات انجام شده می باشد. کارایی، چگونگی استفاده مناسب سازمان از منابع انسانی و مادی در تولید خدمات یا محصولات

و اثربخشی به معنای درجه و میزان رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده می باشد(قصوری، ۱۴۰۱). عملکرد کسب و کار معمولا به واسطه معیارهای مالی محاسبه می‌شود. اندازه‌گیری عملکرد مفهوم مهمی است که تعریف آن مشکل می‌باشد. مهم بودن آن در این دو اصطلاح معروف که در ادبیات مربوط به تکرار به ذکر آن‌ها پرداخته می‌شود نمود پیدا می کند:

چیزی که اندازه‌گیری شود چیزی است که شما بدست می‌آورید

اگر شما نتوانید اندازه‌گیری نمایید، شما نمی‌توانید مدیریت نمایید. زیرا شما نمی‌دانید که آیا بهبودی انجام شده است یا خیر[1]

تحول دیجیتال

تحول دیجیتال، تحولی بر مبنای فناوری اطلاعات تحول‌آفرین است. این تحول شامل تغییرات بنیادین در فرایندهای کسب‌وکار، روتین‌های عملیاتی، قابلیت‌های سازمانی و نیز حضوری متفاوت در بازارهای کنونی و بازار جدید است. اگرچه تحول سازمانی، به‌طورکلی، شامل تغییرات در استراتژی، ساختار و توزیع قدرت است، تحول دیجیتال به‌طور خاص تأثیر فناوری اطلاعات بر جریان اطلاعات، روتین‌ها و ساختار سازمانی و قابلیت‌های سازمانی به‌منظور انطباق با فناوری است (آزادبر و همکاران، ۱۴۰۱). تحول دیجیتالی زمانی روی می‌دهد که سازمانها از پتانسیل یادگیری اجتماعی در طراحی و فرآیند ارائه محتوا از جمله عناصر اجتماعی تعبیه شده در محتوای دیجیتالی، حل مشکلات غیر رسمی، اشتراک دانش، اجتماعات عملی و محتوای تولید شده توسط کاربر استفاده کنند (Sousa, et al.,۲۰۱۹). با وجود محبوبیت زیاد تحول دیجیتال در صنایع و پژوهش‌ها، تعاریف مختلفی از تحول دیجیتال ارائه شده است که در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف تحول دیجیتال

تعاریف	منبع
تحول دیجیتال به معنای استفاده از فرصت‌های تکنولوژیکی جدید به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان و افزایش مزیت رقابتی است.	Gebayew et al (2018)
فرآیندی است که با استفاده از تکنولوژی‌های دیجیتال آغاز می‌شود و سپس منجر به یک تحول اساسی در سازمان برای ایجاد ارزش می‌شود.	Henriette et al (2016)

1. https://bobook.ir/%D8%B9%D9%85%D9%84%DA%A9%D8%B1%D8%AF-%DA%A9%D8%B3%D8%A8-%D9%88-%DA%A9%D8%A7%D8%B1-%D8%B4%D8%B1%DA%A9%D8%AA/

تعاریف	منبع
استفاده از قابلیت‌های دیجیتالی با هدف تغییر فرآیندها، محصولات، خدمات و مدل‌های کسب‌وکار سازمان برای افزایش رضایت مشتریان.	Mhlungu et al (2019)
استفاده از فناوری دیجیتال در تمام بخش‌های یک کسب‌وکار منجر به تغییرات اساسی در نحوه عملکرد کسب‌وکارها و نحوه ارائه ارزش به مشتریان می‌شود.	Verina & Titko (2019)
تحول دیجیتال، با استفاده از قابلیت‌های دیجیتال به ابتکارات شرکت برای تحول راهبردها و عملیات سازمان اشاره دارد.	Li (2020)

تحول دیجیتال به طور کامل کسب و کارها را در سراسر جهان بازتعریف می کند. شرکت‌های تأسیس‌شده از هر صنعتی، با هر شکل و اشکالی، تشویق می‌شوند تا مدل‌های کسب‌وکار خود را تغییر دهند، معمولاً از فناوری‌های دیجیتال استفاده می‌کنند تا در بازارهای مربوطه خود رقابتی باقی بمانند. به این ترتیب، شیوه‌های منابع انسانی ریشه‌دار و عمیقاً ریشه‌دار در کسب‌وکارهای قدیمی نیاز به تغییر و انطباق دارند، اما همچنین باید به نحوی با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی جدید که برای محیط‌های دیجیتال مناسب‌تر هستند، همزیستی کنند. بنابراین، بعد انسانی نقش مهمی در هر استراتژی دیجیتالی شدن و تحول ایفا می‌کند (Fernandez، ۲۰۲۲). ایده تحول دیجیتال باید با مفهوم بلوغ دیجیتال جایگزین شود، که به عنوان توانایی یک شرکت برای پاسخگویی به تغییرات رخ داده در محیط تحت تأثیر استفاده روزافزون از فناوری های مدرن درک می شود. بلوغ دیجیتال فرآیندی تدریجی است که تمامی حوزه های فعالیت یک سازمان را در بر می گیرد. خودکار یا خودبخودی نیست. این باید به عنوان یک فرآیند یادگیری در نظر گرفته شود که توسط آن یک سازمان یاد می گیرد که به یک محیط دیجیتال رقابتی پاسخ دهد و سازگار شود (Chwiłkowska، ۲۰۲۳).

استراتژی دیجیتال

استراتژی دیجیتال به مجموعه اقدامات و رویکردهایی گفته می‌شود که برای بهبود و توسعه کسب و کارها در دنیای دیجیتال انجام می‌شود که شامل چندین عامل است که باید به صورت هماهنگ و همزمان اجرا شوند. این عوامل شامل استفاده از فناوری‌هایی نوین مانند اینترنت اشیا[1]، تحلیل داده‌ها، بازاریابی دیجیتال و بهینه‌سازی موتورهای جستجو[2] و بهبود تجربه کاری[3] هستند که می‌تواند به

1. IoT
2. SEO
3. UX

کارکنان کمک کند تا به مشتریان دسترسی پیدا کنند، فروش را افزایش دهند و برند خود را به طور موثر به نمایش بگذارند(فرزانه و دیگران، ۱۴۰۲).

رهبری تحول‌آفرین دیجیتال

رهبر تحول دیجیتال سازمان باید شایستگی‌های لازم را داشته باشد تا سازمان از بهینه‌سازی بین این سیستم‌های جدید فنی و اجتماعی اطمینان حاصل کند. شایستگی‌های رهبری شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌هایی است که رهبران باید برای انجام مهارت های شغلی خود داشته باشند (آئینی، ۱۴۰۱)

رهبر تحول‌آفرین دیجیتال کسی است که به واسطه نقشش که به اقتضای محیط‌هایی با محوریت فنّاوری‌های تحول‌آفرین شکل گرفته درصدد است تا با به کارگیری تلفیقی مطلوب از منابع و مهارت‌های رهبری و رسانه ها و قابلیت های دیجیتال بین راهبرد فنّاوری اطلاعات (بُعد آنلاین) و راهبرد کسب وکار (بُعد آفلاین) سازگاری ایجاد کند تا بدین طریق عدم اطمینان ناشی از حضور فنّاوری را به فرصت و فرصت های دیجیتال را به واقعیت تبدیل نماید. به علاوه، این نکته مهم را نیز باید درنظر داشته باشیم که هنگام استخدام یک رهبر دیجیتال، شرکت‌ها باید نه تنها زمینه و تخصص فردی را درنظر بگیرند، بلکه باید موقعیت فرد را درون سازمان و سازوکارهایی که مسئولیت و اختیار لازم برای انجام مأموریتشان را از آنها می‌گیرند، در نظر داشته باشند.

چابکی سازمانی

چابکی سازمانی[1] به عنوان توانایی سازمان برای شناسایی تغییرات غیرمنتظره در محیط و واکنش سریع و کارآمد با استفاده و پیکربندی مجدد منابع داخلی، در نتیجه کسب مزیت رقابتی در فرآیند تعریف می‌شود (AlNuaimi et al. ،۲۰۲۲).

چابکی به معنی تحرک‌پذیری در رفتار سازمانی به سمت تغییرات محیط است و بنابراین به صورت یک پاسخ جامع به تغییرات می‌تواند در نظر گرفته شود. سازمان‌های چابک همواره در فرایند باز تعیین عوامل تأثیرگذار بر رفتار سازمانی، خود سازماندهی، خود پیکربندی قرار دارند (عباسی و دیگران، ۱۳۹۱)

پیشینه پژوهش

کارگر و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان "شایستگی‌های پایداری دیجیتالی رهبران کسب و کار برای پیاده‌سازی نسل چهارم صنعت" انجام دادند. نتایج کسب شده نشان می‌دهد که هر یک از ابعاد شایستگی

1. Organizational agility (OA)

با ابعاد نتایج پایداری رابطه معنی دار دارد. آزادبر و دیگران (۱۴۰۱) در پژوهشی نسبت به تاثیر تحول دیجیتال بر مدیریت عملکرد کارکنان اشاره داشتند. نخست آنکه فرهنگ‌سازی دیجیتال خصایصی را دربر می‌گیرد که عملکرد کارکنان را هدایت می‌کند و با ارتقای دانش افراد در سطوح مختلف اثربخشی به طور فزاینده‌ای اهمیت خواهد داشت. استفاده از فناوری‌های اطلاعات همچون اینترنت اشیاء برای ایمن‌تر کردن محیط کار، بهبود ایمنی کارکنان با استفاده از داده‌ها وتحلیل، اتوماسیونی برای پیدا کردن استعدادهای مناسب و وفق دادن کارکنان با کارفرمایان و نیز وفق دادن مهارت‌ها با تقاضا و همچنین استفاده از داده‌ها برای بهبود تصمیم‌گیری و بهبود ارزیابی عملکرد پیشنهاد می‌شود.

(Saarikko et al, 2020) در پژوهشی این ادعا را داشتند که تحول دیجیتال را نوعی فرآیند اجتماعی-فرهنگی می‌دانند که فرهنگ سازمانی و نگرش‌ها محرک تحول هستند، نه تکنولوژی.

مهراندیش و گلزار (۱۴۰۱) طی پژوهشی رابطه همراستایی استراتژی های فناوری اطلاعات و کسب و کار الکترونیک را بر ارتقای عملکرد سازمانی شرکت مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج بیانگر این است که شرکت‌هایی که دارای همراستایی بین استراتژی فناوری اطلاعات و ساختار فناوری اطلاعات و کسب و کار الکترونیک میباشند، عملکرد بهتری را ارائه میکنند

(AlNuaimi ،۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان تسلط بر تحول دیجیتال: پیوند بین رهبری، چابکی و استراتژی دیجیتال به این نتیجه رسیدند، دیجیتال و چابکی سازمانی به طور مثبت بر تحول دیجیتال تأثیر می گذارد و رهبری تحول‌آفرین دیجیتال بر چابکی سازمانی تأثیر می گذارد. پژوهش آنها نشان‌دهنده تأثیر چابکی سازمانی برای میانجیگری رابطه بین رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و تحول دیجیتال است. یافته‌ها درک پیشرفته‌ای از تأثیر رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی بر تحول دیجیتال و نقش استراتژی دیجیتال ارائه می‌دهد. فرزانه و دیگران در تحقیقی اشاره می‌کنند که استراتژی‌های دیجیتال از آنجایی که دامنه اثربخشی و نتایج بزرگی دارند در پی گسترش میزان یکپارچگی و برتری بخشی به ابعاد مستقب تحول دیجیتال هستند. استراتژی‌های دیجیتال به منظور ایفای نقش خود در کل سازمان، باید هم سطح با سایر استراتژی‌های موجود در کسب و کار بوده و با آن‌ها هم راستا شود.

(Verina & Titko, 2019) این نویسندگان با اشاره به بلومبرگ، یادآور می‌شوند که تمرکز دیجیتالی شدن و دیجیتال‌سازی بر تکنولوژی است، اما تحول دیجیتال بر مشتری محور بودن متمرکز است. بر اساس نظر آنها، اصطلاح چابک سرعت واکنش و انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با رویدادهای داخل و خارج بیان می کند.

رهبری تحول‌آفرین به طور خاص در ادبیات تحول دیجیتالی که رهبری در یک محیط دیجیتال را

بررسی می‌کند برجسته شده است. رهبران تحول‌آفرین اعتماد ایجاد می کنند، به دنبال توسعه رهبری در دیگران هستند، از خود گذشتگی نشان می دهند و به عنوان عوامل اخلاقی عمل می کنند و هم خود و هم پیروانشان را بر اهدافی متمرکز می کنند که فراتر از نیازهای فوری گروه کاری است. از این رو، رهبری دیجیتال ترکیبی از سبک رهبری تحول‌آفرین و فناوری دیجیتال در نظر گرفته می شود. ادبیات موجود نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین قابلیت نوآوری سازمان‌ها را تسهیل می‌کند، که پایه و اساس تحول دیجیتال است. از سوی دیگر، شایستگی‌های فناوری و تحول دیجیتال و قابلیت‌های تجارت الکترونیک برای بهبود چابکی سازمانی حیاتی هستند (AlNuaimi et al,2022).

(Ghasemaghaei et al.,2017) استدلال کرد که با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، شرکت‌ها می‌توانند چابکی خود را با دستیابی به سطوح بیشتر تناسب بین ابزارهای تحلیلی، داده‌ها، قابلیت‌های کارکنان و وظایف شرکت افزایش دهند.

علاوه بر این، (Lin ،2011) در تحقیقی اشاره کرد که رهبری دیجیتال تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمان‌های بخش عمومی دارد و از عملکرد بازیابی خدمات پشتیبانی می کند.

(Porfírio et al.,2022) یک استراتژی دیجیتال را مجموعه‌ای هم افزایی از ابتکارات استراتژیک فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی می‌داند که توسط تصمیمات مدیران در مورد بهره‌برداری از این زیرساخت‌های موجود هدایت می شود. در نتیجه، مهم نیست که رهبران با استعداد چقدر در رویارویی با ریسک و عدم قطعیت هستند یا چقدر خوب تعادل انعطاف پذیری/کارایی را مدیریت می‌کنند، اگر این فعالیت ها با استراتژی های خوب همسو نباشند همه چیز بیهوده است.

چابکی سازمانی از نظر هدایت مدیریتی که ارائه می دهد محدود است. نقش مدیران بدون داشتن استراتژی و تعدیل آن در صورت نیاز محدود است (Teece et al.,2016). از این رو چابکی و استراتژی در کنار هم کار می‌کنند. در این زمینه، سازمان ها نیاز به توسعه چابکی سازمانی کافی برای اجرای یک استراتژی دیجیتال چابک دارند (Shams et al.,2021). با این حال، استراتژی به سرعت در زمینه تحول دیجیتال حرکت می‌کند. دولت‌ها و مشتریان به‌طور فزاینده‌ای خواستار محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر و سازگاری و قابلیت سفارشی‌سازی بیشتر برای برآوردن نیازهای در حال تغییر خود هستند(Henriette et al., 2016). یک استراتژی دیجیتال باید شامل چشم اندازی روشن برای توسعه سازمان باشد و با امکانات نامحدود فناوری های دیجیتال برای رقابت در بازار امروز پشتیبانی شود (Vial ،2019). علاوه بر این، همسویی استراتژیک و حاکمیت از طریق ایجاد یک استراتژی دیجیتال و اطمینان از چابکی، همکاری و تخصص دیجیتالی، توانمندسازهای اولیه موفقیت تحول

دیجیتال هستند(Fischer et al., 2020). بنابراین، فرمول‌بندی استراتژی دیجیتال برای شناسایی تمام عناصر مدل کسب‌وکار شرکت که باید با توجه به دامنه تحول دیجیتال آن اصلاح شوند، حیاتی است(Correani, et al ،2020). از آنجایی که نیازهای بازار و استانداردهای فناوری در حال حاضر در مکان‌های مختلف متفاوت است و در طول زمان تغییر می‌کند، توسعه یک استراتژی دیجیتالی چابک برای برآوردن نیازهای خاص کسب‌وکار محلی به یک مسئله حیاتی تبدیل می‌شود(Lee ،2006).

روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش، توصیفی ـ پیمایشی – همبستگی بوده و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی می‌باشد و از نوع معادلات ساختاری به‌حساب می‌آید و همچنین پژوهش از نوع کمی می‌باشد.

جامعه و نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

مدیران میانی و رده بالای شرکت بیمه سامان (N=41) به عنوان جامعه آماری تحقیق حاضر در نظر گرفته شده است. از آن جا که تعداد جامعه آماری کوچک می‌باشد لذا از روش نمونه‌گیری همه شماری استفاده شد که در نتیجه حجم نمونه نیز ۴۱ فرد در نظر گرفته شد.

ابزار پژوهش

در پژوهش حاضر از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه طراحی شده دارای دو بخش است، که بخش اول شامل اطلاعات جمعیت شناختی فرد بوده و بخش دوم شامل سؤالات تخصصی است. پرسشنامه استفاده شده در پژوهش حاضر دارای ۲۴ سؤال می‌باشد و طیف پاسخی مورد استفاده در آن طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از خیلی زیاد تا خیلی کم بوده است. اطلاعات کامل پرسشنامه تحقیق در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول۲. متغیرهای موجود در مدل مفهومی، منابع استخراجی و تعداد سؤالات در پرسشنامه

ردیف	مؤلفه‌های مورد بررسی	تعداد گویه‌ها	منبع
۱	عملکرد کسب وکار	۳	(پرسشنامه هالی و همکاران برگرفته از رضایی دولت آبادی، ۱۳۸۴)
۲	تحول دیجیتال	۵	(نصیری و همکاران، ۲۰۲۰)
۳	استراتژی دیجیتال	۴	(لی و همکاران، ۲۰۲۱)
۴	رهبری دیجیتال تحول‌آفرین	۶	(چن و چانگ، ۲۰۱۳)
۵	چابکی سازمان	۶	(کگارا و ناوارو، ۲۰۱۶)

روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش سؤالات پرسش‌نامه متناسب با مبانی نظری و بر مبنای تحقیقات مشابه دیگر و با توجه به جزییات هر کدام از متغیرها تعریف شده است. در خصوص سوالات با کارشناسان خبره حوزه فناوری اطلاعات تبادل نظر صورت گرفته و پرسش‌نامه اصلی بعد از مرحله تدوین، توزیع شده است. لذا روایی سؤالات از نظر محتوای آن‌ها تأیید شده است. در این پژوهش جهت محاسبه ضریب پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. از همین رو با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ به محاسبه این مقدار پرداخته شده که نتیجه، به صورت جدول ۳ می‌باشد.

جدول۳. آلفای کرونباخ

ردیف	مؤلفه‌های مورد بررسی	مقدار آلفای کرونباخ
۱	عملکرد کسب وکار	۰,۸۱۲
۲	تحول دیجیتال	۰,۷۳۵
۳	استراتژی دیجیتال	۰,۷۸۴
۴	رهبری دیجیتال تحول‌آفرین	۰,۷۹۲
۵	چابکی سازمان	۰,۷۱۶

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی پژوهش، به بررسی اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان پرداخته شده است و تحلیل‌های آماری از قبیل شاخص‌های فراوانی و درصد فراوانی محاسبه گردید و از آمار استنباطی جهت بررسی فرضیه‌ها و تعیین وجود یا عدم وجود رابطه بین متغیرها استفاده شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مدلسازی معادلات ساختاری بوسیله نرم افزارهای SPSS23 و Smart PLS3 استفاده می‌شود.

توصیف متغیرهای پژوهش

قبل از ورود به مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات ضروری می باشد که تمامی متغیرهای پژوهش توصیف شوند. در این راستا گزارشی توصیفی از متغیرهای پژوهش ارائه شده که این نوع اطلاعات در قالب جدول به شرح زیر نشان داده می شود. مطابق جدول ۴ تمامی متغیرهای پژوهش دارای میانگین بیشتر از

میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) می‌باشد که بیشترین میانگین مربوط به رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و کمترین میانگین مربوط به عملکرد کسب و کار است.

جدول ٤. توصیف متغیرهای پژوهش

تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
۶۲	۱/۶۷	۵	۳/۷۵۱۶	۰/۶۷۷۸۶	۰/۴۵۹	-۰/۰۲	-۰/۲۷۲
۶۲	۱/۳۳	۵	۳/۶۱۹۲	۰/۷۶۸۰۷	۰/۵۹	-۰/۲۹۸	-۰/۲۹۷
۶۲	۱/۱۷	۵	۳/۵۲۰۵	۰/۷۴۹۶۲	۰/۵۶۲	-۰/۱۳۴	-۰/۰۹۱
۶۲	۱/۲	۵	۳/۴۸۲۷	۰/۷۳۰۲۴	۰/۵۳۳	-۰/۱۷۳	-۰/۰۰۹
۶۲	۱/۱۷	۵	۳/۴۴۱۱	۰/۶۴۹۵۹	۰/۴۲۲	-۰/۰۰۳	۰/۲۷۹

بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

آزمون کولموگروف- اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ٥. آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای متغیرهای تحقیق

متغیرها	آماره آزمون	سطح معنی داری	نتیجه
رهبری دیجیتال تحول‌آفرین	۲/۰۹۲	۰/۰۰۱	نرمال نیست
چابکی سازمان	۱/۸۷۶	۰/۰۰۲	نرمال نیست
تحول دیجیتال	۱/۱۷	۰/۱۳	نرمال است
استراتژی دیجیتال	۱/۶۴۹	۰/۰۰۹	نرمال نیست
عملکرد کسب و کار	۱/۴۳	۰/۰۳۴	نرمال نیست

با توجه به جدول فوق مشاهده می‌گردد که مقدار سطح معنی داری به دست آمده برای متغیر تحول دیجیتال بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه متغیر مذکور در نمونه مورد بررسی از توزیع نرمال برخوردار است؛ اما مابقی متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال برخوردار نمی‌باشد. لذا از آزمون غیرپارامتریک توسط نرم‌افزار PLS استفاده می‌شود.

آمار استنباطی

ساخت ماتریس کوواریانس و بررسی روایی منفک متغیرهای پرسشنامه

اساس تحلیل فرضیات تحقیق، بر مبنای ماتریس کوواریانس باین متغیرهای پنهان و آشکار است. جدول ۴-۵ معرف ماتریس کوواریانس(همبستگی) متغیرهای پنهان است. یک نوع از روابط متغیرهای پنهان در مدل معادلات ساختاری بر مبنای همبستگی می باشد. همبستگی رابطه ای است میان دو متغیر در یک مدل اما غیر جهت دار[1] و ماهیت این نوع رابطه به وسیله تحلیل همبستگی[2] مورد ارزیابی قرار می گیرد. به منظور محاسبه روایی همگرا، فورنل و لارکر[3] استفاده از معیار AVE[4] را پیشنهاد داده اند که یکی از ستون های این جدول این شاخص را نشان می دهد. در AVE حداقل برابر با ۰/۵، شاخص ها روایی همگرای مناسبی دارند، لذا روایی همگرا برای تمامی متغیرها تأیید می شود. در واقع این شاخص بررسی می کند که یک متغیر پنهان تا چه حد قادر است واریانس شاخص‌های(متغیرهای آشکار) خود را به طور متوسط توضیح دهد. این ضریب برای تمامی متغیرهای تحقیق در جدول زیر خلاصه شده است.

علاوه بر این، روایی تفکیکی یا واگرای مدل نیز بررسی شد. روایی تفکیکی زمانی برقرار است که مقدار جذر AVE هر متغیر از مقادیر ضریب همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر باشد. اعداد روی قطر در جدول نشان دهنده مقدار جذر AVE هر متغیر می باشند.

جدول ٦. میانگین واریانس استخراج شده و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان به منظور بررسی روایی منفک متغیرهای پرسشنامه

	رهبری دیجیتال تحول‌آفرین	چابکی سازمان	تحول دیجیتال	استراتژی دیجیتال	عملکرد کسب وکار	AVE
رهبری دیجیتال تحول‌آفرین	۰,۸۲۶					۰,۶۸۲
چابکی سازمان	۰,۴۳۴	۰,۸۱۹				۰,۶۷۰
تحول دیجیتال	۰,۵۰۴	۰,۷۱۹	۰,۷۷۹			۰,۶۰۷
استراتژی دیجیتال	۰,۳۹۷	۰,۸۰۷	۰,۷۳۱	۰,۸۲۸		۰,۶۸۵
عملکرد کسب‌وکار	۰,۵۴۹	۰,۳۸۹	۰,۳۸۴	۰,۳۸۸	۰,۸۰۴	۰,۶۴۷

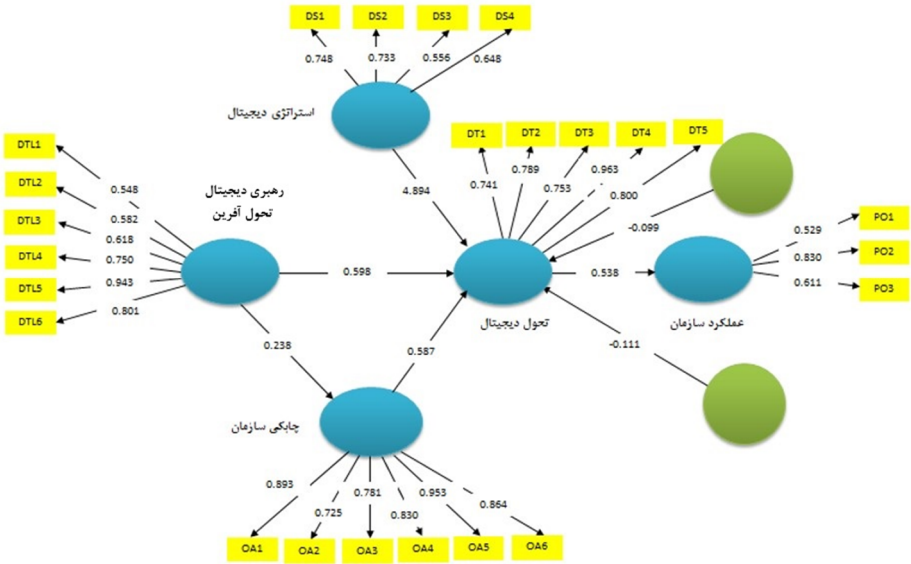
1. Nondirectional
2. Corelational Analysis
3. Fornell & Larcker
4. Average Variance Extracted

همانطور که مشاهده می‌شود مقادیر هر یک از آنها بیشتر از مقادیر ضریب همبستگی بین متغیر مربوطه و سایر متغیرها می‌باشند. بنابراین روایی تفکیکی یا واگرای نیز تأیید می شود.

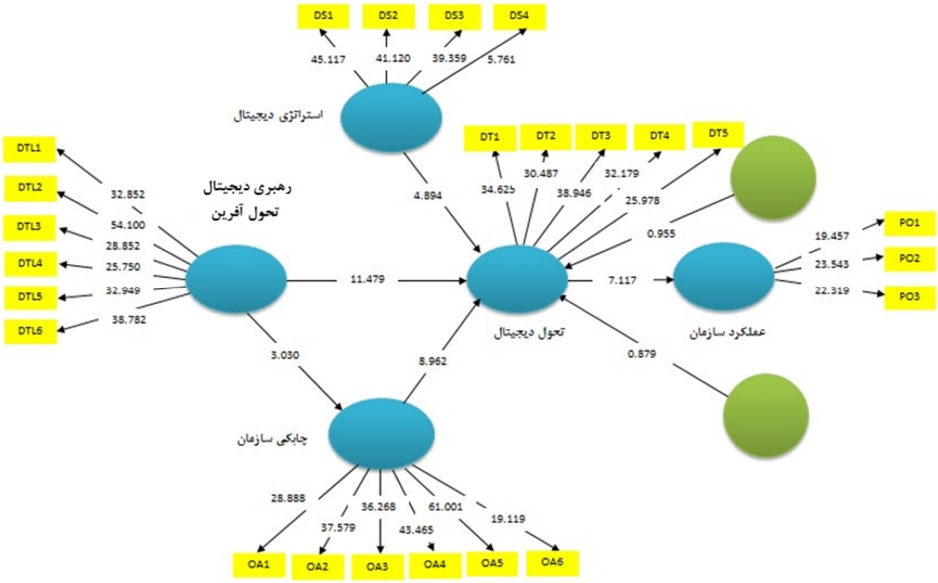
بیان مدل

شکل‌های ۱ و ۲ مدل‌های پژوهش را در حالت تخمین و معنی داری بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان می‌دهد. با توجه به این مدل ها میتوان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد و سپس آزمون کرد. ضرایب موجود دراین نمودارها به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشندکه این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند و دسته دوم روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان هستند که تحت عنوان معادلات ساختاری نام برده می‌شوند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. تمامی ضرایب با استفاده از آماره t آزمون می گردند.

با توجه به بارهای عاملی می‌توان گفت سهم کدام متغیر در اندازه‌گیری سازه مربوطه بیشتر است و سهم کدام متغیر کمتر. به بیان دیگر شاخصی که بار عاملی بزرگ‌تری داشته باشد، سهم بیشتری در اندازه گیری سازه مربوطه دارد و شاخصی که بار عاملی کمتری داشته باشد، سهم کمتری دارد.



شکل ۱. مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت قدرمطلق معناداری ضرایب(|T-Value|)

ارزیابی برازش مدل

در این مرحله، برازش مدل کلی بر اساس معیار GOF بررسی می‌شود. با توجه به میانگین مقادیر اشتراکی سازه‌ها(مقادیر اشتراکی سازه‌های مرتبه اول) و میانگین R2 مربوط به تمامی سازه‌های درون-زای مدل، مقدار GOF برای برازش کلی مدل پژوهش حاضر برابر است با:

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.658 \times 0.440} = 0.538$$

با توجه به سه مقدار ملاک معرفی‌شده ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی، حاصل شدن مقدار ۰/۵۳۸ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد.

در کنار شاخص فوق در حال حاضر معتبرترین شاخصی که برای ارزیابی برازش مدل در روش pls استفاده می شود شاخص SRMR[1] است که برای برازش کلی مدل استفاده می شود. این شاخص توسط هنسلر و سارستد[2](۲۰۱۳) ارائه شده است و باید زیر ۰/۰۸ باشد. در پژوهش حاضر نیز مقدار آن برابر با ۰/۰۶۴ به‌دست آمده که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل پژوهش می‌باشد.

1. Standardized root mean square residual
2. Henseler, J., Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling: Computational statistics, 28, 565-580.

تحلیل مدل اندازه‌گیری[1] (تحلیل عاملی تأییدی)

به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر پنهان، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه های پژوهش در جدول ۴-۶ خلاصه شده اند. برخی دیگر از شاخص‌هایی که در مدل نهایی وجود دارد و مقادیر آن باید از حد معینی بالاتر باشد عبارتند از: آلفای کرونباخ یا CA، (بالاتر از ۰/۷)، سازگاری درونی یا CR (بالاتر از ۰/۷)، و میانگین واریانس استخراج شده یا AVE (بالاتر از ۰/۵)، که در این جدول آورده شده است.

جدول ۷. بارهای عاملی سازه های پژوهش

متغیر/گویه ها		بارهای عاملی	CA	CR	AVE
رهبری دیجیتال تحول‌آفرین	DTL1	۰,۵۴۸	۰,۷۶۷	۰,۸۶۶	۰,۶۸۲
	DTL2	۰,۵۸۲			
	DTL3	۰,۶۱۸			
	DTL4	۰,۷۵۰			
	DTL5	۰,۹۴۳			
	DTL6	۰,۸۰۱			
چابکی سازمان	OA1	۰,۸۹۳	۰,۹۰۱	۰,۹۲۴	۰,۶۷۰
	OA2	۰,۷۲۵			
	OA3	۰,۷۸۱			
	OA4	۰,۸۳۰			
	OA5	۰,۹۵۳			
	OA6	۰,۸۶۴			
تحول دیجیتال	DT1	۰,۷۴۱	۰,۸۷۱	۰,۹۰۲	۰,۶۰۷
	DT2	۰,۷۸۹			
	DT3	۰,۷۵۳			
	DT4	۰,۹۶۳			
	DT5	۰,۸۰۰			
استراتژی دیجیتال	DS1	۰,۷۴۸	۰,۸۸۵	۰,۹۱۶	۰,۶۸۵
	DS2	۰,۷۳۳			

1. Measurement Model

متغیر/گویه ها		بارهای عاملی	CA	CR	AVE
	DS3	۰,۵۵۶			
	DS4	۰,۶۴۸			
عملکرد کسب وکار	PO1	۰,۵۲۹	۰,۷۲۷	۰,۸۴۶	۰,۶۴۷
	PO2	۰,۸۳۰			
	PO3	۰,۶۱۱			

از آنجا که همه بارهای عاملی[1] مربوط به سازه های تحقیق در سطح اطمینان 95 درصد معنادار شده‌اند و همچنین هر یک از این بارهای عاملی بیشتر از حد قابل قبول یعنی ۰/۵ هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازه های مورد مطالعه از جهت روایی دارای اعتبار بالایی هستند. این به معنی تحلیل عاملی تاییدی تحقیق نیز می باشد. علاوه براین، به کمک بار عاملی می‌توان گفت کدام شاخص در اندازه گیری سازه خود سهم بیشتری دارد. همانطور که در جدول ۷ نشان داده شده است، همه سؤالات تحقیق قابلیت سنجش متغیرهای مربوط به خود را دارند زیرا در سطح اطمینان ۹۵درصد مورد قبول واقع شده اند و از مقدار حداقل یعنی ۰/۵ نیز بیشتر می‌باشند. البته درباره سهم هر یک از شاخص ها در سنجش متغیر مربوطه اختلافاتی وجود دارد؛ به طوری که در هنگام مراجعه به بارهای عاملی مربوط به هر یک از متغیرها، سهم آن سوالاتی که دارای بار عاملی بیشتری هستند در سنجش آن متغیر بیشتر از سهم سؤالاتی است که بار عاملی کمتری دارند و یک رابطه پلکانی و سلسله مراتبی میان بارهای عاملی هر متغیر وسهم آنها در سنجش آن متغیر وجود دارد. سایر شاخص های مورد نظر از جمله آلفای کرونباخ، سازگاری درونی و میانگین واریانس استخراج شده، نیز بالاتر از حد قابل قبول می‌باشند بنابراین مدل ساختاری متغیرهای تحقیق تأیید می گردد.

پاسخ به فرضیه‌های پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری

نوعی از روابط بین متغیرهای مکنون در مدل معادلات ساختاری از نوع اثر مستقیم می باشد. اثر مستقیم که در واقع یکی از اجزا سازنده مدل‌های معادلات ساختاری است و رابطه جهت‌داری را میان دو متغیر نشان می‌دهد. نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم پژوهش بر مبنای معادلات ساختاری در جدول ۸ نمایش داده شده است.

1. Loading factor

جدول ۸. تحلیل اثرات متغیرهای موجود در مدل مفهومی پژوهش

شرح فرضیه ها	برآورد استاندارد	معناداری	فرضیه
فرضیه۱: رهبری دیجیتال تحول‌آفرین بر تحول دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰,۵۹۸	۱۱,۴۷۹	تأیید
فرضیه۲: رهبری دیجیتال تحول‌آفرین بر چابکی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰,۲۳۸	۳,۰۳۰	تأیید
فرضیه۳: چابکی سازمان بر تحول دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰,۵۸۷	۸,۹۶۲	تأیید
فرضیه۴: تحول دیجیتال بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰,۵۳۸	۷,۱۱۷	تأیید
فرضیه۵: استراتژی دیجیتال رابطه بین رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و تحول دیجیتال را تعدیل می کند.	-۰,۰۹۹	۰,۹۵۵	رد
فرضیه۶: استراتژی دیجیتال رابطه بین چابکی سازمانی و تحول دیجیتال را تعدیل می کند.	-۰,۱۱۱	۰,۸۷۹	رد

نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه ۱. رهبری دیجیتال تحول‌آفرین بر تحول دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در سطح ۹۵٪ رهبری دیجیتال تحول‌آفرین بر تحول دیجیتال تأثیر معناداری دارد، زیرا میزان آماره t برابر با ۱۱/۴۷۹ است و این مقدار بزرگ تر از ۱,۹۶ می باشد. میزان این تأثیر برابر با ۵۹ درصد است. که این بیانگر تاثیر مستقیم بین دو متغیر می باشد. به عبارتی مسیر استاندارد در این فرضیه برابر با ۰/۵۹ می باشد. در نتیجه فرضیه فوق پذیرفته می شود. که با نتایج (AlNuaimi et al,2022)، همسو می باشد.

فرضیه ۲. رهبری دیجیتال تحول‌آفرین بر چابکی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در سطح ۹۵٪ رهبری دیجیتال تحول‌آفرین بر چابکی سازمان تأثیر معناداری دارد، زیرا میزان آماره t برابر با ۳/۰۳۰ است و این مقدار بزرگ تر از ۱,۹۶ می باشد. میزان این تأثیر برابر با ۲۳ درصد است. که این بیانگر تأثیر مستقیم بین دو متغیر می باشد. به عبارتی مسیر استاندارد در این فرضیه برابر با ۰/۲۳ می باشد. در نتیجه فرضیه فوق پذیرفته می شود. که با نتایج (AlNuaimi et al,2022) و اسدی زاده و اخوان (۱۳۹۹)، همسو می باشد.

فرضیه ۳. چابکی سازمان بر تحول دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در سطح ۹۵٪ متغیر چابکی سازمان بر تحول دیجیتال تأثیر معناداری دارد، زیرا میزان آماره t برابر با ۸/۹۶۲ است و این مقدار بزرگ تر از ۱,۹۶ می باشد. میزان این تأثیر برابر با ۵۸ درصد است. که این

بیانگر تأثیر مستقیم بین دو متغیر می باشد. به عبارتی مسیر استاندارد در این فرضیه برابر با ۰/۵۸ می باشد در نتیجه فرضیه فوق پذیرفته می شود. که با نتایج (AlNuaimi et al,2022) و ترویس و همکاران(۲۰۲۲)، همسو می باشد.

فرضیه ۴. تحول دیجیتال بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در سطح ۹۵٪ تحول دیجیتال بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد، زیرا میزان آماره t برابر با ۷/۱۱۷ است و این مقدار بزرگ تر از ۱,۹۶ می باشد. میزان این تأثیر برابر با ۵۳ درصد است. که این بیانگر تأثیر مستقیم بین دو متغیر می باشد. به عبارتی مسیر استاندارد در این فرضیه برابر با ۰/۵۳ می باشد در نتیجه فرضیه فوق پذیرفته می شود. که با نتایج آویروسا(۲۰۱۸) و قوایی و همکاران(۲۰۲۲)، همسو می باشد.

فرضیه ۵. استراتژی دیجیتال رابطه بین رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و تحول دیجیتال را تعدیل می کند

با توجه به مدل تحقیق در حالت معنی داری مشاهده می‌شود که رابطه تعاملی بین تحول آفرین دیجیتال و تحول دیجیتال با استراتژی دیجیتال معنی دار نیست، چرا که آماره t متناظر کم تر از ۱,۹۶ است و لذا نقش تعدیل گر استراتژی دیجیتال در تأثیرگذاری رهبری دیجیتال تحول‌آفرین بر تحول دیجیتال پذیرفته نمی شود که با نتایج (AlNuaimi et al,2022) همسو می باشد.

فرضیه ۶. استراتژی دیجیتال رابطه بین چابکی سازمانی و تحول دیجیتال را تعدیل می کند.

با توجه به مدل تحقیق در حالت معنی داری مشاهده می‌شود که رابطه تعاملی بین چابکی سازمانی و تحول دیجیتال با استراتژی دیجیتال معنی دار نیست، چرا که آماره t متناظر کم تر از ۱,۹۶ است و لذا نقش تعدیل‌گر استراتژی دیجیتال در تأثیرگذاری چابکی سازمانی و تحول دیجیتال پذیرفته نمی‌شود.

نتیجه‌گیری

در قسمت پیشینه تحقیق، اشاره شد که رهبری دیجیتال تحول‌آفرین به طور قابل توجهی بر تحول دیجیتال تأثیر مثبت دارد. نتایج نشان‌دهنده آن است که رهبری دیجیتال تحول‌آفرین به طور مثبت بر تحول دیجیتال تأثیر می گذارد و فرضیه اول تاییدشد. بنابراین نشان‌دهنده آن است که رهبران تحول‌آفرین برای مدیریت تغییرات سازمانی، به ویژه در یک محیط دیجیتال، آماده‌تر هستند. بنابراین، سازمان باید به دنبال مدیری باشد که توانایی رهبری تحول‌آفرین را داشته باشند تا بتواند رقابت کنند. فرضیه دوم چابکی سازمانی به طور قابل توجهی بر تحول دیجیتال تأثیر می‌گذارد، نیز تایید گردید. از آنجاییکه که انتظار می‌رود، قابلیت چابکی سازمان می‌تواند به اهداف در خصوص مدیریت تغییر که نیاز سازمان می‌باشد کمک کند. به طور مثال در مدیریت منابع انسانی نوین برای چابکی، سازمان باید به

سمت تجزیه و تحلیل منابع انسانی[1] که مبتنی بر داده است و اطلاعاتی را استفاده می‌کند که به طور معمول توسط منابع انسانی سازمان جمع‌آوری شده است، پیش رود و انجام این کار مستنداتی درخصوص چگونگی نقش منابع انسانی در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان ارائه می‌دهد. همچنین سازمان بیمه سامان می‌تواند بر بهبود توانایی‌های شناختی خود از طریق بهبود یادگیری سازمانی و حمایت از شیوه‌های مدیریت دانش تمرکز کند تا در محیط دیجیتالی چابک‌تر باشد.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از مثبت بودن بین رهبری تحول‌آفرین دیجیتال و چابکی سازمانی است. و بیانگر آن است که رهبری دیجیتال تحول‌آفرین به طور مثبت بر افزایش چابکی سازمانی تأثیرگذار است، همانطور که قبلا اشاره شد، سازمانی که به دنبال موفقیت در تحول دیجیتال است باید به دنبال رهبری با ویژگی تحول‌آفرین باشد تا بتواند بر چابکی سازمانی تأثیر بگذارد. آخرین فرضیه استراتژی دیجیتال رابطه بین چابکی سازمانی و تحول دیجیتال را تعدیل می‌کند. این فرضیه تأیید نشد. استراتژی دیجیتال رابطه بین رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و تحول دیجیتال را تعدیل نمی‌کند، که بر اساس مرور مقالات و ادبیات پژوهش نیاز به تغییرات و اصلاحات تدریجی در منابع دیجیتال سازمان دارد.

رهبران تحول دیجیتال سازمان نیز می‌توانند با استفاده از این چارچوب، اولویت‌های برنامه‌های تحولی خود را تعیین نمایند. در واقع، تحقق وظایف رهبر ارشد دیجیتال، تحقق برنامه‌های تحول دیجیتال سازمان در راستای چابک‌سازی خواهد بود. استراتژی دیجیتال با هماهنگ‌کردن ابتکارات دیجیتالی‌سازی در راستای یک جهت استراتژیک مشترک، یک عامل کلیدی برای تحول دیجیتال در نظر گرفته می‌شود.

پیشنهادات

به مدیران شرکت بیمه سامان توصیه می‌گردد بر تقویت آموزش و برگزاری دوره‌های مختلف برای کارکنان در زمینه مهارت و یادگیری تحول دیجیتال و نیز ارزیابی مهارت آنها از طریق آزمون‌ها تأکید داشته باشند تا اینکه بتوانند گام‌های مؤثری در زمینه ایجاد قابلیت‌های عملیاتی فراهم نمایند که متعاقباً منجر به اثربخشی، کارایی و عملکرد اساسی خواهند شد.

پیشنهاد می‌شود مدیران بیمه سامان مفهوم چابکی را بپذیرند و از سازمان‌های پیشرو برای ساده‌سازی فرآیندها و کاهش بوروکراسی برای کمک به ایجاد چابکی بیشتر موردنیاز برای موفقیت تحول دیجیتال بیاموزند.

مدیران بیمه سامان می‌توانند با راه‌اندازی آکادمی دیجیتال و مرکز تعالی دیجیتال در راستای ارتقای فرهنگ دیجیتال سازمان بکوشند.

1 HR Analytics

مراجع

[۱]- آزادبر، نازیلا، آقاسیان، مریم، شایان، علی، ۱۴۰۱، نقش تحول دیجیتال در مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت بیمه سامان، بیست و نهمین همایش ملی و دهمین همایش بین المللی بیمه و توسعه؛ توسعه دانش بنیان صنعت بیمه

[۲]- آئینی، محمدامین، ۱۴۰۱، شناسایی و اولویت بندی مهم ترین سازه های شایستگی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌ها، فصلنامه مدیریت علوم دریایی

[۳]- ارجمندی‌نژاد، وفا، فرودی، قاسم، ۱۴۰۰، بررسی تاثیر رفتارهای رهبری مدیران ارشد بر هماهنگی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی کسب و کار با نقش میانجی گری چابکی سازمانی (مورد مطالعه: شعب بانک سپه در شهر مشهد)، دوازدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و توسعه

[۴]- اسدی زاده، حمیدرضا و اخوان صراف، احمدرضا(۱۳۹۹). بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر چابکی سازمانی با رویکرد تفکر استراتژیک در بانک مسکن، هفتمین کنفرانس بین المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، تهران، https://civilica.com/doc/1122666.

[۵]- باقرزاده، مجید، کبری دیباور، احمد، ۱۳۸۹،تبیین ارتباط هوش سازمانی با چابکی سازمانی، فصلنامه مدیریت کسب و کار، (۲)۵.

[۶]- فرزانه، پریس و اکوچکیان، محمد،۱۴۰۲،استراتژی دیجیتال و و روش گذار به استفاده از راهکارهای آن،دومین کنگره بین المللی مدیریت، اقتصاد، علوم انسانی و توسعه کسب و کار

[۷]- حسینی نسب، سید مهدی؛ شامی زنجانی، مهدی؛ قلی پور، آرین(۱۴۰۰). ارائه چارچوب وظایف مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان. مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۱)،۱ -۲۵ .

[۸]- شریفیان، داوود؛ باب الحوائجی، فهیمه و اباذری، زهرا(۱۴۰۰). ارائه مدل هویت دیجیتال در دولت هوشمند در دستگاه های دولتی ایران با نقش میانجی رهبری تحول دیجیتال، فصلنامه دانش شناسی، پیاپی ۵۲، صص ۳۱-۵۱.

[۹]- فرزی، حامد، عباسی، همایون، زردشتیان، شیرین، ۱۳۹۴، تبیین رابطهٔ هوش سازمانی و چابکی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران، مدیریت ورزشی، (۵)۷.

[۱۰]- قصوری، علی(۱۴۰۱). نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ششم، شماره ۸۴، صص ۹۱-۸۱.

[۱۱]- کارگر شورکی، محمد؛ وارث، سید حامد؛ غفاری، عباس(۱۴۰۱). شایستگی‌های پایداری

دیجیتالی رهبران کسب و کار برای پیاده‌سازی نسل چهارم صنعت. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۷(۶۷)، ۱۰۳-۱۳۳.

[۱۲]- کوشکی جهرمی، علیرضا و هاشمی، سید اسماعیل و اکبری، مهرداد و صائمی، رحیم و صغری بخشی کوهی خیلی، فاطمه(۱۴۰۰). چالش ها و موانع تحول دیجیتال در سازمان ها و نقش رهبری دیجیتال در رفع موانع، هجدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران،https://civilica.com/doc/1486837.

[۱۳]- عباسی، مرتضی، استاد شریف معمار، احمد، زاهدی، محمدرضا، ۱۳۹۱، چابکی سازمانی: تعریف، سنجش و استقرار در سازمان، فصلنامه علمی ترویجی معیار، (۳)۳.

[۱۴]- نوری، مژگان؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ شامی، مهدی و عابدین، بابک(۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان های ایرانی، مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره۱۲، شماره۲، صص ۲۴۲-۲۱۱.

[۱۵]- هادیان فر، سیدرضا و ملکی نیا، محمد(۱۴۰۰). ذهن آگاهی سازمانی نسبت به تحول دیجیتال به عنوان پیش شرط توانایی پردازش اطلاعات برای دستیابی به چابکی بازار، چهارمین کنفرانس ملی و نخستین کنفرانس بین المللی الگوهای نوین مدیریت و کسب و کار، تهران، https://civilica.com/doc/1394354

[16]- AlNuaimi, B. Singh, S. Ren, S. Budhwar, P.(2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy, Journal of Business Research 145 (2022) 636–648.

[17]- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. Journal of Business Research, 134, 78–88.

[18]- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. Academy of Strategic Management Journal, 19(1), 1–17.

[19]- Ardi, A., Djati, S., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H., & Nanda, K. (2020). The relationship between digital transformational leadership styles and knowledgebased empowering interaction for increasing organisational innovativeness. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11(3), 259–277.

[20]- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T., & Luoma-aho, V. (2019). Evolution of strategy narration and leadership work in the digital

era. Leadership, 15(2), 205-225.

[21]- Babnik, K., Breznik, K., Dermol, V., & Sirca, ˇ N. T. (2014). The mission statement: Organisational culture perspective. Industrial Management & Data Systems, 114(4), 612–627.

[22]- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. Women in Management Review, 16(5), 244–257.

[23]- Bresciani, S., Huarng, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. Journal of Business Research, 128, 204–210.

[24]- Burchardt, C. Maisch, B.(2019). Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation, Volume 84, Pages 112-117.

[25]- Capitani, G. (2018). CIO's: Drivers or Followers of Digital Transformation?. In CIOs and the Digital Transformation (pp. 69-83). Springer, Cham.

[26]- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. California Management Review, 62(4), 37–56.

[27]- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Koseoglu, ¨ M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 87, Article e102499.

[28]- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. Information & Management, 57(5), Article 103262.

[29]- Fernandez-Vidal, J., Perotti, F. A., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. Journal of Business Research, 152, 29-41.

[30]- Franken, A., & Thomsett, H. (2013). When it takes a network: Creating strategy and agility through wargaming. California Management Review, 55(3), 107–133.

[31]- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. International Journal of Production Economics, 118(2), 410–423.

[32]- Gebayew, C., Hardini, I. R., Panjaitan, G. H. A., & Kurniawan, N. B. (2018). A systematic literature review on digital transformation. In 2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI), 260-265. IEEE.

[33]- Ghouaibi, S. Festa, G. Quaglia, R. Rossi, M.(2022). The risky impact of digital transformation on organizational performance – evidence from Tunisia, Volume 178, May 2022, 121571.

[34]- Ghasemaghaei, M., Hassanein, K., & Turel, O. (2017). Increasing firm agility through the use of data analytics: The role of fit. Decision Support Systems, 101, 95–105.

[35]- Haffke, I., Kalgovas, B. J., & Benlian, A. (2016). The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation. Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin 2016.

[36]- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. Paper presented at the MCIS.

[37]- Lee, O.-K., Banerjee, P., Lim, K. H., Kumar, K., Hillegersberg, J. v., and Wei, K. K. (2006). Aligning IT components to achieve agility in globally distributed system development. Communications of the ACM, 49(10), 48-54.

[38]- Lin, W.-B. (2011). Factors affecting the effects of service recovery from an integrated point of view. Total Quality Management, 22(4), 443–459.

[39]- Li, F. (2020). Leading digital transformation: Three emerging approaches for managing the transition. International Journal of Operations & Production Management, 40(6), 809–817.

[40]- McGrath, R., & McManus, R. (2020). Discovery-driven planning. Harvard Business Review. https://hbr.org/1995/07/discovery-driven-planning.

[41]- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), 101384.

[42]- Øverland, A. P. (2016). Always on: Digital Brand Strategy in a Big Data World. Routledge.

[43]- Pirayesh, R., & Pourrezay, Z. (2019). The effect of transformational leadership style and organizational innovation on improving environmental performance of environmental polluters companies case study: Lead producer companies in Zanjan province. Journal of Environmental Management and Tourism, 10(7), 1687–1695.

[44]- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. Journal of Business Research, 124, 610–619.

[45]- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals. Journal of International Management, 27(1), Article e100737.

[46]- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. International Journal on Leadership, 6(1), 1–6.

[47]- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. Future Generation Computer Systems, 91, 327-334.

[48]- Swift, M., & Lange, D. (2018). Digital leadership in Asia-Pacific. Korn Ferry.

[49]- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California Management Review, 58(4), 13–35.

[50]- Trpis, C. Corvello, V. Ghobadian, A.(2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era, Volume 174, January 2022, 121227.

[51]- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 67(6), 1673–1687.

[52]- Tumbas, S., Berente, N., & Brocke, J. V. (2018). Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief Digital Officer perspectives of their emerging role. Journal of Information Technology, 33(3), 188-202.

[53]- Veiseh, S., & Eghbali, N. (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. Management Science Letters, 4(9), 2121–2128.

[54]- Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: conceptual framework. In Proc. of the Int. Scientific Conference “Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering’2019”, Vilnius, eISSN 2538-8711. ISBN 978-609-476-161-4 / eISBN 978-609-476-162-1.

[55]- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.

[56]- Wanasida, A. S., Bernarto, I., and Sudibjo, N. (2020). The effect of millennial transformational leadership on IT capability, organizational agility and organizational performance in the pandemic era: An empirical evidence of fishery startups in Indonesia. International Conference on Global Innovation and Trends in Economy 2020, 3(1). https://adi-journal.org/index.php/conferenceseries/article/ view/408.

[57]- Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. Journal of the Association for Information Systems, 22 (1).