



## Presentation of a Conceptual Model for Empowering the Insurance Industry Sales Network within the Value Chain Framework

**Kamran Kiani**<sup>id</sup>

Ph.D. students, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

[k.kiany@gmail.com](mailto:k.kiany@gmail.com)

**Ali Mohtashami**<sup>\*id</sup>

Associate Professor of Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

[mohtashami07@gmail.com](mailto:mohtashami07@gmail.com)

**Sadegh Abedi**<sup>id</sup>

Assistant Professor of Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

[abedi.sadegh@gmail.com](mailto:abedi.sadegh@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Article type:

Complete scientific-research article

#### Article history:

Received: 2025-08-27

Revised: 2025-10-08

Accepted: 2025-10-19

#### Keywords:

Insurance  
Empowerment;  
Value Chain;  
Confirmatory Factor  
Analysis (CFA);  
Sales Network;  
Insurance Industry.

### EXTENDED ABSTRACT

**Background and Objectives:** The aim of this study is to present a conceptual model for empowering the insurance industry sales network within the value chain framework. The present research is applied in terms of its objective and employs a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach for data collection.

**Materials and Methods:** The statistical population of this study consisted of managers, sales experts, and representatives' affairs specialists in the insurance industry who are directly involved with the sales network. Due to limited access to experts, the study sample included 40 individuals selected using the snowball sampling method. In the initial stage, the factors influencing the empowerment of representatives were identified, and following in-depth interviews with the experts, these factors were extracted. Subsequently, through the use of a questionnaire, five main factors and 22 final indicators were determined. Considering the limited number of experts and the objective of the study in presenting and validating the conceptual model, confirmatory factor analysis (CFA) within the framework of covariance-based structural equation modeling (CB-SEM) was employed using AMOS software. It should be noted that the analysis was conducted solely for the purpose of construct validation and examining the proposed relationships of the conceptual model, and the results were interpreted with caution.

**Results:** The Cronbach's alpha for the identified factors was above 0.7, indicating acceptable construct validity. The results of the conceptual model demonstrated that all factors have a positive and significant effect on the empowerment of the sales network. Although the model fit was interpreted with caution due to the limited sample data, it showed that the proposed

\* Corresponding author.

E-mail address: [mohtashami07@gmail.com](mailto:mohtashami07@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-0929-8555>

---

conceptual model is capable of providing a reasonable explanation of the relationships among the factors and the empowerment of insurance industry representatives.

**Conclusion:** The main findings of this study emphasize the special importance of insurance industry representatives, as they are recognized as the most valuable part of the value chain in this sector. The results indicate that by strengthening the factors influencing the empowerment of representatives, it is possible to enhance the productivity, revenue, and profitability of insurance companies. This, in turn, contributes to the sustainable development and strategic growth of the entire insurance industry. In addition to providing a scientific framework for empowering the sales network, the present study paves the way for future research in the management of sales networks and the improvement of organizational performance in insurance companies. It can also offer significant guidance to managers and decision-makers in optimizing processes and strategic policymaking

---

**Cite this article as:**

Kiani, K., Mohtashami, A., & Abedi, S. (2025). Presentation of a Conceptual Model for Empowering the Insurance Industry Sales Network within the Value Chain Framework. *Journal of Strategic Value Chain Management*, 2(7), 81-101.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.38836.1048>

---

© 2024 authors retain the copyright and full publishing rights. Journal of Strategic Value Chain Management Published by **Semnan University Press**.

This is an open access article under the CC-BY-4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

---



## ارائه مدل مفهومی توان افزایی شبکه فروش صنعت بیمه در چارچوب زنجیره ارزش

کامران کیانی

دانشجوی دکترای مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

[k.kiany@gmail.com](mailto:k.kiany@gmail.com)

علی محتشمی\*

دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

[mohtashami07@gmail.com](mailto:mohtashami07@gmail.com)

صادق عابدی

استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

[abedi.sadegh@gmail.com](mailto:abedi.sadegh@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	سابقه و هدف: هدف این پژوهش ارائه مدل مفهومی توان افزایی شبکه فروش صنعت بیمه در چارچوب زنجیره ارزش است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) است.
مقاله کامل علمی- پژوهشی	
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴-۰۶-۰۵	
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴-۰۷-۱۶	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴-۰۷-۲۷	
واژه‌های کلیدی:	
توان افزایی؛	روش: جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، کارشناسان فروش و کارشناسان امور نمایندگان صنعت بیمه است که به طور مستقیم با شبکه فروش در ارتباط هستند. با توجه به محدودیت دسترسی به خبرگان، نمونه پژوهش شامل ۴۰ نفر از این افراد بود که با استفاده از روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. در مرحله نخست، عوامل مؤثر بر توان‌افزایی نمایندگان شناسایی گردید و پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، این عوامل استخراج شد. سپس با بهره‌گیری از پرسشنامه، پنج عامل اصلی و ۲۲ شاخص نهایی تعیین گردید.
زنجیره ارزش؛	با توجه به تعداد محدود خبرگان و هدف پژوهش در ارائه و اعتبارسنجی مدل مفهومی، در این تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در چارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس (CB-SEM) و با استفاده از نرم‌افزار AMOS استفاده شد. لازم به ذکر است که تحلیل انجام شده صرفاً در چارچوب اعتبارسنجی سازه‌ها و بررسی روابط پیشنهادی مدل مفهومی صورت گرفته و نتایج آن با احتیاط تفسیر شدند.
تحلیل عاملی تأییدی؛	
شبکه فروش؛	
صنعت بیمه.	
	<b>یافته‌ها:</b> ضریب آلفای کرونباخ برای عوامل شناسایی شده بالای ۰.۷ بود و نشان‌دهنده روایی قابل قبول سازه‌هاست. نتایج مدل مفهومی نشان داد که همه عوامل بر توان افزایی شبکه فروش اثر مثبت

---

و معنادار دارند. برآزش مدل با توجه به داده‌های محدود نمونه، با احتیاط تفسیر شد، اما نشان داد که مدل مفهومی ارائه‌شده قادر به توضیح قابل قبولی از روابط بین عوامل و توان‌افزایی نمایندگان صنعت بیمه است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج اصلی این پژوهش بر اهمیت ویژه نمایندگان صنعت بیمه تأکید دارد، زیرا آنان به عنوان ارزشمندترین بخش زنجیره ارزش این صنعت شناخته می‌شوند. یافته‌ها نشان می‌دهد که با تقویت عوامل تأثیرگذار در توان‌افزایی نمایندگان، می‌توان موجب افزایش بهره‌وری، درآمد و سودآوری شرکت‌های بیمه شد. این موضوع به نوبه خود به توسعه پایدار و رشد راهبردی کل صنعت بیمه منجر می‌شود. پژوهش حاضر ضمن ارائه یک چارچوب علمی برای توان‌افزایی شبکه فروش، زمینه‌ساز تحقیقات آتی در حوزه مدیریت شبکه‌های فروش و بهبود عملکرد سازمان‌های بیمه‌ای خواهد بود و می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در بهبود فرآیندها و سیاست‌گذاری‌های راهبردی کمک شایانی نماید.

---

**استناد:** کیانی، کامران، محتشمی، علی و عابدی، صادق. (۱۴۰۴). ارائه مدل مفهومی توان‌افزایی شبکه فروش صنعت بیمه در چارچوب زنجیره ارزش. *مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۲(۷)، ۸۱-۱۰۱.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.38836.1048>

---

ناشر: دانشگاه سمنان

---

## ۱. مقدمه

امروزه بیمه جزء جدانشدنی نظام مالی در هر کشوری است. شرکت های بیمه از نهادهای مهم در بازار سرمایه هستند که در کنار دیگر نهادهای مالی در امر تهیه و تخصیص سرمایه به تامین مالی واحدهای اقتصادی کمک می کنند. به همین خاطر نمی توان نقش و اهمیت آنها را در دنیای اقتصاد نادیده گرفت. صنعت بیمه یکی از مهمترین ارکان اقتصاد در کشورهای جهان است. امروزه بدون بیمه هیچ تجارتی در جهان شکل نمی گیرد. بیمه در بیشتر اقتصادهای بزرگ دنیا بعد از بانکداری مهمترین عامل در پیشبرد اهداف اقتصادی است. (سجادی، ۱۴۰۳).

مطابق با نظر امینیان (۱۴۰۳)، صنعت بیمه یکی از ارکان اصلی اقتصاد جهانی است که با پوشش ریسک ها، تضمین امنیت مالی و ایجاد اطمینان برای کسب و کارها و افراد، نقشی بی بدیل ایفا می کند. اما آیا تا به حال فکر کرده اید که چه عاملی باعث می شود شرکت های بیمه بتوانند خدمات خود را به دست مشتریان برسانند؟ پاسخ ساده است: شبکه فروش. ضرابیه (۱۴۰۲)، صنعت بیمه با تکیه بر توان نمایندگان در حوزه بیمه های زندگی و سایر محصولات که قابل ارائه به خانواده های ایرانی است می تواند به رشد ضریب نفوذ بیمه در کشور کمک کند تا سهم خوبی در رشد اقتصاد کشور هم داشته باشد. از طرفی فروش از پیچیده ترین و چالش برانگیزترین مباحث کسب و کار است و از همین رو به دست گرفتن مدیریت و ایفای نقش در حوزه آن کاری چالش آفرین است (شیردل شرقی و راجویی، ۱۴۰۲). دیدگاه زنجیره ارزش ابزار مهمی برای درک روابط تجاری کسب و کار، مکانیسم های افزایش کارایی و راههایی برای توانمندسازی برای افزایش بهره وری و ارزش افزوده فراهم می کند (سیف الهی، ۱۴۰۱). این زنجیره به عنوان یک الگوی مفهومی است که نشان می دهد چگونه یک سازمان می تواند با بهینه سازی فعالیت ها و بهره وری در هر مرحله، برتری رقابتی را به دست آورد و در نتیجه ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد کند (شفیعی نیکابادی، ۱۴۰۴). بر اساس دیدگاه تئوری منابع و قابلیت ها، زنجیره ارزش مجموعه ای از منابع، فرآیندها و مهارت ها بوده که یک سازمان برای ایجاد ارزش متمایز و بهره برداری از مزیت های رقابتی در بازار به کار می گیرد و توسعه این زنجیره موجب پایداری و رشد سازمان می شود (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۴). جایگاه نیروی فروش در صنعت بیمه بعنوان یکی از عوامل مهم در این زنجیره به میزان زیادی به رویکرد عمومی فعالیت های بازاریابی در آن صنعت بستگی دارد. یعنی اینکه استراتژی های عمومی بازاریابی صنعت هستند که شکل دهنده شیوه های بازاریابی هستند. از اینرو شناخت این رویکرد کلی می تواند به طراحی سیستم های بازاریابی کارآمد کمک شایانی نماید (دقیقی اصل و همکاران، ۱۳۹۹). از آنجاییکه نمایندگان بیمه بعنوان بخش اصلی زنجیره ارزش صنعت بیمه می باشند و در حقیقت بازوان اجرایی شرکت های بیمه و صنعت بیمه جهت فروش محصولات بیمه ای هستند، توانایی و بالندگی آنها، شکوفایی آنها از لحاظ کیفی و کمی برای شرکت های بیمه مهم می گردد. از سال ۱۳۹۹ تا پایان ۱۴۰۱، ضریب نفوذ بیمه روند کاهشی داشته است. دلیل این امر آن است که رشد تولید ناخالص داخلی به قیمت های جاری (اسمی) بیش از رشد حق بیمه تولیدی بوده است. به عبارت دیگر، افزایش ضریب نفوذ بیمه حدود ۳ درصد گزارش شده است. در حالی که میانگین جهانی ضریب نفوذ بیمه حدود ۵/۷ درصد است، در برخی کشورهای توسعه یافته و اقتصادهای بزرگ این نسبت بین ۸ تا ۱۱ درصد متغیر می باشد. این امر نشان دهنده آن است که صنعت بیمه ایران برای ایفای نقش واقعی خود در اقتصاد کشور نیازمند تحولات اساسی است (سجادی، ۱۴۰۳). از اینرو توانمندسازی بعنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و همچنین نمایندگان فروش بیمه و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد (دقیقی اصل و همکاران، ۱۳۹۹). راهبرد توانمندسازی یکی از راهبردهای عمده سازمان های امروزی برای توسعه مدیریت منابع انسانی است (مسکین نواز و همکاران، ۱۳۹۶). در سالهای اخیر بر اساس گزارشات بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران علیرغم میزان اهمیت شبکه فروش در توسعه کسب و کار و سودآوری در این صنعت، بخش قابل توجهی از نمایندگان و بازاریابان در این صنعت نیمه فعال و گاه غیر فعال می گردند که با بررسی علل آن یکی از دلایل عمده در این امر را خبرگان این صنعت عدم

توانمندسازی شبکه فروش در حوزه های فنی و عمومی می دانند که به کرات توسط نهاد نظارت به شرکت های بیمه ای نیز تاکید می گردد. شرکت های بیمه برای کسب سهم بیشتر از بازار هدف، نمایندگی های خود را افزایش می دهند و لذا سطح توانمندی آنها در سودآوری بسیار تعیین کننده است. مدیریت بیمه در راستای ارتقای این صنعت به سرمایه گذاری روی منابع انسانی توانمند و توانمندسازی آنها اهتمام ویژه داشته است (مسکین نواز و همکاران، ۱۳۹۶).

در این تحقیق بر آن هستیم تا با ارائه یک مدل مفهومی برای توان افزایی شبکه فروش صنعت بیمه در چارچوب زنجیره ارزش چالش های شبکه فروش، شرکت های بیمه و در نهایت صنعت بیمه را برای کسب سهم بیشتر از فروش، سودآوری و بازار مرتفع نماییم. لذا برای ارائه این مدل سوال مهم و اساسی این است که این عوامل چه عواملی هستند؟

## ۲. پیشینه پژوهش

اهمیت و نقش نمایندگان در صنعت بیمه بر هیچ کس پوشیده نیست، نمایندگان بیمه جزء نیروهای عملیاتی و به عبارتی نیروهای خط مقدم شرکت های بیمه ای می باشند و از نقش بسیار مهمی برخوردارند. عملکرد درست و یا نادرست آنها مستقیماً در موفقیت یا عدم موفقیت شرکت های بیمه ای تاثیر مستقیم داشته و دارد. با تعداد ۴۱ شرکت بیمه ای در کشور با دارا بودن ۴۳.۶۵۸ نماینده جنرال و ۵۸.۸۶۷ نماینده عمر در سال ۱۴۰۲ (سالنامه آماری صنعت بیمه، ۱۴۰۲). اهمیت شبکه فروش بر بیمه مرکزی بعنوان دستگاه ناظر و شرکت های بیمه ای بیش از پیش مورد توجه است.

### ۱.۲. توان افزایی:

صاحب نظران مدیریت تعاریف متعدد و متنوعی از توان افزایی ارائه نموده اند و اگر از صدها نفر در خصوص این تعریف سوال شود، صدها پاسخ متفاوت دریافت می شود اما در نهایت همگی به افزایش بهره وری منجر می گردند. مطالعات کلاسیک عمدتاً چندین عامل در رابطه با عوامل و چالش های توان افزایی مطرح کرده است که در این باره اجماع نظر و شفافیت وجود ندارد (کندلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). توان افزایی کارکنان به درجه خاصی از واگذاری اختیارات و مسئولیت تصمیم گیری به کارکنان در حیطه وظایفشان تعریف شده است (هیما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). توان افزایی یک فلسفه مدیریتی است که شغل افراد را غنی می کند و به آنها قدرت می دهد تا اعمال خود را کنترل کنند و مسئولیت در قبال کارهای خود را قبول کنند (نواچوکوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). توان افزایی در هسته خود، فرایند افزایش ظرفیت یک فرد یا یک گروه برای تصمیم گیری آگاهانه و واقعی کردن آن تصمیمات به اقدامات و نتایج ملموس است (رحمان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳).

توان افزایی یا به شرایط شناختی مربوط می شود یا به شرایط محیطی افراد (سیورز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). کارکنان توانمند، انگیزه می شوند تا روش های جدید انجام کارها آزمایش و روش های خلاقانه برای حل مشکلات را امتحان کنند (ساهدو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). توان افزایی به عنوان فرایندی پذیرفته می شود که به افرادی که قدرت کمتری دارند کمک می کند تا در شناسایی مشکلات، تصمیم گیری و اقدامات خود برای بدست آوردن کنترل بر زندگی شان مشارکت کنند (لیهی وارن و نیوونهویره<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳).

فرهنگ آکسفورد واژه توان افزایی را به قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه خدمت و توانایی معنی کرده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمان به معنای تغییر فرهنگ و شهامت در

<sup>1</sup> Kennedy et al

<sup>2</sup> Hema

<sup>3</sup> Nwachukwu

<sup>4</sup> Sadekur Rahman et al

<sup>5</sup> Sievers et al

<sup>6</sup> Sahadev et al

<sup>7</sup> Leahy-Warren and Nieuwenhuijze

ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است (لی و نی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). بررسی های صورت گرفته در پژوهش های داخلی و خارجی در حوزه توان افزایی و توانمندسازی در قالب جدول ۱ به صورت خلاصه ارائه شده است.

## ۲.۲. زنجیره ارزش پورتر:

زنجیره ارزش مجموعه فرآیندها و فعالیت هایی است که یک کسب و کار مستمر به مشتریان عرضه می دهد. این چارچوب زنجیره ارزش باعث می شود که سازمان ها بتوانند با شناسایی فعالیت های اصلی و پشتیبان، به افزایش کارایی و تمایز رقابتی دست یابند (عبداله زاده، ۱۴۰۳). همواره زنجیره های ارزشی که امروزه بسیار مورد استفاده قرار می گیرد، ریشه در کارهای پیشگامانه مایکل پورتر در اواسط دهه ۱۹۸۰ و پتر دیکن، جغرافی دان، که اصطلاح زنجیره های تولید را در سال ۱۹۹۲ ابداع کرد، بر می گردد (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۳). چارچوب زنجیره ارزش پورتر (۱۹۸۵) یکی از مدل های کلیدی در تحلیل مزیت رقابتی سازمان هاست. در این چارچوب، فعالیت های سازمان به دو دسته اصلی تقسیم می شوند:

\* فعالیت های اصلی<sup>۲</sup>: شامل لجستیک درون ورودی، عملیات، لجستیک برون ورودی، بازاریابی و فروش، و خدمات پس از فروش.

\* فعالیت های پشتیبان<sup>۳</sup>: شامل زیرساخت سازمان، مدیریت منابع انسانی، توسعه فناوری و تدارکات. (رضایی و همکاران، ۱۳۹۴)

بر اساس گزارش KMPG (۲۰۲۰)، نقش شبکه فروش (نمایندگان و کانال های توزیع) در زنجیره ارزش بیمه بسیار محوری است. نمایندگان، هم عامل اصلی اتصال محصول به مشتری اند و هم بازیگران کلیدی در خلق و انتقال ارزش خدمات بیمه ای (از طریق مشاوره، اعتمادسازی و نگهداری مشتری). از این رو، توان افزایی نمایندگان از جمله آموزش، فناوری پشتیبان، انگیزش مالی و سازوکارهای سازمانی، مستقیماً بر کارایی حلقه «بازاریابی و فروش» و نهایتاً بر عملکرد زنجیره ارزش اثر می گذارد. پژوهش های صنعتی و گزارش های مشاوره ای تاکید می کنند که بازآرایی کانال های توزیع و توان افزایی نیروی فروش از بنیادی ترین اقداماتی است که شرکت های بیمه برای رشد ارزش باید در دستور کار قرار دهند.

## ۳.۲. پیشینه پژوهش های داخلی و خارجی

جدول ۱- خلاصه مولفه های مورد بررسی توسط نویسندگان داخلی و خارجی

نام نویسنده	سال	عنوان پژوهش	نتایج حاصله
شیردل شرقی و همکاران	۱۴۰۲	تاثیر شبکه سازی بر عملکرد فروش: بررسی نقش میانجی خلاقیت و رضایت شغلی در نمایندگی بیمه کوثر مشهد	رفتار شبکه سازی بر عملکرد فروش با میانجی گری خلاقیت و رضایت شغلی تاثیر مثبت و معنا دار دارد.
سهیلی و همکاران	۱۳۹۹	شناسایی عوامل فردی موثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت با مطالعه بر سازمان بیمه سلامت	مشارکت، حمایت سازمان، آموزش، توجه به کارکنان، واگذاری مسئولیت، روشن بودن اهداف، شفاف بودن نقش ها و اعطای اختیارات عوامل فردی موثر بر توانمندسازی هستند.
دهقانی نیری و همکاران	۱۳۹۹	بررسی تاثیر بهره وری دانش بر توانمندسازی کارکنان در شرکت بیمه	بین بهره وری دانش با هریک از مولفه های توانمندسازی ارتباط قوی و مثبت وجود دارد. این رابطه بین بهره وری دانش با احساس معنی داری شغل، احساس شایستگی، احساس داشتن استقلال، احساس موثر بودن در شغل و احساس اعتماد به همکاران و همچنین رابطه قوی مثبت بین نوآوری تدریجی و نوآوری بنیادی با توانمندسازی بدست آمد.

<sup>1</sup> Lee and Nie

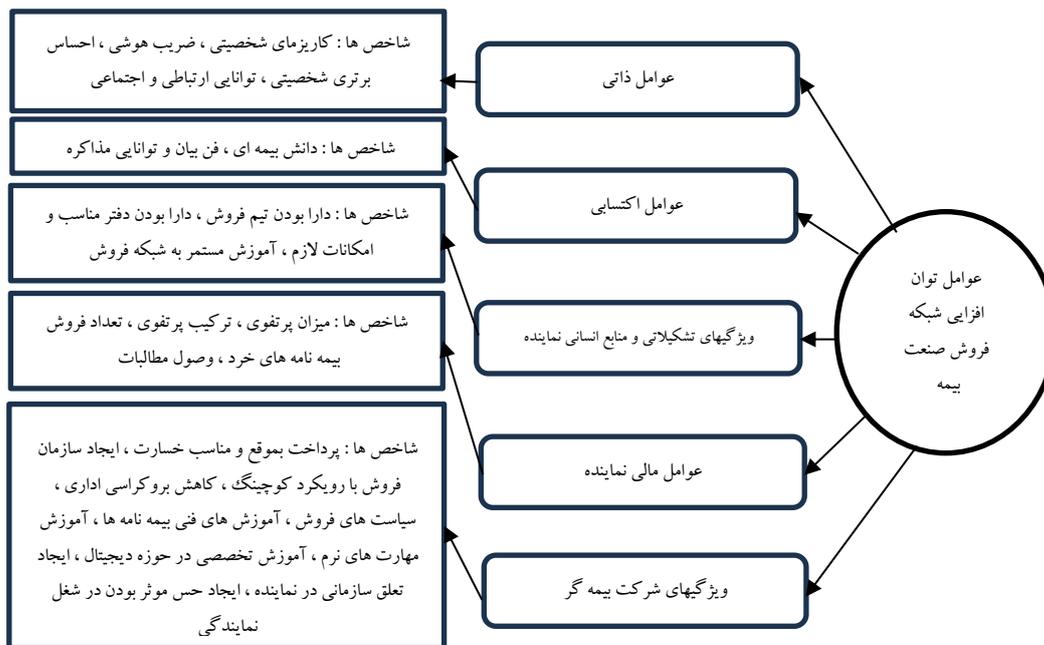
<sup>2</sup> Primary Activities

<sup>3</sup> Support Activities

توانمندسازی نیروی فروش در صنعت بیمه تابعی از عوامل مرتبط با نماینده، بیمه مرکزی، شرکت بیمه گر و محیطی است.	شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی فروش در صنعت بیمه	۱۳۹۹	دقیقی اصل و همکاران
آموزش های تخصصی حرفه ای مولفه های آن (کیفیت زمینه، کیفیت در روند، کیفیت فرایند و کیفیت پرونداد) بر عملکرد کارکنان نمایندگان شرکت های بیمه استان همدان تاثیر معنی داری دارد.	بررسی تاثیر آموزش های تخصصی حرفه ای در ارتقاء عملکرد کارکنان نمایندگان شرکت های بیمه استان همدان	۱۳۹۷	رمضانی و قیاسی
الگوی توانمندسازی مدیران نمایندگی های فروش بیمه از ۵ مولفه تشکیل شده است که عبارتند از احساس موثر بودن، اعتماد به نفس، شایستگی، خوداثربخشی و معناداربودن. معادلات ساختاری مبین این مهم بود که در سطح اطمینان ۹۵٪ دو مولفه احساس موثر بودن و اعتماد به نفس بیشترین ارتباط را با مقوله توانمندسازی در صنعت بیمه دارند	شناسایی شاخص ها و مولفه های تاثیر گذار بر توانمندسازی مدیران نمایندگی های فروش بیمه	۱۳۹۶	مسکین نواز و همکاران
مولفه های انتقال دانش ( اجتماعی سازی، تلفیق و درونی سازی) با فناوری اطلاعات و ارتباطات و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد.	تعیین رابطه بین انتقال دانش با فناوری اطلاعات و ارتباطات و توانمندسازی کارکنان و نمایندگان بیمه ایران در استان اردبیل	۱۳۹۵	حداد اسکویی
غنی سازی، اجرای نظام پیشنهادها، تیم سازی و مشارکت کارکنان بر توانمندسازی موثر است .	شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان با مطالعه در سازمان آموزش فنی و حرفه ای در استان تهران	۱۳۹۴	بیات و همکاران
در پژوهش ایشان عوامل ۵ گانه ای که موجب توانمندسازی و بالندگی نیروی انسانی سازمان ها می شود عبارتند از: توان جسمی، توان ذهنی، دانش، مهارت و انگیزه.	عوامل موثر در توانمندسازی منابع انسانی	۱۳۸۸	محمدی
از بین ادراکات شغلی نیروی فروش: اشتیاق شغلی بر عملکرد عینی فروش و سخت کوشی بر عملکرد ارائه فروش و رفتاری بیشترین اثر را دارند. همچنین در پژوهش آنها مشخص شد که برای تبیین اثر تعارض، اشتیاق و رضایت شغلی باید متغیر میانجی سخت کوشی را مد نظر قرار داد.	مدل عوامل موثر بر عملکرد نیروی فروش: رویکرد معادلات ساختاری	۱۳۸۷	عزیزی و همکاران
توانمندسازی روان شناختی کارکنان شامل ۵ بعد مجزاء از هم یعنی: شایستگی، خودمختاری، تاثیرگذاری، معنی داربودن و اعتمادسازی است. تفاوت های فرهنگی با ابعاد توانمندسازی روان شناختی نیز رابطه دارد .	توانمندسازی روان شناختی کارکنان، ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری	۱۳۸۴	عبداللهی
شناسایی سازمانی تاثیر مثبتی بر توانمندسازی رهبری را بر تعهد احساس شده کارکنان برای تغییر سازنده تقویت می کند.	چگونه توانمندسازی رهبری باعث ارتقای خلاقیت کارکنان است ؟	۲۰۲۴	ژو و همکاران
توانمندسازی روان شناختی و قرارداد روان شناختی تاثیر مثبتی بر ارزیابی مشتریان از کیفیت تعامل دارد و نابرابری توانمندسازی پیوندهای بین رفتار مدیر توانمندساز و توانمندسازی روان شناختی را تعدیل می کند.	نابرابری توانمندسازی، توانمند شده و توانمندساز ( تجزیه و تحلیل چند سطحی از مدل یکپارچگی توانمندسازی کارکنان )	۲۰۲۳	کانجانگان و همکاران
برنامه های آموزشی می تواند در جهت توانمندسازی برای دختران مدارس و بلکه خانواده های آنها نیز موثر باشد.	توان افزایشی زنان در هند به عنوان دیدگاه های مختلف بر اساس روش تصمیم گیری چندمعیاره AHP , TOPSIS	۲۰۲۳	آدیکاری و همکاران
سه خروجی از این مطالعه برای توان افزایشی استخراج گردید: بازاریابی برند سازمانی، پاداش و مزایا و مزایای روانی.	راه کارهایی برای حفظ نمایندگان فروش بیمه عمر	۲۰۲۰	پسکادور
توان افزایشی را بعنوان یک ساختار که شامل شش بعد: تصمیم گیری، مهارت های اختیاری، دسترسی به اطلاعات، دانش، ابزار و آموزش است تایید می کند.	توان افزایشی کارکنان خط مقدم	۲۰۲۰	متمری و همکاران
با توجه به اینکه توانمندسازی کارکنان بر چهار بعد کیفیت سیستم ارزیابی عملکرد ارتباط مثبت می گذارد اما بیشترین تاثیر را بر روی اعتماد ایجاد می نماید .	توانمندسازی کارکنان، کیفیت ارزیابی عملکرد و کارایی با مطالعه نقش میانجی کیفیت سیستم ارزیابی عملکرد	۲۰۲۰	برد و همکاران

دو شرط توانمندسازی (توانمندسازی رهبری و استقلال شغلی) بر نتایج رفتاری مورد انتظار از زیردستان توانمند (رفتارهای اختیاری، توانمند و مشارکت در تصمیم گیری) تاثیر می گذارد.	چگونه شرایط توانمندسازی منجر به رفتارهای توانمند می شود؟	۲۰۱۷	پی جن و همکاران
توان افزایی کارکنان بر تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. اثر کار تیمی نیز بر تعهد سازمانی مثبت و از نظر آماری معنادار بود.	بررسی توان افزایی کارکنان، کار گروهی و آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی	۲۰۱۶	هانایا
شکاف بین باور و عمل در سازمان در رابطه با فرایندها و شیوه های توان افزایی وجود دارد.	فرهنگ توان افزایی در صنعت بیمه (یک مطالعه موردی در شرکت دولتی)	۲۰۱۵	روی
بین توانمندسازی کارکنان و رضایت مشتریان رابطه معناداری وجود دارد. در این مطالعه توصیه شده است که مدیران باید کارکنان خود را توانمند کنند تا بقای کارکنان، وفاداری و تعهد را در آنها ایجاد نمایند.	توانمندسازی کارکنان و رضایت مشتریان در صنعت بیمه در نیجریه	۲۰۱۳	ایسیمویا

با توجه به مروری بر مبانی نظریه متغیر مورد مطالعه مشاهده می شود عوامل بسیار متعددی در توان افزایی شبکه فروش صنعت بیمه تاثیر گذار هستند. بر اساس پژوهش های پیشین و مبانی نظری، عوامل توان افزایی آنها بر اساس مدل مفهومی در شکل انشان داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش پژوهش

در این پژوهش برای شناسایی شاخص های توان افزایی و توانمندسازی شبکه فروش از روش مطالعه میدانی - کتابخانه های و مطالعه پژوهش های و پیشینه های داخلی و خارجی در حوزه توانمندسازی استفاده شده است، سپس شاخص های شناسایی شده بر اساس نظرات خبرگان به بحث و بررسی گذاشته شده است و بر اساس خروجی حاصل از این مرحله از طریق پرسشنامه شاخص ها نهایی گردیدند. برای سنجش عوامل شناخته شده در این پژوهش شاخص هایی توسط افراد خبره در زمینه موضوع مورد بررسی در یک طیف ۵ قسمتی از تاثیر خیلی زیاد با نمره ۵، تاثیر زیاد نمره ۴، تاثیر کم نمره ۳، تاثیر خیلی کم نمره ۲ و بدون تاثیر نمره ۱ مورد سنجش آماری قرار گرفته اند.

در توضیح مراحل اجرای پژوهش موارد زیر مطرح می گردد:

- شناسایی شاخص های توان افزایی و توانمندسازی شبکه فروش در صنعت بیمه
- شناسایی خبرگان و مصاحبه با آنها جهت بررسی شاخص های شناسایی شده و بهینه سازی شاخص های شناسایی شده با توجه به نظر خبرگان
- توزیع پرسشنامه. در این بخش با توجه به هدف تحقیق، تعداد ۴۰ پرسشنامه بین خبرگان مطلع در سطح جامعه آماری توزیع گردید
- اجرای مدل معادلات ساختاری (CB-SEM) با استفاده از نرم افزار AMOS
- ارائه نتایج تحقیق و همچنین پیشنهادات کاربردی با توجه به نتایج بدست آمده

ضمناً جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران، کارشناسان فروش و امور نمایندگان صنعت بیمه که مطلع از فعالیت های صنعت بیمه بوده و مستقیماً با نمایندگان ارتباط دارند هستند. ضمناً حجم جامعه پژوهش از روش گلوله برفی چهل نفر خبره تعیین شده است که خبرگان انتخابی می بایست در حوزه فعالیت مرتبط مشغول بکار باشند، حداقل ده سال سابقه کار داشته و همچنین در ارتباط مستقیم با شبکه فروش صنعت بیمه باشند. با توجه به محدودیت حجم نمونه و هدف پژوهش در ارائه و اعتبارسنجی مدل مفهومی، این تحقیق از ترکیب مصاحبه با خبرگان و مطالعات میدانی (کیفی) با تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در چارچوب CB-SEM (کمی) استفاده شده است. این روش امکان ارائه مدلی قابل آزمون و عملیاتی در چارچوب زنجیره ارزش صنعت بیمه را فراهم می کند و سازه ها و شاخص های مدل را به صورت علمی اعتبارسنجی می نماید. ضمناً نسبت به پژوهش های مشابه از جامعه آماری با تعداد نفرات بیشتری استفاده شده است.

#### ۴. یافته ها

در این پژوهش، بر اساس پنج عامل اصلی و بیست و دو شاخص تاثیرگذار در توان افزایی نمایندگان صنعت بیمه، مدل مفهومی توان افزایی شبکه فروش صنعت بیمه ارائه شد. این مدل با تأکید بر رویکردهای راهبردی و با استفاده از ترکیب روش کیفی و کمی اعتبارسنجی گردید: مصاحبه های عمیق با خبرگان و مطالعات میدانی برای استخراج مدل مفهومی و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در چارچوب (CB-SEM) برای اعتبارسنجی کمی سازه ها و روابط.

#### ۴.۱. توصیف ویژگیهای فردی و جمعیت شناختی

جدول ۲- خصوصیات جمعیت شناختی نمونه

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
جنسیت	مرد	۸۷	سابقه کاری	۱۰-۱۵ سال	۲۵
	زن	۱۳		۱۵-۲۰ سال	۳۷.۵
	لیسانس	۶۲.۵		بالای ۲۰ سال	۳۷.۵
تحصیلات	فوق لیسانس	۳۲.۵	جایگاه سازمانی	معاونت	۳۰
	دکتری	۵		مدیر	۳۵
				کارشناس	۳۵

#### ۴.۲. روایی پژوهش

در هر پژوهشی شناخت و سنجش روایی یا همان قابلیت اتکاء تحقیق حائز اهمیت است. لذا ابزار پژوهش زمانی از روایی کامل برخوردار خواهد بود که: از ضریب ثبات ۱ بهره مند باشد.

<sup>1</sup> - Stability coefficient

در این پژوهش، به منظور اعتبارسنجی و روایی اولیه پرسشنامه پیش از اجرای مدل معادلات ساختاری و بررسی سازه‌ها و شاخص‌ها، آزمون آلفای کرونباخ انجام شد. نتایج این آزمون در جدول زیر ارائه شده است.

**جدول ۳- میزان آلفای کرونباخ عامل های پژوهش**

عوامل	تعداد شاخص ها	آلفا کرونباخ
عوامل ذاتی	۴	۰/۸۷۶
عوامل اکتسابی	۲	۰/۸۷۷
ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی نماینده	۳	۰/۸۶۸
عملکرد مالی نماینده	۴	۰/۹۳۰
ویژگی های شرکت بیمه گر	۹	۰/۹۶۳

همانطور که در جدول ۳ مشخص است ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده برای تمامی عامل های شناسایی شده در این پژوهش بالای ۰/۷۰ بوده که نشان دهنده روایی قابل قبول سنجش عامل های فوق الذکر است. یکی دیگر از معیارهای برازش مدل های اندازه گیری، استفاده از شاخص روایی همگرا می باشد که نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. در واقع میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد. برای داشتن روایی همگرای مناسب و قابل قبول، مقدار این شاخص بایستی بیش تر از ۰/۵ باشد (هیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). جدول زیر به بیان این شاخص در متغیرهای پژوهش می پردازد.

**جدول ۴- روایی همگرا**

نام متغیر	مقدار شاخص در مدل	نتیجه گیری
عوامل ذاتی	۰/۸۷۹	برازش مدل مناسب
عوامل اکتسابی	۰/۸۹۰	برازش مدل مناسب
ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی نماینده	۰/۸۷۶	برازش مدل مناسب
عملکرد مالی نماینده	۰/۸۳۰	برازش مدل مناسب
ویژگی های شرکت بیمه گر	۰/۷۸۱	برازش مدل مناسب

همانگونه که در جدول ۴ ملاحظه می شود مقدار شاخص روایی همگرا متغیرها در مدل بیش از مقدار استاندارد است یعنی ۰/۵ است، که مناسب بودن برازش مدل را نشان می دهد.

یکی دیگر از معیارهای برازش مدل های اندازه گیری سنجش روایی واگرا است. روایی واگرا بیانگر میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه ها است به عبارت دیگر واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه نسبت به سازه های دیگر در مدل، تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد. روایی واگرا زمانی در سطح قابل قبول است که میزان واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر در مدل باشد (فورنل و لارکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱). در جدول زیر مقادیر روی قطر اصلی جذر مقادیر واریانس استخراج شده متغیرهای پنهان مرتبه اول و مقادیر زیر قطر اصلی همبستگی میان متغیرهاست.

<sup>1</sup> Hair et al

<sup>2</sup> Fornell & Larcker

## جدول ۵- روایی واگرا

نام متغیر	عوامل ذاتی	عوامل اکتسابی	ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی سازمانی نماینده	عملکرد مالی نماینده	ویژگی های شرکت بیمه گر
عوامل ذاتی	۰/۹۳۷				
عوامل اکتسابی	۰/۷۹۷	۰/۹۴۳			
ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی نماینده	۰/۸۹۲	۰/۷۸۷	۰/۹۳۶		
عملکرد مالی نماینده	۰/۸۵۱	۰/۷۹۱	۰/۸۰۶	۰/۹۱۱	
ویژگی های شرکت بیمه گر	۰/۹۲۰	۰/۸۲۹	۰/۹۳۲	۰/۸۷۹	۰/۸۸۴

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می شود مقادیر قطر اصلی از مقادیر زیر آن بیشتر بوده و این امر نشان دهنده روایی واگرای مناسب و پرازش خوب مدل اندازه گیری است.

## ۳.۴. شاخص های پراکندگی متغیرهای پژوهش

## جدول ۶- شاخص های مرکزی و پراکندگی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	میانه	نما	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
عوامل ذاتی	۱۴/۷۵	۱۶	۱۷	۳/۹۰۱	-۰/۹۳۷	-۰/۲۲۱	۵	۲۰
عوامل اکتسابی	۷/۵۸	۹	۹	۲/۴۴۸	-۰/۹۳۴	-۰/۶۷۹	۳	۱۰
ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی نماینده	۱۱/۵۸	۱۲/۵۰	۱۴	۳/۰۰۳	-۰/۸۴۰	-۰/۴۰۶	۵	۱۵
عملکرد مالی نماینده	۱۵/۱۳	۱۷	۱۸	۴/۴۹۰	-۰/۸۸۶	-۰/۷۴۳	۶	۲۰
ویژگی های شرکت بیمه گر	۳۵/۰۰	۳۹	۳۸	۹/۰۸۴	-۱/۱۸۱	۰/۲۵۶	۱۲	۴۵

مطابق جدول ۶ در توزیع شاخص های مرکزی متغیرهای تحقیق مورد بررسی، حداقل نمره، میانگین، میانه، نما و انحراف استاندارد به متغیر عوامل اکتسابی و حداکثر آنها به ویژگی های شرکت بیمه گر تعلق گرفته است. لازم به ذکر است که با توجه به اینکه بازه چولگی و کشیدگی بین ۲ مثبت تا ۲- کشیده شده است لذا می توان گفت که توزیع داده های عوامل (متغیرها) است.

## ۴.۴. سطح مطلوبیت متغیرهای پژوهش

در این بخش برای سنجش مطلوبیت متغیرهای پژوهش، چون در هر مرحله از آزمون ما دارای یک متغیر هستیم از آزمون T تک نمونه ای استفاده می کنیم. لازم به ذکر است که ابتدا نمره های هر متغیر استاندارد گردیده و به صورت درصد درآمده و سپس نمره ۵۰ به عنوان میانگین نظری در نظر گرفته شده است.

## جدول ۷- آزمون T تک نمونه ای برای متغیرهای تحقیق

Test Value = 50					متغیر
اختلاف میانگین	میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	tآزمون	
۱۵/۰۰	۶۵/۰۰	۰/۰۰۱	۳۹	۳/۶۴۸	عوامل ذاتی
۱۵/۳۶	۶۵/۳۶	۰/۰۰۸	۳۹	۲/۷۷۷	عوامل اکتسابی
۱۵/۷۵	۶۵/۷۵	۰/۰۰۲	۳۹	۳/۳۱۷	ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی نماینده
۱۵/۱۸	۶۵/۱۸	۰/۰۰۵	۳۹	۲/۹۹۳	عملکرد مالی نماینده
۱۹/۷۰	۶۹/۷۰	۰/۰۰۰	۳۹	۴/۵۲۶	ویژگی های شرکت بیمه گر

در جدول فوق نتایج آزمون آماری t تک نمونه‌ای برای بررسی متغیرهای تحقیق می‌باشد. بر طبق مقدار آزمون t محاسبه شده متغیرها و با توجه به درجه آزادی  $d.f=39$ ، همچنین براساس میانگین نظری متغیر (Test Value=50) با قبول خطای کمتر از  $0/01$  ( $Sig=0/001$ ) و درجه اطمینان بیش از  $0/99$  می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای تحقیق با میانگین نظری دارای تفاوت معناداری می‌باشند. یعنی فرضیه خنثی ( $H_0$ ) که نشانگر عدم وجود رابطه است را نمی‌توانیم بپذیریم، و می‌گوییم سطح متغیرهای افراد نمونه به میزان بیش از 15 نمره از میانگین نظری بیشتر است، لذا می‌توان گفت کلیه عوامل و متغیرهای توان افزایی شبکه فروش افراد نمونه بر اساس جدول 7 در سطح مطلوبی قرار دارد.

#### 5.4. آزمون همبستگی متغیرهای پژوهش

برای ارائه مدلی جهت توان افزایی شبکه فروش پنج عامل (متغیر) در نظر گرفته شد که همبستگی این متغیرها را بوسیله آزمون پیرسون در جدول شماره 8 نشان داده ایم.

جدول 8- ماتریس ضرایب همبستگی دو به دو میان متغیرهای پژوهش

متغیر	عوامل ذاتی	عوامل اکتسابی	ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی سازمانی	عملکرد مالی نماینده	ویژگی های شرکت بیمه گر
عوامل ذاتی	1				
عوامل اکتسابی	0/797 0/000	1			
ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی نماینده	0/892 0/000	0/787 0/000	1		
عملکرد مالی نماینده	0/851 0/000	0/791 0/000	0/806 0/000	1	
ویژگی های شرکت بیمه گر	0/920 0/000	0/829 0/000	0/942 0/000	0/879 0/000	1

\* در هر خانه ارقام سطر اول ضریب پیرسون و سطر دوم سطح معناداری است. همانطور که در جدول 8 نمایان است با توجه به ضرایب همبستگی حاصل از رابطه دو به دو میان متغیرهای تبیین کننده مدل مفهومی توان افزایی شبکه فروش و سطح معناداری حاصل از که برای تمامی این متغیرها کمتر از  $0/01$  است، بنابراین می‌توان گفت رابطه نسبتاً قوی، مستقیم و معناداری بین تمامی این متغیرها با هم وجود دارد.

#### 6.4. اولویت بندی متغیرها و مولفه های آن ها

برای اولویت بندی متغیرهای تبیین کننده مدل توانمندسازی شبکه فروش همه نمرات مربوط به این متغیرها با استفاده از آماره فریدمن رتبه بندی گردید و سپس براساس میزان کای اسکوتر حاصل از آزمون فریدمن و سطح معناداری آن مورد قضاوت قرار گرفت.

جدول 9- رتبه بندی متغیرهای تبیین کننده توانمندسازی شبکه فروش

عوامل (متغیرها)	میانگین	انحراف استاندارد	رتبه میانگین
عوامل ذاتی	14/75	3/901	3/34
عوامل اکتسابی	7/57	2/448	1/04
ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی نماینده	11/58	3/003	2/14
عملکرد مالی نماینده	15/13	4/490	3/49
ویژگی های شرکت بیمه گر	35/00	9/084	5/00
Chi-Square = 145/330      df = 4      Sig = 0/000			

همانگونه که در جدول شماره ۹ مشاهده می‌شود، در رتبه بندی بدست آمده از طریق آزمون فریدمن در خصوص بررسی و مقایسه متغیرهای تبیین کننده مدل مفهومی توان افزایی شبکه فروش، متغیر ویژگی های شرکت بیمه گر با میانگین رتبه ۵/۰۰ دارای بالاترین میانگین رتبه است، متغیر عملکرد مالی نماینده با میانگین رتبه ۳/۴۹ در رده دوم اولویت قرار می‌گیرد، متغیر عوامل ذاتی با میانگین رتبه ۳/۳۴ در رده سوم، متغیر ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی سازمانی با میانگین رتبه ۲/۱۴ در رده چهارم و متغیر عوامل اکتسابی با میانگین رتبه ۱/۰۴ در رده چهارم اولویت بندی تبیین این مدل قرار می‌گیرند. با توجه به مقدار کای اسکور (145/330) بدست آمده از آزمون فریدمن و همچنین سطح معناداری حاصل از آن (Sig = 0/000) کمتر از ۰/۰۱ است که می‌توان گفت که این اولویت بندی به لحاظ آماری قابل قبول است.

#### ۷.۴. الگوی معادلات ساختاری

الگوسازی معادلات ساختاری تکنیکی برای تحلیل داده‌ها است که بمنظور ارزیابی بین دو نوع از متغیرها طراحی شده است. الف) متغیرهای آشکار، ب) متغیرهای مکنون یا پنهان. الگوی معادلات ساختاری نسبت به سایر تکنیک‌های تحلیل داده این امکان را فراهم می‌سازد که محقق بتواند مدل‌های نظری پیچیده را در تحلیل آزمون کند. ویژگی بسیار ارزشمند الگوی معادلات ساختاری، تحلیل و پردازش هم‌زمان روابط میان متغیرهای مدل سنجش است. زمانی که از الگوی معادلات ساختاری استفاده می‌شود، یک مولفه‌ی مهم تحلیل ارزیابی چگونگی برازش مدل فرضیه‌ای با داده‌های مشاهده شده است. استفاده از این الگو به محقق امکان می‌دهد تا مدل‌های نظری پیچیده را در قالب داده‌های واقعی آزمون کند. یکی از ویژگی‌های ارزشمند CB-SEM، تحلیل هم‌زمان روابط بین متغیرهای مدل سنجش و مدل ساختاری است و به ارزیابی برازش مدل فرضیه‌ای با داده‌های مشاهده شده کمک می‌کند. مدل ساختاری تحقیق با کاربرد نرم افزار آموس<sup>۲</sup> انجام شد. برای اعتبار سنجی در جدول ۱۰ تخمین غیراستاندارد ضرائب رگرسیونی و معناداری تمامی گویه‌های مربوط به متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۱۰- تخمین غیراستاندارد ضرائب رگرسیونی سوالات مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	شاخص	تخمین استاندارد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی C.R.	سطح معناداری
عوامل ذاتی	q1	1.000			
	q2	.951	.170	5.601	***
	q3	1.082	.196	5.525	***
	q4	1.248	.213	5.866	***
عوامل اکتسابی	q5	1.000			
	q6	1.015	.136	7.455	***
ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی نماینده	q7	1.000			
	q8	1.050	.152	6.905	***
	q9	.952	.129	7.392	***
عملکرد مالی نماینده	q10	1.000			
	q11	1.005	.128	7.824	***
	q12	.943	.124	7.602	***
	q13	1.151	.149	7.729	***
ویژگی های شرکت بیمه گر	q14	1.000			
	q15	.923	.102	9.032	***
	q16	1.028	.102	10.041	***
	q17	1.105	.120	9.240	***
	q18	1.027	.105	9.755	***
	q19	.845	.117	7.222	***
	q20	.973	.095	10.288	***
	q21	.903	.097	9.294	***
	q22	.827	.150	5.500	***

<sup>1</sup> Chi-square

<sup>2</sup> AMOS

با توجه به اینکه نسبت بحرانی در تمامی سوالات از ۱/۹۶ بزرگتر و همچنین نظر به اینکه سطح معناداری در تمامی سوالات کمتر از ۰/۰۵ است، لذا تمامی سوالات می توانند در مدل باقی بمانند.

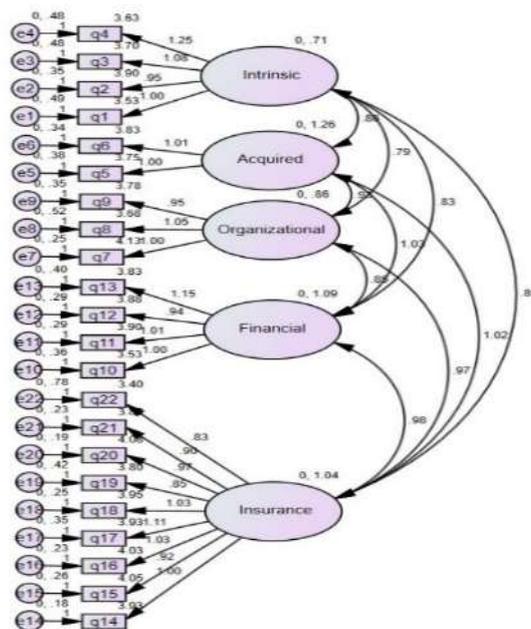
جدول ۱۱- بار عاملی سوالات مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	شاخص	بار عاملی	متغیر	شاخص	بار عاملی
عوامل ذاتی	q1	.769	ویژگی های شرکت بیمه گر	q14	.923
	q2	.805		q15	.878
	q3	.796		q16	.910
	q4	.835		q17	.885
عوامل اکتسابی	q5	.878		q18	.902
	q6	.889		q19	.800
ویژگی های تشکیلاتی و منابع انسانی نماینده	q7	.880		q20	.917
	q8	.803		q21	.887
	q9	.832		q22	.690
عملکرد مالی نماینده	q10	.867			
	q11	.890			
	q12	.878			
	q13	.885			

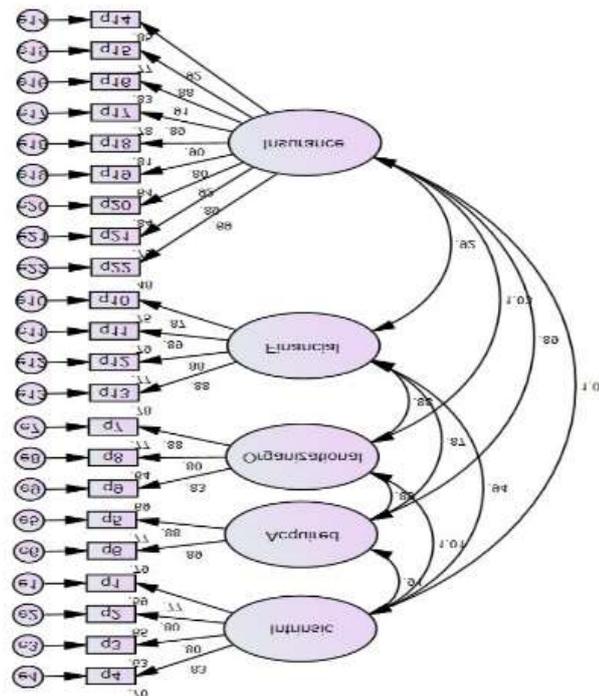
با توجه به بارهای عاملی مذکور در جدول ۱۱ و در نظر گرفتن این نکته که بار عاملی برای تمامی سوالات متغیرهای تحقیق بالای ۰/۳۰ درصد است، لذا می توان گفت که بارهای عاملی تمامی گویه های مذکور متغیرهای که تحت عنوان متغیر مکنون ذیل آن قرار گرفته اند را می سنجد و برای این سنجش از اعتبار لازم برخوردارند.

#### ۸.۴. برازش مدل کواریانسی متغیرهای پژوهش

برای بررسی برازش مدل با استفاده از نرم افزار آموس ابتدا مدل را اجراء کرده و سپس در ادامه برای آگاهی از برازش مدل حاصل، از کواریانس متغیرهای تحقیق، ضرایب کواریانسی گزارش و آماره های مربوط را مورد تحلیل دادیم.



شکل ۲- مدل کواریانسی سازه های توانمندسازی شبکه فروش در حالت غیراستاندارد



شکل ۳- مدل کواریانسی سازه های توانمندسازی شبکه فروش در حالت استاندارد

شاخص های برازش مدل کواریانسی سازه های توانمندسازی شبکه فروش در جدول شماره ۱۲ ارائه شده است:

جدول ۱۲- شاخص های نیکویی برازش مدل

IFI	CFI	NFI	RMSEA	CMIN/DF	Probability level	DF	Chi-square
۰/۹۹۰	۰/۹۹۱	۰/۸۲۳	۰/۰۳۳	۱/۰۴۲	۰/۰۳۲	۱۹۹	۲۰۷/۳۵۴

لازم به ذکر است حاصل CMIN/DF هر چه کوچکتر باشد بیانگر برازش بهتر است و معمولاً عدد ۵ را به عنوان نقطه برش مد نظر قرار می دهند. شاخص RMSEA نیز هر چه به صفر نزدیکتر باشد بیانگر برازش بهتر است. معمولاً عددی بین ۰/۰۵ تا ۰/۱۰ به عنوان نقطه برش مد نظر قرار می گیرد. سایر شاخص ها (CFI, IFI و NFI) هر چه به یک نزدیکتر باشد بیانگر برازش بهتر است.

همان طور که مشاهده می شود مقدار خبی دو (Chi-square = 207/354) است که با توجه به سطح معناداری آن (P-value = 0/032) که کمتر از ۰/۰۵ بوده، قابل قبول است. همچنین حاصل تقسیم مقدار خبی دو بر درجه آزادی برابر با ۱/۰۴۲ است، که کمتر از نمره ۵ که نقطه برش قابل قبولی است قرار دارد و از این نظر این آماره قابل قبول است. مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۳۳ است، که کمتر از ۰/۱۰ است لذا قابل قبول است. مقدار IFI و CFI قابل قبول است و از عدد ۰/۹۰ که معیار قابل قبولی است بیشتر است. مقدار NFI اندکی کمتر از نقطه برش تعیین شده است، با این حال، با توجه به اینکه سایر شاخص های برازش IFI، RMSEA و نسبت (Chi-square/df) در محدوده مطلوب قرار دارند و به علت اینکه حجم نمونه محدود است، این مقدار نیز قابل پذیرش در نظر گرفته شد و در کل می توان گفت که شاخص های برازش حاکی از آن است که مدل بدست آمده دارای برازش مناسبی است.

## ۹.۴. کواریانس سازه های پژوهش

جدول ۱۳- ضرائب کواریانسی سازه های پژوهش

P	C.R.	S.E.	ESTIMATE	کواریانس سازه ها	
***	3.425	.251	.859	<-->	عوامل ذاتی
***	3.622	.218	.789	<-->	عوامل ذاتی
***	3.483	.237	.826	<-->	عوامل ذاتی
***	3.692	.234	.863	<-->	ویژگی های شرکت بیمه گر
***	3.615	.256	.926	<-->	عوامل اکتسابی
***	3.564	.288	1.026	<-->	عوامل اکتسابی
***	3.715	.274	1.019	<-->	ویژگی های شرکت بیمه گر
***	3.606	.236	.852	<-->	ویژگی های تشکیلاتی
***	4.023	.241	.969	<-->	ویژگی های شرکت بیمه گر
***	3.779	.259	.977	<-->	ویژگی های شرکت بیمه گر

در جدول ۱۳ ضرائب کواریانسی بین سازه های پژوهش، انحراف استاندارد، نسبت بحرانی و سطوح معناداری آن ارائه شده است. با توجه به سطوح معناداری بدست آمده از کواریانس بین داده ها ( $P\text{-value} < 0/05$ ) که کمتر از ۰/۰۵ است، می توان گفت که سازه های پژوهش قادر به ارائه یک مدل توان افزایشی شبکه فروش می باشند.

## ۵. بحث و نتیجه گیری

یافته های تحقیق نشان داده است که نمایندگان بیمه یکی از بخش های کلیدی و تاثیر گذار در صنعت بیمه و بعنوان یکی از مهمترین فاکتورهای زنجیره ارزش این صنعت هستند. شرکت های بیمه برای افزایش سهم فروش بیشتر در سال های اخیر به سرعت در حال افزایش تعداد نمایندگان خود هستند تا از این طریق بتوانند سهم بیشتری را از مجموع فروش صنعت بیمه کسب نمایند. اما شاید توجه خیلی زیاد به این مقوله باعث شده که به جای کیفیت جذب نماینده موثر و موفق تر در این حوزه توجه بیشتر به کمیت آنها شود. از اینرو در سال های اخیر توجه به توان افزایشی و توانمند سازی نمایندگان به شدت مورد توجه قرار گرفته به شکلی که در آئین نامه های بیمه مرکزی و همچنین شرکت های بیمه این مهم در دستور کار ویژه آنها قرار گرفته است.

در مقایسه با پژوهش های قبلی، این مطالعه نشان داد که توان افزایشی شبکه فروش یک فرآیند چندلایه است که نیازمند توجه هم زمان به توسعه فردی و اصلاح ساختارهای پشتیبان می باشد. رویکرد زنجیره ارزش در مدل ارائه شده، نشان می دهد که هر فعالیت و فرآیند توان افزا در شبکه فروش، به طور مستقیم بر خلق ارزش برای مشتری و سازمان تاثیر دارد. بنابراین، این مدل می تواند راهنمایی عملی برای مدیران و تصمیم گیرندگان در بهبود فرآیندها، طراحی سیاست های راهبردی و ارتقای عملکرد شبکه فروش باشد و همچنین زمینه ساز تحقیقات آتی در حوزه مدیریت شبکه های فروش و بهبود عملکرد سازمان های بیمه ای شود.

یافته های به دست آمده از تحلیل آماری پژوهش نشان می دهد که ادراک نمایندگان بیمه از مؤلفه های توان افزا و توانمندساز، در سطحی بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده است. این امر بیانگر آن است که ساختارهای موجود در شرکت بیمه گر، عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر عملکرد نمایندگان را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار داده اند. از سوی دیگر ضرایب همبستگی بالا و معنادار بین متغیرهای اصلی پژوهش نشان دهنده یکپارچگی و انسجام میان ابعاد توان افزایشی است، به گونه ای که تقویت هر یک از عوامل، می تواند به بهبود سایر حوزه ها با رویکرد راهبردی نیز منجر شود.

نتایج پژوهش نشان می دهد که فعالیت های مختلف در زنجیره ارزش، در تعامل با یکدیگر، به خلق ارزش برای مشتری و افزایش سودآوری سازمان کمک می کنند. در صنعت بیمه، نمایندگان فروش نقش کلیدی در این زنجیره دارند و

توان افزایشی آن‌ها باعث بهبود خدمات به مشتریان و ارتقای کیفیت ارزش افزوده صنعت می‌شود. علاوه بر این، عوامل پشتیبانی شامل فناوری اطلاعات، آموزش نیروی انسانی، زیرساخت‌های سازمانی و سیستم‌های مدیریتی قوی، پیش‌نیازهای اساسی توان افزایشی مؤثر نمایندگان به شمار می‌روند. بنابراین، به منظور بهبود عملکرد شبکه فروش و تقویت زنجیره ارزش در صنعت بیمه، توجه همزمان به توسعه فردی نمایندگان و ارتقای ساختارهای پشتیبان سازمانی ضروری است.

از منظر مدیریتی و رویکرد راهبردی، این نتایج بیانگر آن است که سرمایه‌گذاری هدفمند در ارتقاء دانش، مهارت و انگیزش نمایندگان (به‌ویژه از طریق آموزش‌های اثربخش و سیستم‌های انگیزشی) در کنار بهبود فرآیندهای سازمانی، می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری شبکه فروش و بهبود عملکرد مالی آنها گردد. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که توان افزایشی و توانمندسازی واقعی در صنعت بیمه، تنها در صورتی محقق خواهد شد که سیاست‌گذاران سازمانی به تعامل میان عوامل فردی و سازمانی توجهی راهبردی داشته باشند.

در نتیجه آزمون‌های صورت گرفته ویژگی‌های شرکت بیمه گر شامل شاخص‌های: پرداخت بموقع و مناسب خسارت، ایجاد سازمان فروش با رویکرد کوچینگ، کاهش بروکراسی اداری، سیاست‌های فروش، آموزش‌های فنی بیمه‌نامه‌ها، آموزش مهارت‌های نرم، آموزش تخصصی در حوزه دیجیتال، ایجاد تعلق سازمانی در نماینده و ایجاد حس مؤثر بودن در شغل نمایندگی از اهمیت بسیار بالایی در توانمندسازی شبکه فروش و بعد از آن عملکرد مالی نماینده با شاخص‌های: میزان پرتفوی، ترکیب پرتفوی، تعداد فروش بیمه‌نامه‌های خرد، وصول مطالبات و سپس عوامل ذاتی با شاخص‌های: کاریزم‌های شخصیتی، ضریب هوشی، احساس برتری شخصیتی، توانایی ارتباطی و اجتماعی و ویژگی‌های تشکیلاتی و منابع انسانی نماینده با شاخص‌های: دارا بودن تیم فروش، دارا بودن دفتر مناسب و امکانات لازم، آموزش مستمر به شبکه فروش و در نهایت عوامل اکتسابی با شاخص‌های: دانش بیمه‌ای، فن بیان و توانایی مذاکره مورد توجه است.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی ذیل برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌گردند. الف: بهره‌گیری از سایر مدل‌های تصمیم‌گیری در خصوص توان افزایشی شبکه فروش. ب: تست مدل در یکی از شرکت‌های بیمه‌ای به جهت سنجش میزان خروجی‌های مورد انتظار از مدل ارائه شده. پ: خروج عوامل غیر قابل کنترل و تاکید بیشتر بر عوامل تحت کنترل شرکت‌های بیمه‌ای به جهت توان افزایشی شبکه فروش.

محدودیت‌های تحقیق: هر تحقیق علمی تحت تأثیر محدودیت‌هایی قرار دارد و پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نیست. نسبت به پژوهش‌های پیشین که تعداد افراد خبره کمتر بود، در این مطالعه تلاش شد تا تعداد خبرگان بیشتری در نمونه گنجانده شود، با این حال محدودیت داده‌ها و تعداد نسبی خبرگان همچنان از مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق به شمار می‌رود. این محدودیت بر روند جمع‌آوری داده‌ها و دقت تحلیل آماری، به‌ویژه تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در چارچوب CB-SEM، تأثیر گذاشت و موجب شد که برازش مدل و روابط پیشنهادی تنها با احتیاط تفسیر شوند و تعمیم نتایج به کل شبکه فروش صنعت بیمه با محدودیت مواجه باشد. علاوه بر این، عدم امکان اجرای مدل در یکی از شرکت‌های بیمه برای سنجش عملکرد واقعی شبکه فروش نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش است.

## تضاد منافع

بین نویسندگان هیچگونه تعارضی در منابع وجود ندارد.

## منابع

- امینیان، امید. (۱۴۰۳). ایزی بیمه
- بیات، ماندانا، بابایان، علی و گروسی، امیر. (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان: مطالعه موردی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای مدیریت بازرگانی، ۲۷. بازیابی از <https://civilica.com/doc/958268/>
- حداد اسکوتی، مهدی. (۱۳۹۵). تعیین رابطه انتقال دانش از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات و توانمندسازی کارکنان و نمایندگان بیمه ایران در استان اردبیل. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت. بازیابی از <https://civilica.com/doc/631545/>
- حمزوی، حسین، صالحی صدقیانی، جمشید و آذرپرا، رضا. (۱۴۰۴). بازشناسی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهسازی و توسعه کاربست هوش مصنوعی در زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز ج.ا. ایران. مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۲(۱)، ۵۹-۸۵.
- دقیقی اصل، هاشم، شاهرودی، کامبیز، میربرگ کار، سید مظفر و رحمتی، یلدا. (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی فروش در صنعت بیمه. توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲(۴)، ۳۳۷-۳۳۱. بازیابی از <http://noo.rs/u87dx>
- دهقانی نیر، مهدی، محمدی مقدم، یاسر و شیخ‌الاسلامی، نسرين. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای. توسعه منابع انسانی و آموزش، ۷(۲۷)، ۹۴-۱۱۳.
- رضائی، عماد، سلیمانی، حاتم و موسوی، سیدیوسف. (۱۳۹۴). تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش. در چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت. تهران. بازیابی شده از <https://civilica.com/doc/427932/>
- رضائی، جواد و قیاسی، مجتبی. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر آموزش تخصصی حرفه‌ای بر بهبود عملکرد نمایندگان شرکت بیمه در استان همدان. دومین همایش ملی حسابداری، مدیریت و اقتصاد با محوریت اشتغال پایدار و نقش آن در رشد صنعت. بازیابی از <https://civilica.com/doc/844229/>
- سالنامه آماری صنعت بیمه. (۱۴۰۲). بازیابی از <https://www.centinsur.ir/fa->
- سجادی، معصومه سادات. (۱۴۰۳). گزارش عملکرد صنعت بیمه در پنج سال منتهی به سال ۱۴۰۳. فصلنامه امنیت اقتصادی، ۱۱(۳۰)، ۴۹-۳۸.
- سهیلی، حمید، طاهرپور کلاتری، حبیب اله و فاندیز، حسین. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت: مطالعه موردی سازمان بیمه سلامت. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲، ۱۸۹-۲۱۵.
- <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1399.12.2.6.5>
- سیف‌اللهی، ناصر. (۱۴۰۱). تحلیل اثر استراتژیهای رقابتی بازاریابی کشاورزی بر توسعه زنجیره ارزش: (مطالعه موردی صنایع لبنی)، مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، دوره ۵۳ شماره ۴، ۹۴۴-۹۳۵.
- <https://doi.org/10.22059/ijaedr.2022.340629.669137>
- شفیعی‌نیکابادی، محسن. (۱۴۰۴). مدلی برای شایستگی‌های کلیدی مدیران زنجیره ارزش و زنجیره تأمین. مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۱(۱)، ۲۵-۴۰. سمنان: دانشگاه سمنان. <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.36997.1025>
- شیردل شرقی، محمدعلی و رجوعی، مرتضی. (۱۴۰۲). تأثیر شبکه‌سازی بر عملکرد فروش: بررسی نقش میانجی خلاقیت و رضایت شغلی؛ مطالعه موردی: نمایندگی بیمه کوثر مشهد. تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۳(۱)، ۱-۱۶.
- <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.134795.2745>
- ضرابیه، احمدرضا. (۱۴۰۲). بازدید از شبکه فروش شرکت بیمه سامان، گردهمایی بزرگ ۲۰۲۳.
- عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۴). توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی بر اساس مدل‌یابی معادلات ساختاری. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۳۷-۶۴. بازیابی از <https://sid.ir/paper/67966/fa>
- عبدالله‌زاده سورشجانی، قاسم. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر بهبود عملکرد از طریق زنجیره ارزش و نوآوری در ارائه خدمات بانکی (مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون استان‌های سمنان و مازندران). مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۱(۳)، ۱۱۸-۱۱۸.
- <https://doi.org/10.22075/svcm.10.22075> ۱۳۸
- عزیزی، شهریار، روستا، احمد، خداداد حسینی، سید حمید و اسداللهی، هوشنگ. (۱۳۸۷). مدل عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش: رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۹، ۲۵۳-۲۷۴. بازیابی از <https://www.sid.ir/paper/449275/fa>

- محمدی، حامد. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی. تعامل، ۲۰۴-۲۰۵. (بازیابی از <https://ensani.ir/file/download/article/1633072901-10463-1400-9.pdf>)
- مسکین نواز، سعید، قربانی، محمود، نیلی پور طباطبایی، سید اکبر و نیرومند، حسینعلی. (۱۳۹۶). مدل توانمندسازی مدیران فروش در صنعت بیمه: مطالعه موردی نمایندگان فروش بیمه در استان خراسان رضوی. پژوهش‌های بیمه‌ای، ۳۲(۲)، ۲۱-۴۰. (بازیابی از <https://ensani.ir/file/download/article/20180218093152-9539-244.pdf>)
- نوروزی، حسین، خامه‌چی، حامد و عطایی، مریم. (۱۴۰۳). تحلیل کتاب‌سنجی و ارائه نقشه دانشی زنجیره ارزش جهانی. مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۱(۳)، ۱۰۲۶۷۱. <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.37135.102671>

## References

- Adhikari, D., Gazi, K. H., Giri, B. C., Azizzadeh, F., & Mondal, S. P. (2023). Empowerment of women in India as different perspectives based on the AHP-TOPSIS inspired multi-criterion decision making method. *Results in Control and Optimization*, 12, 100198.
- Baird, K., Tung, A., & Su, S. (2020). Employee empowerment, performance appraisal quality and performance. *Journal of Management Control*, 31(2), 1–24. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00307-y>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with latent variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382–388. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/3151312>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hema, G. (2016). Employee Empowerment. *Indian Journal of Applied Research*, 6(2).
- Isimoya, A. O., & Bakarey, B. E. (2013). Employees' empowerment and customers' satisfaction in insurance industry in Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 3(5), 1–11.
- Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94, 104675.
- Kennedy, S., Hardiker, N., & Staniland, K. (2015). Empowerment an essential ingredient in the clinical environment: A review of the literature. *Nurse Education Today*, 35(3), 487–492.
- KPMG. (2020). Personal Insurance Value Chain. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/07/personal-insurance-value-chain.pdf>
- Leahy-Warren, P., & Nieuwenhuijze, M. (2023). Measuring women's empowerment during the perinatal period in high income countries: A scoping review of instruments used. *Heliyon*, 9(4), e14591.
- Li, C., & Nie, Y. (2014). The relationship between psychological empowerment and job performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 450–468.
- Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. (2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using confirmatory composite analysis. *International Journal of Information Management*, 54, 102177. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102177>
- Nwachukwu, S. C. (2015). *Social Capital, Empowerment and Development Needs in South Eastern Nigeria: A Case Study of Cooperatives in Owerri, Nigeria* (Doctoral dissertation, University of Canterbury).
- Pescador, J. P. (2020). *Strategies for retaining life insurance sales agents* (Doctoral dissertation, Walden University). Walden University Digital Collections. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/8325>
- Pigeon, M., Montani, F., & Boudrias, J.-S. (2017). How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 32.
- Rahman, S., Haque, E., Afrad, S. I., Hasan, S. S., & Rahman, A. (2023). Impact of mobile phone usage on empowerment of rural women entrepreneurs: Evidence from rural Bangladesh. *Heliyon*, 9(6), e106138.
- Roy, S. (2015). Culture of empowerment in insurance industry: A study on public sector corporation. *Asian Journal of Management Research*, 5(3), 1–11.
- Sahadev, S., Chang, K., Malhotra, N., Kim, J.-H., Ahmed, T., & Kitchen, P. (2024). Psychological empowerment and creative performance: Mediating role of thriving and moderating role of

- competitive psychological climate. *Journal of Business Research*, 170, 114310. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114310>
- van der Perk, C.-J., van de Riet, L., Alsem, M. W., van Goudoever, J. B., & Maaskant, J. M. (2022). Prognostic factors influencing parental empowerment after discharge of their hospitalized child: A cross-sectional study. *Journal of Pediatric Nursing*, 66, e145–e151.
- Zhou, Y., Cheng, Y., Liu, G., Zhang, Z., & Zhu, H. (2024). How does empowering leadership promote employee creativity? The sequential mediating mechanism of felt obligation for constructive change and job crafting. *Journal of Vocational Behavior*, 148, 103817.