



Providing a Model for Empowering Insurance Industry Representatives in the Value Chain

Ali Mohtashami*

Associate Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. dr_mohtashami@iau.ac.ir

Kamran Kiany

Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. kiany@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:
scientific-research article

Article history:
Received: 2025-02-25
Revised: 2025-04-14
Accepted: 2025-04-27

Keywords:
Insurance agents;
Insurance industry;
Empowerment;
Value chain.

EXTENDED ABSTRACT

Background and Objectives: The main objective of this research is to present a model for empowering insurance industry representatives in the context of the industry's value chain. The present research seeks to present a theoretical model, but at the macro level, it is an applied research and in terms of method, it is descriptive-survey.

Materials and Methods: The statistical population of the research includes insurance industry experts, fifteen managers and experts in agent affairs and education. In this study, first, a range of factors affecting the empowerment of agents, which are influential factors in the context of the insurance industry value chain, were identified through field studies, library studies, and domestic and foreign research and records and were made available to the experts. After in-depth interviews with them, fifteen factors were identified as final factors, which are due to individual factors, factors related to the Central Insurance Company, the insurance company, and environmental factors. Then, using the DEMATEL technique, based on the opinions of the experts, the most important of these factors were identified as influential in the insurance industry value chain in order to empower the agents of this industry.

Results: The findings of this study showed that factors related to the insurance company and the Central Insurance Company, the continuation of training of representatives, their personality type, emotional intelligence, and environmental factors including economic, political, and cultural factors are among the most important factors affecting the empowerment of the sales network as the most important factor in the context of the insurance industry value chain.

Conclusion: The results of this research showed that, given the special importance of insurance industry representatives in the value chain, strengthening the factors influencing their compliance can increase income and profitability for insurance companies and subsequently the insurance industry.

* Corresponding author.

E-mail: dr_mohtashami@iau.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0003-0929-8555>

Cite this article as:

Mohtashami, A., & Kiany, K. (2025). Presenting a model for empowering insurance industry representatives in the context of the value chain. *Journal of Strategic Value Chain Management*, Volume 2(4), 41-57.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.36997.1025>

© 2024 The Author(s). Journal of Strategic Value Chain Management Published by **Semnan University Press**.

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



ارائه مدلی جهت توانمندسازی نمایندگان صنعت بیمه در بستر زنجیره ارزش

علی محتشمی*

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

dr_mohtashami@iau.ac.ir

کامران کیانی

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

k.kiany@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی- پژوهشی	سابقه و هدف: هدف اصلی این تحقیق ارائه مدلی جهت توانمندسازی نمایندگان صنعت بیمه در بستر زنجیره ارزش این صنعت می باشد. پژوهش حاضر در پی ارائه مدلی نظری است اما در سطح کلان، یک پژوهش کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی می باشد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳-۱۲-۰۷ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴-۰۱-۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴-۰۲-۰۷	روش: جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان صنعت بیمه به تعداد پانزده نفر از مدیران و کارشناسان امور نمایندگان و آموزش است. در این پژوهش ابتدا طیفی از عوامل موثر بر توانمندسازی نمایندگان که بعنوان عوامل تاثیر گذار در بستر زنجیره ارزش صنعت بیمه می باشند از طریق مطالعه میدانی، کتابخانه ای و پژوهش ها و پیشینه های داخلی و خارجی شناسایی و در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از مصاحبه عمیق با آنها پانزده عامل به عنوان عوامل نهایی شناسایی شدند که این عوامل ناشی از عوامل فردی، عوامل مربوط به بیمه مرکزی، شرکت بیمه گر و عوامل محیطی است و سپس با استفاده از تکنیک دیمتل بر اساس نظرات خبرگان بر اهمیت ترین این عوامل به عنوان تاثیر گذار در زنجیره ارزش صنعت بیمه به جهت توانمندسازی نمایندگان این صنعت شناسایی گردید.
واژه های کلیدی: نمایندگان بیمه؛ صنعت بیمه؛ توانمندسازی زنجیره ارزش.	یافته ها: یافته های حاصل از این پژوهش نشان داد که عوامل مربوط به شرکت بیمه گر و بیمه مرکزی، استمرار در آموزش نمایندگان، تیپ شخصیتی آنها، هوش هیجانی و عوامل محیطی شامل عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی از مهمترین عوامل موثر بر توانمندسازی شبکه فروش بعنوان مهمترین عامل در بستر زنجیره ارزش صنعت بیمه است.
	نتیجه گیری: نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که با توجه به اهمیت ویژه نمایندگان صنعت بیمه در زنجیره ارزش، می توان با تقویت عوامل تاثیر گذار در توانمندسازی آنها موجب افزایش درآمد، سودآوری برای شرکت های بیمه و متعاقباً صنعت بیمه شد.

استناد: محتشمی، علی و کیانی، کامران. (۱۴۰۳). ارائه مدلی جهت توانمندسازی نمایندگان صنعت بیمه در بستر زنجیره ارزش. مجله مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۲(۴)، ۴۱-۵۷.

DOI: <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.36997.1025>

ناشر: دانشگاه سمنان

۱. مقدمه

صنعت بیمه یکی از ارکان اصلی اقتصاد جهانی است که با پوشش ریسک‌ها، تضمین امنیت مالی و ایجاد اطمینان برای کسب و کارها و افراد، نقشی بی‌بدیل ایفا می‌کند. امینیان (۱۴۰۳)، اما آیا تا به حال فکر کرده‌اید که چه عاملی باعث می‌شود شرکت‌های 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 بیمه‌های زندگی و سایر محصولات که قابل ارائه به خانواده‌های ایرانی است می‌تواند به رشد ضریب نفوذ بیمه در کشور کمک کند تا سهم خوبی در رشد اقتصاد کشور هم داشته باشد. مشعلچی (۱۴۰۳)، اهمیت کلیدواژه «زنجیره ارزش» در صنعت بیمه و اعتقاد به اینکه تمامی تلاش‌ها در این صنعت باید معطوف به خلق ارزش افزوده برای شرکت‌ها و مشتریان باشد از اهمیت ویژه‌ای برای بیمه مرکزی و تمامی شرکت‌های بیمه برخوردار است. برای پیشرفت صنعت بیمه، توجه به شبکه فروش به عنوان حلقه اصلی زنجیره ارزش صنعت بیمه توسط نهادهای ناظر و شرکت‌ها ضروری است، در زنجیره ارزش صنعت بیمه، شبکه فروش نقش بی‌بدیلی دارد و باید به‌عنوان شریک راهبردی شرکت‌های بیمه مورد توجه قرار گیرند. مشعلچی (۱۴۰۳)، هم نهادهای نظارتی و هم شرکت‌های بیمه باید در راستای حمایت از شبکه فروش گام بردارند و از آنها پشتیبانی کنند تا این شبکه بتواند نقش مؤثر خود را در سودآوری و رضایتمندی عمومی ایفا کند. لذا از این حیث توانمند کردن آنها بسیار حائز اهمیت بوده و است. از اینرو امروزه توانمندسازی، یکی از ابزارهای مهم ارتقای کیفی نمایندگان صنعت بیمه است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که به‌طور باورنکردنی در دهه گذشته تاثیر توانمندسازی بر سازمان‌ها شایان توجه بوده و پژوهشگران به آن اشاره کرده‌اند (وگتلین^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). شرکت‌های بیمه برای کسب سهم بیشتر از بازار مورد نظر نمایندگان بیشتری را جذب می‌نمایند که البته صرفاً جذب نماینده برای توسعه فروش آنها موثر نیست بلکه توانمندسازی آنها مورد نظر و توجه ویژه‌ای در افزایش سهم فروش بیشتر است. توانمندسازی یک پدیده چند بعدی و چند وجهی است (ترکماو^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به محیط پر رقابت شرکت‌های فعال در صنعت بیمه و تلاش آنها در جهت کسب سهم بیشتری از پرتفوی صنعت بیمه کشور و فروش محصولات و خدمات بیمه‌ای به مشتریان نیاز است تا آنها شبکه فروش قوی و توانمندی را جذب و تربیت نمایند از این رو نمایندگان شرکت‌های بیمه علاوه بر افزایش سطح دانش، مهارت و نگرش خود نسبت به کسب و کارشان باید از اهداف و استراتژی‌های شرکت‌هایی که تمایل به دریافت نمایندگی از آنها هستند آگاه باشند، این روند را توانمندسازی مینامند. راهبرد توانمندسازی یکی از راهبردهای عمده سازمانهای امروزی برای توسعه مدیریت منابع انسانی است (مسکین نواز و همکاران، ۱۳۹۶).

در این تحقیق بر آنیم تا با توجه به جایگاه ویژه نمایندگان صنعت بیمه بعنوان حلقه اصلی زنجیره ارزش در این صنعت، عوامل موثر بر توانمندسازی آنها را شناسایی و مدلی در این خصوص ارائه نماییم، لذا برای ارائه مدلی به جهت توانمندسازی نمایندگان صنعت بیمه در بستر زنجیره ارزش سوال مهم این است که این عوامل چه عواملی می‌باشند؟ نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران بیمه مرکزی و به خصوص شرکت‌های بیمه در طراحی مدل توانمندسازی شبکه فروش یاری رساند که این امر موجب افزایش ضریب نفوذ صنعت بیمه در کشور، افزایش میزان اشغال، توسعه هر چه بیشتر

¹ Voegtlin

² Terkmao

شبکه فروش، افزایش کیفیت نمایندگان بیمه و بموازات آن افزایش میزان درآمد آنها و متقابلاً صنعت بیمه و شرکت های بیمه گردد.

۲. پیشینه پژوهش

جباری (۱۴۰۰) هویت و یکی از حلقه های اصلی زنجیره ارزش صنعت بیمه، نمایندگان و شبکه فروش آن است. 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). زنجیره ارزش مجموعه ای از فعالیت های متصل به هم است که از طریق آن یک کالا یا خدمت تولید شده و به مشتریان تحویل یا ارائه می شود (صنایعی و همکاران، ۱۳۹۱). جهت بررسی ارزش و همچنین نحوه ایجاد آن از ابزاری به نام زنجیره ارزش کمک گرفته می شود. زنجیره ارزش به عنوان ابزاری راهبردی نشان دهنده ی مجموعه فعالیت هایی است که برای ایجاد ارزش صورت می گیرد (غفاری داراب و همکاران، ۱۳۹۳). زنجیره ارزش بنگاه ابزار مناسبی برای شناسایی تمامی فعالیت های بنگاه چگونگی تعامل آنها با یکدیگر میباشد. هر بنگاه مجموعه ای از فعالیت های مجزای فیزیکی و فناورانه متعددی است که برای طراحی، تولید، بازاریابی و فروش، توزیع و پشتیبانی انجام می شود. این فعالیتها آجرهای ساختمانی هستند که به وسیله آنها بنگاه محصولی ارزشمند را برای خریدارانش خلق میکند به طوری که تمامی این فعالیتها در زنجیره ارزش جمع میشوند (احمدامینی و همکاران، ۱۳۸۹). 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 به عنوان حلقه اصلی زنجیره ارزش صنعت بیمه بر بیمه مرکزی بعنوان دستگاه ناظر و شرکت های بیمه ای بیش از پیش مورد توجه می باشد.

حال اهمیت توانمندسازی این نمایندگان برای کلیه شرکت های بیمه ای محرز است. در تعریف توانمندسازی ابتدا بایستی حدود و مرزهای آن مشخص شود (کریشنا، ۲۰۱۲). این مهم از طریق شناسایی و مرتفع کردن شرایطی که منجر به افزایش عدم توانایی کارکنان شده میسر می شود. کارکنان توانمند می توانند تصمیمات و عملکرد بهتری داشته باشند که تعالی سازمان را تشدید نماید (تریپاتی^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). علیرغم افزایش علاقه به مطالعه در حوزه توانمندسازی، شکاف پژوهشی با توجه به ماهیت پویا موضوع وجود دارد (کارولیدیس^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). مطالعات صورت گرفته در حوزه توانمندسازی اکثراً بر مبنای رویکرد تک سطحی بوده و این امر باعث شده ماهیت چند سطحی در نظر گرفته نشود (راپاپورت^۴، ۱۹۸۷) همچنین رابطه کارکنان با سازمان شکاف دیگری در حوزه توانمندسازی ایجاد نموده است. مریا و هنسر^۵ (۲۰۲۱)، توانمندسازی را رابطه قدرت درون یک سازمان بر نیروی انسانی خط مقدم خود در انتقال اقتدار قدرت

¹ Krishnan

² Tripathi

³ Karolidis

⁴ Rappaport

⁵ Meira & Hancer

و مسئولیت می دانند. (بون و لالر^۱، ۱۹۹۲) لزوم آموزش و پرورش ویژگی خود مدیریتی در نیروی انسانی سبب شده که مفهوم توانمندسازی مورد اقبال صاحب نظران قرار گیرد. (جعفری نیا و همکاران، ۱۳۹۰) توانمندسازی نه تنها به معنای واگذاری اختیار به کارکنان نیست بلکه فرض های موجود به فراگیری دانش، توانایی، مهارت و متعاقب آن به ارتقای عملکرد آنها منجر می شود (ساوری^۲، ۲۰۰۱ و وانگ^۳، ۲۰۱۴). صنعت بیمه با توجه به اهمیت جایگاه نمایندگان خود به عنوان رابط بین شرکت های بیمه و مشتریان به جهت بازاریابی و فروش محصولات و خدمات بیمه ای تلاش ویژه ای را در جهت افزایش تعداد آنها و همچنین توانمندسازی شان نموده است و در سالهای اخیر این رویکرد رقابتی در بین شرکت های بیمه ای به وضوح قابل مشاهده است. راندولف^۴ (۲۰۰۸)، ثابت کرد که راهبرد توانمندسازی بیش از آنکه متاثر از عوامل فردی باشد به مسائل سازمانی نیز وابسته است. وی سه شاخص را برای پیش بینی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ارائه کرد. تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات در سازمان، تغییرات ساختاری به منظور کاهش تمرکز در سازمان و افزایش اختیارات کارکنان و مدیریت از راه جو سازمانی، تیم سازی و اشتراک مساعی بین کارکنان. به حداقل دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی استاندارد، مهارت می گویند لذا دوره های آموزشی مورد نظر برای توانمند سازی در سه حیطه دانش، مهارت و نگرش باید در نظر گرفته شود (خراسانی و حسن زاده، ۱۳۸۶). مدیریت بیمه در راستای ارتقای این صنعت به سرمایه گذاری روی منابع انسانی توانمند و توانمندسازی آنها اهتمام ویژه ای داشته است (لالیان پور و همکاران، ۱۳۹۰).

با نگاهی به چشم انداز ۱۴۰۴ کشور و برنامه تحول صنعت بیمه در راستای تحقق چشم انداز ۲۰ ساله کشور و تحقق صنعت بیمه تجاری، رقابتی و حرفه ای، اصلاح در فرآیندهای جذب نیروی انسانی و برخورداری از نیروی انسانی شایسته که برخوردار از اخلاق حرفه ای بوده و به دانش فنی و فناوری های اطلاعاتی مسلط باشد از جمله مهمترین روشهای ارتقا و توانمندسازی شبکه فروش و رویارویی با چالش های صنعت بیمه است (تقوی و ضرابی زاده، ۱۳۹۶).

توانمندسازی مفهومی است که به طور گسترده در مدیریت سازمانی کاربرد دارد (چانگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۵). توانمند سازی به عنوان یک استراتژی قابل اجرا برای توانمند کردن کارکنان خط مقدم مطرح است (مطمری^۶ و همکاران، ۲۰۲۰). توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمان است توانمندسازی به عنوان یک ابزار قدرتمند برای رفاه کارکنان و افزایش بهره وری سازمان ها ثابت شده است (مندوزا^۷ و همکاران، ۲۰۱۴). هدف از توانمندسازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است (ملایی و همکاران، ۱۴۰۲). مطالعات کلاسیک عمدتاً چندین عامل در رابطه با عوامل و چالش های توانمندسازی مطرح کردند که در این باره اجماع نظر و شفافیت وجود ندارد (کندی و همکاران^۸، ۲۰۱۵). توانمندسازی فلسفه مدیریتی است که شغل افراد را غنی و به آنها قدرت می دهد تا اعمال خود را کنترل و مسئولیت در قبال کارهای خود را قبول کنند (نواچوکو^۹، ۲۰۱۵). توانمندسازی عبارتند از فرایند افزایش احساس خود کارآمدی در افراد از طریق

¹ Bowen & Lawler

² Savery

³ Wang

⁴ Randolph

⁵ Chang

⁶ Motamarri

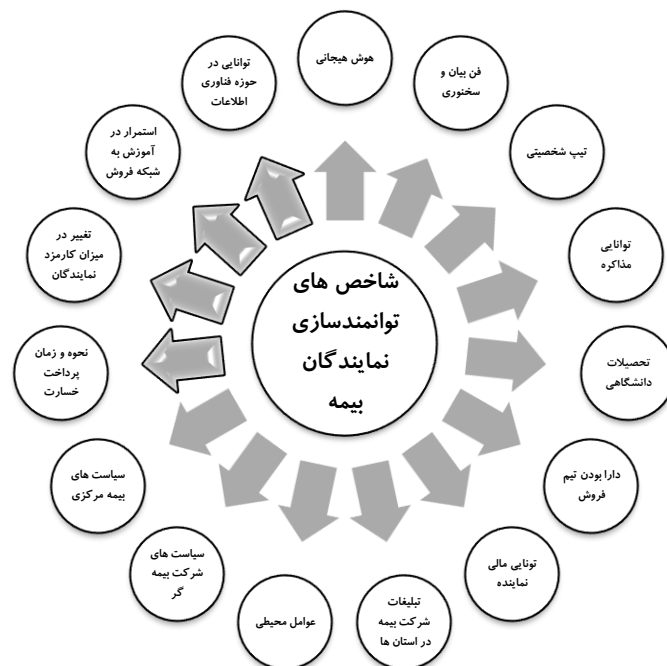
⁷ Mendoza

⁸ Kennedy et al

⁹ Nwachukwu

شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتانی کارکنان شده است، می باشد (خوشحال، ۱۴۰۳). توانمندسازی دادن اعتماد به نفس به اعضای سازمان است که خود را در سازمان به رسمیت بشناسند (راندولف و کمبری^۱، ۲۰۱۱). حوزه مدیریت منابع انسانی عمدتاً و به طور خاص تر، بر توانمندسازی کارکنان به عنوان یک مکانیسم کلیدی برای بهبود عملکرد فردی و همچنین سازمانی تمرکز دارد (انجم^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). از دیدگاه کانتر^۳ (۱۹۸۳)، اطلاعات، اختیار، تجربه اندوزی، روشن بودن اهداف و خط مشی ها، دسترسی به منابع پاداش و حمایت مدیر و اعتماد به نفس در توانمندسازی کارکنان موثر است. بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹) روشن بودن اهداف، خط مشی ها، آموزش، حمایت مدیر، سبک رهبری (مربی گری)، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات را عوامل موثر بر توانمندسازی میدانند. صالح و همکاران (۱۳۹۵)، در تحقیقی نشان دادند که عواملی از جمله: حس مسئولیت، آموزش، وجود انگیزه، تفویض اختیار، غنی سازی شغلی، کار تیمی، پاداش مبتنی بر عملکرد و به کارگیری نظام مشارکت بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

سید جوادین و همکاران (۱۳۸۸)، در مقاله ای عوامل توانمندسازی را اطلاعات، اختیار، تیم کاری، شیوه های رهبری، آموزش، تعلق سازمانی، روشن بودن اهداف و خط مشی ها، مشارکت، تشویق، غنی سازی شغلی، هدایت و حمایت، اعتماد به نفس و اهمیت قائل شدن برای کارکنان نامیدند. کارکنانی که از شغل خود راضی هستند بیشتر به عنوان سفیران برندهای سازمانی خود عمل می کنند (یوان^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). شایستگی کارکنان یک عامل مهم در توسعه روابط سازمانی است (لی^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به مروری بر مبانی نظریه متغیر مورد مطالعه مشاهده می شود عوامل بسیار متعددی در توانمندسازی تاثیر گذار هستند. بر اساس پژوهش های پیشین و مبانی نظری پانزده عامل به عنوان عوامل تاثیر گذار بر توانمندسازی شبکه فروش در صنعت بیمه بر اساس مدل مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

¹ Randolph & Kemery

² Anjum

³ Kanter

⁴ Yuan

⁵ Lei

۳. روش پژوهش

در این پژوهش کاربردی ابتدا برای شناسایی شاخص های توانمندسازی نمایندگان صنعت بیمه از روش مطالعه میدانی- کتابخانه ای و پژوهش ها 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 شد و پس از مصاحبه عمیق با آنها بر اساس خروجی حاصل از این مرحله از طریق پرسشنامه، شاخص های توانمندسازی نمایندگان نهایی گردیدند. پس از نهایی شدن شاخص ها از روش مدلسازی دیمتل استفاده شد. روش مدلسازی دیمتل^۱ برای کشف روابط علت و معلولی و رابطه متقابل آنهاست (گارداس^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به اینکه پژوهش حاضر کاربردی می باشد تکنیک دیمتل به ما کمک می کند تا روابط بین عوامل و ارائه راه حل موثر بر اساس نظر تصمیم گیرنده را درک کنیم. این مدل کارآمدترین و قویترین ابزار در این خصوص هستند (کومار و دیکسیت^۳، ۲۰۱۸). روش دیمتل توسط موسسه یابود باتل^۴ بین سالهای ۱۹۷۲ تا ۱۹۷۶ ارائه شده در این روش به حل مشکلات پیچیده برای حل مشکلات پیچیده استفاده می شود (وو و چانگ^۵، ۲۰۱۵). این تکنیک بر اساس تئوری گراف بنا نهاده شده و به ما کمک می کند تا مسائل را به شکل بصری برنامه ریزی و حل کنیم مراحل مربوط به روش دیمتل فرآیند شامل ۶ مرحله است که بشرح ذیل ارائه شده است (ویشواکارما^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). این تکنیک یک از روشهای تصمیم گیری بر اساس مقایسه زوجی است. با بهره مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختار دهی نظام مند به آنها با به کارگیری اصول نظریه گراف ها، ساختاری سلسله مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تاثیر و تاثیر متقابل ارائه می دهد به گونه ای که شدن اثر روابط مذکور را به صورت امتیاز عددی معین می کند (شاكریان و همكاران، ۱۳۹۷). مراحل اجرای روش دیمتل در پژوهش حاضر نیز به شرح ذیل ارائه گردیده است.

(۱) شروع ماتریس رابطه مستقیم

(۲) ماتریس رابطه مستقیم عادی شده

(۳) برآورد ماتریس رابطه کل

(۴) ارزیابی مجموع سطرها و ستون ها در ماتریس T

(۵) تشکیل نمودار رابطه علت و معلولی

ضمناً جامعه آماری این پژوهش کلیه خبرگان، مدیران و کارشناسان فروش و امور نمایندگان صنعت بیمه که مطلع از فعالیت های صنعت بیمه بوده و مستقیماً با نمایندگان ارتباط دارند هستند. حجم جامعه پژوهش از روش گلوله برفی پانزده نفر خبره تعیین شده است که خبرگان انتخابی می بایست دارای شرایط زیر باشند:

- حوزه فعالیت مرتبط داشته باشند.
- حداقل ده سال سابقه کار داشته باشند.

1 Decision making trial and evaluation laboratory (DEMATEL)

2 Gardas

3 Kumar & Dixit

4 Battele Memorial Institute

5 Wu & Chang

6 Wishwakarma

- در ارتباط مستقیم با شبکه فروش صنعت بیمه باشند.

۴. یافته‌ها

در این بخش با توجه به پانزده شاخص تاثیر گذار در توانمندسازی نمایندگان بیمه بعنوان بخش مهم زنجیره ارزش این صنعت، بر اساس روش مدل‌سازی دیمتل و با توجه به مراحل فوق‌الذکر آن اقدام به شناسایی روابط علت و معلولی و رابطه متقابل آنها نمودیم.

مرحله اول: شروع ماتریس رابطه مستقیم

ماتریس رابطه مستقیم که از پاسخ کارشناسان جمع آوری شده انجام می‌شود. پاسخ‌ها به صورت مقیاس لیکرت و بر اساس جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱- عبارات کلامی و اعداد متناظر روش دیمتل

مقیاس زبانی	امتیاز
عدم تاثیر	۰
تاثیر کم	۱
تاثیر متوسط	۲
تاثیر زیاد	۳
تاثیر خیلی زیاد	۴

A: میانگین ماتریس رابطه مستقیم اولیه (جدول ۳)

K: تعداد کارشناسان

Zkij: ماتریس رابطه مستقیم اولیه مربوط به kth

ماتریس رابطه مستقیم اولیه (جدول ۲) مجموع نظرات کارشناسان می‌باشد.

جدول ۲- ماتریس رابطه مستقیم اولیه

0	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	4	0	0	0	A
0	0	0		0	0	0	0	3	0	2	3	2	0	2	B
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	2	3	C
0	0	0	0	0	0	2	0	3	2	0	0	0	0	4	D
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	E
1	3	0	0	0	0	0	0	4	0	0	2	0	2	2	F
0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	H
2	2	2	2	2	2	0	1	3	3	2	2	1	3	1	I
2	2	3	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	J
2	1	1	3	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	K
0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	L
0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	M
2	0	0	0	0	0	2	0	3	4	0	4	2	3	4	N
0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	O

مرحله دوم: ماتریس رابطه مستقیم عادی شده

در این مرحله، میانگین رابطه مستقیم اولیه است ماتریس ثبت شده از کارشناسان همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده است بر اساس فرمول زیر محاسبه می شود :

$$D = \frac{1}{\sum_j^n a_{ij}} A$$

D: ماتریس نرمال تصمیم گیری اولیه (جدول ۳)

A: میانگین ماتریس رابطه اولیه مستقیم

a_{ij} : مقادیر در ماتریس **A**.

جدول ۳- ماتریس نرمال تصمیم گیری اولیه

0	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/11	0/00	0/00	0/22	0/00	0/00	0/00	A
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/17	0/00	0/11	0/17	0/11	0/00	0/11	B
0/06	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/06	0/00	0/11	0/00	0/11	0/17	C
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/11	0/00	0/17	0/11	0/00	0/00	0/00	0/00	0/22	D
0/17	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/11	0/00	0/00	0/00	E
0/06	0/17	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/22	0/00	0/00	0/11	0/00	0/11	0/11	F
0/00	0/11	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	G
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/06	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	H
0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/00	0/06	0/17	0/17	0/11	0/11	0/06	0/17	0/06	I
0/11	0/11	0/17	0/06	0/00	0/00	0/11	0/11	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	J
0/11	0/06	0/06	0/17	0/00	0/17	0/11	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	K
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/11	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	L
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/11	0/06	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	M
0/11	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/11	0/00	0/17	0/22	0/00	0/22	0/11	0/17	0/22	N
0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/11	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	O

مرحله سوم: محاسبه ماتریس تأثیر کل

محاسبه ماتریس تأثیر کل با استفاده از معادله زیر و در جدول ۴ نشان داده شده است .

$$T = (t_{ij}) = D(I - D)^{-1}$$

T: ماتریس تأثیر کل (جدول ۴)

t_{ij} : مقادیر متناظر در ماتریس **T**

D: متوسط ماتریس رابطه اولیه مستقیم نرمال شده

I: ماتریس واحد

این شامل ضرب ماتریس است که در آن یک ماتریس به شکل معکوس است. آخرین سطر و آخرین ستون حاوی مجموع تمام ورودی های ستون و سطر هستند. این مقادیر محاسبه می شوند زیرا تمام ورودی ها در فرآیند بعدی استفاده می شوند.

جدول ۴ - ماتریس تاثیر کل

جمع کل Ri	0	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
0/31	0/00	0/01	0/00	0/00	0/00	0/00	0/01	0/00	0/09	0/01	0/00	0/15	0/00	0/00	0/02	A
0/59	0/01	0/01	0/00	0/00	0/00	0/00	0/01	0/00	0/13	0/02	0/07	0/14	0/07	0/01	0/10	B
0/48	0/04	0/01	0/00	0/00	0/00	0/00	0/01	0/00	0/04	0/05	0/01	0/10	0/01	0/08	0/13	C
0/62	0/01	0/03	0/01	0/01	0/01	0/01	0/08	0/00	0/15	0/09	0/01	0/04	0/01	0/02	0/16	D
0/24	0/11	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/01	0/00	0/01	0/01	0/00	0/08	0/00	0/00	0/01	E
0/78	0/05	0/13	0/00	0/00	0/00	0/00	0/02	0/00	0/19	0/03	0/01	0/12	0/02	0/09	0/12	F
0/17	0/01	0/07	0/00	0/00	0/00	0/00	0/01	0/00	0/01	0/01	0/00	0/02	0/01	0/01	0/02	G
0/09	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/04	0/00	0/01	0/01	0/00	0/01	0/00	0/00	0/00	H
1/49	0/11	0/11	0/09	0/09	0/08	0/08	0/05	0/05	0/18	0/14	0/08	0/14	0/06	0/14	0/10	I
0/68	0/09	0/08	0/12	0/04	0/01	0/01	0/10	0/08	0/03	0/03	0/01	0/03	0/01	0/02	0/02	J
0/70	0/09	0/06	0/06	0/12	0/01	0/12	0/11	0/01	0/03	0/02	0/01	0/02	0/01	0/02	0/02	K
0/18	0/01	0/01	0/01	0/01	0/01	0/01	0/08	0/00	0/01	0/01	0/01	0/01	0/00	0/01	0/01	L
0/22	0/01	0/01	0/01	0/01	0/01	0/01	0/08	0/04	0/01	0/01	0/01	0/01	0/00	0/01	0/01	M
1/34	0/09	0/04	0/01	0/01	0/01	0/01	0/10	0/00	0/20	0/18	0/02	0/22	0/09	0/14	0/22	N
0/18	0/01	0/01	0/01	0/01	0/01	0/01	0/08	0/00	0/01	0/01	0/01	0/01	0/00	0/01	0/01	O
جمع کل Dj	0/65	0/58	0/30	0/29	0/13	0/25	0/78	0/20	1/12	0/61	0/24	1/10	0/29	0/57	0/95	

مرحله چهارم: تعیین معیارهای مثبت تاثیر گذار و منفی تاثیر گذار

$$R = \sum_{1 \ll j \ll n} t_{ij}$$

$$C = \sum_{1 \ll i \ll n} t_{ij}$$

R: مجموع ردیف ماتریس T

C: مجموع ستون ماتریس T

t_{ij}: مقادیر مربوط در ماتریس T

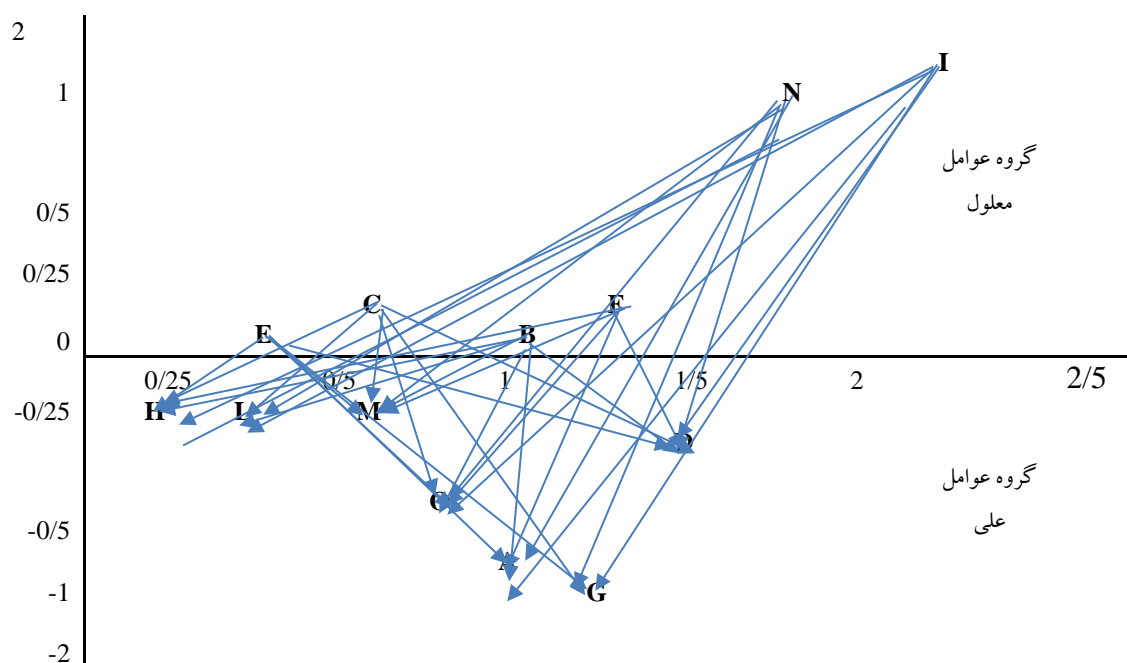
از ماتریس T، با تجزیه و تحلیل مقادیر مجموع ستون و ردیف ها رابطه علت و معلولی بررسی می شود. مقادیر مجموع و تفاوت، مجموع ردیف (R_i) و مجموع ستون (C_i) در زیر رسم شده است. (جدول ۵) مقادیر منفی (R_i-C_i) نشان دهنده اثر مربوط به رابطه و ارزش های مثبت آن نشان دهنده رابطه علت است.

جدول ۵ - برجستگی و تأثیر هر عامل

عوامل	R _i	C _j	R _i +C _j	R _i -C _j	روابط
A	0/31	0/95	1/27	-0/64	تاثیر پذیر
B	0/59	0/57	1/15	0/02	تاثیر گذار
C	0/48	0/29	0/76	0/19	تاثیر گذار
D	0/62	1/10	1/71	-0/48	تاثیر پذیر
E	0/24	0/24	0/48	0/00	تاثیر گذار
F	0/78	0/61	1/39	0/17	تاثیر گذار
G	0/17	1/12	1/29	-0/96	تاثیر پذیر
H	0/09	0/20	0/29	-0/11	تاثیر پذیر
I	1/49	0/78	2/27	0/71	تاثیر گذار
J	0/68	0/25	0/93	0/43	تاثیر گذار
K	0/70	0/13	0/82	0/57	تاثیر گذار
L	0/18	0/29	0/47	-0/11	تاثیر پذیر
M	0/22	0/30	0/52	-0/08	تاثیر پذیر
N	1/34	0/58	1/92	0/76	تاثیر گذار
O	0/18	0/65	0/82	-0/47	تاثیر پذیر

مرحله پنجم: نمودار رابطه علت و معلولی

این نمودار بر اساس نتایج حاصل از جدول ۵ ترسیم می شود.



شکل ۲- نمودار علت و معلولی

یافته های حاصل از این بخش نشان داد که از بین عوامل پانزده گانه تاثیر گذار که توسط خبرگان صنعت بیمه نهایی گردیدند، عوامل مربوط به شرکت بیمه گر و بیمه مرکزی، استمرار در آموزش نمایندگان، تیپ شخصیتی آنها، هوش هیجانی و عوامل محیطی شامل عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی از مهمترین عوامل موثر بر توانمندسازی شبکه فروش بعنوان مهمترین عامل در بستر زنجیره ارزش صنعت بیمه است. با توجه به نتایج حاصله از این تحقیق و اهمیت توانمندسازی شبکه فروش در صنعت بیمه بعنوان یکی از اصلی ترین عوامل در بستر زنجیره ارزش این صنعت می توان به ضرورت و اهمیت توجه بیشتر به این بخش از زنجیره ارزش صنعت بیمه که بیش از هشتاد درصد از پرتفوی تولیدی در صنعت را دارند معطوف کرد.

۵. بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف ارائه مدلی جهت توانمندسازی نمایندگان صنعت بیمه در بستر زنجیره ارزش بعنوان یکی از مهمترین عناصر از این زنجیره با روش دیمتل انجام شده است. یافته های تحقیق نشان داده است که نمایندگان بیمه یکی از بخش های کلیدی و تاثیر گذار در زنجیره ارزش صنعت بیمه 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 توانمندسازی نمایندگان بعنوان حلقه مهم این زنجیره 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.

هدف از ارائه مدلی جهت توانمندسازی نمایندگان صنعت بیمه در بستر زنجیره ارزش این صنعت برای کشف روابط علت و معلولی و رابطه متقابل شاخص‌های موثرتر در این بخش است، و این در حالی است که اکثر مقالات به بررسی این عوامل در طیف گسترده‌تر و یا خیلی محدودتر در حوزه توانمندسازی پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی به صورت تخصصی در حوزه توانمندسازی نمایندگان صنعت بیمه به عنوان یکی از مهمترین حلقه‌های اصلی زنجیره ارزش این صنعت پرداخته و پژوهش‌هایی از جمله مسکین نواز و همکاران (۱۳۹۶)، نیز به مولفه‌هایی از جمله احساس شایستگی، اعتماد به نفس، خودمختاری، موثر بودن و احساس معنادار بودن توجه کرده‌اند. راندولف^۱ (۲۰۰۸)، راهبرد توانمندسازی را بیش از آنکه متأثر از عوامل فردی بداند به مسائل سازمانی وابسته کرده است. همچنین خراسانی و حسن زاده (۱۳۸۶)، تأکید به اجرای دوره‌های آموزشی مورد نظر برای توانمندسازی در سه حیطه دانش، مهارت و نگرش را مطرح کردند. در سایر پژوهش‌های دیگر صرفاً اقدام به شناسایی و گاه‌آرتبه بندی این عوامل پرداخته‌اند ولی در پژوهش حاضر بر اساس روش دیمتل بعنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه روابط بین مهمترین این شاخص‌ها که مورد تأیید خبرگان بودند بررسی و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آنها به تصویر کشیده شد. این مدل برای ایجاد نقشه روابط شبکه و روابط متقابل بین عوامل ارائه گردیده است.

در تحقیقات صورت گرفته که در پیشینه پژوهش به آنها اشاره شده است میزان تعامل و تأثیرگذاری این عوامل ارائه نشده است ولی با استفاده از روش دیمتل که نتیجه کلیدی این پژوهش است میزان تعامل و تأثیرگذاری عوامل توانمندسازی نمایندگان صنعت بیمه شناسایی گردیدند. هفت عامل بعنوان عوامل تأثیرپذیر و هشت عامل بعنوان تأثیرگذار شناسایی شدند. عوامل تأثیرپذیر شناسایی شده در این پژوهش عبارتند از هوش هیجانی، توانایی مذاکره، توانایی مالی نماینده، تبلیغات شرکت بیمه در استان‌ها، نحوه و زمان پرداخت خسارت، تغییر در میزان کارمزدنمایندگان و توانایی در حوزه فناوری اطلاعات و عوامل تأثیرگذار شناسایی شده در این پژوهش عبارتند از: فن بیان و سخنوری، تیپ شخصیتی، تحصیلات دانشگاهی، دارا بودن تیم فروش، عوامل محیطی، سیاست‌های شرکت بیمه گر، سیاست‌های بیمه مرکزی، استمرار در آموزش شبکه فروش.

روابط بر اساس مطالعات صورت گرفته و استخراج شاخص‌های مهم در توانمندسازی نمایندگان بیمه بر اساس نظر خبرگان در این تحقیق مشخص شد که در سال‌های اخیر توانمندسازی نمایندگان صرفاً به نماینده مربوط نبوده و عوامل ناشی از سیاست‌های شرکت بیمه گر، بیمه مرکزی و عوامل محیطی نیز در این حوزه تأثیر بسزایی داشته است. تحقیق حاضر نشان داد که عواملی دیگر همچون استمرار در آموزش نمایندگان، و عوامل فردی همچون فن بیان و سخنوری، هوش هیجانی، توانایی مذاکره، دارا بودن تیم فروش، توانایی مالی نماینده نیز از اولویت‌های مهم دیگر در توانمندسازی نمایندگان می‌باشد که قطعاً توجه به این عوامل در میزان تأثیرگذاری در زنجیره ارزش صنعت بیمه می‌تواند برای بیمه مرکزی و شرکت‌های بیمه مورد توجه باشد.

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

¹ Randolph

های بیمه ای به جهت توانمندسازی شبکه فروش . ت: استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی به جهت تحلیل شاخص های توانمندسازی و انتخاب بهینه ترین شاخص ها جهت اجرای مدل. از محدودیت های ایجاد شده در این پژوهش توجه خبرگان توجه به عوامل توانمندسازی به شرکت بیمه گر ، بیمه مرکزی و عوامل محیطی (اقتصادی، سیاسی و فرهنگی) در صنعت بیمه بود، چرا که این عوامل جزء عوامل خارج از کنترل هستند که شاید میزان تاثیر گذاری آنها بر توانمندسازی شبکه فروش در اولویت های بعدی باشد تا اولویت های اصلی و مهمتر.

تضاد منافع

بین نویسندگان هیچگونه تعارضی در منابع وجود ندارد.

منابع

- احمدامینی، زهرا، امانی تهران، محمد و سقزچی، محمدابراهیم. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل موثر بر توسعه کارآفرینی با رویکرد زنجیره ارزش ، نشریه توسعه تکنولوژی صنعتی، ۱۴، ۳۵-۴۸.
- امینیان ، امید. (۱۴۰۳). ایزی بیمه .
- تقوی بافقی، مهدی، ضرابی زاده، علیرضا. (۱۳۹۶). دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران
- جباری، علی . (۱۴۰۰). در پل تخصصی شبکه فروش، تحول کسب و کار و رونق اقتصادی.
- جعفری نیا، شمس اله، جعفری زاده، فروز و زارعی، سیده الهام. (۱۳۹۰). مروری بر مدل های توانمندسازی کارکنان. تدبیر، ۲۲(۲۳۷)، ۶۷-۷۵.
- خراسانی، اباصلت و حسن زاده بارانی، سودابه. (۱۳۸۶). راهبردها و استراتژی های نیازسنجی. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی.
- خوشحال، فاطمه. (۱۴۰۳). اعتبارسنجی مدل توانمند سازی کارکنان. کنفرانس بین المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر. ۱۴۰۳ سالنامه آماری صنعت بیمه.. ۶۲-۶۱.
- سیف الهی، ناصر. (۱۴۰۱). تحلیل اثر استراتژی های رقابتی بازاریابی کشاورزی بر توسعه زنجیره ارزش: (مطالعه موردی صنایع لبنی)، مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۵۳(۴)، ۹۳۵-۹۴۴. doi:10.22059/ijaedr.2022.340629.669137
- سیدجوادی، سیدرضا، حیدری، حامد و شهبازی مرادی، سعید. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی، نشریه مدیریت دولتی، ۹(۲)، ۷۵-۸۸.
- شاکریان، مهناز، چوبینه، علیرضا، جهانگیری، مهدی، علی محمدلو، مسلم و نامی، محمد. (۱۳۹۷). ارائه الگویی جدید برای عوامل شناختی فردی مؤثر بر خطای انسانی براساس روش دیمتل، مجله ارگونومی، ۶(۴)، ۶۶-۷۴. Doi: 10.30699/jergon.6.4.66
- صالح، سیده مهسا، زارعی، آیدا و مهردوست، کامران. (۱۳۹۵). اولویت بندی عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان به روش Topsis، مطالعه موردی: بانک سینا در رشت (اولین کنفرانس ملی مدیریت مهندسی، آستانه اشرفیه، مؤسسه آموزش عالی مهر آستان گیلان)، اولین کنفرانس ملی مدیریت مهندسی.

- صنایعی، علی، فیض پور، محمد علی و نادری بنی، محمود. (۱۳۹۱). تاثیر فناوری اطلاعات بر زنجیره ارزش شرکت های نمونه صادراتی ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۲(۴)، ۲۲-۴۳.
- ضرایه، احمد رضا. (۱۴۰۲). در دیدار با شبکه فروش شرکت بیمه سامان، گردهمایی بزرگ ۱۴۰۲.
- غفاری داراب، محسن، یار محمدیان، محمد حسین، خراسانی، الهه و علاقمندان، حامد. (۱۳۹۳). نقش زنجیره ارزش در ارتقای کیفیت خدمات سلامت، مدیریت اطلاعات سلامت، ۸۱۱-۷۹۹.
- لالیان پور، نوشین، دوستی، ناهید و محمدزاده، آزاده. (۱۳۹۰). مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه ای). تازه های جهان بیمه، شماره ۱۶۳، ۳۹-۲۴.
- مسکین نواز، سعید، قربانی، محمود، نیلی پور طباطبایی، سید اکبر و نیرومند، حسینعلی. (۱۳۹۶). الگوی توانمندسازی مدیران فروش در صنعت بیمه: مطالعه در نمایندگی های فروش بیمه در استان خراسان رضوی. پژوهشنامه بیمه، ۶(۲)، ۹۰-۱۰۲. doi: 10.22056/ijir.2017.02.02
- ملائی، جواد، حقیقی، مسعود، نصرالهی، محمد. (۱۴۰۲). طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد دیجیتال در سازمان نظام پزشکی به روش کیفی و کمی. مجله علمی پژوهشی سازمان نظام پزشکی جمهوری اسلامی ایران. ۴۱(۱)، ۵۳-۷۴.

References

- Anjum, N., Paulraj, A., Blome, C., & Rajkumar, C. (2025). Environmental process design and performance: Understanding the key role of learning by doing and employee empowerment. *International Journal of Production Economics*, 282, 109563. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109563>
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1999). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. Morrow.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Gardas, B. B., Raut, R. D., Cheikhrouhou, N., & Narkhede, B. E. (2019). A hybrid decision support system for analyzing challenges of the agricultural supply chain. *Sustainable Production and Consumption*, 19, 19-32.
- Chang, S.-Y., Wang, S.-Z., & Lee, H.-F. (2025). *The cultural difference between empowerment and job satisfaction among nurses: An umbrella review*. *Applied Nursing Research*, 82, 151912. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2024.151912>
- Kumar, A., & Dixit, G. (2018). An analysis of barriers affecting the implementation of e-waste management practices in India: A novel ISM-DEMATEL approach. *Sustainable Production and Consumption*, 36, 36-52.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovations for productivity in American corporations*. Simon & Schuster.
- Karolidis, D., & Vouzas, F. (2019). Work group diversity dynamics: A novel approach to diversity research. *Team Performance Management: International Journal*, 25(5/6), 348-368.
- 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.
- Krishnan, V. R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: Empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 550-563.
- Lei, C. H., Hossain, M. S., Mostafiz, M. L., & Khalifa, G. (2021). Factors determining employee career success in the Chinese hotel industry: A perspective of Job-Demand Resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 301-311.

- Mendoza-Sierra, M. I., Orgambidez-Ramos, A., León-Jariego, J. C., & García-Carrasco, A. M. (2014). Service climate as a mediator of organizational empowerment in customer service employees. *The Spanish Journal of Psychology*, 17, 1–10. Doi: 10.1017/sjp.2014.4
- Meira, J. V. d. S., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee–organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670–692.
- Motamarri, S., Akter, S. H., & Yanamandram, V. (2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. *International Journal of Information Management*, 54, 102–177. Doi: 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).
- Terkamo-Moisio, A., Palonen, M., Vaartio-Rajalin, H., & Peltonen, M. L. (2022). Structural and psychological empowerment of students obtaining continuing leadership education in Finland—a national survey. *Nurse Education Today*, 116, 105–156. Doi: 10.1016/j.nedt.2022.105456
- Tripathi, P. M., Srivastava, S., Singh, L. B., Kapoor, V., & Solanki, U. (2021). A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on the Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 12–25.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121–148.
- Randolph, W. A. (2008). Educating part-time MBAs for the global business environment. *Journal of College Teaching and Learning*, 5(8), 11–18.
- Randolph, W. A., & Kemery, E. R. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 95–106.
- Savery, L. K., & Luks, J. A. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: Some Australian evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 97–104.
- Yuan, R., Luo, J., Liu, M., & Yannopoulou, N. (2022). “I am proud of my job”: Examining the psychological mechanism underlying technological innovation's effects on employee brand ambassadorship. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121183.
- Vishwakarma, A., Dangayach, G. S., Meena, M. L., & Gupta, S. (2022). Analysing barriers of sustainable supply chain in apparel and textile sector: A hybrid ISM-MICMAC and DEMATEL approach. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 5, 100073. doi: 10.1016/j.clscn.2022.100073
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: Using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*, 36(3), 354–373.
- Wang, P. (2014). Government intervention and the empowerment process: Citizen involvement in the 2010 Shanghai World Expo. *Journal of Public Affairs*, 14(2), 130–141.
- Wu, H.-H., & Chen, S.-Y. (2015). A case study of using DEMATEL method to identify critical factors in green supply chain management. *Applied Mathematics and Computation*, 256, 394–403.