

# شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در صنعت بیمه کلیدی ترین ابزار سرمایه انسانی (مطالعه موردی: شرکت بیمه ایران)

مهنوش اصغرزاده<sup>۱</sup>، اسدالله مهرآرا<sup>۲\*</sup>، مجتبی طبری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۱

[20.1001.1.26456222.1401.5.1.3.7](https://doi.org/10.1001.1.26456222.1401.5.1.3.7)

## چکیده

در پژوهش حاضر هدف «شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در صنعت بیمه کلیدی ترین ابزار سرمایه انسانی» است. برای انجام این مطالعه، تلاش شده تا وضعیت موجود عملکرد صنعت بیمه، از زوایای مختلف موشکافی شده، تغییر و تحولات آن مورد بررسی قرار گرفته و متناسب با شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر و ویژگی‌های درون و برون‌سازمانی شرکت‌های فعال در صنعت بیمه ایران، یک مدل و الگوی جامع و یکپارچه مدیریت عملکرد ارائه شود. این مطالعه از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی و از شاخه میدانی به شمار می‌رود. روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده است. واحد تحلیل تحقیق شرکتها و سازمانهای بیمه گر می‌باشند. نتایج یافته‌ها حاکی از این است که تمامی متغیرهای احصا شده در قالب سطوح مذکور، به عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مطلوب مورد توجه قرار گیرند، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین با توجه به اینکه قدر مطلق مقدار آماره  $t$  برای تمامی روابط بین متغیرها بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ و نیز تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰.۳ به دست آمد، لذا هیچ کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط تأیید شد؛ بنابراین در نهایت مدل اولیه تحقیق نیز تأیید گردید.

## کلید واژه‌ها: عملکرد، نظام مدیریت عملکرد، صنعت بیمه

<sup>۱</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: mehraraaa@yahoo.com

## مقدمه

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود (میر سیاسی، ۱۳۹۶). بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین‌شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد سازمان میسر نخواهد شد. تمامی موارد یادشده بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست (صفری و آذر، ۱۳۸۳). صاحب‌نظران و محققان معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که دارای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد به منظور رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است (کلیاری و کوئین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

مفهوم عملکرد در دو دهه گذشته در مرکز تحولات مدیریت دولتی قرار گرفته و به هدف محوری آن تبدیل شده است. ذی‌نفعان، خواستار آگاهی از اطلاعات عملکرد سازمان‌های متنوع از جمله سازمان‌های دولتی و نتایج فعالیت‌های آن‌ها هستند؛ به همین دلیل، این عصر، عصر حکمرانی به وسیله مدیریت عملکرد نام‌گرفته است. البته هنوز ادبیات دانشگاهی، تفسیری سازگار از معنای عملکرد و نظری روشن درباره مهم‌ترین عناصر مدیریت عملکرد عرضه نکرده و اجماعی در این باره وجود ندارد. ابهام و آشفتگی مفهومی در ادبیات مدیریت عملکرد سازمانی و نیز پراکندگی و اختلاف میان مدل‌های مختلف، بر خلأ نظری در این حوزه دلالت می‌کند (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲).

در عصر حاضر صنایع مختلف در کشورهای پیشرفته و در حال رشد با شرایط و چالش‌های بی‌شماری مواجه اند که محیط کسب‌وکار آنان را تحت تاثیر قرار داده و حیثیتشان را در عرصه اقتصاد و تجارت با تهدید روبرو کرده است، جهانی شدن تجارت، یکپارچگی بازارهای جهانی، پیچیدگی و رشد فزاینده بازارهای مصرف، افزایش تعداد رقبا و محصولات جایگزین، کمبود منابع و هزینه‌های بالای آن، افزایش تغییرات سریع در الگوهای مصرف و تقاضا، کاهش طول چرخه نوآوری و کوتاه شدن چرخه عمر محصولات و ... نمونه‌ای از تهدیدهایی است که صنایع مختلف با آن روبرو هستند (جونس و لاسکود<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

آنچه اکنون تمام صنایع در کشورهای مختلف جهان به آن پی برده اند این است که سازمان‌ها جهت تعیین و تشخیص موقعیت فعلی خود و بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز باید به طور مداوم از روش‌ها و الگوهایی به منظور ارزیابی و بهبود مستمر عملکرد و فعالیت‌های جاری سازمان بهره گیرند و در این راستا استفاده از نظام‌های کنترل سازمانی ضروری است (کاپلان و نورتون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

بدین منظور وجود مدل‌ها و روش‌هایی که بتواند عملکرد و وضعیت فعلی و آینده سازمان را ارزیابی نماید، بیش از پیش آشکار می‌گردد (خان بلوکی و همکاران، ۱۳۹۷).

با توجه به تحولات رخ داده و نیز تحولات پیش روی صنعت بیمه، شرکت‌های بیمه باید در بازار کنونی، مزیت رقابتی برای خود ایجاد کرده و از طرفی برنامه سال‌های آتی خود را نیز از هم‌اکنون طراحی کنند. شرکت‌های بیمه باید سازوکار مناسبی برای تعیین تعرفه یا رقابت در بازار در پیش گیرند (کارتز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). همچنین، باید درصدد باشند تا ضمن ملاحظه نرخ‌های معمول در صنعت بیمه به دور از انحراف شدید، در دامنه معقول و متناسب با ضرایب خسارت‌های سال‌های گذشته صنعت، با احتیاط کامل نسبت به اجرای آن اقدام کنند و همواره با اصلاح فرآیندهای صدور در پی کاهش شدید هزینه‌های بیمه‌گری و افزایش بهره‌وری سرمایه‌گذاری خود باشند تا فاکتورهای کلیدی موفقیت خود، اعم از توانگری، ماندگاری و ثبات مالی را در جهت بقا ثابت نگاه‌دارند (محمدیاری و حسینیان، ۱۳۹۷). هر شرکت بیمه‌ای که توانایی بیشتری در بهبود و ارزیابی عملکرد داشته باشد، علاوه بر اعطای منافع بیشتر به بیمه‌گذار، منافی را برای بقای خود تضمین می‌کند. از طرفی باید در تمامی ابعاد بازار از جمله بهینه‌سازی، کاهش فرآیندهای اجرایی، افزایش دامنه خدمات الکترونیک، ارائه نرخ واقعی ریسک مورد قبول به بیمه‌گذاران، با سایر رقبا رقابت کنند (نورانی و احمدزاده، ۱۳۹۷).

در نگاه جدید مدیریت سرمایه انسانی، به عنوان کلیدی ترین عنصر و نه به عنوان یکی از سرمایه‌ها نگریسته می‌شود که نه فقط باید به اداره او درون سازمان پرداخت، بلکه باید محیط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی او را لحاظ نمود تا بتوان به‌درستی توان او را در خدمت اهداف سازمان قرارداد. یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت سرمایه انسانی سازمان برای این هدف، ارزیابی عملکرد می‌باشد (لانکوئیست<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). ادبیات منابع انسانی مشتمل بر روشها و ابزارهای مختلف در این جهت می‌باشد. آنچه در این بین حائز اهمیت است تشخیص صحیح شاخص‌های ارزیابی بوده که این شاخص‌ها برای سرمایه انسانی از تعدد و تنوع زیادی برخوردارند. شناسایی و دسته‌بندی این شاخص‌ها می‌تواند راهنمای مناسبی برای مدیران سازمان‌ها در طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی باشد (پویا و نوروزی، ۱۳۹۶).

<sup>1</sup> Cleary & Quinn

<sup>2</sup> Jones & Lockwood

<sup>3</sup> Kaplan & Norton

<sup>4</sup> Kartez

<sup>5</sup> Lönnqvist

مدیریت عملکرد همواره اثر قابل ملاحظه‌ای بر فعالیت‌های سازمان دارد و روش‌ها و ابزار ارزیابی دقیق عملکرد همواره یکی از مباحث مهم در تحقیقات سازمانی و دانشگاهی هست. با توجه به اهمیت بسیار بالای صنعت بیمه در رشد و توسعه کشورها ارزیابی عملکرد شعب شرکت‌های بیمه از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. ارزیابی شعب شرکت‌های بیمه با بررسی کیفیت و چگونگی عملکرد و مقایسه آن‌ها گامی در راستای بهبود مستمر عملکرد صنعت بیمه می‌باشد.

از جانی دیگر یکی از چالش‌های حوزه منابع انسانی بیمه ایران، فقدان معیارها و ارزیابی عملکرد موثر جهت تشخیص صحیح شایستگی‌های کارکنان می‌باشد بدین ترتیب که اغلب سیستم، افراد ضعیف را از افراد توانمند بدرستی تمیز نمی‌دهد که در نتیجه افراد شایسته باز خور مناسبی از سیستم دریافت نمی‌نمایند و این امر منجر به احساس نارضایتی، کاهش تعهد سازمانی و افزایش تعداد مهاجران سازمانی می‌گردد. مقوله‌ای که همیشه در بحث مدیریت ارزیابی عملکرد مشکل‌آفرین است، بحث ارزیابی‌های ذهنی می‌باشد. این امر به معنی استفاده از ارزیابی‌هایی است که نظرات ذهنی افراد مبنای آن را تشکیل می‌دهند. هرچقدر هم معیارهای مورد استفاده کامل باشد، باز این افراد هستند که براساس نظرات شخصیشان عملکرد خود، همکاران یا سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. این ارزیابی هم اغلب دقیق نبوده و توأم با سوگیری می‌باشد. 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. چشم انداز دانشی صنعت بیمه در شرکت بیمه ایران و ارائه خدماتی متمایز در بین سایر شرکت‌های بیمه ای و همچنین نقش آن در افزایش ضریب نفوذ بیمه در کشور باعث گردیده است تا بیمه ایران سرآمد در غرب آسیا در اقیانوس آرام ۱۴۱۴ هجری شمسی را برای خود برگزیده است، سازمانی دانش محور است که با شناخت درست از نیازمندی‌های دانشی، تجهیزاتی و فن آوری و توانمند در کاربرد فنون و ابزارهای پژوهشی صنعتی و غیر صنعتی، علوم و فنون بیمه‌ای بومی شده را به سطحی مطلوب و استاندارد از تولید و یا ارائه خدمات برساند که نه تنها شرکت‌های بیمه ای به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابند، بلکه رضایت متقاضیان و مشتریان نیز در این صنعت جلب گردد (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۷). لذا طراحی و شناخت مجموعه‌ای از شاخص‌ها و مولفه‌ها که بتوان از آن به عنوان ابزاری برای مدیریت عملکرد صنعت بیمه بهره برد، یک نیاز اساسی محسوب می‌شود. با مطالعه پژوهش‌هایی که تا کنون در حوزه مورد مطالعه انجام شده است، یک خلاء تئوریک مشاهده می‌شود که توجه بدان نیز ضروریست و آن این است که بیشتر این پژوهش‌ها در داخل کشور در صنعت بانکداری، نفت، پالایش و پخش و مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی انجام شده است. اما متأسفانه بر اساس تحقیقات صورت گرفته تا کنون کمتر در صنعت بیمه، آنهم با توجه به رویکرد نظریه داده بنیاد، پژوهشی صورت پذیرفته است، بنابراین می‌توان ادعا نمود که از نظر ادبیات و مبانی نظری نیز شکاف مورد نظر وجود دارد که می‌بایست بدان توجه بیشتری گردد. با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت که تمامی نهادها، شرکت‌ها و سازمان‌ها بویژه در صنعت بیمه برای دستیابی به موفقیت می‌بایست الگو و مدلی جامع برای مدیریت عملکرد کارکنان طراحی نموده و توأمان تدابیر عملیاتی نمودن آنرا نیز مد نظر قرار دهند. بنابراین با توجه به جایگاه «سیستم ارزیابی عملکرد» از یکسو و نتایج این سیستم که توانمندی، پرورش و رشد و توسعه شغلی کارکنان و بالتبع دستیابی به اهداف سازمان است، از سوی دیگر؛ ضرورت توجه و ارائه «الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران» را نشان می‌دهد. همچنین، با توجه به اینکه سازمان به عنوان مجموعه هماهنگ و هدف دار از اجزا، که برای دستیابی به هدف با هم پیوند خورده و تشکیل یک سازمان را داده‌اند، یکی از مهمترین نیازهایی است که امروزه به ضرورت وجود آن تأکید شده است (علیزاده شورکی، ۱۳۹۲). بنابراین برای اطمینان از میزان موفقیت سازمان بایستی به ارزیابی میزان تناسب، تطابق و کارایی عملکرد این اجزا بر مبنای شاخص‌ها و معیارهای صحیح عملکرد و در جهت اهداف سازمانی اقدام نمود. بر همین اساس برای ارزیابی یک سازمان، ارزیابی فعالیت بخش‌های مختلف یک سازمان ضروری است (جوادیان‌زاده، ۱۳۹۴).

از این رو مساله اصلی در تحقیق حاضر این است که چه عواملی بر مدیریت عملکرد در صنعت بیمه تأثیرگذار است؟

## چهار چوب نظری پژوهش

نظام مدیریت عملکرد به انعطاف پذیری برنامه‌ها، اهداف و ماموریت سازمانها در محیط پویای امروزی کمک قابل توجهی می‌نماید (آزاده، ۱۴۰۰). عدم وجود نظام مدیریت عملکرد در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمانی است (لانکویست، ۲۰۲۰).

به بیانی دیگر بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلوبرنده‌ای 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 سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست (ورثلی و همکاران، ۲۰۱۵). بطور کلی، نگاه حاکم بر مدیریت عملکرد می‌باید به گونه‌ای باشد که مشورت

دهنده و تسهیل کننده عملکرد سازمان باشد، معطوف به رشد و توسعه و بهبود عملکرد باشد، رشد و ارشاد و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده را مد نظر خود 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 (کارتر، 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 بهره‌وری آنان را نیز افزایش می دهد (جونس و لاسکود، ۲۰۲۱). عصر عملکرد نسبت به هدف جهانی بهبود سازمانی، تعهد ایجاد کرده اما ضرورتاً درباره آن وضوح و شفافیت ایجاد نکرده است. موبنیهان بر این باور است که در باب تحولات مدیریت عملکرد، بزرگ‌نمایی شده است. مدیریت عملکرد تابه‌حال، آن گونه که انتظار می‌رفته، کارنکرده است و باید با توجه به ضعفها و قوت‌هایش در آن بازنگری کرد (سجودی و همکاران، ۱۴۰۰). سازمان‌های امروزی از ناکارآمدی شدیدی در حوزه مدیریت عملکرد رنج می‌برند. 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 می‌شود. در تحقیقات اخیر به نقش عملکرد کارکنان توجه زیادی شده است. شایان ذکر است یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد سازمانی می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها به ارمغان بیاورد (بولتو و مارکوز، ۲۰۱۷). لانجنکر و نیکودیم (۱۹۹۶)، بیان کرده‌اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، 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 می‌نماید و ه) انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین رابرتس و پاولاک (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد سازمانی برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای 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 سنجر «ارزیابی عملکرد فرایندی است رسمی که کارکنان را از بازخورد تشخیصی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خود آگاه می‌کند» (شین و کنراد، ۲۰۱۷). ارزیابی عملکرد به فرآیند پیچیده سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد سازمان اطلاق می‌شود. همچنین، به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب و موردنظر اطلاق می‌شود. از نظر عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور چنین ذکر شده که ارزیابی عملکرد عبارت است از «فرآیند سنجش جامع عملکرد دستگاه‌های اجرایی در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی و قابلیت پاسخگویی، در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (انواری رستمی و حسینی، ۱۳۹۰).

سیستم ارزیابی عملکرد شامل خط‌مشی‌های سازمانی، مقررات و منابع پشتیبانی کننده فعالیت می‌باشد. برنامه و فواصل زمانی ارزیابی‌ها، نحوه تعیین ارزیابی شونده، روش‌ها و شیوه‌های ثبت ارزیابی و ذخیره و توزیع اطلاعات از ابعاد سیستم ارزیابی عملکرد می‌باشند (مورهدو گریفین، ۳، 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<sup>۴</sup> 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، نازیبی 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 سازمان‌ها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر مدیریت عملکرد شده است (نخعی و زراعتگر، ۱۳۹۷). برای مدیریت عملکرد تعریف‌های متعددی ارائه شده است که به دو مورد اشاره می‌گردد: مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروه‌ها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندی‌هاست، مدیریت عملکرد فرایندی چرخه‌ای مرحله‌ای و در حال تکامل است که وضع فعلی را در حوزه‌های موردنظر مدیریت با استفاده از شاخص‌های قابل محاسبه، مورد سنجش قرار می‌دهد و سپس اطلاعات بدست آمده را با استانداردهای پذیرفته‌شده مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌دهد (مولین، ۲۰۲۰). مدیریت عملکرد عبارت

<sup>1</sup>Bulto & Markos<sup>2</sup>Shin & Konrad<sup>3</sup>Morhed griffen<sup>4</sup>Armstrong<sup>5</sup>McDavid, & Hawthorn<sup>6</sup>Moullin

است از فرآیندی استراتژیک و یکپارچه که در جهت بهبود مستمر عملکرد و توسعه توانایی‌های کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی و دسته‌جمعی که نهایتاً موجب تعالی سازمان می‌گردد (عصار و میر سپاسی، ۱۳۹۶).

ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود. چراکه بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید. هر تلاشی که به‌منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگاهی فرآیندی باشد که چرخه عملکرد نامیده می‌شود. هر برنامه بهبود عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نماید (ایومومی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

طرح‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد باید مبتنی بر بهبود مستمر باشند نه مبتنی بر فرهنگ سرزنش و تخطئه (مولین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). از طریق مدیریت عملکرد می‌توان یک پیوند استراتژیک بین چشم‌انداز، مأموریت 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 مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و رفتار کارکنان اطلاعات کسب کرد. رویکرد مدیریت عملکرد ارزش‌افزوده‌ای به سازمان اضافه می‌کند، ولی آنچه از اهمیت زیادی برخوردار است این است که کلیه قسمت‌های 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 پوشش‌های مناسب بیمه‌ای و افزایش سهم بیمه در سید هزینه خانواده‌ها می‌گردد و از طرف دیگر، وجود بیمه به دلایل زیر موجب بهبود وضعیت اقتصادی جامعه می‌گردد (احمدی و همکاران، ۱۴۰۰):

- حفظ ثروت‌های ملی: سرمایه‌های موجود هر کشور در زمره ثروت‌های ملی تلقی شده که با بیمه کردن آنها و جبران خسارت‌های احتمالی توسط بیمه‌گران حفظ می‌گردد.
- تضمین سرمایه‌گذاری‌ها: توسعه اقتصادی کشور در گرو سرمایه‌گذاری می‌باشد و سرمایه‌گذاری مستلزم وجود اولاً منابع مالی و در ثانی ابزاری برای حفظ سرمایه‌گذاری‌ها در مقابل خطرات می‌باشد. 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 سرمایه‌گذاری و تثبیت وضعیت مالی، به روش‌های مختلف به ایجاد افزایش اعتبار و توسعه مبادلات ملی کمک می‌کند. مثل بیمه‌های اعتباری که بیمه‌گر حالت ضامن بیمه گذار را در مقابل وام دهنده (بستانکار) پیدا می‌کند.
- تامین کننده امنیت مالی در فعالیت‌های تجاری: بیمه‌گر با ارائه انواع بیمه و جبران خسارات احتمالی، صاحب سرمایه را در مقابل حوادث حمایت می‌کند. 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 پس‌انداز بخشی از دارایی خود (برای جبران خسارت ناشی از حوادث احتمالی) سرمایه‌شان 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 می‌آید، می‌داند که می‌تواند جبران زیان‌های ناشی از حوادث را از محل بیمه تامین کند. بنابراین بدون وا همه از ریسک‌های جدید، سرمایه‌گذاری می‌کند.
- توسعه سرمایه‌گذاری: شرکت‌های بیمه از محل دریافت حق بیمه (ذخایر فنی) از بیمه‌گذاران و سرمایه‌گذاری در زمینه‌های مختلف مثل خرید سهام یا ایجاد موسسات تجاری و خدماتی به شکوفایی اقتصادی ملی کمک می‌کنند.
- تأثیر بر موازنه ارزی: بیمه‌گران از قبول سهم اتکالی از بیمه‌گران سایر کشورها و دریافت ارزی حق بیمه موجب ورود مبالغ ارزی بزرگی به کشور می‌گردند.
- 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 راه‌هایی 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 می‌باشد 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 نهاد با دیگر بخش‌های اقتصاد و خدمات آن‌ها در حیطه گسترده‌ای از افراد و اقشار مختلف جامعه، اندازه‌گیری و مقایسه عملکرد و کارایی فعالیت‌های بیمه‌ها ضرورت می‌یابد. با اندازه‌گیری و سنجش عملکرد و کارایی شرکت‌های بیمه‌ای، می‌توان شرکت‌های موفق و دارای کارایی بیشتر را به عنوان الگو برای دیگر شرکت‌های فعال در بخش صنعت بیمه برگزید تا آن‌ها نیز با برنامه‌ریزی صحیح بتوانند به سمت عملکرد بهینه حرکت کنند.

<sup>1</sup>Oyemomi

<sup>2</sup>Moullin

از این جهت این پژوهش می‌تواند کمک کند تا شرکت‌های بیمه‌ای همان خدمات قبلی را با میزان کمتری از نهاده‌ها داشته باشند و یا اینکه در سطح نهاده‌های گذشته، خدمات بیشتری را ارائه نمایند (مشبکی، ۱۳۸۹).

### سؤالات تحقیق

- چه عواملی بر مدیریت عملکرد در صنعت بیمه تأثیرگذار است؟
- اولویت عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در صنعت بیمه به چه صورت است؟

## روش شناسی پژوهش

با توجه به اینکه محقق در تحقیق حاضر به دنبال «بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در صنعت بیمه» است، دلیل اینکه محقق به بررسی وضعیت موجود می‌پردازد (آنچه هست) بنابراین تحقیق از نوع توصیفی می‌باشد و به لحاظ استفاده از ابزار پرسشنامه در بین جامعه آماری، بنابراین از نوع پیمایشی است و به علت اینکه تحقیق به صورت مطالعه موردی (شرکت بیمه ایران) انجام گردید و نتایج نیز قرار است در صنعت بیمه کاربردی و مورد استفاده قرار گیرد، تحقیق حاضر از نوع کاربردی و بنیادی است. رویکرد مورد استفاده در پژوهش حاضر، رویکردی آمیخته است لذا جهت طراحی الگوی جامع از رویکرد کمی و کیفی (آمیخته) استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل خبرگان دانشگاهی و متخصصین صنعت بیمه ایران می‌باشند که گردآوری اطلاعات تا زمان اشیاع ادامه یافته است؛ همچنین برای انتخاب حجم نمونه از روش گلوله برفی استفاده شده است که بر اساس نظرات ۱۷ نفر خبره و رویکرد سیستمی استراوس و کوربین در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ۷۴ مفهوم و ۲۰ مقوله استخراج گردیده که از بین آن‌ها مقوله نظام مدیریت عملکرد به عنوان مقوله مرکزی و ۱۹ مورد دیگر اجزای نظریه داده بنیاد پژوهش را تشکیل دادند به لحاظ افزایش دقت و تکمیل تر شدن فرآیند پژوهش از نرم‌افزار maxqda نیز بهره گرفته شد و در نهایت با بهره‌گیری از نظریه داده بنیاد، در صنعت بیمه ایران یک الگوی مدیریت عملکرد تدوین شده است. سپس مدل جامع پیشنهادی ارائه شده در مرحله دوم با استفاده از نرم‌افزارهای آماری Lisrel8.8, SPSS 20 و SmartPLS.03 مورد آزمون و تحلیل قرار گرفته و نتایج یافته‌ها حاکی از این است که تمامی متغیرهای احصا شده در قالب سطوح مذکور، به عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مطلوب مورد توجه قرار گیرند، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین با توجه به اینکه قدر مطلق مقدار آماره  $t$  برای تمامی روابط بین متغیرها بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱.۹۶ و نیز تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰.۳ به دست آمد، لذا هیچ‌کدام از روابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط تأیید شد؛ بنابراین در نهایت مدل اولیه تحقیق نیز تأیید گردید.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل دو بخش به شرح زیر می‌باشد.

بخش اول جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری شامل خبرگان، اساتید و متخصصین حوزه مورد پژوهش می‌باشد. برای انتخاب حجم نمونه از روش گلوله برفی استفاده خواهد شد که از مصاحبه‌شوندگان خواسته می‌شود افرادی مطلع در رابطه با موضوع تحقیق را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. پیش‌بینی محقق آن است که تعداد حداقل ۱۵ و حداکثر ۳۰ نفر خبره و متخصص کفایت خواهد نمود و با این حجم اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نباشد. سوالاتی که به صورت کلی مطرح شد و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد به شرح زیر بود:

- به نظر شما چرا صنعت بیمه باید دارای الگوی مدیریت عملکرد باشد؟
- به نظر شما مهمترین عامل‌های اثرگذار بر الگوی مدیریت عملکرد کدامند؟ آنرا تحلیل نمایید؟
- به نظر شما نتایج، پیامدها و آثار طراحی الگوی مدیریت عملکرد کدامند؟ (چه تأثیری در شرایط موجود صنعت دارد؟)
- شرایط، امکانات، 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 صنایع چیست؟
- به نظر شما فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی اثرگذار بر طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنعت بیمه کدامند؟ هر یک از آنها را تحلیل نمایید که چگونه و چه میزان ایفای نقش می‌کنند؟
- به نظر شما قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی اثرگذار بر طراحی الگوی مدیریت عملکرد در صنعت بیمه کدامند؟ هر یک از آنها را تحلیل نمایید که چگونه و چه میزان ایفای نقش می‌کنند؟

بخش دوم جامعه آماری: کلیه کارکنان، کارشناس و مدیران در صنعت بیمه ایران می‌باشد. با توجه به اینکه حجم جامعه مورد پژوهش زیاد می‌باشد، لذا برای تعیین حجم نمونه آماری، از فرمول دوم کوکران استفاده می‌گردد که تعداد آن برابر با ۳۸۵ نفر می‌باشد. شایان ذکر است با توجه به اینکه



جامعه مورد بررسی دارای طبقات مختلفی (کارکنان، مدیران و کارشناسان) می‌باشند، لذا این تعداد نمونه از بین جامعه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب انتخاب خواهد شد. البته برای انتخاب از میان هر طبقه به علت همگن بودن اعضا، از روش تصادفی ساده استفاده می‌گردد.

### گردآوری داده‌ها

در این تحقیق با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در صنعت بیمه می‌باشد، لذا برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی استفاده شد. لذا با توجه به گردآوری داده‌ها از دو نوع ابزار بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه استفاده می‌شود. در بررسی اسناد و مدارک، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده گردید.

بنابراین روش‌های گردآوری اطلاعات به شرح زیر می‌باشد:

الف) روش منابع کتابخانه‌ای: جهت اخذ اطلاعات کلی در مورد جامعه مورد پژوهش و همچنین سایر اطلاعات در زمینه ادبیات موضوع، تعیین چارچوب نظری 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 در صنعت بیمه کلیدی ترین ابزار سرمایه انسانی » می‌باشد، لذا با توجه به رویکرد مورد استفاده که همان استراتژی کیفی نظریه‌پردازی داده بنیاد است، داده‌ها بر اساس مطالعات نظری و مصاحبه با خبرگان و متخصصان، گردآوری شد. همچنین، در بخش دوم جهت تست مدل نیز برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده شد. لذا از مصاحبه و پرسشنامه به منظور توصیف دیدگاه جامعه مورد پژوهش بهره گرفته شد.

با توجه به اینکه مطالعه حاضر در راستای « بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در صنعت بیمه » است، لذا متناسب با روش‌های گردآوری اطلاعات می‌توان ابزار گردآوری اطلاعات را به شرح زیر دسته بندی نمود:

الف) اطلاعات کتابخانه‌ای و مروری بر اسناد و مدارک موجود: در مقاله حاضر از روش کتابخانه‌ای و با استفاده از اطلاعات مندرج در مقالات و کتب مرجع برای جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با مبانی نظری ادبیات تحقیق استفاده شد.

ب) مصاحبه (ابزار کیفی): در مقاله حاضر از ابزار گردآوری داده‌های کیفی استفاده شد. لذا برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، از ابزار مصاحبه استفاده گردید. بطور کلی مصاحبه را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود: ۱- سازمان یافته، ۲- نیمه سازمان یافته، ۳- سازمان نیافته (بازرگان و همکاران، ۱۳۹۵). در این مقاله از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده گردید.

ج) پرسشنامه (ابزار کمی): در مقاله حاضر بعد از ارائه الگو که خروجی بخش کیفی تحقیق است، می‌بایست در بخش کمی تحقیق الگوی پیشنهادی ارزیابی شود. لذا از پرسشنامه که یکی از ابزار گردآوری داده‌های کمی است، استفاده شد. (خاکی، ۱۳۸۹).

مقیاس اندازه‌گیری و روایی و پایایی پرسشنامه: پرسشنامه تحقیق حاضر شامل سه بخش می‌شود. بخش نخست مرتبط با نحوه تکمیل پرسشنامه است؛ بخش دوم مرتبط با ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان بوده و در نهایت بخش سوم مرتبط با متغیرهای پژوهش می‌باشد. لذا این پرسشنامه شامل ۷۹ سؤال بسته می‌باشد که ۹ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله محوری، ۱۲ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله علی، ۱۷ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله مداخله‌گر، ۱۴ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله بستر، ۱۲ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله راهبردها و ۱۵ سؤال جهت سنجش متغیر مقوله پیامدها می‌باشد. روایی صوری این پرسشنامه به تأیید پنج تن از متخصصین این حوزه رسیده و میزان پایایی آن نیز توسط آزمون آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت که میزان آن برای هر دو متغیر بیشتر از ۰.۷ به دست آمد که نشان‌دهنده قابلیت اطمینان پرسشنامه می‌باشد. هر سؤال پرسشنامه دربرگیرنده پنج گزینه (شامل کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) می‌باشد تا پاسخ‌دهنده از میان آنان یکی را انتخاب نماید.

## یافته‌های پژوهش

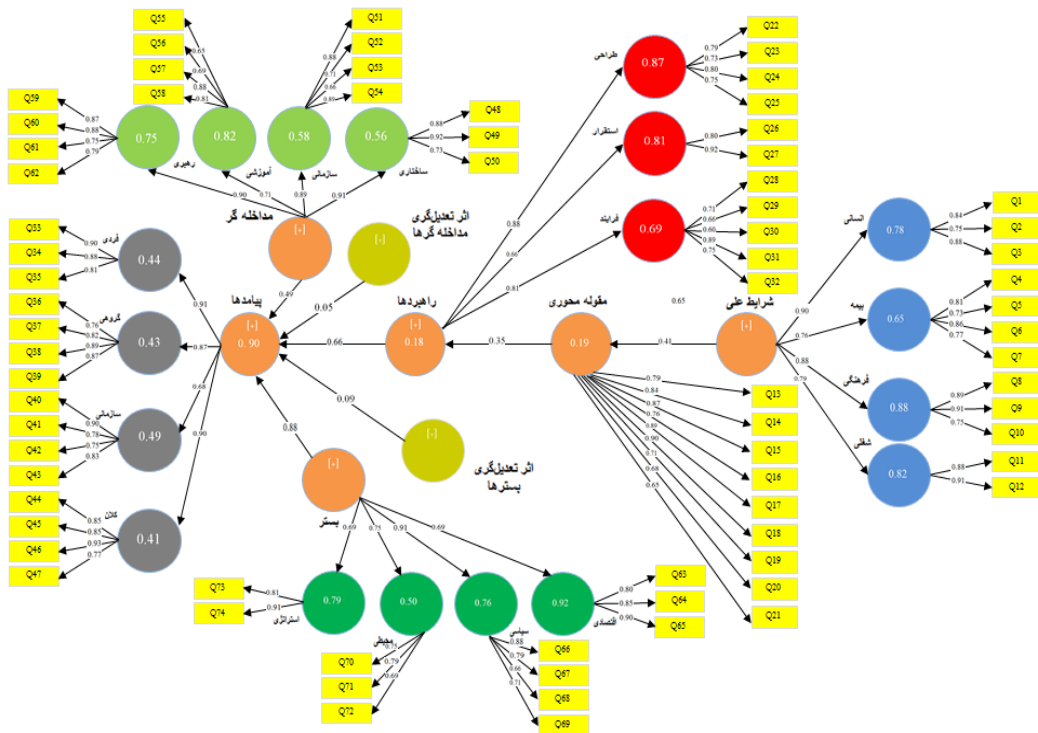
### آزمون مدل پژوهش

در این مرحله پس از آزمون و ارزیابی سؤالات به‌کاررفته در پرسشنامه از نظر قابلیت برآزش مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL که روشی توانمند جهت آزمون مدل اندازه‌گیری می‌باشد (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۳)، محقق می‌تواند اقدام به آزمون روابط ساختاری موجود در مدل پژوهش نماید.

به دلایلی از جمله تعداد کم حجم نمونه، استفاده از متغیرهای مرتبه دوم و همچنین وجود روابط تعدیل‌گری در مدل جهت آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌وسیله نرم‌افزار SmartPLS استفاده گردید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

### بررسی ضرایب مسیر استاندارد و ضرایب معناداری مربوط به فرضیه‌ها

در نمودار (۱)، خروجی تخمین استاندارد شده مدل معادلات ساختاری، برای مدل مفهومی تحقیق نمایش داده شده است.



نمودار ۱. مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

شایان ذکر است نمودار (۱) ضرایب مسیر بین تمامی متغیرها و مقوله‌ها را نشان می‌دهد که بالاترین ضریب مسیر شرایط علی مربوط به عوامل انسانی است که برابر با ۹۰٪ بوده و کمترین ضریب مسیر شرایط علی مربوط به عوامل صنعت بیمه است که برابر با ۷۶٪ می‌باشد. همچنین بالاترین ضریب مسیر مقوله محوری مربوط به اصلاح و بهبود عملکرد است که برابر با ۹۰٪ بوده و کمترین ضریب مسیر مقوله محوری مربوط به یادگیری و پایدارسازی بهبود است که برابر با ۶۷٪ می‌باشد. بالاترین ضریب مسیر مقوله راهبردها مربوط به طراحی نظام مدیریت عملکرد است که برابر با ۸۸٪ بوده و کمترین ضریب مسیر مقوله راهبردها مربوط به استقرار نظام مدیریت عملکرد است که برابر با ۶۶٪ می‌باشد. بالاترین ضریب مسیر مقوله مداخله گر مربوط به عوامل ساختاری است که برابر با ۸۱٪ بوده و کمترین ضریب مسیر مقوله مداخله گر مربوط به میزان عوامل آموزشی است که برابر با ۷۱٪ می‌باشد. بالاترین ضریب مسیر مقوله بستر مربوط به عوامل سیاسی است که برابر با ۹۱٪ می‌باشد. همچنین، بالاترین و کمترین ضریب مسیر پیامدها به ترتیب مرتبط با مقوله‌های پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی است که برابر با ۹۱٪ و ۶۸٪ می‌باشد. شایان ذکر است روابط بین متغیرهای تحقیق نیز بدین شرح است که شرایط علی ۴۱٪ بر مقوله محوری اثرگذار بوده و مقوله محوری نظام مدیریت عملکرد خود به اندازه ۳۵٪ بر راهبردها تأثیر دارد.

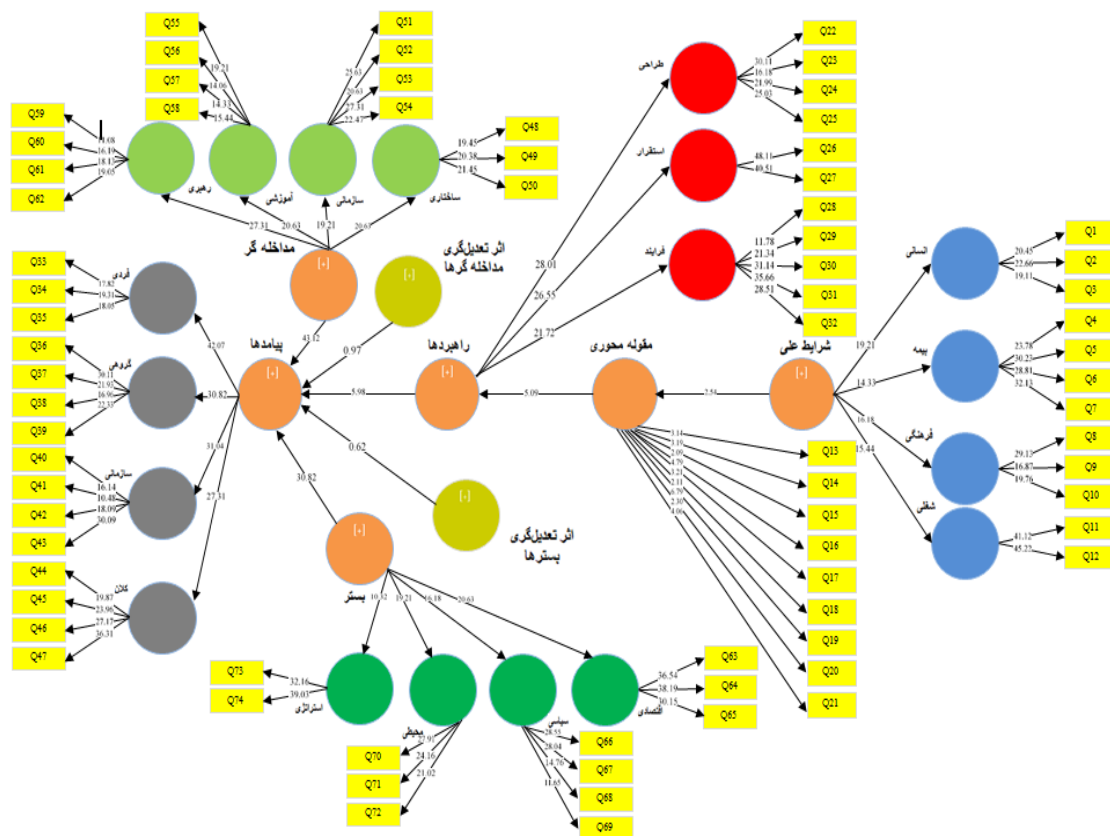
ضریب مسیر به طور کلی برابر با ۴۹٪ بوده که به تفکیک ضریب مسیر عوامل ساختاری ۹۱٪؛ ضریب مسیر عوامل سازمانی ۸۹٪؛ ضریب مسیر عوامل آموزشی ۷۱٪ و نهایتاً ضریب مسیر عوامل مدیریتی و رهبری ۹۰٪ می‌باشد.

در میان راهبردها نیز عامل طراحی نظام مدیریت عملکرد دارای ضریب مسیر ۹۱٪ بوده است. همچنین، ضریب مسیر استقرار نظام مدیریت عملکرد برابر با ۶۶٪ و نهایتاً ضریب مسیر فرآیندهای اجرایی پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد ۸۱٪ می‌باشد.

ضریب مسیر شرایط مداخله گر به طور کلی برابر با ۴۹٪ بوده که به تفکیک ضریب مسیر عوامل ساختاری ۹۱٪؛ ضریب مسیر عوامل سازمانی ۸۹٪؛ ضریب مسیر عوامل آموزشی ۷۱٪ و نهایتاً ضریب مسیر عوامل مدیریتی و رهبری ۹۰٪ می‌باشد. ضریب مسیر شرایط بستر به طور کلی برابر با ۸۸٪ بوده که به تفکیک ضریب مسیر عوامل اقتصادی ۶۹٪؛ ضریب مسیر عوامل سیاسی ۹۱٪؛ ضریب مسیر عوامل محیطی ۷۵٪؛ ضریب مسیر عوامل استراتژی ۶۹٪ می‌باشد.

وضعیت پیامدهای شکل گرفته نیز در مدل آزمون شده بدین شرح است که پیامدهای فردی دارای ضریب مسیر ۹۱٪ بوده و پیامدهای گروهی دارای ضریب مسیر ۸۷٪؛ پیامدهای سازمانی دارای ضریب مسیر ۶۸٪ و نهایتاً ضریب مسیر پیامدهای کلان برابر با ۹۰٪ است.





نمودار ۲. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی که در مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد (۲) و مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری (۲) ارائه شده است، چون تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. لذا در مجموع نتایج تحلیل عاملی تأییدی حاکی از برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها است و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

### نتیجه آزمون الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران

در مرحله دوم، به منظور ارزیابی اعتبار تئوری پیشنهادی از روش پرسشنامه استفاده شده است تا بتوان بر اساس مدل مفهومی ساخته شده در مرحله اول، ضمن بومی‌سازی در حوزه مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران به توصیف عمیق و همچنین تعیین وضعیت هر یک از کدهای نهایی استخراج شده به عنوان یک بعد از مدل نهایی تحقیق (الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران) بپردازد. به عبارت دیگر در این بخش محقق به دنبال پاسخگویی به این سوال است که آیا ابعاد استخراج شده به حوزه الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران مربوط می‌شوند یا مربوط نیستند. در این زمینه مدل به وجود آمده ناشی از مراحل روش‌شناسی آمیخته در بین جامعه مورد پژوهش تست و ارزیابی می‌شود. شایان ذکر است هدف از انجام این پژوهش و یا مرحله تحقیق، علاوه بر اعتبارسنجی مدل تعیین عوامل خاص موضوع ارائه الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران می‌باشد. در این مرحله از پژوهش حاضر، ابتدا با استفاده از روش پیمایش به نظرسنجی از جامعه مورد بررسی در رابطه با مقولات، مفاهیم و کدهای نهایی استخراج شده پرداخته شده است هدف از انجام این کار، تعیین وضعیت هر یک از کدهای نهایی استخراج شده به عنوان یک بعد نهایی، مدل نهایی پیشنهادی می‌باشد.

نتایج انجام آمار استنباطی منجر به تایید (حضور) و یا رد (عدم حضور) هر یک از ابعاد مدل نهایی الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران می‌شود. لازم به ذکر است نتایج حاصل از آمار استنباطی نیز شامل دو بخش می‌باشد که در ابتدا (بخش اول) نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های پرسشنامه (به ترتیب تحلیل عاملی تأییدی متغیر شرایط علی، تحلیل عاملی تأییدی متغیر مقوله محوری، تحلیل عاملی تأییدی متغیر راهبردها، تحلیل عاملی تأییدی متغیر پیامدها، تحلیل عاملی تأییدی متغیر شرایط مدخله گر، تحلیل عاملی تأییدی متغیر شرایط مدخله گرهای، تحلیل عاملی تأییدی متغیر پسترها) اشاره شده است و سپس (بخش دوم) مدل نهایی مورد آزمون می‌شود و تمامی روابط ساختاری موجود در مدل پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد تا تحلیل کمی صحه‌ای بر صحت و قابل اطمینان بودن نتایج تحلیل کیفی باشد. در ابتدا همان‌گونه که در جدول (۱) نشان داده شده است، نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های پرسشنامه به ترتیب تحلیل عاملی تأییدی متغیر شرایط علی، تحلیل عاملی تأییدی متغیر مقوله محوری، تحلیل عاملی تأییدی متغیر راهبردها، تحلیل عاملی تأییدی متغیر پیامدها، تحلیل عاملی تأییدی متغیر شرایط مدخله گر، تحلیل عاملی تأییدی متغیر پسترها می‌باشد، اشاره شده است.

جدول ۱. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تاییدی سازه‌های پرسشنامه

| تحلیل عاملی تاییدی    | بار عاملی                                                                                                                  | عدد معناداری                                                | شاخص‌های نیکویی برازش                                  | نتیجه                                                           |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| متغیر شرایط علی       | تمامی متغیرها و همچنین شاخصهای در نظر گرفته شده برای کلیه سؤالات مربوط به متغیرهای مدل دارای بار عاملی بالای ۰/۳ می‌باشند. | تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. | شاخص‌های نیکویی برازش همه نشان از مطلوب بودن مدل دارد. | می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری این متغیر را نتیجه گرفت. |
| متغیر مقوله محوری     | تمامی متغیرها و همچنین شاخصهای در نظر گرفته شده برای کلیه سؤالات مربوط به متغیرهای مدل دارای بار عاملی بالای ۰/۳ می‌باشند. | تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. | شاخص‌های نیکویی برازش همه نشان از مطلوب بودن مدل دارد. | می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری این متغیر را نتیجه گرفت. |
| متغیر راهبردها        | تمامی متغیرها و همچنین شاخصهای در نظر گرفته شده برای کلیه سؤالات مربوط به متغیرهای مدل دارای بار عاملی بالای ۰/۳ می‌باشند. | تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. | شاخص‌های نیکویی برازش همه نشان از مطلوب بودن مدل دارد. | می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری این متغیر را نتیجه گرفت. |
| متغیر پیامدها         | تمامی متغیرها و همچنین شاخصهای در نظر گرفته شده برای کلیه سؤالات مربوط به متغیرهای مدل دارای بار عاملی بالای ۰/۳ می‌باشند. | تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. | شاخص‌های نیکویی برازش همه نشان از مطلوب بودن مدل دارد. | می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری این متغیر را نتیجه گرفت. |
| متغیر شرایط مداخله‌گر | تمامی متغیرها و همچنین شاخصهای در نظر گرفته شده برای کلیه سؤالات مربوط به متغیرهای مدل دارای بار عاملی بالای ۰/۳ می‌باشند. | تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. | شاخص‌های نیکویی برازش همه نشان از مطلوب بودن مدل دارد. | می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری این متغیر را نتیجه گرفت. |
| متغیر بستر            | تمامی متغیرها و همچنین شاخصهای در نظر گرفته شده برای کلیه سؤالات مربوط به متغیرهای مدل دارای بار عاملی بالای ۰/۳ می‌باشند. | تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. | شاخص‌های نیکویی برازش همه نشان از مطلوب بودن مدل دارد. | می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری این متغیر را نتیجه گرفت. |

### خلاصه نتایج مربوط به تحلیل عاملی تاییدی سازه‌های را می‌توان اینگونه بیان نمود که:

- ❖ در تحلیل عاملی تاییدی مقوله‌های شرایط علی با توجه به نتایج، تمامی بارهای عاملی به دست آمده دارای مقادیر بالاتر از ۰/۳ می‌باشد که نشان دهنده این است که بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. در مجموع با در نظر گرفتن بالا بودن میزان بارهای عاملی و معنی‌دار بودن آن‌ها به همراه نیکویی برازش مطلوب مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیر شرایط علی را نتیجه گرفت.
- ❖ در تحلیل عاملی تاییدی مقوله محوری با توجه به نتایج، تمامی بارهای عاملی به دست آمده دارای مقادیر بالاتر از ۰/۳ می‌باشد که نشان دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. لذا در مجموع با در نظر گرفتن بالا بودن میزان بارهای عاملی و معنی‌دار بودن آن‌ها به همراه نیکویی برازش مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیر مقوله محوری را نتیجه گرفت.
- ❖ همچنین در تحلیل عاملی تاییدی مقوله‌های راهبردها با توجه به نتایج، تمامی بارهای عاملی به دست آمده دارای مقادیر بالاتر از ۰/۳ می‌باشد که نشان دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. لذا در مجموع با در نظر گرفتن بالا بودن میزان بارهای عاملی و معنی‌دار بودن آن‌ها به همراه نیکویی برازش مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیر راهبردها را نتیجه گرفت.
- ❖ در تحلیل عاملی تاییدی مقوله‌های پیامدها با توجه به نتایج، تمامی بارهای عاملی به دست آمده دارای مقادیر بالاتر از ۰/۳ می‌باشد که نشان دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. لذا در مجموع با در نظر گرفتن بالا بودن میزان بارهای عاملی و معنی‌دار بودن آن‌ها به همراه نیکویی برازش مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیر پیامدها را نتیجه گرفت.
- ❖ در تحلیل عاملی تاییدی مقوله‌های مداخله‌گر با توجه به نتایج، تمامی بارهای عاملی به دست آمده دارای مقادیر بالاتر از ۰/۳ می‌باشد که نشان دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است. لذا

در مجموع با در نظر گرفتن بالا بودن میزان بارهای عاملی و معنی‌دار بودن آن‌ها به همراه نیکویی برازش مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیر شرایط مداخله‌گر را نتیجه گرفت.

❖ همچنین در تحلیل عاملی تاییدی مقوله‌های بستر با توجه به نتایج، تمامی بارهای عاملی به دست آمده دارای مقادیر بالاتر از  $0/3$  می‌باشد که نشان دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب می‌باشد. از طرف دیگر تمامی اعداد معناداری پارامترهای مدل از عدد  $1/96$  بزرگ‌تر است. لذا در مجموع با در نظر گرفتن بالا بودن میزان بارهای عاملی و معنی‌دار بودن آن‌ها به همراه نیکویی برازش مدل می‌توان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری متغیر بستر را نتیجه گرفت.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر محقق بر آن است تا به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد، در صنعت بیمه ایران، یک مدل جامع مدیریت عملکرد طراحی نماید، لذا در گام نخست محقق به تبیین مشکل و مساله جاری در جامعه مورد پژوهش پرداخته و بر اساس اصول علمی، مساله اصلی را ارائه نموده است، در گام بعدی در راستای ارائه یک چارچوب نظری جامع به مطالعه دقیق مبانی نظری، پیشینه‌ها و پژوهش‌های گذشته اقدام نموده است و بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای، ادبیات نظری و پیشینه‌های داخلی و خارجی موجود، شاخص‌ها و مقوله‌های مربوطه احصاء شدند و با تکنیک‌های کدگذاری در نهایت ۷۴ مقوله استخراج گردید. در گام بعدی محقق بر اساس معیارهای کافی و لازم، از بین متخصصین، مدیران و کارشناسان صنعت بیمه ایران و همچنین خبرگان و اساتید دانشگاهی، تعدادی را انتخاب نموده و با استفاده از سوال‌های بی‌رهنمود اقدام به مصاحبه نموده است. جمع‌بندی بخش کیفی پژوهش این‌گونه ارائه شده که با ۱۷ نفر از افراد واجد شرایط، مصاحبه انجام شده است که برای انتخاب این تعداد با استفاده از روش گولبرفی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد افرادی مطلع در رابطه با موضوع تحقیق را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محقق این بوده که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در نهایت از این بخش تعدادی مقوله استخراج گردید. در گام بعدی اقدام به تطبیق مؤلفه‌های حاصل از مصاحبه و ادبیات پژوهش شده است. نهایتاً در مجموع با ۷۵ مؤلفه انتخاب شده، پژوهش وارد مرحله کمی شده است. در پژوهش حاضر، داده‌های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری می‌شوند. در طی این سه مرحله و با کدگذاری داده‌ها، به تدریج از دل کدها، مفاهیم؛ از دل مفاهیم، مقوله‌ها و از دل مقوله‌ها، نظریه بیرون می‌آید. کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی سه مرحله کدگذاری در نظریه داده بنیاد هستند. پس در فرایند نظریه داده بنیاد، داده‌های اولیه به شیوه مصاحبه (مصاحبه با متخصصین، مدیران و کارشناسان صنعت بیمه ایران و همچنین خبرگان و اساتید دانشگاهی) گردآوری شدند. مطابق فرایند روش‌شناختی، طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، نخست از دل تعداد زیاد انواع داده‌های اولیه، کدهای مرتبط با موضوع مشخص شدند؛ سپس به شیوه مقایسه مداوم از دل چندین کد، یک مفهوم استخراج شد و به همین شیوه سایر کدها نیز به مفاهیم تبدیل شدند تا در نهایت ۷۴ مفهوم به دست آمد. در مرحله بعد، هر چند مفهوم در قالب یک مقوله قرار گرفتند تا ۲۰ مقوله برای این پژوهش به دست آمده باشد. از میان این ۲۰ مقوله، یکی به عنوان مقوله مرکزی ظاهر شد تا در کنار ۱۹ مورد دیگر، اجزای نظریه داده بنیاد به دست آمده از پژوهش را تشکیل دهند. مقوله مرکزی شناسایی شده در این پژوهش، نظام مدیریت عملکرد است که بقیه مقوله‌ها در رابطه با آن معنا پیدا می‌کنند. مقوله‌ها نیز برای ارائه در مدل تصویری در پنج دسته شرایط علی (۴ مقوله)، بستر یا زمینه (۴ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۴ مقوله)، راهبردها (۳ مقوله)، پیامدها (۴ مقوله) قرار گرفتند. در گام بعدی، به کدگذاری انتخابی و خلق نظریه پرداخته شده است که در این بخش با توجه به اینکه هدف نظریه‌پردازی داده بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده و برای اینکه تحلیل‌ها به نظریه تبدیل شوند مفاهیم به‌طور منظم به یکدیگر ربط داده شدند. به بیانی دیگر در کدگذاری، مبانی و پایه‌های کدگذاری انتخاب پی‌ریزی گردید و در این پژوهش کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده، آن روابط را در چارچوب یک روایت و داستان، یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را گرفته، مقوله محوری را انتخاب کرده، به شکلی نظام‌مند آن را به دیگر مقوله‌ها ربط داده، همچنین مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز داشته اند تکمیل شده است. لازم به ذکر است که ابتدا در کدگذاری انتخابی خط اصلی داستان تشریح گردید؛ و سپس بر همین مبنا مقوله‌های تکمیلی حول مقوله محوری با استفاده از این مدل، به یکدیگر ربط داده شدند. سپس هر یک از مقوله‌ها به ابعادشان مرتبط شدند. در ادامه جهت قوت مدل ارائه شده روابط با استفاده از داده‌های مورد تأیید قرار گرفتند؛ که در این بخش ابتدا بر اساس شاخص‌ها، مؤلفه‌ها، مفاهیم و مقوله‌های مدل پیشنهادی پرسشنامه‌ای ۷۴ سوالی تدوین گردید و بعد از تایید روایی و پایایی آن در بین جامعه مورد پژوهش توزیع و جمع‌آوری شده است. بر مبنای داده‌های گردآوری شده و با استفاده از نرم‌افزار LISREL 8.80 و SmartPLS 0.3 روابط مدل پیشنهادی ارائه شده مورد بررسی قرار گرفته که در نهایت نتایج نشان از معناداری روابط و اجزای مدل ارائه شده دارد. هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران مبتنی بر نظریه داده بنیاد (بر اساس رویکرد سیستمی استراوس و کوربین) و با رویکردی آمیخته (کیفی-کمی) بوده است که برای این منظور، تحقیق در دو مرحله طراحی مدل الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران و آزمون الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران انجام شده است. همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، در تحقیق حاضر به منظور دستیابی به الگو یا نظریه‌ای جامع در رابطه با مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران از استراتژی کیفی نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است. گام‌های پژوهش مرحله‌به‌مرحله بر اساس روش نظریه‌پردازی داده بنیاد پیش

رفته و در نهایت بر مبنای ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های انجام‌شده تعداد ۷۴ مفهوم و ۲۰ مقوله احصا شده است که از میان مقوله‌ها، یکی به عنوان مقوله مرکزی ظاهر شد تا در کنار ۱۹ مورد دیگر، اجزای نظریه داده بنیاد به دست آمده از پژوهش را تشکیل دهند. برای ارائه نظریه از داستان و مدل تصویری استفاده شد. مقوله مرکزی شناسایی شده در این پژوهش، نظام مدیریت عملکرد است که بقیه مقوله‌ها در رابطه با آن معنا پیدا می‌کنند. مقوله‌ها نیز برای ارائه در مدل تصویری در پنج دسته شرایط علی (۴ مقوله)، بستر یا زمینه (۴ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۴ مقوله)، راهبردها (۳ مقوله)، پیامدها (۴ مقوله) قرار گرفتند که به شرح زیر می‌باشد: شایان ذکر است، نظام مدیریت عملکرد به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده است که شامل ۹ مفهوم یا مشخصه (۱) تعاریف دقیق حوزه‌های کلیدی، ابعاد و معیارهای عملکرد (اولویت‌ها و اهداف و انتظارات) (۲) غربال‌گری و طراحی شاخص‌های سنجش عملکرد؛ (۳) جمع‌آوری داده‌ها؛ (۴) تحلیل اطلاعات؛ (۵) گزارش دهی؛ (۶) اصلاح و بهبود عملکرد؛ (۷) تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بهبود؛ (۸) پایش و بازبینی عملکرد؛ (۹) یادگیری و پایدارسازی بهبود می‌باشد. همچنین از میان دیگر مقوله‌ها، چهار مقوله «عوامل انسانی»، «عوامل صنعت بیمه»، «عوامل فرهنگی»، «عوامل شغلی» به منزله شرایط علی در نظر گرفته شده است که مقوله عوامل انسانی مشتمل بر (۱) نظام نگهداشت منابع انسانی انگیزشی؛ (۲) قابلیت‌ها و شایستگی‌های فردی کارکنان؛ (۳) تأکید بر اخلاق و ارزش‌ها و ویژگی‌های سرمایه‌های انسانی است. مقوله عوامل صنعت بیمه نیز مشتمل بر (۱) ریسک‌ها، چالش‌ها و موانع در صنعت بیمه و التزام مدیریت موثر آنها؛ (۲) کسب مزیت رقابتی یا پایدارسازی نظام مدیریت عملکرد؛ (۳) نبود هماهنگی و یکپارچگی در اجزای مختلف صنعت بیمه؛ (۴) بهبود مستمر شاخص‌های توسعه صنعت بیمه (همچون دامنه بیمه، عمق بیمه...) می‌باشد. همچنین، مقوله عوامل فرهنگی نیز مشتمل بر (۱) سطح احساس نیاز در صنعت بیمه به وجود نظام مدیریت عملکرد؛ (۲) ضرورت توسعه فرهنگ بیمه؛ (۳) مدیریت تعارض و تضاد منافع ذینفعان است. در نهایت مقوله عوامل شغلی نیز شامل مفهوم‌هایی همچون (۱) انطباق و همسویی توامان عملکرد فردی، عملکرد تیمی، عملکرد سازمانی؛ (۲) استفاده از فرصت‌های یادگیری، کسب موفقیت و توسعه ظرفیت‌های شغلی است. شایان ذکر است دلیل علی بودن این مقوله‌ها را می‌توان اینگونه بیان نمود که این مقوله‌ها و مفاهیم از جمله علل شکل‌گیری یک الگوی مدیریت عملکرد کارآمد می‌باشند. علاوه بر آن از میان دیگر مقوله‌ها، چهار مقوله «عوامل آموزشی سازمانی»، «عوامل مدیریتی و رهبری» و «عوامل ساختاری» به منزله شرایط مداخله‌گر در نظر گرفته شده است که به ترتیب مقوله عوامل آموزشی مشتمل بر مفهوم‌های چهار گانه (۱) سیستم مدیریت دانش؛ (۲) سیستم آموزش و توسعه مستمر قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها؛ (۳) کمیت و کیفیت آموزش مناسب نظام مدیریت عملکرد؛ (۴) سیستم پاداش‌دهی و قدردانی متناسب و عادلانه می‌باشد. همچنین، مقوله عوامل سازمانی مشتمل بر مفهوم‌های چهار گانه (۱) کمیت منابع و ظرفیت‌های این صنعت؛ (۲) کمیت و کیفیت رقابت در صنعت بیمه؛ (۳) سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ (۴) سیستم نظارت و مرکز ارزیابی است. علاوه بر این مقوله عوامل مدیریتی و رهبری نیز به نوبه خود مشتمل بر مفهوم‌های چهار گانه (۱) توان و سبک رهبری؛ (۲) میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد؛ (۳) مدیران شایسته و حرفه‌ای در صنعت بیمه؛ (۴) ثبات مدیریت است. در نهایت نیز مقوله عوامل ساختاری نیز مشتمل بر مفهوم‌های سه گانه (۱) سیستم ارتباطات حاکم در صنعت بیمه؛ (۲) دامنه شفافیت وظایف و اختیارات در صنعت بیمه؛ (۳) ساختار صنعت بیمه و کیفیت چابکی آن (وجود یک واحد مدیریت عملکرد مستقل) می‌باشد. دلیلی که باعث انتخاب این مقوله‌ها به عنوان شرایط مداخله‌گر گردید را می‌توان اینگونه بیان نمود که هر یک از این مقوله‌ها می‌توانند دستیابی به مقوله محوری را محدود یا تسهیل نمایند. همچنین مقوله‌های «عوامل اقتصادی»، «عوامل سیاسی»، «عوامل محیطی»، «عوامل استراتژی» به منزله بستر در نظر گرفته شده است که به ترتیب مقوله عوامل اقتصادی مشتمل بر مفهوم‌های سه گانه (۱) میزان سودآوری (وضعیت هزینه‌ها و درآمدها) در صنعت بیمه؛ (۲) چارچوب‌های مالی و شفاف‌سازی مالی؛ (۳) وضعیت و شرایط رکود و رونق صنعت بیمه می‌باشد. همچنین، مقوله عوامل سیاسی مشتمل بر مفهوم‌های چهار گانه (۱) حاکم بودن نگاه و رویکرد دولتی در صنعت بیمه؛ (۲) میزان اطمینان از عمل به تعهدات و حسن اجرای سیاست‌ها؛ (۳) میزان شایسته‌سالاری در سطح کلان جامعه و در صنعت بیمه؛ (۴) شرایط تحریم در کشور و در صنعت بیمه است. علاوه بر این مقوله عوامل محیطی نیز به نوبه خود مشتمل بر مفهوم‌های سه گانه (۱) نبود یک الگوی موفق نظام مدیریت عملکرد در صنعت بیمه؛ (۲) چشم‌انداز، ماموریت، اهداف و استراتژی‌های کلان و خرد صنعت بیمه؛ (۳) کمیت افراد متخصص و با تجربه اجرایی موفق در صنعت بیمه است. در نهایت نیز مقوله عوامل استراتژی نیز مشتمل بر مفهوم‌های دو گانه (۱) کمیت و کیفیت روشنی و وضوح اهداف و استراتژی‌های قابل دسترس؛ (۲) اهداف، استراتژیها و برنامه‌های راهبردی در سطح صنعت است. زیرا این مقوله‌ها نشانگر شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد. مقوله‌های (۱) طراحی نظام مدیریت عملکرد (مشتمل بر تعیین معیارهای عملکرد؛ سنجش دقیق عملکرد؛ بازخورد کارآمد؛ بهبود مستمر عملکرد) و (۲) استقرار نظام مدیریت عملکرد (مشتمل بر الزامات نظام مدیریت عملکرد؛ ابزارهای نظام مدیریت عملکرد همچون ماموریت و رسالت؛ خط مشی‌ها؛ رویه‌ها) و (۳) فرآیندهای اجرایی پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد (مشتمل بر هدف‌گذاری عملکرد؛ استخراج نواحی و شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ روش و بازه زمانی ارزیابی؛ ارزیابی و تحلیل عملکرد؛ ماهیت نظام مدیریت عملکرد نیز به عنوان راهبردها تلقی می‌شوند، زیرا این مقوله‌ها به عنوان کنش و واکنش‌های هدفمندی هستند که منجر به ارائه و بهره‌گیری از یک الگوی مدیریت عملکرد کارآمد می‌شود. در نهایت مقوله‌های (۱) پیامدهای فردی (مشتمل بر تامین منافع ذینفعان؛ توانمندسازی و توسعه افراد؛ بهبود نگرش شغلی همچون بهبود تعهد، رضایت و وفاداری) و (۲) پیامدهای گروهی (مشتمل بر مدیریت تعارض (تضاد)؛ توسعه سرمایه فکری؛ تقویت روحیه کار گروهی و هویت گروهی؛ بهبود عملکرد تیمی) و (۳) پیامدهای سازمانی (مشتمل بر تعالی سازمانی صنعت بیمه؛ مربیگری و برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛ استقرار اثربخش نظام مدیریت کیفیت جامع، بهره‌وری) و (۴) پیامدهای

کلان (مشمتمل بر خلق ارزش اقتصادی یا ارزش آفرینی، بهبود نگرش عمومی؛ سرمایه اجتماعی و پاسخگویی عمومی) به منزله نتایج و پیامدهای حاصل از طراحی الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران در نظر گرفته شده‌اند، زیرا این مقوله‌ها نتایج حاصل از کنش و واکنش‌ها هستند. سپس در ادامه بعد از بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، اقدام به کدگذاری انتخابی نموده و نهایتاً با توجه به این توضیحات مدل کدگذاری انتخابی و خلق نظریه به صورت مدل پیشنهادی مطابق نمودار (۳) ارائه شده است.

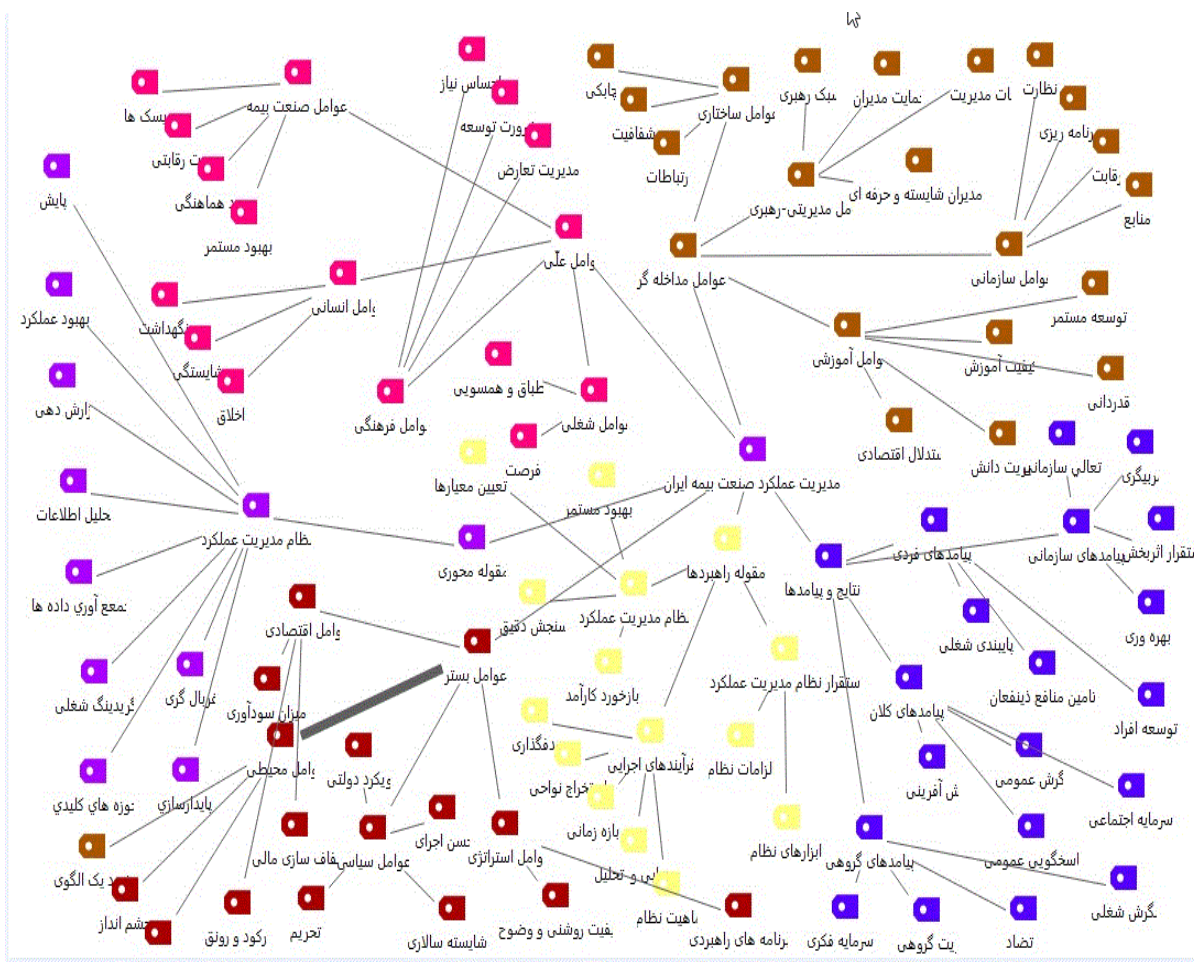
نمودار ۳. الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد (GT)

شرایط مداخله‌گر

- (۱) **عوامل آموزشی:** (سیستم مدیریت دانش؛ سیستم آموزش و توسعه مستمر؛ کمیت و کیفیت آموزش مناسب؛ سیستم پاداش دهی و قدر متناسب و عادلانه)
- (۲) **عوامل سازمانی:** (کمیت منابع و ظرفیت‌های این صنعت؛ کمیت و کیفیت رقابت؛ سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ سیستم نظارت و ارزیابی)
- (۳) **عوامل مدیریتی و رهبری:** (توان و سبک رهبری؛ میزان تعهد و حمایت مدیران ارشد؛ مدیران شایسته و حرفه‌ای در صنعت بیمه؛ مدیریت)
- (۴) **عوامل ساختاری:** (سیستم ارتباطات حاکم در صنعت بیمه؛ دامنه شفافیت وظایف و اختیارات در صنعت بیمه؛ ساختار صنعت بیمه و کیفیت چابکی آن)







نمودار ۴. الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه با رویکرد داده بنیاد استخراج شده از نرم‌افزار maxqda

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل سوالات می‌توان پیشنهادهای زیر را بیان نمود:

با توجه به آنکه مدل پیشنهادی در این تحقیق دربردارنده سطوح تحلیل مختلفی بوده است، از این رو سعی گردیده تا پیشنهادهای کاربردی مشخصی بر اساس مسائل و مشکلات عینی و تحلیل یافته‌های حاصل از این پژوهش در قالب مصاحبه‌های اکتشافی کیفی با خبرگان و پرسشنامه‌های توزیع شده در بین جامعه مورد بررسی پیشنهاد گردد که در ادامه به شرح آن‌ها پرداخته شده است.

- براساس بررسی‌های صورت گرفته، تجربیات محقق و نیز نتایج این پژوهش؛ انتظارات غیرمعمول سازمان‌ها از نظام مدیریت عملکرد یکی از عوامل اصلی شکست در اجرای این نظام می‌باشد، به طوری که برداشت و انتظار سازمان‌ها از نظام مدیریت عملکرد، نظامی است که می‌تواند حلال تمام مسائل و مشکلات سازمان باشد و تمام ضعف‌ها و نداشت‌ها ایشان را پوشش دهد، سازمانی که هیچ‌کدام از پیش‌نیازهای اولیه مدیریت منابع انسانی از قبیل اهداف و استراتژی تعریف شده، شرح شغل، شرایط رشد و ارتقاء، 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 نظام‌های منابع انسانی و اقدام مجزا برای بهبود هر یک از آن‌ها می‌تواند برای سازمانها بسیار مؤثر باشد.
- همچنین نتایج حاصله موید آن است که مدیران به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عضو سازمان‌ها 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 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 موفقیت‌آمیز نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های فعال در صنعت بیمه ایران حیاتی می‌باشد.
- همچنین با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌های فعال در صنعت بیمه ایران در دستیابی به اهداف تعریف شده، 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 شایستگی‌های 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
- مبتنی بر داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌های انجام شده، مشخص شد که نظام آموزشی در صنعت بیمه ایران اهمیت ویژه‌ای داشته و این صنعت بر مقوله آموزش تأکید فراوانی دارند، لذا پیشنهاد می‌گردد که مقوله‌های مدیریت عملکرد، نظام مدیریت عملکرد کارآمد، ارزیابی عملکرد، بهبود مستمر عملکرد، راهکارها و شیوه‌های مختلف توسعه عملکرد،... در اولویت دوره‌های آموزشی قرار گیرد و علاوه بر آموزش این مفاهیم به صورت تئوریک پیشنهاد می‌گردد که در مقام عمل نیز موقعیت و شرایط لازم را برای افراد مستعد فراهم آورند تا دانسته‌های خود را به منصفه ظهور گذاشته و قابلیت‌های بالقوه خود را به شایستگی‌های بالفعل مبدل نمایند تا بدین ترتیب عملکرد فردی و گروهی و متعاقباً عملکرد سازمانی بهبود یابد.
  - آنچه پاسخ‌دهندگان در مصاحبه‌های خود بر آن اشاره نمودند این بود که در راستای اهمیت توجه به شرایط بستری (بسترسازی سازمانی)، باید به نقش مکمل زمینه‌های سازمانی در کنار مسیر هموار برای اجرای نظام مدیریت عملکرد توجه شود؛ چراکه بدون جاده امکان رسیدن به مقصد میسر نیست و اهداف، تنها در صورتی محقق می‌شوند که مبدأ و مقصد به همراه جاده هموار فراهم شود و در غیر این صورت احتمال عدم تحقق اهداف، بسیار بالاست. به همین منظور پیشنهاد می‌گردد که بر روی زمینه‌های سازمانی حیاتی همچون سیستم ارتباطات سازمانی، سیستم ارتقاء و مدیریت مسیر شغلی و نظام نگهداشت منابع انسانی انگیزشی تأکید شود و ملزومات و مقدمات ارتقاء اثربخشی آن‌ها به طور جامع فراهم آورده شود. ضرورت این مهم تا بدان است که وجود یک خلاء در هر یک از این سیستم‌ها کفایت تا به‌تنهایی سازمان را در دستیابی به مطلوب خود که ایجاد یک نظام مدیریت عملکرد عملیاتی کارآمد است، ناکام نماید.
  - همچنین مبتنی بر گفته‌های طی مصاحبه مشخص شد که یکی از عوامل مداخله‌گر بسیار مهم مقوله مدیریتی و رهبری است که با توجه به میزان اهمیت کلیدی آن پیشنهاد می‌شود مدیران صنعت بیمه ایران به تفکر دستگاهی و بلندمدت مجهز شده و با تصمیمات بخردان، فضا و جو فرهنگی مستعد یادگیری را فراهم نموده و با تشویق و پاداش و ایجاد کار راه مسیر شغلی بر مبنای پارامترهای یادگیری، کارکنان را به این مهم مجهز نمایند.
  - پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های فعال در صنعت بیمه ایران در استقرار نظام مدیریت عملکرد، خود پرچم‌دار و پیش قدم باشند و همراه در این مسیر دارای خلاقیت و نوآوری بوده و دائماً به دنبال استفاده از روش‌های جدید کاری جهت کارآمدتر شدن این نظام باشند. ضمناً تلاش نمایند تا فضا و بستری را فراهم آورند تا دیگر کارمندان نیز در این مسیر خلاقانه کمک‌رسانی کنند.
  - همچنین بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، مشخص شد که در برخی موارد مشاهده شده که در صنعت بیمه ایران متأسفانه بر روی تناسب شغل با شاغل کمتر تأکید می‌گردد و با توجه به اینکه این مهم می‌تواند مانعی بزرگ در مسیر پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد که متولیان و مسولین منابع انسانی این صنعت روحیه شایسته‌سالاری را در سطوح مختلف با رویکرد تناسب شغل و شاغل جهت افزایش هر چه بیشتر بهره‌وری، ترویج نمایند.
  - ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در اجزای مختلف صنعت بیمه.
  - بهبود مستمر شاخص‌های توسعه صنعت بیمه (همچون دامنه بیمه، عمق بیمه...).
  - پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های فعال در صنعت بیمه ایران میزان سودآوری (وضعیت هزینه‌ها و درآمدها)، وضعیت و شرایط رکود و رونق، میزان اطمینان از عمل به تعهدات و حسن اجرای سیاست‌ها، میزان شایسته‌سالاری در سطح کلان جامعه و در صنعت بیمه، شرایط تحریم در کشور و در صنعت بیمه را بررسی کنند و یک الگوی موفق در نظام مدیریت عملکرد در این صنعت را مشخص کنند.
  - پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های فعال در صنعت بیمه ایران همواره چارچوب‌های مالی و شفاف سازی مالی را جز استراتژی خود قرار دهند.
  - با توجه به اطلاعات گردآوری شده از جامعه موردبررسی مشخص گردید معیارهای سیستم ارزیابی عملکرد افراد بر اساس معیارهای کلی و غیردقیقی همچون ساعات کاری می‌باشد که این نیز انگیزه افراد برای ارتقاء بهره‌وری در زمان کوتاه را از بین می‌برد، بنابراین پیشنهاد می‌شود یک سیستم ارزیابی عملکرد و یک سیستم پاداش و تنبیه جامعی در صنعت بیمه ایران بنا نهاده شود که در آن قابلیت یادگیری کارکنان و پیاده‌سازی آن به‌عنوان یک عامل کلیدی در نظر گرفته شود.
  - مبتنی بر داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌های انجام شده پیشنهاد می‌شود با تعریف اهداف شغلی و سازمانی در صنعت بیمه ایران سعی شود که تمامی کارکنان از اهداف سازمانی برداشت مشترک و یکسانی داشته باشند، همچنین متولیان و مسولین منابع انسانی تلاش کنند تا محیط کاری به گونه‌ای باشد که فرصت و شانس بهره‌گیری از تمام توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان وجود داشته باشد. متولیان و مسولین منابع انسانی صنعت بیمه ایران با تشکیل یک سیستم حمایتی- ترغیبی جهت ترویج روحیه مشارکتی در بین کارکنان، مسیر استقرار و توسعه نظام مدیریت عملکرد را تسهیل نمایند.
  - همچنین با توجه به اینکه یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان‌های فعال در صنعت بیمه ایران در دستیابی به اهداف تعریف شده، 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 شایستگیهای 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.

- همچنین نتایج حاصله موید آن است که مدیران به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عضو سازمان‌ها نقش بسیار اثرگذاری در استقرار و پیاده سازی موفق نظام مدیریت عملکرد دارند. لذا پیشنهاد می‌گردد در سطوح بالای سازمانی به این نقش توجه بیشتری صورت پذیرد، چرا که وجود مدیرانی که هم به لحاظ نگرشی، هم به لحاظ رفتاری و هم به لحاظ دانشی حامی، هادی، متعهد و مقید به نظام مدیریت عملکرد باشند در استقرار، جاری سازی و استمرار موفقیت آمیز نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های فعال در صنعت بیمه ایران حیاتی می‌باشد.
- پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های فعال در صنعت بیمه ایران در ابزارهای نظام مدیریت عملکرد مانند مأموریت و رسالت؛ خط مشی‌ها؛ رویه‌ها و ... هدف‌گذاری کنند و عملکرد خود را تحلیل و ارزیابی کنند.

در این بخش؛ پیشنهادهایی برای توسعه این تحقیق و همچنین دادن ایده به علاقمندندان ارائه می‌گردد. با توجه به گرایش سازمانی، کشوری و جهانی به سمت طراحی الگوی مدیریت عملکرد صنعت بیمه ایران با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد، موضوعات پژوهشی دیگری نیز می‌تواند صورت بگیرند که عبارتند از:

- بررسی و تعیین وضعیت و موقعیت استقرار و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های ایرانی و مقایسه تطبیقی آن با سازمان‌های همتا در سایر کشورهای دنیا.
- مقایسه تطبیقی نحوه پیاده سازی و استقرار نظام مدیریت عملکرد در ایران و چند کشور همتراز جهان.
- آسیب شناسی مسائل و موانع پیش روی پیاده سازی و استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح چندین سازمان دانش محور.
- بررسی مدل‌های مختلف پیاده سازی و استقرار نظام مدیریت عملکرد و انتخاب مدل مناسب برای سازمان‌های دانش بنیان در سطح کشور.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که امکانات، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان‌ها را در جهت اجرای نظام مدیریت عملکرد مورد مطالعه قرار داده و در نتیجه، استراتژی مناسبی را جهت اجرای این سیستم در هر جامعه آماری ارائه دهند.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود در تحقیقی دیگر در یک جامعه آماری مشابه به ارائه الگوی مدیریت عملکرد اقدام نموده و مدل پیشنهادی با مدل پژوهش حاضر مقایسه تطبیقی شود.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود همین عنوان در همین جامعه آماری انجام شده اما به جای روش داده بنیاد از دیگر روش‌های ارائه الگو استفاده شده و در پایان مدل پیشنهادی با مدل پژوهش حاضر مقایسه تطبیقی شود.

## منابع

- احمدی، میثم و نجاری، علی و همتی، زینب (۱۴۰۰). رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی، محیط اخلاقی و عملکرد سازمانی، روابط گمشده، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت امور مالی، تجارت، بانک، اقتصاد و حسابداری.
- آزاده، حمید (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.
- پویا، علیرضا؛ نوروزی، مرضیه (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)
- جوادیان‌زاده، بهاره (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.
- خان بلوکی، صدف؛ سوری، علی و عادل، علیرضا (۱۳۹۷). نقش صنعت بیمه در بهبود عملکرد سیستم حمل‌ونقل دریایی. پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران.
- سجودی، امیرعلی و حاجی کریمی، آرش و کلهر، احمد (۱۴۰۰). تاثیر مستقیم و غیر مستقیم برنامه ریزی منابع سازمان بر مدیریت عملکرد سازمانی: نقش واسطه مدیریت زنجیره تامین، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، علوم انسانی و رفتاری در ایران و جهان اسلام، تهران.
- علیزاده شورکی، مهدی (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری با استفاده از رویکرد تلفیقی کارت امتیازی CRM و تصمیم‌گیری چند معیاره (مطالعه موردی: شرکت یزدباف). دولتی - وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری - دانشگاه صنعتی اصفهان - دانشکده مهندسی صنایع. ۱۳۹۲. کارشناسی ارشد.

- قلعه کهنه، خزاله، معروفی، یحیی. (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.
- محمدیاری، انسیه و حسینیان، سیمین. (۱۳۹۷). بررسی اثر عدالت سازمانی در عملکرد شغلی کارکنان یک مرکز بیمه در تهران. نخستین کنفرانس ملی تحقیقات کاربردی در علوم انسانی و روانشناسی، تهران، پژوهشگاه فرهنگ و هنر.
- مشیکی اصفهانی، اصغر، خدادادحسینی، حمید و ضابط، محمدرضا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود نیروی انسانی در ستاد ناجا. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی / سال پنجم، شماره چهارم.
- میر سپاسی، نیلوفر و عصار، محمدرضا. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان ERP در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی: مرکز همکاری‌های فناوری و نوآوری ریاست جمهوری. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، شرکت خدمات برتر.
- نخعی، حبیب الله و فاطمه زراعتگر. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مدیریت دانش در عملکرد مالی (مورد مطالعه: ادارات دولتی استان خراسان جنوبی). فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری ۴ (۱۱).
- نورانی، وحیده و احمدزاده، عزیز. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی عملکرد و محیط کسب‌وکار شرکتهای بیمه مناطق آزاد ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی علامه خویی (ره) - شرکت بین‌المللی کوش.
- Bulto, L. & Markos, S. (2017). Effect of performance appraisal system on employee motivation. *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan*, 6(2), 25-36.
- Dalsune, D. (2021). Providing performance evaluation model based on knowledge management capabilities, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- 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.
- Jones, P. & Lockwood, A (2021). The management of hotel operations: an innovative approach to the study of hotel management. Continuum. London.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2021), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, MA: Harvard Business school press. 62.
- Kartez, N., & et al. (2021). Measurement in performance business strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814
- 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.
- McDavid, J & Hawthorn, LRL. (2020). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Moullin, M. (2014). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International journal of health care quality assurance*, 20(3), 181-183.
- Moullin, M. (2020), Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organizational excellence, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 20, No.3 .112.
- 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.

#### نحوه استناد به مقاله:

مهنوش اصغرزاده، اسد... مهرآرا، مجتبی طبری، (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در صنعت بیمه کلیدی ترین ابزار سرمایه انسانی (مطالعه موردی: شرکت بیمه ایران) *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۵ (۱)، ۱۵ - ۳۱. [https://jhce.rasht.iau.ir/article\\_690921.html](https://jhce.rasht.iau.ir/article_690921.html)

