

Developing a Competency-Based Training Needs Assessment Model for Takaful Industry Employees: A Fuzzy Delphi Approach
Saied Sehat*

Stable URL: <https://doi.org/10.30497/ifr.2026.249234.2010>

تبیین الگوی نیازسنجی آموزشی کارکنان صنعت تکافل با استفاده از روش‌شناسی

دلفی فازی

سعید صحت*

پیوند دائمی: <https://doi.org/10.30497/ifr.2026.249234.2010>



Copyright 2025 The Author(s).

Published by *Imam Sadiq University*, Tehran, Iran.

This work is fully Open Access under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) license, allowing non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited and not modified. *Islamic Finance Researches* strictly follows the ethical guidelines of the Committee on Publication Ethics (COPE), which all readers, authors, reviewers, and editors are expected to observe and uphold.



Developing a Competency-Based Training Needs Assessment Model for Takaful Industry Employees: A Fuzzy Delphi Approach

Saied Sehat: Associate Professor, Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

sehat@atu.ac.ir |  0000-0003-2801-7413

Abstract

1. Introduction and Objective

The global financial landscape has witnessed a paradigm shift towards Islamic finance, with Takaful (Islamic insurance) emerging as a crucial alternative to conventional, interest-based insurance models. Despite the significant expansion of Takaful markets worldwide, its implementation and conceptual understanding in Iran remain nascent. This research posits that Takaful is not merely a financial product but a system rooted in the indisputable principles of the Quran and Sharia, emphasizing mutual cooperation and shared responsibility.

However, the industry in Iran faces structural challenges, primarily stemming from a lack of strategic focus from regulatory bodies and insurance practitioners. A critical bottleneck in this development is the absence of a structured, competency-based educational framework for human resource development. Empowering human capital in the Takaful industry is not just an operational necessity; it is a strategic imperative for organizations aiming to provide Sharia-compliant services as a sustainable competitive advantage. The primary objective of this study, therefore, is to design an optimal organizational model for Training Needs Assessment (TNA) and to develop a comprehensive, multi-level educational framework for professionals working within the Iranian Takaful sector. By bridging the gap between existing educational gaps and the actual operational requirements of the industry, this study seeks to provide a roadmap for the professionalization of Takaful practice.

2. Methods and Materials

This study adopts a developmental research design, employing a mixed-methods approach to ensure both theoretical depth and

empirical validity. The research process was bifurcated into qualitative and quantitative phases:

- **Qualitative Phase:** The research began with an exhaustive library study and thematic analysis of existing documents, standards, and global best practices related to Takaful training frameworks. By benchmarking against leading institutions such as the Chartered Insurance Institute (CII) and AAOIFI standards, a preliminary list of educational topics and competencies was extracted. This phase focused on identifying the core knowledge and behavioral gaps prevalent in the current Iranian insurance landscape.

- **Quantitative Phase:** To ensure the rigor of the proposed model, the Fuzzy Delphi Method (FDM) was utilized. This technique was selected to address the ambiguity and subjective nature of expert judgments. A panel of 21 experts and practitioners in Islamic finance and insurance participated in the process. The FDM process involved rounds of surveying, where experts rated the importance of the extracted topics on a fuzzy scale. Data were aggregated using simple fuzzy averaging and defuzzified using the Center of Area (COA) method. A threshold of 0.7 was established; topics failing to meet this significance level were excluded, ensuring that the final model represents a high level of expert consensus. The reliability of the consensus was validated using Kendall's W coefficient ($W=0.753$), indicating a strong agreement among the experts.

3. Research Findings

The analytical results of the study yielded a robust, four-tier training framework tailored for the Takaful industry. Following the FDM process, 20 essential course titles were finalized and categorized into four hierarchical levels of progression:

- **Entrance Exam Level:** Focusing on foundational concepts, including "Introduction to Riba and Islamic Finance," "Introduction to Takaful," and "Regulations and Consumer Protection."

- **Introductory Level:** Covering core industry structures, such as "Takaful Models and Structures," "Risk Management in Takaful," "Governmental Role in Takaful," "Global Takaful Landscapes," "Soft Skills for Takaful Practitioners," and "Roles of Sharia Committees."

- **Intermediate Level:** Addressing operational and specialized areas, specifically "Takaful Health/Medical," "Introduction to Re-Takaful," "Emerging Challenges (AI, Digital Currencies, ICT)," "Property Takaful," "Family/Life Takaful," "Policy Issuance Processes," and "Marketing Takaful Products."

- **Advanced Level:** Targeting high-level technical expertise, including “Takaful Regulations and AAOIFI Standards,” “Legal Aspects of Takaful,” “Financial Reporting and Business Accounting,” and “Actuarial Pricing and Reserve Calculation.”

Furthermore, each of these subjects was aligned with four competency dimensions: Introductory, Basic, Main, and Specialized, providing a holistic matrix that guides an employee’s career development path from entry to leadership.

4. Discussion and Conclusion

The findings of this research highlight that the primary barrier to the development of Takaful in Iran is not merely technical, but educational. The study confirms that the absence of a standardized Takaful qualification pathway has led to the entry of personnel with non-specialized backgrounds, resulting in suboptimal performance and a lack of market confidence.

The developed model addresses these challenges by offering a structured, Sharia-compliant educational path. By integrating international standards (such as AAOIFI) with local regulatory needs, the proposed framework provides a strategic tool for insurance regulators and policymakers. It is recommended that a formal certification examination be institutionalized, requiring all current and prospective employees to achieve a passing standard before receiving a license to operate in the Takaful domain.

In conclusion, this research provides the foundation for transforming the human capital of the Iranian Takaful industry into a highly competent, Sharia-aware workforce. Future studies are encouraged to focus on evaluating the performance of employees trained under this model and to further refine competency assessments within specific functional areas like marketing and human resources. By implementing this evidence-based model, the industry can better navigate the competitive landscape while strictly adhering to Islamic financial principles.

5. Keywords: Takaful; Training Needs Assessment (TNA); Fuzzy Delphi Method (FDM); Human Capital Empowerment; Professional Competencies.

6. JEL Classification: G22, M53, Z12

تبیین الگوی نیازسنجی آموزشی کارکنان صنعت تکافل با استفاده از روش شناسی دلفی فازی

سعید صحت: دانشیارگروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. sehat@atu.ac.ir

چکیده

۱. مقدمه و هدف

با وجود رشد جهانی صنعت تکافل، این حوزه در ایران با چالش‌های ساختاری و دانشی مواجه است. هدف این پژوهش، طراحی الگوی مطلوب جهت نیازسنجی و تدوین برنامه‌های توانمندسازی کارکنان صنعت تکافل است.

۲. مواد و روش‌ها

این تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش، آمیخته (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، با استفاده از مطالعه تطبیقی و تحلیل محتوای اسناد، سرفصل‌های آموزشی استخراج شد. در بخش کمی، با به‌کارگیری روش دلفی فازی، میزان اهمیت و روایی سرفصل‌ها با مشارکت خبرگان صنعت ارزیابی و غربال‌گری شد.

۳. یافته‌های تحقیق

نتایج نشان داد که ۲۰ عنوان درسی در چهار سطح (ورودی، مقدماتی، متوسط و پیشرفته) و چهار طبقه شایستگی (مقدماتی، پایه، اصلی و تخصصی) برای توانمندسازی نیروی انسانی صنعت تکافل ضروری است. ضریب هماهنگی کندال (۷۵۳/۰) حاکی از اجماع رضایت‌بخش خبرگان در خصوص مدل استخراج شده است.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

الگوی ارائه شده می‌تواند به‌عنوان نقشه راه آموزشی برای نهادهای ناظر و شرکت‌های بیمه جهت ارتقای سطح تخصصی سرمایه انسانی و انطباق با موازین شریعت در محصولات تکافل مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: تکافل؛ نیازسنجی آموزشی؛ دلفی فازی؛ توانمندسازی سرمایه انسانی؛ شایستگی‌های حرفه‌ای.

مقدمه و بیان مسئله

سازمان، نهادی سیال و پویاست که تحت تأثیر عوامل بیرونی و داخلی، امکان تقویت یا تضعیف دارد. چنین نهادی برای حفظ سطح مطلوب و ارائه خدمات با بهترین کیفیت، باید پیوسته در رفع نقاط ضعف خود بکوشد. نقاط ضعف و قوت سازمان، غالباً از کنترل خارج شده و موجب ضرر و زیان آن می‌شود؛ از این رو در علوم مدیریتی، تمهیدات بسیاری برای پیشگیری از این صدمات اندیشیده شده است (Nayebpour & Sehat, 2023). تلاش معمول بر این است که نقاط ضعف، طی جلسات و مصاحبه‌های مستمر با کارکنان و مدیران شناسایی شود؛ اما برای پیاده‌سازی راهکارهای بهبود، اصطلاحی در علوم سازمانی وجود دارد که بسیار کارآمد است: «توانمندسازی». این مفهوم، تقویت توانایی‌های فردی و جمعی سازمان را در بر می‌گیرد. هر سازمان بسته به وظایف، اهداف و ساختار خود، شیوه خاصی از توانمندسازی را می‌طلبد که برای دستیابی به آن، نیازمند تحقیق علمی و ارائه الگوی اختصاصی است (صحت و نایب‌پور، ۱۴۰۱).

از آنجا که نیروی انسانی حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان است، کیفیت و توانمندی او عامل اصلی بقای سازمان محسوب می‌شود. توانمندسازی کارکنان، عاملی کلیدی در توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینانه آنان است. کارکنانی که آموزش می‌بینند، تعهد بیشتری به سازمان داشته و سطوح بالاتری از دانش و مهارت را بروز می‌دهند که این امر به ارتقای بهره‌وری سازمان کمک می‌کند (غلامی، جزنی و کاظمی، ۱۴۰۱). علی‌رغم تخصیص منابع گسترده برای تحقیقات کاربردی در دستگاه‌های اجرایی، شواهد نشان می‌دهد که شکاف فراوانی میان یافته‌های آموزشی و نیازهای واقعی وجود دارد؛ چراکه ارتباط منطقی میان جهت‌گیری‌های آموزشی و نیازهای تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمان و جامعه دیده نمی‌شود.

مسئله اساسی در بسیاری از سازمان‌ها، از جمله صنعت بیمه، تغییر رویکرد در برخی مأموریت‌هاست. در سال‌های اخیر، تقاضا برای محصولات مالی اسلامی افزایش یافته و صنعت مالی اسلامی به یکی از صنایع پیشرو در جهان تبدیل شده است. بر اساس مطالعاتی مانند سوالهی و الشامری^۱ (۲۰۱۵م)، روش انتقال ریسک در بیمه‌های متداول،

1. Soualhi & Al Shammari

متناقض با اصول شریعت است (Khan, 2015). «تکافل» یا بیمه اسلامی، برای غلبه بر ویژگی‌های بیمه‌های معمولی طراحی شده است. اکنون این پرسش مطرح است که شرکت‌های بیمه چگونه می‌توانند تکافل را به اجرا درآورند؟

تکافل، گونه‌ای بیمه برای جبران خسارت و تکمیل نظام بانکی بدون بهره است که توسط اهل سنت در مقابل بیمه ابداع شد. این صنعت نوپا که فعالیت رسمی خود را از ۱۹۷۹ میلادی آغاز کرده، شامل شرکت‌های بیمه مستقیم (ارائه‌دهنده محصولات تکافل)، شرکت‌های بیمه رایج (ارائه‌دهنده برخی محصولات تکافل) و بیمه اتکایی است (عربی و محمودی، ۱۳۹۵).

آموزش و توانمندسازی در صنعت تکافل، یکی از راهبردهای اصلی برای سازگاری با شرایط موجود و ارائه خدمات مبتنی بر شریعت به‌عنوان مزیت رقابتی است. آموزش، عاملی کلیدی در توسعه است که اگر به‌درستی برنامه‌ریزی شود، بازده اقتصادی چشمگیری خواهد داشت (پاک‌نیت‌راد، تاج‌الدین و پورگتایی کرم، ۱۴۰۱). این اقدام در سطح فردی باعث ارتقای کیفیت شغلی، در سطح سازمانی عامل تعالی و در سطح ملی موجب افزایش بهره‌وری می‌شود؛ بنابراین از زیربنایی‌ترین اقدامات در شرکت‌های تکافل است.

ضرورت اتخاذ رویکردی نظام‌مند برای نیازسنجی آموزشی و ارزیابی اثربخش در زیست‌بوم متنوع تکافل، برای تخصیص مؤثر منابع آموزشی انکارناپذیر است. به عبارت دیگر، تنها با شناسایی نیازها و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس الگویی هدفمند، می‌توان مبنایی علمی و شفاف برای تخصیص منابع به طرح‌های آموزشی فراهم کرد. از آنجا که تاکنون پژوهشی در جمهوری اسلامی ایران به نیازسنجی و تعیین سرفصل‌های آموزشی در صنعت تکافل نپرداخته است، این پژوهش درصدد رفع این شکاف و توسعه صنعت تکافل در کشور است. بدین منظور، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: «الگوی مطلوب جهت نیازسنجی و طراحی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان صنعت تکافل چیست؟»

۱. مبانی نظری

۱-۱. تکافل

فرآیند بیمه‌گری با محوریت سازگاری با تعالیم و اصول شریعت اسلام، در توسعه و بهبود خدمات بیمه‌ای برای مسلمانان و تحقق عملیات بیمه‌ای مبتنی بر قواعد اقتصاد اسلامی و نفی نظام سرمایه‌داری، نقش اساسی دارد (عسگری، صحت، مهدوی و جلالی، ۱۴۰۰). تکافل به معنای بیمه فاقد مؤلفه‌های غیرشرعی (Hidayat, 2015) و مبتنی بر اصول جبران خسارت و مسئولیت مشترک اجتماعی است؛ از این رو، نه یک رشته بیمه‌ای، بلکه نظامی جامع و مکملی برای نظام بانکی بدون بهره محسوب می‌شود (کاظمی‌نجف‌آبادی و حسینی، ۱۴۰۳).

واژه تکافل برگرفته از ریشه عربی «کفالت» به معنای ضمانت مشترک، مشارکت و یاری دوجانبه میان اعضای یک گروه است. در عمل، تکافل روشی برای ضمانت مشترک اعضا در برابر ضرر و زیان‌های احتمالی است (عربی و محمودی، ۱۳۹۵). اگرچه سال‌هاست موضوع ارائه تکافل در صنعت بیمه ایران مطرح است، اما تاکنون به مرحله اجرا نرسیده است؛ این در حالی است که تکافل در بسیاری از کشورهای اسلامی به‌طور گسترده عملیاتی شده است. اخیراً برخی شرکت‌های بیمه در حال طی مراحل قانونی برای دریافت مجوز از بیمه مرکزی جهت پیاده‌سازی این نظام هستند.

۲-۱. چهارچوب شایستگی‌ها

شایستگی، دانش و مهارتی است که افراد برای انجام مؤثر وظایف خود به آن نیاز دارند. چارچوب شایستگی، ساختاری برای شناسایی و تعریف شایستگی‌های موردنیاز (مانند شناخت محصولات و مهارت‌های فردی) در نقش‌های کاری سازمان است (قاسمی، شجاعی و گرجی، ۱۴۰۰). این چارچوب، تلاشی برای تعیین معیارهای عینی عملکرد است که حداقل سطح اجرای قابل قبول را مشخص می‌کند. پس از تدوین این چارچوب، می‌توان از آن برای تشخیص شکاف دانشی و مهارتی کارکنان و مدیران بهره برد (Nayebpour & Sehat, 2023). همچنین، شایستگی شامل دانش و مهارت‌هایی است که فرد برای اجرای مؤثر وظایف خود باید کسب کند؛ بنابراین، چارچوب شایستگی

می‌تواند مسیرهای توسعه حرفه‌ای را پشتیبانی نماید (صحت، دهدشتی، سیدنقوی و نایب‌پور، ۱۴۰۲). با تعریف سطوح شایستگی برای نقش‌های شغلی، کارکنان و مدیران قادر خواهند بود دانش و مهارت‌های لازم برای ارتقا در وظایف فعلی یا ایفای نقش‌های دیگر در سازمان را به‌دقت شناسایی کنند (Blasco et al, 2025).

۳-۱. چارچوب شایستگی انستیتو چارتر بیمه

چارچوب شایستگی «انستیتو چارتر بیمه»^۲ ابزاری مؤثر و استاندارد بیرونی است که برای تعریف سطوح شایستگی در طیف گسترده‌ای از نقش‌ها و مشاغل سازمانی طراحی شده است. اهمیت این چارچوب به‌ویژه در محیط‌های نظارتی آشکار می‌شود که کارکنان ملزم به اثبات، حفظ و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای خود هستند. این چارچوب عام، به طیف وسیعی از عملیات تجاری در صنعت بیمه، چه در سطح انگلستان و چه در سطح جهانی، کمک می‌کند. این سند، راهنمایی جامع برای دانش و مهارت‌های موردنیاز در نقش‌های کاری گوناگون است و به‌عنوان الگویی برای سازمان‌هایی عمل می‌کند که در پی توسعه چارچوب شایستگی اختصاصی خود هستند. چارچوب مذکور با ارائه رویکردی ماتریسی، به مدیران این امکان را می‌دهد تا مؤلفه‌های مرتبط با نقش‌های سازمانی خود را به‌راحتی انتخاب و اعمال کنند (Ahmed et al, 2024).

این چارچوب با همکاری مدیران، کارکنان و نمایندگان برگزیده بازار توسعه یافته است تا به مرجعی راهنما برای صنعت بیمه تبدیل شود. اگرچه این چارچوب در درجه نخست برای بهره‌برداری مدیران طراحی شده، اما به‌عنوان راهنمای اصلی شایستگی برای افراد در نقش‌های کلیدی و مسیرهای حرفه‌ای نیز کاربرد دارد. این الگو با ترسیم سطوح شفاف پیشرفت، به افراد امکان می‌دهد تا مشخصات شغلی خود را شناسایی کنند که این امر، برنامه‌ریزی برای توسعه فردی و تداوم موفقیت در مشاغل صنعت بیمه را تسهیل می‌کند. چارچوب مذکور، که در کانون فعالیت‌های انستیتو و دانشگاه چارتر قرار دارد، به توسعه محصولات و خدمات نوین یاری می‌رساند. در بلندمدت، هدف این است که واحدهای خودآموز و آزمون‌های موجود، برای حمایت از دستیابی و حفظ سطوح

تعیین شده، با این چارچوب همسو شوند. مدیران با بهره‌گیری از این مدل برای توسعه سازمانی، استانداردهای تعالی شخصی و حرفه‌ای را ارتقا می‌دهند که پیامد آن بهبود خدمات به مشتریان و دستیابی به نتایج تجاری مطلوب‌تر در صنعت بیمه است. هر شایستگی در این مدل به ۴ سطح تقسیم می‌شود که بازه مقدماتی تا حرفه‌ای را در بر می‌گیرد:

- ۱) شایستگی مقدماتی؛
- ۲) شایستگی پایه؛
- ۳) شایستگی کلیدی؛
- ۴) شایستگی حرفه‌ای.

۴-۱. پیوند بین سطوح صلاحیت انستیتو چارتر و چارچوب شایستگی بیمه
جدول (۱) پیوند میان سطوح صلاحیت انستیتو چارتر و چارچوب شایستگی بیمه را نشان می‌دهد.

جدول (۱): پیوند بین سطوح صلاحیت انستیتو چارتر و چارچوب شایستگی بیمه

نتیجه آموزش / توصیف شایستگی	چارچوب صلاحیت انستیتو چارتر	چارچوب شایستگی انستیتو چارتر
شناخت، بیان، فهرست کردن، تعریف	آزمون پایه بیمه	مرحله اول - شایستگی مقدماتی
شناخت، تشخیص، شرح جزئیات و درک	مدرک بیمه	مرحله دوم - شایستگی اساسی
درک و کاربرد بیمه، تفسیر، تبیین، توصیف، توجیه، تمیز دادن و تحلیل	دیپلم بیمه	مرحله سوم - شایستگی کلیدی
درک و کاربرد، تبیین، بازنگری، تحلیل نقادانه، ارزشیابی و ارزیابی	دیپلم عالی بیمه	مرحله چهارم - حرفه‌ای (تخصصی)

۵-۱. تعریف نیازسنجی آموزشی

نیازسنجی آموزشی در سازمان، فرآیندی برای شناسایی و تحلیل نیازهای کارکنان جهت انجام بهینه وظایف شغلی است. آموزش کارکنان، مجموعه تلاش‌های برنامه‌ریزی شده‌ای است که با هدف تسهیل یادگیری شایستگی‌های شغلی صورت می‌گیرد (Rouda & Kusy, 1996). این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و رفتارهای حیاتی برای موفقیت در عملکرد شغلی است.

در حال حاضر، آموزش نمایندگان و متقاضیان نمایندگی بیمه بر اساس رویه‌های جاری انجام می‌شود؛ با این حال، نگاهی به ساختار ورود نمایندگان و شبکه فروش در سال‌های اخیر، بیانگر نوسانات بسیاری است. پیش از دهه ۸۰، فرآیند جذب و آموزش نمایندگان به صورت متمرکز توسط بیمه مرکزی یا نهاد ناظر انجام می‌شد. با ورود شرکت‌های خصوصی و اجرای سیاست‌های آزادسازی اقتصادی و اصل ۴۴ قانون اساسی، بخشی از این فرآیند به خود شرکت‌های بیمه واگذار شد (صحت، ۱۳۹۵). اگرچه اجرای بدون نظارت این فرآیندها، پیامدهایی نظیر رشد غیرفنی شبکه فروش و توسعه نامتوازن آن در برخی استان‌ها را به همراه داشت، اما در سال‌های اخیر، نهاد ناظر با تدوین سیاست‌های کنترلی، تعادلی میان فرآیندهای متمرکز و برون‌سپاری شده ایجاد کرده است.

۶-۱. دلایل نیاز به طراحی و بازنگری دوره‌های آموزشی

تدوین محتوای آموزشی در صنعت بیمه همواره با تغییراتی همراه بوده است که بر اساس تشخیص متولیان آموزش اعمال شده است. در سال ۱۳۹۴، پژوهشکده بیمه کتاب جامع آموزش بیمه (اصول و مبانی، جلد‌های ۱ و ۲) را برای متقاضیان این صنعت منتشر کرد. با گذشت زمان، بازخورد ذینفعان (اساتید، مؤسسات آموزشی، پژوهشکده بیمه، شرکت‌های بیمه و شبکه فروش) درباره کیفیت و کمیت این آموزش‌ها، ضرورت بهینه‌سازی سرفصل‌ها و محتوای درسی را آشکار ساخت.

از دیدگاه خبرگان، یکی از چالش‌های اساسی، ورود افراد با مدارک و سوابق تحصیلی نامرتب به این حوزه است؛ بنابراین تعیین استانداردهای آموزشی برای اهلیت‌سنجی ورودی‌های جدید الزامی است. همچنین، شواهد نشان می‌دهد که دوره‌های آموزشی

فعلی از کارایی و بهره‌وری مطلوبی برخوردار نیستند. از جمله کاستی‌های این دوره‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- **برگزاری دوره‌های یکسان:** عدم تناسب ساعات آموزشی با سطوح تحصیلی متقاضیان؛
- **ابهام در سرفصل‌ها:** دشواری در تفکیک محتوای آموزشی متناسب با ساعات ابلاغی نهاد ناظر؛
- **عدم شناخت کافی:** نگرش غیرحرفه‌ای شبکه فروش جدید ناشی از ضعف در شناخت محصولات؛
- **حجم بالای محتوا و کمبود وقت:** تبدیل آموزش به فرآیند «حفظ‌محور» برای عبور از سد آزمون، به جای یادگیری عمیق؛
- **عدم پوشش نیازهای بازار:** ناکارآمدی برخی سرفصل‌های فعلی برای نمایندگان تازه‌کار.

۷-۱. نقدی بر تحقیقات صورت گرفته

مرور پیشینه پژوهش (مطابق جدول ۲) نشان می‌دهد که اگرچه تحقیقات متعددی در زمینه نیازسنجی آموزشی در صنعت بیمه انجام شده است، اما پژوهش‌های اندکی به نیازسنجی کارکنان صنعت تکافل پرداخته‌اند. برای نمونه، برخی مطالعات به نقش سرمایه انسانی توانمند در بهره‌وری صنعت تکافل اشاره کرده و فقدان آن را از موانع پیشرفت این صنعت دانسته‌اند. با این حال، بررسی پیشینه داخلی منجر به شناسایی شاخص‌های دقیق برای توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی در صنعت تکافل نشده است. این خلأ پژوهشی، نشان‌دهنده غفلت از مطالعات توسعه‌ای در حوزه تکافل است که ضرورت و اهمیت انجام پژوهش حاضر را تأیید می‌کند.

جدول (۲): خلاصه تحقیقات انجام پذیرفته

نویسندگان (سال)	هدف	روش‌شناسی	شاخص‌های شناسایی شده
عطاطلب و نیاکان (۱۴۰۲)	بررسی وضعیت نظام آموزش و توسعه کارکنان صنعت بیمه	کیفی	ضروری بودن سازمان‌دهی آموزش

نویسندگان (سال)	هدف	روش‌شناسی	شاخص‌های شناسایی شده
عزیزی و صمدی‌فر (۱۴۰۱)	بررسی ایجاد پیوند بین رفتارهای تعامل خدماتی کارکنان و مشتریان شرکت‌های بیمه از طریق انرژی ارتباطی و انسجام تعامل ادراک‌شده	همبستگی	مشارکت نقش خدمات کارکنان شرکت‌های بیمه، رفتار مشتری مداری کارکنان، رفتار توانمندسازی مشتری کارکنان، انرژی رابطه‌ای درک شده انسجام تعامل
پاک‌نیت‌راد، تاج‌الدین و پورگتایی کرم (۱۴۰۱)	مدل سیاست‌گذاری برای توانمندسازی بیمه‌شدگان	کیفی و از نوع نظریه مبنایی، فنون داده‌یابی مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته	حق دسترسی بیمه‌شدگان به خدمات و فرصت‌های بیمه‌ای، عاملیت، احساس برابری و شمول (ادغام) و ظرفیت‌سازی، حفظ حقوق بیمه‌شدگان، منابع توانمند ساز و کارآمد و کیفی بودن خدمات بیمه‌ای،
حاج پیروزبخت، حسینی و صفری (۱۴۰۰)	ارائه الگوی مبتنی در توسعه آموزش فردی در کارکنان صنعت بیمه	ترکیبی	توانمندی برندسازی و ارائه خدمات مطلوب، ارتقای دانش روان‌شناسی، آموزش پایه و پیشرفته تحقیق و پژوهش، ارتقای کیفیت فرآیندهای آموزشی، راهنمایی شغلی مدون، فرهنگ یادگیری، شفافیت و کارایی فرآیند اجرایی، توسعه فناوریانه، توسعه انگیزش و سیستم بازخورد شفاف
رنگریز، حسن‌پور،	طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت	کیفی	رفتارهای کاری خلاقانه و نوآورانه، نقض محترمانه و بانگیزه

نویسندگان (سال)	هدف	روش‌شناسی	شاخص‌های شناسایی شده
جعفری‌نیا و شیری (۱۴۰۰)	کارکنان در صنعت بیمه ایران		درست‌هنگارها و قوانین سازمان، رفتارهای شهروندی سازمانی، نقد منصفانه مدیران و سازمان و افشاگری
اسمعیل‌زاده، مدرسی و فاضلی (۱۴۰۰)	طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه	تحلیل محتوی کیفی	استقلال؛ مسئولیت‌پذیری؛ خودکنترلی؛ عزت‌نفس؛ اعتمادسازی؛ الگوگیری؛ دانش‌افزایی و انضباط کاری
سهیلی، طاهرپور کلاتتری و فاندیز (۱۳۹۹)	شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت	تحلیل عاملی اکتشافی	مشارکت، حمایت سازمان، آموزش، توجه به کارکنان، واگذاری مسئولیت، روشن بودن اهداف، شفاف بودن نقش‌ها و اعطای اختیارات عوامل فردی
طهرانی، شیخی‌نژاد و فرح‌بخش (۱۳۹۸)	نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در صنعت بیمه	توصیفی و همبستگی	نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی
صفامنش، حسینی و اولادیان (۱۳۹۴)	بررسی اثر مؤلفه‌های سازمان‌یادگیرنده بر عملکرد کارآفرینانه کارکنان یک شرکت بیمه‌ای	توصیفی همبستگی	یادگیری فردی، تیمی و سازمانی

نویسندگان (سال)	هدف	روش‌شناسی	شاخص‌های شناسایی شده
فتحی، خراسانی و دوستی (۱۳۹۱)	نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آموزشی آن‌ها بر اساس مدل استاندارد مهارت	کمی	نیازهای حل مسئله، نیازهای توانمندساز و نیازهای استاندارد شغلی
نوریان و اشترانی (۱۳۸۹)	نیازسنجی آموزشی کارکنان شاغل در صنعت بیمه مکمل درمان	کیفی	نیاز فوری، استراتژیک، مداوم و خستگی
حسین و دیگران ^۳ (۲۰۲۴م)	تکافل به عنوان جایگزینی اسلامی برای بیمه متعارف: بررسی موضوعی و کتابشناختی	کیفی	آگاهی عمومی، تکافل خانواده و میکرو تکافل از مهمترین موضوعات مورد نیاز برای صنعت تکافل است.
اقبال و همکاران ^۴ (۲۰۲۵)	ایجاد تعادل بین رعایت قوانین و شفافیت: تحلیل تطبیقی در پاکستان	کیفی	حاکمیت شرعی و شفافیت اطلاعاتی، حکمرانی و حفاظت از مشتری، گزارش‌دهی مالی و شفافیت سود/ زیان جز موضوعات مهم تکافل است.
حسین و دیگران ^۵ (۲۰۲۵)	تحلیل تطبیقی مدل‌های بیمه تکافل و بیمه متعارف	کیفی	ساختار مشارکتی، مسئولیت اجتماعی، مدیریت ریسک، چالش‌های قانونی و نوآوری در تکافل تأکید دارد.

3. Hussin et al

4. Iqbal et al

5. Hussain et al

جدول (۳): پژوهش‌های مرتبط با موضوع تکافل و انجام شده توسط پژوهشکده بیمه

عنوان	نتایج
مطالعه مقررات بیمه تکافل در کشورهای منتخب و ارائه پیش‌نویس قوانین و الزامات اجرایی	بدون آموزش ساختاریافته کارکنان، اجرای تکافل با شکست نهادی مواجه می‌شود.
تکافل عملیاتی؛ الزامات، ساختار و آموزش نیروی انسانی	آموزش کارکنان باید شامل صدور، خسارت، مالی و نظارت شرعی باشد. آموزش عملیاتی شرط موفقیت تکافل است، نه آموزش نظری.
چارچوب عملیاتی تکافل در صنعت بیمه ایران	ناآشنایی کارکنان با فرآیندهای تکافل، مهم‌ترین مانع اجرایی برگزاری کارگاه‌های تخصصی باعث ارتقای درک شغلی کارکنان شد.
الزامات نهادی و منابع انسانی استقرار بیمه‌های اسلامی در ایران	توسعه تکافل نیازمند توانمندسازی سرمایه انسانی است. آموزش باید پیش‌نیاز سیاست‌گذاری باشد.
گزارش برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی تکافل	افزایش دانش کاربردی و کاهش مقاومت ذهنی کارکنان نسبت به تکافل
بررسی چالش‌های اجرایی تکافل در صنعت بیمه ایران	ضعف آموزش نیروی انسانی، یکی از چالش‌های اصلی معرفی شده است. آموزش هدفمند راهکار کلیدی رفع چالش‌هاست.
تحلیل تطبیقی نظام آموزشی تکافل در کشورهای اسلامی	کشورها دارای نظام آموزش رسمی و گواهی حرفه‌ای هستند. پیشنهاد ایجاد مسیر آموزش حرفه‌ای تکافل در ایران.
برنامه توانمندسازی مدیران صنعت بیمه در حوزه تکافل	تمرکز بر تصمیم‌گیری، نظارت شرعی و طراحی محصول توانمندسازی مدیران شرط موفقیت آموزش کارکنان است.

۸-۱. مدل مفهومی

نظام آموزشی به دلیل نقش بنیادی در جامعه، نیازمند برنامه‌ریزی جامع و آینده‌نگر است؛ برنامه‌ای که به تربیت نیروی انسانی خلاق، حرفه‌ای و اخلاق‌مدار منجر شود.

کاربردی‌سازی آموزش‌ها می‌تواند تحولی کیفی در این رشته ایجاد کرده و نیازهای واقعی را مرتفع سازد. اجرای پروژه نیازسنجی آموزشی، مستلزم پیروی از الگویی مشخص است تا ضمن افزایش دقت و اعتبار فرآیند، بستر علمی لازم را فراهم آورد. چارچوب پیشنهادی این پژوهش با الهام از مدل «انستیتو چارتر لندن»، برای توسعه سرمایه انسانی در صنعت تکافل در چهار سطح سلسله‌مراتبی طراحی شده است:

الف) آزمون ورودی

- **هدف:** کسب مهارت‌های پایه در عملیات بیمه‌ای.
- **سرفصل‌ها:** عملکرد بازار بیمه، شناخت ریسک‌های بنیادی و اصول بیمه، و آشنایی با محصولات اصلی بیمه‌های بازرگانی و اشخاص.
- این مرحله، گام نخست برای تبدیل شدن به متخصص تکافل است.

ب) سطح مقدماتی

- **هدف:** پایه‌ریزی دانش و توسعه مهارت‌های اصلی.
- این دوره، سطح پایه برای تمامی کارکنان بخش‌های مختلف صنعت تکافل است که اصول اصلی تکافل و مهارت‌های ویژه را آموزش می‌دهد.

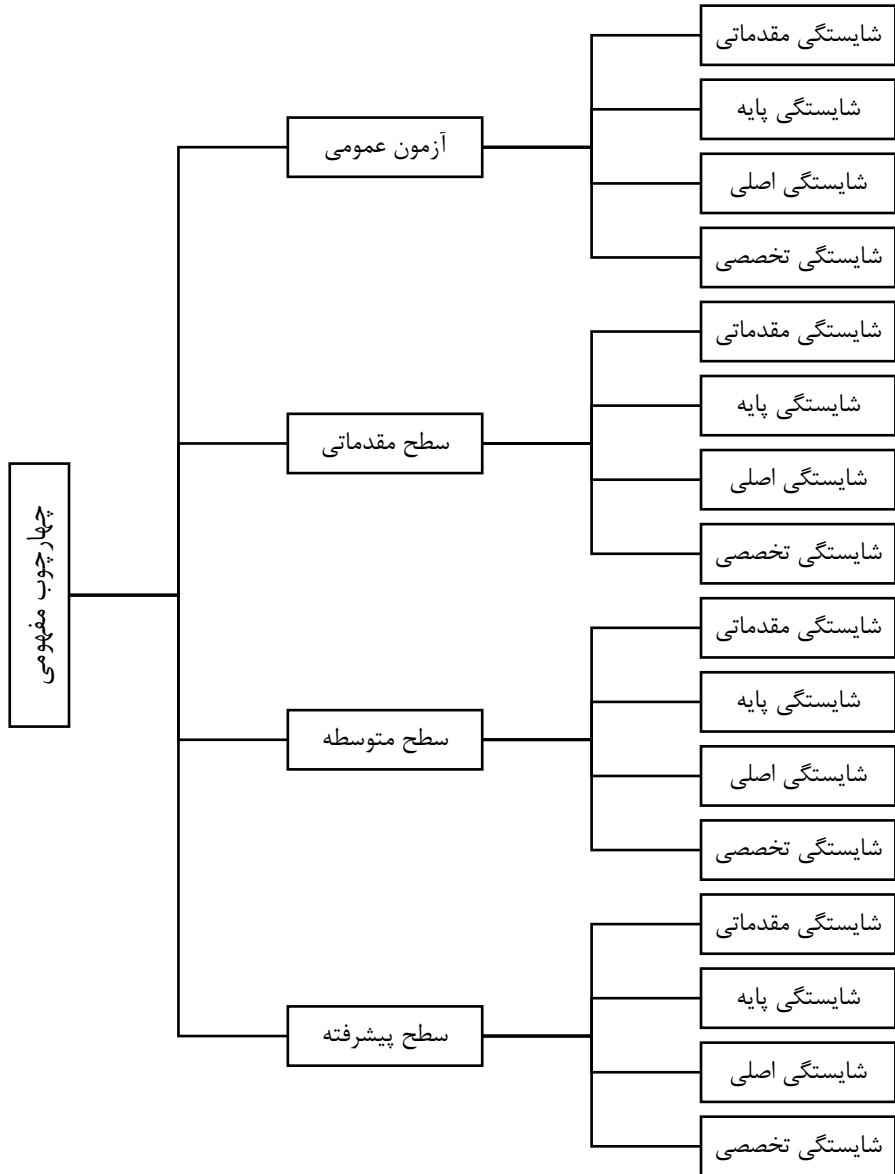
ج) سطح متوسطه

- **هدف:** ارتقای دانش فنی و تخصصی.
- این دوره، ویژه کارکنان بخش‌های مختلف بیمه است که به دنبال تجهیز خود به دانش فنی پیشرفته و شناخت عمیق از مبانی تکافل هستند.

د) سطح پیشرفته

- **هدف:** ارائه اصول حرفه‌ای در عمل.
- این دوره که از نظر کیفیت و عمق فنی نسبت به سطوح پیشین متمایز است، دانش و مهارت لازم برای ارائه خدمات در محیط رقابتی و متغیر را فراهم می‌کند. شرکت‌کنندگان در این سطح به درک عمیقی از بازار دست یافته و به سطح متخصص حرفه‌ای تکافل می‌رسند.

مدل مفهومی حاصل از این سطوح، در شکل (۱) ارائه شده است.

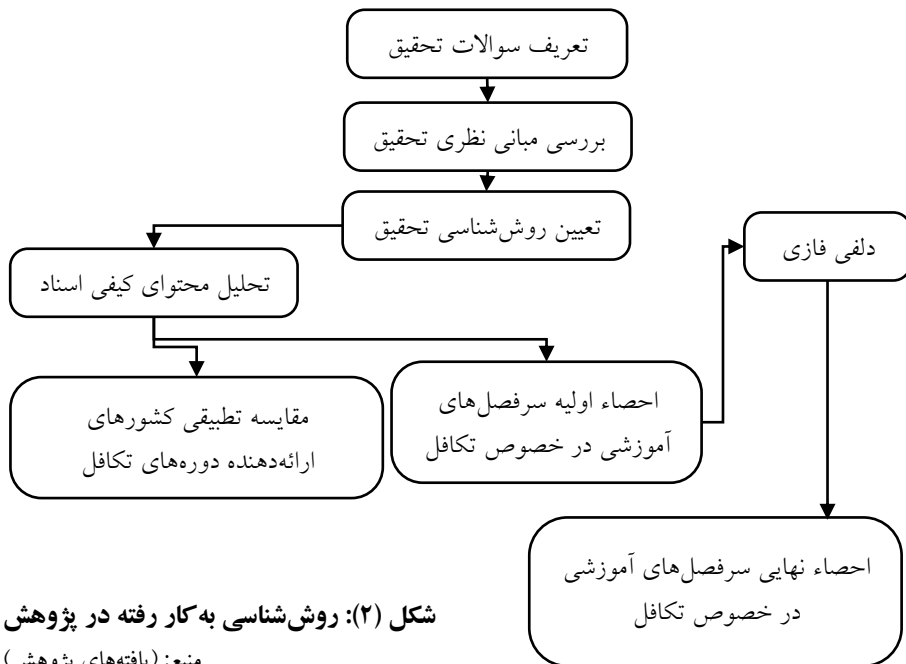


شکل (۱): چهار چوب مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های پژوهش)

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، در زمره تحقیقات «توسعه‌ای» قرار می‌گیرد و از حیث روش، یک مطالعه «آمیخته» (کیفی-کمی) است. در بخش کیفی، با بهره‌گیری از روش مطالعه تطبیقی، به تحلیل محتوای اسناد مرتبط با نیازسنجی آموزشی کارکنان صنعت تکافل پرداخته شد. در بخش کمی نیز با استفاده از تکنیک «دلفی فازی»، نیازهای ضروری آموزشی احصاء گردید. این پژوهش از منظر پارادایمی، در پارادایم «عمل‌گرایی» قرار دارد. گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و مصاحبه صورت گرفته و از منظر افق زمانی، پژوهشی تک‌مقطعی است. جامعه آماری در بخش کیفی، تمامی وب‌سایت‌های پژوهشکده‌های بیمه در کشورهای ارائه‌دهنده تکافل است. بدین منظور، با جست‌وجوی هدفمند در پایگاه‌های اطلاعاتی، مؤسسات آموزشی فعال در حوزه تکافل شناسایی شده و سرفصل‌های آموزشی ارائه‌شده توسط آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری در بخش کمی، خبرگان شاغل در صنعت تکافل هستند که انتخاب آنان از طریق روش نمونه‌گیری قضاوتی و با بهره‌گیری از تکنیک «گلوله برفی» (برای شناسایی افراد کلیدی) انجام پذیرفت. روش‌شناسی به کار رفته در این تحقیق در شکل (۲) نمایش داده شده است.



شکل (۲): روش‌شناسی به کار رفته در پژوهش

منبع: (یافته‌های پژوهش)

۳-۱. تحلیل محتوای کیفی

به منظور گردآوری داده‌های این پژوهش، از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. در این فرآیند، برای تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیق، منابع معتبر شامل کتاب‌ها، مقالات علمی و پایان‌نامه‌ها بررسی شدند. همچنین، برای استخراج سرفصل‌ها و مدل‌های آموزشی مرتبط، پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر بین‌المللی (مانند گوگل اسکولار) و وبگاه‌های مؤسسات آموزشی و پژوهشکده‌های فعال در کشورهای پیشرو در صنعت تکافل، مورد واکاوی و تحلیل قرار گرفتند.

۳-۲. دلفی فازی

روش دلفی به عنوان ابزاری برای کسب دانش گروهی، بیش از نیم قرن قدمت دارد (Clayton, 1997). با توجه به اینکه نتایج این روش مستقیماً بر نظرات خبرگان مبتنی است، هرگونه نقص در ارزیابی دیدگاه‌های آنان بر دقت محاسبات اثرگذار خواهد بود. در رویکردهای سنتی دلفی، اگرچه از توانایی‌های تحلیلی متخصصان بهره گرفته می‌شود، اما «کمی‌سازی» نظرات، همواره بازتاب‌دهنده‌ی دقیق سبک تفکر انسانی نیست. استفاده از «مجموعه‌های فازی»، به دلیل سازگاری با توصیفات زبانی و ابهام‌مندی ذهن انسان، برای تصمیم‌گیری در دنیای واقعی کارآمدتر است؛ زیرا به پژوهشگران امکان می‌دهد تا مسائل را با دقت بالاتری شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی کنند (Nayebpour & Sehat, 2023).

در این مطالعه، از روش «گلوله برفی» برای شناسایی خبرگان استفاده شد که در آن، افراد دارای شرایط تخصصی، شرکت‌کنندگان بعدی را معرفی می‌کنند. درباره تعداد اعضای پنل دلفی، هوگارت^۶ (۱۹۷۸م) بازه ۶ تا ۱۲ نفر را مطلوب دانسته و کلایتون (۱۹۹۷م) معتقد است در صورت استفاده از خبرگان با تخصص‌های متنوع، حضور تا ۱۰ نفر برای حصول نتیجه کافی است.

فرآیند اجرایی این روش شامل طراحی پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت و محاسبه میانگین نظرات خبرگان در هر بُعد است. در ادامه، مبانی اعداد فازی جهت تحلیل نظرات تشریح می‌گردد.

جدول (۳): عبارات زبانی و اعداد فازی

اعداد فازی	عبارات زبانی
(۰,۰,۰.۲۵)	خیلی کم
(۰,۰.۲۵,۰.۵)	کم
(۰.۲۵,۰.۵,۰.۷۵)	متوسط
(۰.۵,۰.۷۵,۱)	زیاد
(۰.۷۵,۱,۱)	خیلی زیاد

منبع: (Nayebpour & Sehat, 2023)

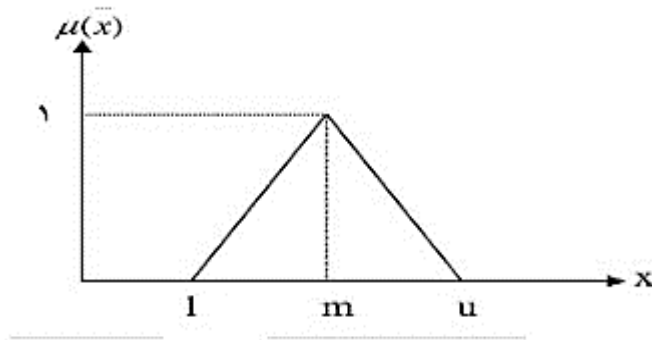
۳-۲-۱. اعداد فازی مثلثی

اعداد فازی، نوع ویژه‌ای از مجموعه‌های فازی محسوب می‌شوند. در منطق کلاسیک، هر عدد دارای مقداری قطعی و مشخص است؛ حال آنکه در منطق فازی، با مقادیر تقریبی سروکار داریم (Nayebpour & Bokaei, 2019). عدد فازی مثلثی (TFN) با سه گانه (l, m, u) نمایش داده می‌شود که در آن l کران پایینی و m کمینه مقدار عدد فازی، u میانگین یا محتمل‌ترین مقدار، u کران بالایی و بیشینه مقدار عدد فازی است و تابع عضویت یک عدد فازی مثلثی به صورت زیر است:

$$\mu_f(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l < x < m \\ \frac{u-x}{u-m} & m < x < u \\ 0 & \text{در غیر اینصورت} \end{cases} \quad \text{رابطه (۱):}$$

-
- 7. Lower
 - 8. Mean/ Mid
 - 9. Upper

اعداد فازی به صورت زیر نشان داده می‌شود:



نمودار (۱): نمایش اعداد فازی مثلثی

منبع: (Nayebpour & Sehhat, 2023)

با توجه به تابع عضویت اعداد مثلثی، می‌توان دریافت که اگر x در بازه l و m قرار گیرد، با افزایش مقدار x درجه عضویت آن به صورت یکنواخت افزایش می‌یابد تا جایی که در نقطه $x=m$ ، به حداکثر مقدار خود (یک) می‌رسد. در مقابل، اگر x در بازه $[l, m]$ با افزایش مقدار x ، درجه عضویت به صورت یکنواخت کاهش یافته و در نقطه $x=u$ به صفر می‌رسد. بنابراین، تابع عضویت در بازه $[l, m]$ صعودی و در بازه $[m, u]$ نزولی است. شایان‌ذکر است که در حالت خاص $l=m=u$ ، عدد فازی به یک «عدد قطعی»^{۱۰} تبدیل می‌شود.

۲-۲-۳. الگوریتم روش دلفی فازی برای غربالگری

روش دلفی فازی ابزاری کارآمد برای تعیین اهمیت و غربالگری معیارهای کلیدی است. یکی از مزایای اصلی این روش در مقایسه با رویکرد سنتی، امکان دستیابی به نتایج نهایی و رتبه‌بندی شاخص‌ها تنها در یک دور نظرسنجی است. الگوریتم اجرایی این روش شامل مراحل زیر است:

- (۱) تشکیل پنل خبرگان؛
- (۲) تعیین طیف مناسب برای فازی‌سازی عبارات کلامی؛

۳) تجمیع مقادیر فازی سازی شده؛

۴) فازی‌زدایی^{۱۱}؛

۵) تعیین حد آستانه و غربالگری معیارها؛

۶) سنجش میزان توافق میان خبرگان.

در اجرای این الگوریتم، نخست باید طیفی مناسب برای تبدیل عبارات زبانی خبرگان به اعداد فازی انتخاب شود. پس از دریافت نظرات، نوبت به مرحله تجمیع می‌رسد. روش‌های متعددی برای این منظور وجود دارد؛ در صورت بازنمایی نظر هر متخصص به صورت عدد فازی مثلثی (l, m, u) ، ساده‌ترین راهکار، محاسبه «میانگین فازی» است. اگرچه در متون تخصصی، روش‌های تجربی دیگری نیز برای تجمیع نظرات پیشنهاد شده است؛ برای نمونه، برخی پژوهشگران استفاده از «میانگین هندسی» را به جای «میانگین حسابی ساده»، جهت کاهش اثر مقادیر پرت، ترجیح می‌دهند.

۳-۲-۳. روش فازی‌زدایی

پس از طی مراحل فازی‌سازی و تجمیع داده‌ها، نتایج حاصل به صورت مقادیر فازی خواهند بود. از آنجاکه تفسیر اعداد فازی در تحلیل‌های نهایی دشوار است، باید این مقادیر را به اعداد قطعی تبدیل کرد. فرآیند تبدیل مجموعه یا اعداد فازی به مقادیر قطعی را «فازی‌زدایی» یا «وافازی» می‌نامند. برای این منظور، روش‌های متعددی در ادبیات تحقیق پیشنهاد شده است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها (صحت و نایب‌پور، ۱۴۰۲) عبارت‌اند از:

• روش مرکز ثقل^{۱۲}

$$X_{1m} = (L+M+U)/3 \quad X_{2m} = (L+2M+U)/4 \quad X_{3m} = (L+4M+U)/6$$

$$\text{Crisp number} = \max(X_{1m}, X_{2m}, X_{3m})$$

• روش مرکز سطح^{۱۳}

$$DF_{ij} = [(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})] / 3 + l_{ij}$$

• روش مینکوفسکی

$$X = m + (U - L) / 4$$

11. Defuzzification

12. Center of Gravity

13. Center of Area

به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای با مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت تدوین شد. پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان و طی مراحل دلفی فازی، داده‌ها تحلیل گردید و بر اساس شاخص‌های آماری و حد آستانه تعیین‌شده، وضعیت نهایی (تأیید یا رد) هر یک از گویه‌های پژوهش مشخص شد.

۳-۲-۴. روایی دلفی فازی

به منظور سنجش روایی پرسشنامه و اطمینان از هم‌گرایی نظرات خبرگان در بخش کمی پژوهش، از «ضریب هماهنگی کندال»^{۱۴} و «آزمون مجدد» استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال، یک آزمون ناپارامتریک برای تعیین میزان توافق میان پاسخ‌دهندگان است. این ضریب با نماد W نمایش داده می‌شود و دامنه‌ای بین ۰ تا ۱ دارد؛ به طوری که مقدار ۰ نشان‌دهنده «عدم توافق کامل» و مقدار ۱ بیانگر «توافق کامل» خبرگان است. ویژگی‌های منحصر به فرد این آزمون، آن را به ابزاری کلیدی در پژوهش‌های مدیریتی جهت تعیین انسجام نظرات گروهی تبدیل کرده است.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی اسناد مرتبط

بر اساس تحلیل‌های کیفی انجام‌شده بر روی اسناد و منابع مرتبط، در مجموع ۲۴ عنوان درسی استخراج و شناسایی شد که جزئیات آن در جدول (۴) ارائه گردیده است.

BAMC TTT	
TBE	
مؤسسه تکافل پاکستان	
TKBB	
IIUM	
مؤسسه بیمه و تکافل BCC	
بوگورا اندونزی	
سلطان زین العابدین مالزی	
مهره ترکیه	
مؤسسه تکافل بنگلادش	
مؤسسه سی جی	
مؤسسه صحرا	
مؤسسه آموزش بیمه اوگاندا	
مؤسسه موک	
مؤسسه مالی و اسلامی بنگلادش	
مؤسسه ایکما- سیما	
مؤسسه آمانه	
مؤسسه سینیاف	
INCEIF	
مؤسسه الهدی	
مؤسسه البلاغ	
عنوان سرفصل آموزشی	ذخایر در محصولات تکافل
ردیف	

۲-۴. دلفی فازی

در این مرحله، ۲۴ سرفصل استخراج شده برای ۲۱ نفر از خبرگان جهت دور اول فرآیند دلفی فازی ارسال شد. از خبرگان خواسته شد میزان اهمیت هر گویه را بر اساس مقیاس کلامی مشخص کنند. پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها، نظرات از طریق «میانگین ساده فازی» تجمیع و با استفاده از روش «مرکز ثقل» (COA)، فازی‌زدایی شدند.

نتایج محاسبات آماری در جدول (۵) ارائه شده است. در این پژوهش، عدد قطعی حاصل از فازی‌زدایی، به‌عنوان شاخص اهمیت در نظر گرفته شد؛ به‌طوری‌که اگر مقدار آن کمتر از ۷/۰ باشد، گویه مربوطه به‌عنوان مورد «کم‌اهمیت» تلقی شده و از فرآیند پژوهش حذف می‌گردد. بر این اساس، گویه‌های ۶، ۱۴، ۱۶ و ۲۰ به دلیل عدم کسب حد آستانه (۷/۰)، از تحلیل‌های بعدی کنار گذاشته شدند.

جدول (۵): نتایج محاسبات آماری دلفی فازی در دور اول

ردیف کد	عنوان سرفصل آموزشی	میانگین پایین	میانگین وسط	میانگین بالا	crisp number	وضعیت
۱	مقدمه‌ای بر ربا و مالیه اسلامی	0.477	0.7273	0.9318	0.72	تأیید
۲	مقدمه‌ای بر تکافل	0.5	0.75	0.9318	0.74	تأیید
۳	تکافل درمان	0.477	0.7273	0.9318	0.72	تأیید
۴	مدل‌ها، انواع و ساختار تکافل	0.682	0.9318	1	0.90	تأیید
۵	مقدمه‌ای بر تکافل اتکایی	0.5	0.7273	0.9091	0.72	تأیید
۶	محاسبه و توزیع مازاد در تکافل	0.25	0.5	0.7273	0.50	رد
۷	مقررات تکافل و استاندارد AAOIFI	0.523	0.7727	0.9545	0.76	تأیید

ردیف کد	عنوان سرفصل آموزشی	میانگین پایین	میانگین وسط	میانگین بالا	crisp number	وضعیت
۸	مدیریت ریسک در تکافل	0.568	0.8182	0.9773	0.80	تأیید
۹	نقش دولت‌ها در تکافل	0.636	0.8864	0.9773	0.86	تأیید
۱۰	آینده چالش‌ها (فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، هوش مصنوعی، ارزش‌های دیجیتال و...)	0.659	0.9091	0.9773	0.88	تأیید
۱۱	جنبه‌های حقوقی در تکافل	0.727	0.9773	1	0.94	تأیید
۱۲	تشریح انواع بیمه‌نامه اموال تکافل	0.5	0.75	0.9545	0.74	تأیید
۱۳	تکافل عمر	0.591	0.8409	0.9773	0.82	تأیید
۱۴	حاکمیت، مدیریت سرمایه و مدیریت ریسک در تکافل	0.409	0.6591	0.8636	0.65	رد
۱۵	فرایند صدور بیمه‌نامه محصولات تکافل	0.614	0.8636	0.9773	0.84	تأیید
۱۶	جنبه‌های مالی و سرمایه‌گذاری در تکافل	0.364	0.6136	0.8409	0.61	رد
۱۷	تکافل در کشورهای مختلف	0.5	0.75	0.9091	0.73	تأیید

ردیف کد	عنوان سرفصل آموزشی	میانگین پایین	میانگین وسط	میانگین بالا	crisp number	وضعیت
۱۸	قوانین و حمایت از مصرف‌کننده	0.705	0.9545	1	0.92	تأیید
۱۹	مهارت‌های نرم‌افزاری مرتبط با تکافل	0.614	0.8636	1	0.84	تأیید
۲۰	الزامات قانونی و چارچوب حاکمیت شریعت برای اپراتورهای تکافل	0.409	0.6591	0.8636	0.65	رد
۲۱	حسابداری و گزارش دهی کسب‌وکار و تهیه صورت‌های مالی در تکافل	0.682	0.9318	1	0.90	تأیید
۲۲	وظایف و نقش کمیته شرعی در شرکت‌ها و نهادهای ناظر در تکافل	0.636	0.8864	0.9773	0.86	تأیید
۲۳	بازاریابی محصولات تکافل	0.614	0.8636	0.9773	0.84	تأیید
۲۴	قیمت‌گذاری و محاسبه ذخایر در محصولات تکافل	0.659	0.9091	0.9773	0.88	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهش)

با توجه به نتایج حاصل، ضریب هماهنگی کندال برای دور اول دلفی برابر با ۷۵۳/۰ محاسبه شد. از آنجاکه این مقدار فراتر از حد آستانه (۷/۰) است، می‌توان نتیجه گرفت که اجماع رضایت‌بخشی میان خبرگان در خصوص اهمیت گویه‌های پژوهش حاصل شده است.

نتیجه‌گیری، نوآوری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تبیین الگوی آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان صنعت تکافل و با بهره‌گیری از مطالعات تطبیقی در کشورهای پیشرو انجام شد. در گام نخست، با واکاوی وبگاه‌های مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات تکافل، سرفصل‌های آموزشی احصاء گردید و در گام بعد، با استفاده از روش دلفی فازی، میزان اهمیت و تأیید هر سرفصل مورد سنجش قرار گرفت. جدول (۶) و جدول (۷) دروس تأییدشده توسط خبرگان صنعت تکافل را به همراه سطوح آموزشی مربوطه نشان می‌دهند.

جدول (۶): سطح‌بندی سرفصل‌های آموزشی

ردیف	عنوان سرفصل آموزشی	سلسله‌مراتب دوره
۱	مقدمه‌ای بر ربا و مالیه اسلامی	آزمون ورودی
۲	مقدمه‌ای بر تکافل	آزمون ورودی
۳	تکافل درمان	سطح متوسط
۴	مدل‌ها، انواع و ساختار تکافل	سطح مقدماتی
۵	مقدمه‌ای بر تکافل اتکابی	سطح متوسط
۶	مقررات تکافل و استاندارد AAOIFI	سطح پیشرفته
۷	مدیریت ریسک در تکافل	سطح مقدماتی
۸	نقش دولت‌ها در تکافل	سطح مقدماتی
۹	آینده چالش‌ها (فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، هوش مصنوعی، ارزهای دیجیتال و...)	سطح متوسط

ردیف	عنوان سرفصل آموزشی	سلسله‌مراتب دوره
۱۰	جنبه‌های حقوقی در تکافل	سطح پیشرفته
۱۱	تشریح انواع بیمه‌نامه اموال تکافل	سطح متوسط
۱۲	تکافل عمر	سطح متوسط
۱۳	فرایند صدور بیمه‌نامه محصولات تکافل	سطح متوسط
۱۴	تکافل در کشورهای مختلف	سطح مقدماتی
۱۵	قوانین و حمایت از مصرف‌کننده	آزمون ورودی
۱۶	مهارت‌های نرم‌افزاری مرتبط با تکافل	سطح مقدماتی
۱۷	حسابداری و گزارش دهی کسب‌وکار و تهیه صورت‌های مالی در تکافل	سطح پیشرفته
۱۸	وظایف و نقش کمیته شرعی در شرکت‌ها و نهادهای ناظر در تکافل	سطح مقدماتی
۱۹	بازاریابی محصولات تکافل	سطح متوسط
۲۰	قیمت‌گذاری و محاسبه ذخایر در محصولات تکافل	سطح پیشرفته

منبع: (یافته‌های پژوهش)

جدول (۷): خلاصه سطح‌بندی سرفصل‌ها

ردیف	سطح	سرفصل‌ها
۱	آزمون ورودی	مقدمه‌ای بر ربا و مالیه اسلامی - مقدمه‌ای بر تکافل - قوانین و حمایت از مصرف‌کننده
۲	سطح مقدماتی	مدل‌ها، انواع و ساختار تکافل - مدیریت ریسک در تکافل - نقش دولت‌ها در تکافل - تکافل در کشورهای مختلف - مهارت‌های نرم‌افزاری مرتبط با تکافل - وظایف و نقش کمیته شرعی در شرکت‌ها و نهادهای ناظر در تکافل
۳	سطح متوسط	تکافل درمان - مقدمه‌ای بر تکافل اتکایی - آینده چالش‌ها (فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، هوش مصنوعی، ارزش‌های دیجیتال و...) - تشریح انواع بیمه‌نامه اموال تکافل - تکافل عمر - فرایند صدور بیمه‌نامه محصولات تکافل - بازاریابی محصولات تکافل

۴	سطح پیشرفته	مقررات تکافل و استاندارد AAOIFI - جنبه‌های حقوقی در تکافل - حسابداری و گزارش دهی کسب‌وکار و تهیه صورت‌های مالی در تکافل - قیمت‌گذاری و محاسبه ذخایر در محصولات تکافل
---	-------------	--

منبع: (یافته‌های پژوهش)

همان‌گونه که در جداول (۶) و (۷) مشاهده می‌شود، سرفصل‌های آموزشی در چهار سطح طبقه‌بندی شده‌اند:

- **سطح آزمون ورودی:** مقدمه‌ای بر ربا و مالیه اسلامی، مقدمه‌ای بر تکافل، و قوانین و حمایت از مصرف‌کننده.
- **سطح مقدماتی:** مدل‌ها، انواع و ساختار تکافل؛ مدیریت ریسک در تکافل؛ نقش دولت‌ها در تکافل؛ تکافل در کشورهای مختلف؛ مهارت‌های نرم‌افزاری مرتبط با تکافل؛ و وظایف و نقش کمیته شرعی در شرکت‌ها و نهادهای ناظر.
- **سطح متوسط:** تکافل درمان؛ مقدمه‌ای بر تکافل اتکایی؛ آینده و چالش‌ها (فناوری اطلاعات و ارتباطات، هوش مصنوعی، ارزش‌های دیجیتال و ...)، تشریح انواع بیمه‌نامه اموال تکافل، تکافل عمر، فرآیند صدور بیمه‌نامه محصولات تکافل، و بازاریابی محصولات تکافل.
- **سطح پیشرفته:** مقررات تکافل و استاندارد AAOIFI، جنبه‌های حقوقی در تکافل، حسابداری و گزارش‌دهی کسب‌وکار و تهیه صورت‌های مالی در تکافل، و قیمت‌گذاری و محاسبه ذخایر در محصولات تکافل.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش و پیشینه نظری، موارد زیر برای پژوهشگران و سیاست‌گذاران این حوزه پیشنهاد می‌شود:

- ۱) طراحی الگوی ارزیابی عملکرد: با توجه به ضرورت سنجش کیفی سرمایه انسانی، محققان می‌توانند به طراحی الگوی جامع ارزیابی عملکرد کارکنان صنعت تکافل بپردازند.

۲) تدوین الگوی شایستگی: با عنایت به نوپا بودن این صنعت، طراحی الگوی شایستگی برای کارکنان و مدیران در حوزه‌های تخصصی نظیر بازاریابی و مدیریت منابع انسانی ضروری است.

۳) استانداردسازی ورود به صنعت: برای تضمین کیفیت نیروی انسانی، پیشنهاد می‌شود آزمون رسمی جهت احراز صلاحیت حرفه‌ای طراحی گردد تا متقاضیان پس از موفقیت در آن، مجوز فعالیت در این صنعت را دریافت کنند.

ملاحظات حقوقی
- پیروی از اصول حقوقی تمامی اصول اخلاقی در پژوهش در این مقاله رعایت شده است.
- تعارض منافع بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد. این مقاله بر اساس طرح پژوهشی با عنوان «تبیین الگوی آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان صنعت تکافل با رویکرد مطالعه تطبیقی در کشورهای مختلف» به مجری‌گری دکتر سعید صحت و به سفارش پژوهشکده بیمه انجام شده است (گواهی شماره ۳۸۰۵۷/پب مورخ ۱۴۰۴/۰۸/۱۱).

کتابنامه

- ۱) اسمعیل‌زاده، علی‌اکبر؛ مدرسی، فاطمه؛ و فاضلی، حامد (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳۱(۸)، ۱۴۹-۱۷۶.
- ۲) پاک‌نیت‌راد، مسعود؛ تاج‌الدین، محمدباقر؛ و حبیب، پورگنجایی کرم (۱۴۰۱). تدوین مدل سیاست‌گذاری برای توانمندسازی بیمه‌شدگان بیمه سلامت ایران. بیمه سلامت ایران، ۵(۲)، ۱۴۲-۱۲۹.
- ۳) رنگریز، حسن؛ حسن‌پور، اکبر؛ جعفری‌نیا، سعید؛ و شیری، صالح (۱۴۰۰). طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، ۳۶(۲)، ۱۰۱-۱۲۲.
- ۴) حاج پیروزبخت، محمد؛ حسینی، سید رسول؛ صفری، محمود (۱۴۰۰). ارائه الگوی مبتنی در توسعه آموزش فردی در کارکنان صنعت بیمه. توسعه آموزش جندی شاپور، ۱۲(ویژه‌نامه)، ۵۰-۶۱.

- (۵) سهیلی، حمید؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله؛ و فاندیز، حسین (۱۳۹۹). شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت (مورد مطالعه: سازمان بیمه سلامت). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۱۸۹-۲۱۵.
- (۶) صحت، سعید؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ سیدنقوی، میرعلی؛ و نایب‌پور، حمید (۱۴۰۲). تبیین محتوای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مبتنی بر پارادوکس با رویکرد فراترکیب. مدیریت تبلیغات و فروش، ۴(۱)، ۳۴۰-۳۶۰.
- (۷) صحت، سعید؛ و نایب‌پور، حمید (۱۴۰۲). الگوی شایستگی مدیران با رویکرد نظریه پارادوکس (رساله دکتری). دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- (۸) صحت، سعید؛ و نایب‌پور، حمید (۱۴۰۱). مدیریت عملکرد طراحی پیاده‌سازی و اجرا. تهران: فوژان.
- (۹) صحت، سعید (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی با نگاهی به صنعت بیمه. تهران: فرهنگ پارسیان.
- (۱۰) صفامنش، پریسا؛ حسینی، سیدرسول؛ و اولادیان، معصومه (۱۳۹۴). اثر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر عملکرد کارآفرینانه کارکنان یک شرکت بیمه‌ای. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، ۳۰(۱)، ۹۵-۱۲۴.
- (۱۱) طهرانی، مریم؛ شیخی‌نژاد، فاطمه؛ فرح‌بخش، عاطفه (۱۳۹۸). نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش سازمانی. مطالعات منابع انسانی، ۲(۲)، ۱-۲۴.
- (۱۲) عربی سید هادی؛ و محمودی، فاطمه (۱۳۹۵). بررسی تکافل، چشم‌انداز و چالش‌های صنعت تکافل. اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۵(۱۴)، ۷-۳۱.
- (۱۳) عزیزی، ایمان؛ و صمدی‌فر، سعید (۱۴۰۱). ایجاد پیوند بین رفتارهای تعامل خدماتی کارکنان و مشتریان شرکت‌های بیمه از طریق انرژی ارتباطی و انسجام تعامل ادراک شده. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۷(۲)، ۱۹-۲۸.
- (۱۴) عسگری، محمدمهدی؛ صحت، سعید؛ مهدوی، اصغراقا؛ و جلالی لواسانی، احسان (۱۴۰۰). ضرورت توجه به فرایند بیمه‌گری از منظر سازگاری با تعالیم اسلامی با تأکید بر بیمه زندگی در صنعت بیمه جمهوری اسلامی ایران (با رویکرد داده بنیاد). مطالعات اقتصاد اسلامی، ۱۴(۱)، ۲۶۰-۲۳۱.

- ۱۵) عطاطلب، فاطمه؛ و نیاکان، لیلی (۱۴۰۲). بررسی وضعیت نظام آموزش و توسعه کارکنان صنعت بیمه. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۷(۲۵)، ۱۴۵-۱۶۷.
- ۱۶) غلامی، علی؛ جزنی، نسرین؛ و کاظمی، ابوالفضل (۱۴۰۱). مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران. جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۷)، ۳۴-۵۲.
- ۱۷) فتحی و اجارگاه، کورش؛ خراسانی، اباصلت؛ و دوستی، هومن (۱۳۹۱). نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آموزشی آن‌ها بر اساس مدل استاندارد مهارت. پژوهشنامه بیمه، ۱(۲)، ۵۱-۶۹.
- ۱۸) قاسمی، حسین؛ شجاعی، سامره؛ و گرجی، محمدباقر (۱۴۰۰). سطح‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران منابع انسانی مبتنی بر معنویت در محیط کار. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۳(۴۹)، ۶۸-۴۷.
- ۱۹) کاظمی نجف‌آبادی، حسینی (۱۴۰۳). بررسی و تحلیل جایگاه تکافل اجتماعی در چارچوب مبانی اسلام. اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۱۳(۴۶)، ۳۷-۶۱.
- ۲۰) نوریان، محمد؛ اشترانی، فاطمه (۱۳۸۹). نیازسنجی آموزشی کارکنان شاغل در صنعت بیمه مکمل درمان. مطالعات برنامه درسی ایران، ۵(۱۹)، ۱۱۴-۱۳۸.

Reference

- 1) Ahmad, M. S., Fei, W., Shoaib, M., & Ali, H. (2024). Identification of key drivers for performance measurement in sustainable humanitarian relief logistics: an Integrated fuzzy Delphi-DEMATEL approach. *Sustainability*, 16(11), 4412.
- 2) Arabi Sayyid Hādī, & Maḥmūdī, F. (1395 SH/2016). Barresi-ye Takāful, Čašmandāz va Čalešhā-ye San'at-e Takāful [A Review of Takāful: Prospects and Challenges of the Takāful Industry]. *Eqtešād va Bānk-dārī-ye Eslāmī* [Islamic Economy and Banking], 5(14), 7-31 [in Persian].
- 3) Asgarī, M. M., Šeḥḥat, S., Maḥdavi, A. A., & Jalālī Lavāsānī, E. (1400 SH/2021). Žarūrat-e Tavajjoh be Farāyand-e Bīmegarī az Manžar-e Sāzgārī bā Ta'ālīm-e Eslāmī bā Ta'kid bar Bīme-ye Zendegī dar San'at-e Bīme-ye Jomhūrī-ye Eslāmī-ye Īrān [The Necessity of Attending to the Underwriting Process from the Perspective of Compatibility with Islamic Teachings, Emphasizing Life Insurance in the Insurance Industry of the Islamic Republic of Iran]. *Moṭāla'āt-e Eqtešād-e Eslāmī* [Studies in Islamic Economics], 14(1), 231-260 [in Persian].
- 4) Aṭāṭalab, F., & Niyākān, L. (1402 SH/2023). Barresi-ye Vaz'iyat-e Nežām-e Āmūzesh va Towse'e-ye Kārkonān-e San'at-e Bīme

- [Assessing the Status of the Training and Development System for Insurance Industry Employees]. *Pažūhešhā-ye Rahbari va Modiriyyat-e Āmūzeshī* [Educational Leadership and Management Research], 7(25), 145-167 [in Persian].
- 5) Azīzi, Ī., & Šamadifar, S. (1401 SH/2022). Ījād-e Peyvand Beyn-e Raftār-hā-ye Ta'āmol-e Khedmatī-ye Kārkonān va Moštariyān-e Šerkat-hā-ye Bīme az Tariq-e Enerži-ye Ertebāti va Ensejām-e Ta'āmol-e Edrāk-šode [Creating a Link between Service Interaction Behaviors of Employees and Insurance Company Customers through Interaction Energy and Perceived Interaction Cohesion]. *Moṭālaāt-e Kārbordī dar Olūm-e Modiriyyat va Towsee* [Applied Studies in Management and Development Sciences], 7(2), 19-28 [in Persian].
 - 6) Blasco, O., Pinto-Delacadena, P. A., Vinueza-Cabezas, A., & Liern, V. (2025). Crafting a competency-based questionnaire based on Fuzzy Delphi: a proposal for enhanced hiring process. *Quality & Quantity*, 1-25
 - 7) Clayton, M. J. (1997). Delphi: a technique to harness expert opinion for critical decision-making tasks in education. *Educational psychology*, 17(4), 373-386.
 - 8) Faṭhī Vājārgāh, K., Khorāsānī, A., & Dūstī, H. (1391 SH/2012). Niyāzsanji va Taḥlīl-e Šekāf-e Āmūzeshī-ye Kārkonān-e Yek Šerkāt-e Bīme va Tadvīn-e Niyāzhā-ye Āmūzeshī-ye Ānhā bar Asās-e Model-e Estāndārd-e Mahārat [Training Needs Assessment and Gap Analysis of Employees of an Insurance Company and Formulating Their Training Needs Based on the Standard Skill Model]. *Pažūhešnāme-ye Bīme* [Insurance Research Letter], 1(2), 51-69 [in Persian].
 - 9) Ġasemī, H., Šoḡāī, S., & Gorjī, M. B. (1400 SH/2021). Saṭḥ-bandī-ye Mo'allefe-hā-ye Šāyestegī-ye Modirān-e Manābe'-e Ensānī Mobtani bar Ma'naviyat dar Moḥīt-e Kār [Leveling the Competency Components of Human Resource Managers Based on Spirituality in the Workplace]. *Moṭālaāt-e Rāhbordī dar Sanāt-e Naft va Enerži* [Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry], 13(49), 47-68 [in Persian].
 - 10) Ġolāmī, A., Ġazanī, N., & Kāzemī, A. (1401 SH/2022). Model-e Šāyestegī-ye Modirān-e Manābe'-e Ensānī dar Šarāyeṭ-e Boḥrān [Competency Model of Human Resource Managers in Crisis Conditions]. *Jāme'e-šenāsi-ye Siyāsi-ye Īrān* [Political Sociology of Iran], 5(7), 34-52 [in Persian].
 - 11) Ḥājj Pirūzbaxt, M., Ḥoseynī, S. R., & Šafari, M. (1400 SH/2021). Erā'e-ye Model-e Mobtani bar Towse'e-ye Āmūzesh-e Fardī dar Kārkonān-

- e San'at-e Bīme [Presenting a Model Based on Individual Training Development in Insurance Industry Employees]. *Towse'ye Āmūzesh-e Ğondī Šāpūr* [Jundi Shapur Education Development], 12(Special Issue), 50-61 [in Persian].
- 12) Hidayat, S. E. (2015). The role of education in awareness enhancement of takaful: a literature review. *International Journal of Pedagogical Innovations*, 3(02).
 - 13) Hussin, M., Rahman, A., Wan Ahmad, W. M., Ratnasari, R., & Ismail, Z. (2024). Takaful as an Islamic Alternative to Conventional Insurance: A Thematic and Bibliometric Review. *International Journal of Religion*, 5(10), 2619-2636.
 - 14) Hussain, A., Abidi, S. A. A., & Ghani, A. (2025). A Comparative Analysis of Takaful and Conventional Insurance Models: Principles, Practices, and Performance. *Journal of Religion and Society*, 3(02), 142-157.
 - 15) Iqbal, H. M. A., Ali, A., & Audi, M. (2025). Balancing Compliance and Transparency: A Comparative Analysis of Takaful and Conventional Insurance in Pakistan. *Journal of Social Signs Review*, 3(03), 475-506.
 - 16) Ismā'īlzāde, A. A., Modarresi, F., & Fāzeli, H. (1400 SH/2021). Tarāhī-ye Model-e Tavānmandsāzī-ye Kārkonān-e Sāzmān-e Ta'mīn-e Ejtemā'ī bar Asās-e Āmūze-hā-ye Nahj al-Balāga [Designing an Empowerment Model for Social Security Organization Employees Based on Nahj al-Balagha Teachings]. *Āmūzesh va Towse'ye Manābe'-e Ensānī* [Human Resource Training and Development], 31(8), 149-176 [in Persian].
 - 17) Kāzemī Najafābādī, H. (1403 SH/2024). Barresi va Taḥlīl-e Jāygāh-e Takāful-e Ejtemā'ī dar Čārčūb-e Mabānī-ye Eslām [Analysis of the Position of Social Takaful within the Framework of Islamic Principles]. *Eqtesād va Bānkdarī-ye Eslāmī* [Islamic Economy and Banking], 13(46), 37-61 [in Persian].
 - 18) Khan, H. (2015). Optimal incentives for takaful (Islamic insurance) operators. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 109, 135-144.
 - 19) Nayeypour, H., & Bokaei, M. N. (2019). Customers satisfaction by fuzzy synthetic evaluation and genetic algorithm (case study) travel websites in Iran. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), 31-46.
 - 20) Nayeypour, H., & Sehhat, S. (2023). Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study: information and communication technology industry). *International Journal of Organizational Analysis*.
 - 21) Nūrīyān, M., & Oštōrānī, F. (1389 SH/2010). Niyāzsanjī-ye Āmūzeshī-ye Kārkonān-e Šāġel dar San'at-e Bīme-ye Mokammel-e Darmān [Training Needs Assessment of Employees Working in the

- Supplementary Medical Insurance Industry]. *Moṭālaāt-e Barnāme-ye Darsī-ye Īrān* [Iran Curriculum Studies], 5(19), 114-138 [in Persian].
- 22) Pākniyat-Rād, M., Tājoddīn, M. B., & Ḥabīb, P. K. (1401 SH/2022). Tadvīn-e Model-e Siyāsāt-gozārī barāy-e Tavānmandsāzī-ye Bīme-šodegān-e Bīme-ye Salāmat-e Īrān [Formulating a Policy-Making Model for Empowering Iranian Health Insurance Policyholders]. *Bīme-ye Salāmat-e Īrān* [Iran Health Insurance], 5(2), 129-142 [in Persian].
 - 23) Rangrīz, H., Ḥasanpūr, A., Ja'farīniyā, S., & Šīrī, Š. (1400 SH/2021). Ṭarāḥī-ye Olghū-ye Raftārḥā-ye Enḥerāfi-ye Mosbat-e Kārkonān dar San'at-e Bīme-ye Īrān [Designing a Model of Employees' Positive Deviant Behaviors in the Iranian Insurance Industry]. *Pažūhešnāme-ye Bīme* [Insurance Research Letter], 36(2), 101-122 [in Persian].
 - 24) Rouda, R. Kusy, M. (1996). Need Assessment the first step. Available form URL: <http://www.Alumin.caltech.edu>.
 - 25) Šafāmanš, P., Ḥoseynī, S. R., & Olādīyān, M. (1394 SH/2015). Asar-e Mo'allefe-hā-ye Sāzmān-e Yādگیرande bar 'Amalkard-e Kārāfarīnāne-ye Kārkonān-e Yek Šerkāt-e Bīme-ī [The Effect of Learning Organization Components on the Entrepreneurial Performance of Employees in an Insurance Company]. *Pažūhešnāme-ye Bīme* [Insurance Research Letter], 30(1), 95-124 [in Persian].
 - 26) Šeḥḥat, S. (1395 SH/2016). *Modīriyyat-e Manābe'-e Ensānī bā Negāhī be San'at-e Bīme* [Human Resource Management with a Look at the Insurance Industry]. Tehran: Farhang-e Pārsīyān [in Persian].
 - 27) Šeḥḥat, S., & Nāyebpūr, H. (1401 SH/2022). *Modīriyyat-e Amalkard: Ṭarāḥī, Piādesāzī va Ejrā* [Performance Management: Design, Implementation, and Execution]. Tehran: Fūzān [in Persian].
 - 28) Šeḥḥat, S., & Nāyebpūr, H. (1402 SH/2023). *Olghū-ye Šāyestegī-ye Modīrān bā Rūykard-e Nazariye-ye Pārādoks* [Managerial Competency Model with a Paradox Theory Approach] (Doctoral dissertation). Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran [in Persian].
 - 29) Šeḥḥat, S., Dehdašti Šāhrokh, Z., Sayyid-Naqavī, M. A., & Nāyebpūr, H. (1402 SH/2023). *TabYīn-e Moḥtavā-ye Šāyestegī-hā-ye Modīrān-e Manābe'-e Ensānī Mobtani bar Pārādoks bā Rūykard-e Frātarkīb* [Explaining the Content of HR Managers' Competencies Based on Paradox with a Meta-Synthesis Approach]. *Modīriyyat-e Tabliḡāt va Forūsh* [Advertising and Sales Management], 4(1), 340-360 [in Persian].
 - 30) Soheyli, H., Ṭāherpūr Kalāntarī, H., & Fāndīz, H. (1399 SH/2020). Šenāsāyī-ye 'Avāmel-e Fardī-ye Mo'asser bar Tavānmandsāzī-ye Kārkonān-e Bīme-ye Salāmat [Identifying Individual Factors Affecting the Empowerment of Health Insurance Employees].

- Moṭāla'āt-e Modirīyyat-e Manābe'-e Ensānī* [Human Resource Management Studies], 12(2), 189-215 [in Persian].
- 31) Soualhi, Y., & Al Shammari, A. A. R. (2015). Indicators of takaful awareness among Kuwaitis. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 3(2), 75-89.
- 32) Tehrānī, M., Šeykhī-nežād, F., & Faraḥbakhš, 'A. (1398 SH/2019). Naqš-e Miyānji-ye Tavānmandsāzi-ye Ravān-šenākhti dar Ta'sir-e Rahbarī-ye Taḥavvol-āfarīn bar Modirīyyat-e Dāneš-e Sāzmānī [The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Influence of Transformational Leadership on Organizational Knowledge Management]. *Moṭāla'āt-e Manābe'-e Ensānī* [Human Resource Studies], 9(2), 1-24 [in Persian].
- 33) <https://www.takafuleexam.com/introduction/index#>
- 34) <https://library.oum.edu.my/repository/1166/1/library-document-1166.pdf>
- 35) <https://www.bnm.gov.my/documents/20124/938039/PD-Professionalism-of-Agents-2023.pdf>
- 36) <https://www.bnm.gov.my/documents/20124/938039/FS-Professionalism-of-Agents-2023.pdf>
- 37) <https://takaful4all.org/wp-content/uploads/2023/02/TBE-Exemption-Guideline-revised-09122021.pdf>
- 38) <https://www.etiqapartner.com.my/dob/Documents/TBE%20Part%20C%20-%20English.pdf>
- 39) <https://www.studocu.com/my/document/sunway-university/business-law/takakul-basic-examination-part-c-english/32704958>
- 40) <https://mii.org.my/programmes/basic-certificate-course-in-insurance-and-takaful-broking-bccitb/>
- 41) <https://mii.org.my/programmes/basic-agency-management-course-train-the-trainer-course-bamc-ttt/>
- 42) <https://mii.org.my/programmes/the-professionalism-of-insurance-and-takaful-agents-pita/>
- 43) <https://mii.org.my/wp-content/uploads/2024/06/About-Learn@AP.pdf>
- 44) <https://insurance.com.my/bccitb>
- 45) <https://ibfionline.com/programmes-2/modules/takaful/tkf1011/>
- 46) <https://ibfionline.com/programmes-2/modules/core-shariah/sha0011/>
- 47) <https://ibfionline.com/programmes-2/qualification/certified-qualification-in-islamic-finance-cqif/certified-qualification-in-islamic-finance-cqif-takaful/#1459420092425-29dd0662-7a34>
- 48) <https://www.bnm.gov.my/documents/20124/792374/booklet.en.pdf>

49) <https://takaful4all.org/wp-content/uploads/2023/02/rules-on-registration-of-takaful-intermediaries.pdf>