

**2010**

## **Explaining the training, development, and empowerment model for Takaful industry employees using a comparative study and fuzzy Delphi approach**

**Saied Sehat:** Associate Professor, Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. sehat@atu.ac.ir

### **Abstract**

Despite the growth of Takaful in the world, unfortunately, it has not been given much attention in Iran and many people are not aware of its concept. While Takaful is in accordance with the indisputable principles of the Quran and Sharia, it has been neglected due to the lack of attention of officials and insurance companies. Training and empowering human resources in the Takaful industry is considered one of the main strategies for positive adaptation to existing conditions in order to provide services based on Islamic Sharia as a competitive advantage, and therefore its strategic position and importance in companies active in this field is undeniable. The purpose of this research is to design a desirable organizational model for needs assessment and design training programs for employees working in the Takaful industry for the purpose of development and empowerment. This research is considered a developmental research type. In the process of conducting this research, a (qualitative-quantitative) research method was used. In the qualitative part, we analyzed the content of documents related to the subject under study (training needs assessment of employees). In the quantitative method, which was carried out using the fuzzy Delphi method, we determined the importance of the topics identified in the previous stage. A total of 20 course titles were classified into 4 levels of the entrance exam: introductory level, intermediate level, and advanced level and each topic was classified into four competencies: introductory, basic, main, and specialized.

### **Keywords:**

Takaful, Fuzzy Delphi, Educational Needs Assessment, Empowerment

JEL: G22-M53

# تبیین الگوی آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان صنعت تکافل با رویکرد

## مطالعه تطبیقی و دلفی فازی<sup>۱</sup>

سعید صحت: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛ عضو هیأت علمی وابسته، پژوهشکده بیمه، تهران، ایران sehat@atu.ac.ir

### چکیده

باوجود رشد تکافل در جهان، متأسفانه در ایران زیاد مورد توجه قرار نگرفته و بسیاری از مردم از مفهوم آن آگاهی ندارند. در حالیکه تکافل منطبق با اصول مسلم قرآن و شریعت است که به دلیل کم‌توجهی مسئولان و شرکت‌های بیمه مورد غفلت واقع شده است. آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در صنعت تکافل به‌عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی جهت سازگاری مثبت با شرایط موجود به‌منظور ارائه خدمات مبتنی بر شریعت اسلام به‌عنوان مزیت رقابتی قلمداد می‌شود و از این‌رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در شرکت‌های فعال در این حوزه غیرقابل‌انکار است. هدف این پژوهش، طراحی الگوی مطلوب سازمانی جهت نیازسنجی و طراحی برنامه‌های آموزشی کارکنان شاغل در صنعت تکافل به‌منظور توسعه و توانمندسازی است. این پژوهش از نوع تحقیق توسعه‌ای محسوب می‌شود. در فرایند انجام این پژوهش از روش تحقیق (کیفی- کمی) استفاده شد. در کیفی از روش مطالعه کتابخانه‌ای به تحلیل محتوای اسناد مرتبط با موضوع تحت بررسی (نیازسنجی آموزشی کارکنان) پرداختیم. در روش کمی که با روش دلفی فازی انجام گرفت، به تعیین میزان اهمیت سرفصل‌های احصا شده از مرحله قبل پرداختیم. در مجموع ۲۰ عنوان درسی در ۴ سطح آزمون ورودی، سطح مقدماتی، سطح متوسط و سطح پیشرفته و هر سرفصل در چهار شایستگی‌های مقدماتی، پایه، اصلی و تخصصی طبقه‌بندی گردید.

**واژگان کلیدی:** تکافل، دلفی فازی، نیازسنجی آموزشی، توانمندسازی

### ۱. بیان مسئله

---

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان "تبیین الگوی آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان صنعت تکافل با رویکرد مطالعه تطبیقی در کشورهای مختلف" به سفارش پژوهشکده بیمه جمهوری است.

سازمان، نهادی سیال و پویا است که تحت تأثیر عوامل بیرونی و داخلی امکان تقویت یا تضعیف دارد. چنین نهادی اگر قصد دارد همواره در سطح مناسبی بماند و خدماتش را با بهترین کیفیت ارائه دهد باید در رفع نقاط ضعف خود به صورت دائمی بکوشد. نقاط ضعف و قوت هر سازمانی اکثر مواقع از کنترل خارج شده و موجبات ضرر و زیان نهاد را فراهم می‌آورد. به همین دلیل در علوم مدیریتی برای جلوگیری از چنین صدماتی، تمهیدات زیادی اندیشیده شده است (نایب پور و صحت، ۲۰۲۳). معمولاً تلاش می‌شود به صورت مستمر این نقاط ضعف از طریق جلسات پی‌درپی و مصاحبه با کارکنان و مدیران شناسایی شود؛ اما برای پیاده کردن راهکارهای بهبود بخش در علوم سازمانی اصطلاحی وجود دارد که مناسب چنین کاری است. توانمندسازی اصطلاحی است برای تقویت توانایی‌های مختلف سازمان چه در بعد فردی و چه در بعد جمعی. هر سازمانی بسته به وظایف، اهداف و ساختار سازمانی خود شیوه خاصی از توانمندسازی را طلب می‌کند که برای دست یافتن به این شیوه باید تحقیق علمی انجام شده و الگوی مخصوص آن، ارائه گردد (صحت و نایب پور، ۱۴۰۱). از آنجایی که مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی آن است، کیفیت و توانمندی آن مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمانی توانمند به وجود می‌آورد. توانمندسازی کارکنان می‌تواند به عنوان عاملی مهم در توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی کارکنان در سازمان محسوب شود. کارکنانی که آموزش می‌بینند نسبت به سایرین تعهد بیشتری به سازمان خود داشته و سطوح بالاتری از دانش و مهارت را از خود بروز داده و در نتیجه وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند که این امر به سازمان در بهره‌وری بیشتر کمک می‌کند (غلامی، جزئی، کاظمی، ۱۴۰۱). علی‌رغم تخصیص منابع گسترده جهت انجام تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای در دستگاه‌های اجرایی کشور، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد بین یافته‌ها و اطلاعات حاصل از آموزش، نیازها و تقاضاهای واقعی شکاف و فاصله فراوانی وجود دارد. یکی از مهم‌ترین دلایل این مشکل، عدم ارتباط منطقی بین جهت‌گیری‌ها و عناوین آموزشی با نیازهای واقعی تصمیم‌گیری در بخش‌های مختلف سازمان و جامعه است.

مسئله اساسی در بسیاری از سازمان‌ها و صنایع همانند صنعت بیمه که دارای شعب مختلف هستند، تغییر رویکرد در برخی از مأموریت‌های خود است. در چند سال گذشته تقاضای مصرف‌کنندگان برای محصولات و خدمات مالی

اسلامی در حال افزایش بوده به طوری که صنعت مالی اسلامی یکی از سریع‌ترین صنایع در حال رشد در جهان اسلام است. بر اساس برخی از مطالعات موجود، مانند سو الهی و الشامری<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) روش انتقال خطرات مورد استفاده در بیمه‌های متداول، متناقض با اصول شریعت است (خان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). تکافل که به آن بیمه اسلامی نیز گفته می‌شود برای غلبه بر برخی از ویژگی‌های خاص بیمه‌های معمولی طراحی شده است. در این میان سؤالی ایجاد می‌شود که شرکت‌های موجود بیمه چگونه می‌توانند تکافل را به اجرا درآورده و آن را در شرکت‌های خود بکار گیرند.

تکافل گونه‌ای بیمه برای جبران خسارت‌های ناشی از حوادث و تکمیل نظام بانکی بدون بهره است. تکافل الگویی اسلامی است که اهل سنت آن را در مقابل بیمه ابداع کرده‌اند. صنعت تکافل یک صنعت نوپاست که از سال ۱۹۷۹ میلادی به طور رسمی فعالیت خود را آغاز نموده است. این صنعت شرکت‌های بیمه مستقیم را که برای ارائه طیف وسیعی از محصولات تکافل ارزیابی ریسک می‌کنند، شرکت‌های بیمه رایج را که تعداد محدودی از محصولات تکافل را ارائه می‌کنند و همچنین شرکت‌های بیمه اتکایی را در بر می‌گیرد (عربی و همکاران، ۱۳۹۵)؛ بنابراین به مجموعه شرکت‌هایی که در ارتباط با تکافل بوده و در این حوزه مشغول به فعالیت و ارائه خدمات تکافل به مشتریان خود هستند، صنعت تکافل گفته می‌شود.

آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در صنعت تکافل به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی جهت سازگاری مثبت با شرایط موجود به منظور ارائه خدمات مبتنی بر شریعت اسلامی به عنوان مزیت رقابتی قلمداد می‌شود و از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در شرکت‌های فعال در این حوزه غیرقابل انکار است. آموزش، عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (پاک‌نیت راد، تاج الدین، پورگتابی، ۱۴۰۱). آموزش و توانمندسازی کارکنان فعال در صنعت تکافل اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارتقاء کیفیت شغلی و در سطح سازمانی عامل تعالی و توسعه

---

<sup>۲</sup> Soualhi & Shammari

<sup>۳</sup> Khan

سازمان و در سطح ملی موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. از این رو توسعه و توانمندسازی کارکنان صنعت تکافل از زیربنایی‌ترین اقداماتی است که می‌بایستی در شرکت‌های صنعت تکافل پایه‌ریزی شود.

صنعت تکافل و طیف گسترده و متنوع زیرمجموعه‌های آن و شرایط خاص حاکم بر این زیست‌بوم، ضرورت اتخاذ رویکردی نظام‌مند برای شناسایی نیازهای آموزشی بالقوه، طراحی و ارزیابی اثربخش دوره‌های آموزشی را مورد تأکید قرار می‌دهد تا از این رهگذر مبنای قابل دفاعی برای تخصیص مؤثر منابع آموزشی فراهم آید. به عبارت دیگر تنها پس از شناسایی نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس یک الگوی هدفمند، صنعت تکافل کشور می‌تواند مبنای علمی و منطقی معینی را برای تخصیص منابع به طرح‌های آموزشی و ارزیابی اثربخش به صورت شفاف و قابل دفاع فراهم نماید.

از آنجاییکه تاکنون در جمهوری اسلامی ایران، پژوهشی به بررسی، نیازسنجی و تعیین سرفصل‌های آموزشی در صنعت تکافل نپرداخته، این پژوهش درصد آن است که این شکاف را بر طرف نماید و بتواند گامی هرچند کوچک در توسعه صنعت تکافل در داخل کشور بر دارد. با توجه به توضیحات فوق‌الذکر سؤال اصلی که این پژوهش به آن پاسخ خواهد داد عبارت است از:

الگوی مطلوب جهت نیازسنجی و طراحی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان شاغل در صنعت تکافل به منظور توسعه و توانمندسازی چیست؟

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. تکافل

فرایند بیمه‌گری با محوریت سازگاری با تعالیم اسلامی و اصول شریعت اسلام در توسعه و بهبود خدمات بیمه‌ای برای مسلمانان جهان و در جهت تحقق عملیات بیمه‌ای مبتنی بر قواعد اقتصاد اسلامی و نفی نظام سرمایه‌داری نقش اساسی دارد (عسگری، صحت، مهدوی و جلالی، ۱۴۰۰).

بیمه بدون فاکتورهای غیرشرعی را تکافل میگویند(هدایت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). این مفهوم در راستای اصول جبران خسارت و مسئولیت‌های مشترک در میان جامعه می‌باشد و تکافل در واقع جبران خسارت‌های ناشی از حوادث و تکمیل نظام بانکی بدون بهره می‌باشد. "تکافل" نه یک‌رشته بیمه‌ای، بلکه یک نظام بیمه اسلامی است و در عمل به‌عنوان روشی مبتنی بر ضمانت مشترک اعضای یک گروه در برابر ضرر و زیان‌های احتمالی وارد بر هر یک از آن‌ها مطرح می‌شود(کاظمی نجف آبادی و حسینی، ۱۴۰۳). چندین سال است که بحث ارائه تکافل در صنعت بیمه کشورمان مطرح شده اما تاکنون به اجرا نرسیده است. این در حالی است که در دیگر کشورهای اسلامی سال‌هاست که تکافل، اجرایی می‌شود. اخیراً برخی از شرکت‌های بیمه‌ای در حال انجام مراحل لازم برای دریافت مجوز صدور این بیمه‌نامه از سوی بیمه مرکزی برآمده است تا آن را در کشور اجرایی کند، اما تکافل چیست و چه مزیت‌هایی دارد. واژه تکافل از قرآن و سنت (از واژه عربی کفالت) گرفته شده که به معنای ضمانت مشترک و هدف آن مشارکت و یاری دوجانبه میان اعضای گروه مشخصی است. در عمل، تکافل به‌عنوان روشی مبتنی بر ضمانت مشترک اعضای یک گروه در برابر ضرر و زیان‌های احتمالی وارد بر هر یک از آن‌ها مطرح می‌شود. تکافل از لغت عربی (کفالت) به معنای ضمانت کردن گرفته شده است. در عمل، تکافل به‌عنوان روشی مبتنی بر ضمانت مشترک اعضای یک گروه در برابر ضرر و زیان‌های احتمالی وارد بر هر یک از آن‌ها مطرح می‌شود. خدمات بیمه‌ای که در چارچوب موازین شرعی و فقهی ارائه می‌شود، تکافل خوانده می‌شود(عربی و محمودی، ۱۳۹۵).

## ۲-۲. چهارچوب شایستگی‌ها

شایستگی را می‌توان دانش و مهارتی تعریف کرد که افراد می‌بایست به‌منظور انجام مؤثر کارشان از آن برخوردار باشند؛ بنابراین یک چارچوب شایستگی، ساختاری است که شایستگی‌هایی مانند شناخت از محصولات و یا مهارت‌های افراد را که در طی نقش‌های کاری در یک سازمان از افراد طلب می‌کند، مطرح و تعریف می‌کند(قاسمی، شجاعی و گرجی، ۱۴۰۰). از این دیدگاه یک چارچوب شایستگی درباره تلاش برای طرح هدفی عینی از کارآیی

---

<sup>۴</sup>Hidayat

ها است که دارای حداقل معیار اجرای قابل قبول باشد. همین که چارچوب شایستگی تعیین و ایجاد شد، از آن می توان برای تشخیص شکاف شناخت و مهارت ها، چه برای کارکنان و چه برای مدیران استفاده کرد (نایب پور و صحت، ۲۰۲۳). به هر حال، شایستگی همچنین می تواند شامل آن شناخت ها و مهارت هایی باشد که فرد برای اجرای مؤثر وظایف بایستی کسب کند؛ بنابراین یک چارچوب شایستگی می تواند از مسیرهای توسعه حرفه ای نیز حمایت کند (صحت، دهدشتی، سید نقوی و نایب پور، ۱۴۰۲). با تعریف انواع سطوح شایستگی مرتبط با نقش های کاری، کارکنان و مدیران آنان می توانند شناخت و مهارت هایی را که برای پیشرفت چه در جریان وظایف فعلی شان و چه سایر نقش ها در درون سازمان به آن نیاز دارند تشخیص دهند (بلاسکو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۵).

### ۲-۳. چارچوب شایستگی انستیتو چارتر بیمه

چارچوب شایستگی انستیتو چارتر بیمه<sup>۶</sup> جهت ارائه ابزاری مؤثر و از جنبه خارجی معیار که بتوان از آن برای تعریف سطوح شایستگی مورد نیاز در گستره انواع وسیع توصیف نقش های سازمانی و شغل ها از آن استفاده کرد، ارتقاء داده شده است. این به ویژه در یک فضای نظارتی که در آن از کارکنان خواسته می شود که نشان دهند در کاری که می کنند کارآمد هستند و این شایستگی را حفظ کرده و ارتقاء می دهند بسیار مهم است. چارچوب شایستگی در بیمه انستیتو چارتر لندن یک چارچوب عام است که می تواند به طیف وسیعی از عملیات تجاری ارائه دهنده خدمات بیمه ای، چه در سطح انگلستان و چه در سطح جهانی یاری رساند. این چارچوب یک راهنمای جامع در ارتباط با دانش و مهارت هایی است که ممکن است در نقش های کاری گوناگون لازم باشد. این چارچوب به نحوی طراحی شده است که به عنوان راهنمایی برای سازمان هایی که خواهان ارتقاء چارچوب شایستگی مورد نظر خود هستند مورد استفاده قرار گیرد. این چارچوب یک رویکرد ماتریسی ارائه می دهد که در آن مدیران می توانند عناصر مرتبط با نقش های کاری سازمان خود را انتخاب نمایند (احمد و همکاران، ۲۰۲۴).

چارچوب شایستگی در بیمه انستیتو چارتر لندن با همکاری مدیران، کارکنان و نمایندگان برگزیده بازار توسعه یافته

---

<sup>۵</sup> Blasco

<sup>۶</sup> The Chartered Insurance Institute

است تا یک معیار و مرجع راهنما برای صنعت بیمه ارائه دهد. این چارچوب به نحوی طراحی گردیده است که در مرحله نخست مدیران از آن بهره برند ولی می‌تواند یک راهنمای درجه اول شایستگی برای افراد در نقش‌های کلیدی و مسیر حرفه‌ای ارائه نماید. با نشان دادن سطوح روشن پیشرفت، این چارچوب به افراد اجازه می‌دهد که مشخصات کاری را تشخیص دهند. این امر موجب تسهیل در برنامه‌ریزی پیشرفت آتی افراد شده که به‌نوبه خود می‌تواند برای ادامه موفقیت‌آمیز بنای مشاغل در صنعت بیمه مورد استفاده قرار گیرد.

چارچوب شایستگی بیمه انستیتو چارتر در مرکز انستیتو چارتر و دانشگاه چارتر قرار داشته و به راه‌اندازی توسعه محصولات و خدمات جدید کمک می‌نماید. در نظر است که در بلندمدت چارچوب شایستگی بیمه واحدهای خودآموز و آزمون چارچوب شایستگی در بیمه انستیتو چارتر لندن موجود را به‌منظور حمایت از دستیابی و حفظ سطوح شایستگی تعیین‌شده، شناسایی کند. با استفاده از چارچوب شایستگی بیمه به‌منظور حمایت از توسعه مدل‌های هر شرکت، مدیران هم استانداردهای ارتقاء شخصی و هم حرفه‌ای را ارتقاء خواهند داد که خود موجب ارتقاء خدمات به مشتریان و نتایج بهتری در کسب‌وکار بیمه خواهد شد.

هر شایستگی به ۴ سطح تقسیم‌شده است که از مرحله مقدماتی تا حرفه‌ای را در بر می‌گیرد. مرحله اول (شایستگی مقدماتی)، مرحله دوم (شایستگی اساسی)، مرحله سوم (شایستگی کلیدی)، مرحله چهارم (شایستگی حرفه‌ای)

۲-۴. پیوند بین سطوح صلاحیت انستیتو چارتر و چارچوب شایستگی بیمه  
جدول ۱ پیوند بین سطوح صلاحیت انستیتو چارتر و چارچوب شایستگی بیمه را نشان می‌دهد.

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

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، تمییز 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)

۲-۵. تعریف نیازسنجی آموزشی

نیازسنجی آموزشی در یک سازمان فرآیندی است نیازهای کارکنان برای انجام شغل، شناسایی و تحلیل می‌شود. آموزش کارکنان، مجموعه تلاش‌های برنامه‌ریزی شده یک سازمان برای سهولت یادگیری کارکنان، در مورد شایستگی‌های شغلی آنها است (رودا و کاسی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶). این شایستگی‌ها، دانش، مهارت و رفتارهایی را که برای عملکرد شغلی موفق، حیاتی‌اند، در بر می‌گیرد. به‌طور کلی موضوع آموزش به نمایندگان و متقاضیان نمایندگی بر اساس رویه‌های جاری عنوان شده در حال انجام می‌باشد، اگرچه اگر نیم‌نگاهی به ساختار ورود نمایندگان و شبکه فروش در طول سال‌های اخیر بیندازیم با نوسانات بسیاری روبه‌رو هستیم. برای نمونه در زمان وجود شرکت‌های فعال در صنعت بیمه و دولتی بودن آنها موضوع اعطای کد و کلیه روندهای اعطای کد از آموزش تا معرفی و انتخاب شرکت‌های بیمه یا بر اساس سیاست‌های متمرکز نهاد ناظر یا بیمه مرکزی بود با تغییر و تحول ایجاد شده در صنعت بیمه در ابتدای دهه ۸۰ و ورود شرکت‌های خصوصی و اجرای سیاست‌های آزادسازی در اقتصاد کشور و نیز اعمال سیاست‌های اصل ۴۴ بخشی از این فرایند شناسایی و جذب و آموزش و اعطای کد واگذار و برخی از

<sup>۷</sup> Rouda, R.Kusy

شرکت‌ها اقدام به انجام این امور نمودند(صحت،۱۳۹۵) اگرچه با اجرای بدون کنترل و نظارت این فرایندها، آثار و تبعات فراوانی بر صنعت بیمه وارد شد و منجر به رشد و توزیع و پراکندگی غیر فنی و حرفه‌ای در صنعت و رشد و توسعه نامتوازن شبکه فروش در برخی از شرکت‌ها و استان‌ها شد اما مجدداً با ورود نهاد ناظر و با تدوین سیاست‌های کنترل بیشتر و بهتر برخی از این فرایندها متمرکز و برخی برون‌سپاری شده و غیرمتمرکز انجام شد.

## ۲-۶. دلایل نیاز به طراحی و بازنگری دوره‌های آموزشی

تهیه و تدوین محتوای آموزشی استاندارد در صنعت بیمه در ادوار مختلف تغییراتی بسیاری داشته است. این تغییرات حسب نیاز و تشخیص مسئولین و متولیان آموزش انجام شده است. در سال‌های ۱۳۹۴ کتاب مدون و جامعی تحت عنوان "کتاب (جامع آموزش بیمه: اصول و مبانی) جلد ۱ و ۲" برای آموزش متقاضیان صنعت بیمه از سوی پژوهشکده بیمه تهیه و منتشر شد. با تداوم آموزش‌ها و استخراج برخی از مشکلات و ایرادات از سوی اکثریت ذینفعان آموزش (اساتید، مراکز و مؤسسات آموزشی، پژوهشکده بیمه و شرکت‌های بیمه‌ای و بعضاً شبکه فروش سنتی و متقاضیان) درباره کیفیت و کمیت این آموزش‌ها؛ نیاز به اصلاح بهینه‌سازی محتواها و سرفصل‌ها و جزئیات آن‌ها آشکار شده است.

یکی از موضوعات بااهمیت و نقادانه از طرف خبرگان بیمه این است که به چه علت باید اجازه ورود به هر مدرک و هر سابقه و هر رشته‌ای برای امر بیمه داده شود. لذا تعیین استانداردهایی برای همه افراد جدیدالورود در برنامه‌ریزی الزامی و اهلیت بخشی به صنعت بیمه محسوب می‌گردد. از منظر پیامدها و تأثیرگذار نبودن آموزش‌ها برای متقاضیان و برون‌داد نمایندگان حاصل از دوره‌های آموزشی موجود نشان داده است که کمیت و کیفیت این دوره‌ها چندان کارآمد و بهره‌ور نبوده و نیست. یکی از اشکالات و ابهامات مهم در عملیاتی سازی دوره‌های آموزشی توسط مراکز و مؤسسات آموزشی دارای مجوز، برگزاری دوره‌های با ساعات یکسان برای کلیه متقاضیان و عدم رعایت مدت‌زمان لازم برای آموزش در همه سطوح تحصیلی می‌باشد. از دلایل دیگر عدم رعایت الزام ساعات آموزشی، عدم امکان تفکیک محتوای مناسب و سیلابس درسی برای ساعات مدنظر ارائه‌شده از طرف نهاد ناظر یا

برنامه درسی می‌باشد. همکاران و نگرش آن‌ها به شبکه فروش جدید در خصوص عدم شناخت بیمه و محصولات بیمه‌ای منجر به انجام اقدامات غیرحرفه‌ای شده است. یکی از ایرادات وارده به سرفصل‌های موجود در آموزش سرفصل‌ها و محتوای موجود، مقدار زیاد محتوا و فرصت اندک برای آموزش آن‌ها می‌باشد به طوری که متقاضی صرفاً به دنبال مطالعه و حفظ مفاهیم می‌باشد تا بتواند نسبت به سپری کردن دوره و عبور از سد آزمون اولیه و قبولی در آزمون می‌باشد. عدم پوشش نیازهای جدید بازار بیمه از سوی سرفصل‌های جدید. برخی از سرفصل‌ها اساساً برای نماینده تازه‌کار تا چند سال اصلاً نیاز نمی‌باشد

#### ۲-۷. نقدی بر تحقیقات صورت گرفته

با مرور پیشینه داخلی و خارجی پژوهش که خلاصه آن در جدول زیر آمده، تحقیقات بسیاری در حوزه نیازسنجی آموزشی در صنعت بیمه انجام شده، اما تحقیقات اندکی در خصوص نیازسنجی کارکنان شاغل در صنعت تکافل انجام پذیرفته است. به‌عنوان نمونه چند مورد از تحقیقات موردبررسی به نقش سرمایه انسانی توانمند در بهره‌وری صنعت تکافل اشاره داشتند و این مورد را از محدودیت‌های پیشرفت صنعت تکافل دانسته‌اند. در عمل مرور پیشینه تجربی داخلی موجب شناسایی شاخص‌های مؤثر بر توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در صنعت تکافل نگردید. پیشینه تجربی، آشکارا غفلت از پژوهش‌های مرتبط با توسعه و توانمندسازی حوزه تکافل را به تصویر می‌کشد که این موضوع گواهی بر ضرورت انجام این پژوهش است.

#### جدول ۲. خلاصه تحقیقات انجام پذیرفته

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

مشارکت نقش خدمات کارکنان شرکت‌های بیمه، رفتار مشتری مداری کارکنان، رفتار توانمندسازی مشتری کارکنان، انرژی رابطه‌ای درک شده انسجام تعامل	همبستگی	بررسی ایجاد پیوند بین رفتارهای تعامل خدماتی کارکنان و مشتریان شرکت‌های بیمه از طریق انرژی ارتباطی و انسجام تعامل ادراک‌شده	عزیزی و صمدی فر (۱۴۰۱)
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،	کیفی و از نوع نظریه مبنایی، فنون داده یابی مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته	مدل سیاست‌گذاری برای توانمندسازی بیمه‌شدگان	پاک‌نیت راد و همکاران (۱۴۰۱)
توانمندی برند سازی 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	ترکیبی	ارائه الگوی مبتنی در توسعه آموزش فردی در کارکنان صنعت بیمه	حاج پیروز بخت و همکاران (۱۴۰۰)
رفتارهای کاری خلاقانه و نوآورانه، نقض محترمانه و بانگیزه درست هنجارها و قوانین سازمان، رفتارهای شهروندی سازمانی، نقد منصفانه مدیران و سازمان و افشاگری	کیفی	طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران	رنگریز و همکاران (۱۴۰۰)
استقلال؛ مسئولیت‌پذیری؛ خودکنترلی؛ عزت‌نفس؛ اعتمادسازی؛ الگوگیری؛ دانش‌افزایی و انضباط کاری	تحلیل محتوی کیفی	طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه	اسمعیل‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)
مشارکت، حمایت سازمان، آموزش، توجه به کارکنان، واگذاری مسئولیت، روشن بودن اهداف، شفاف بودن نقش‌ها و اعطای اختیارات عوامل فردی	تحلیل عاملی اکتشافی	شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت	سپهیلی و همکاران (۱۳۹۹)
نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی	توصیفی و همبستگی	نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در صنعت بیمه	طهرانی و همکاران (۱۳۹۸)

یادگیری فردی، تیمی و سازمانی	توصیفی همبستگی	بررسی اثر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر عملکرد کارآفرینانه کارکنان یک شرکت بیمه‌ای	صفا منش و همکاران (۱۳۹۴)
نیازهای حل مسئله، نیازهای توانمند ساز و نیازهای استاندارد شغلی	کمی	نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آموزشی آن‌ها بر اساس مدل استاندارد مهارت	فتحی و همکاران (۱۳۹۱)
نیاز فوری، استراتژیک، مداوم و خنثی	کیفی	نیازسنجی آموزشی کارکنان شاغل در صنعت بیمه مکمل درمان	نوریان و اشتراکی (۱۳۸۹)
آگاهی عمومی، تکافل خانواده و میکرو تکافل از مهمترین موضوعات مورد نیاز برای صنعت تکافل است.	کیفی	تکافل به عنوان جایگزینی اسلامی برای بیمه متعارف: بررسی موضوعی و کتابشناختی	حسین و همکاران (۲۰۲۴)
حاکمیت شرعی و شفافیت اطلاعاتی، حکمرانی و حفاظت از مشتری، گزارش‌دهی مالی و شفافیت سود/زیان جز موضوعات مهم تکافل است	کیفی	ایجاد تعادل بین رعایت قوانین و شفافیت: تحلیل تطبیقی در پاکستان	اقبال و همکاران (۲۰۲۵)
ساختار مشارکتی، مسئولیت اجتماعی، مدیریت ریسک، چالش‌های قانونی و نوآوری در تکافل تأکید دارد	کیفی	تحلیل تطبیقی مدل‌های بیمه تکافل و بیمه متعارف	حسین و همکاران (۲۰۲۵)

پژوهش‌های مرتبط با موضوع تکافل و انجام شده توسط پژوهشکده بیمه جمهوری اسلامی	
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 است. 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.

## ۲-۸. مدل مفهومی

با توجه به نقش بنیادی و حساس نظام آموزشی در جامعه، باید این نظام از برنامه مناسب همراه با آینده‌نگری و جامعیت برخوردار باشد. این برنامه‌ریزی باید به تربیت منابع انسانی باانگیزه، خلاق، حرفه‌ای، دانا و با اخلاق منجر شود. کاربردی شدن نشان می‌دهد که می‌توان با ایجاد تغییرات، تحول مفیدی در جهت توسعه کیفی این رشته و رفع نیازها ایجاد کرد. طراحی و اجرای پروژه نیازسنجی آموزشی در هر سطحی مستلزم پیروی از یک طرح و الگوی عمل مشخصی است. انتخاب یا طراحی و تدوین الگوی نیازسنجی آموزشی می‌تواند باعث تسهیل و افزایش دقت و اعتبار فرایند نیازسنجی شود. از این رو دسترسی به یک الگوی مفهومی با زمینه علمی غنی می‌تواند ما را در این امر یاری رساند.

چهارچوب طراحی شده امکان پیشرفت سرمایه‌های انسانی در صنعت تکافل را فراهم می‌کند. این چهارچوب با نگاهی به موسسه چارتر لندن، به صورت سلسله‌مراتب دوره‌های تکافل به شرح ذیل است.

### الف) آزمون ورودی

هدف: طی اولین گام برای کسب مهارت در عملیات بیمه‌ای است. آزمون ورودی شناخت ابتدایی از موضوعات

اصلی بیمه را فراهم می‌کند این موضوعات عبارت‌اند از:

- بازار بیمه چگونه عمل کند
- شناخت ریسک‌های بنیادی اصول بیمه و روش‌های کار
- شناخت محصولات اصلی بیمه‌های بازرگانی و اشخاص.

در این دوره به‌طور قابل توجهی می‌توان معلومات بیمه‌ای را افزایش داد و این اولین گام برای تبدیل شدن به یک متخصص تکافل است.

### ب) سطح مقدماتی

هدف: پایه‌ریزی دانسته‌ها و توسعه مهارت‌های اصلی است. سرفصل‌های این دوره به‌منزله گواهی، تعهد معلومات و شناخت است.

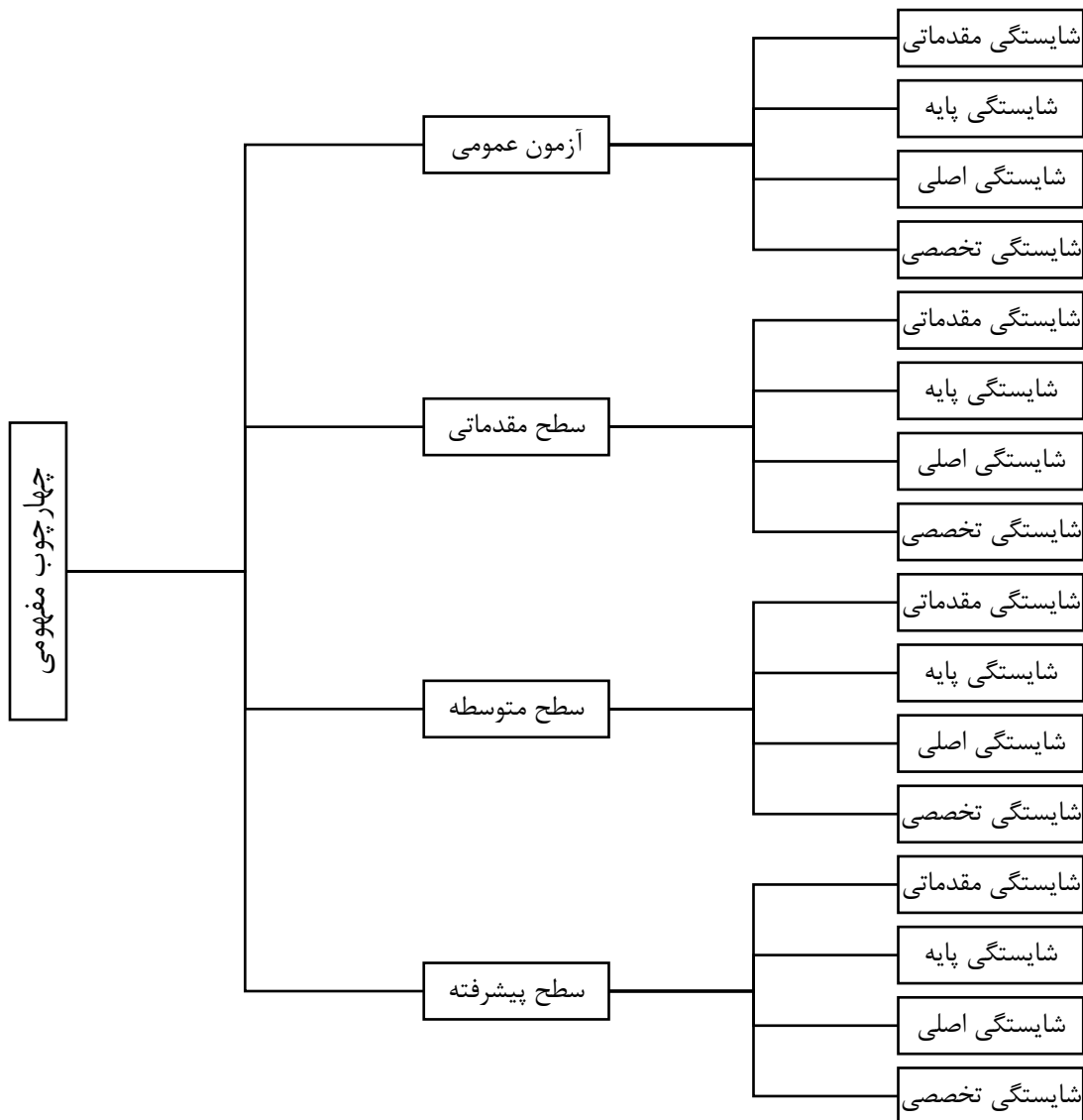
این دوره، دوره اصلی برای کارکنان صنعت تکافل است که در بخش‌های مختلف صنعت فعالیت دارند. این دوره دارای رشد و پیشرفت منطقی در مقایسه با دوره قبل است. در این دوره اصول اصلی تکافل آموزش داده می‌شود. همچنین در این دوره آموزش‌های خاصی به‌منظور توسعه مهارت‌های ویژه ارائه می‌شود.

### ج) سطح متوسطه

هدف: ارتقای دانش فنی و شناخت است. این دوره، دوره فنی و نظارتی برای کارکنان بیمه است که در بخش‌های مختلف این صنعت مشغول فعالیت هستند. سطح متوسطه شناخت و دانش دقیقی از مبانی تکافل را برای کارکنان فراهم می‌کند تا خود را به دانش فنی پیشرفته مجهز نمایند.

#### د) سطح پیشرفته

هدف: ارائه اصول حرفه‌ای در عمل است. این دوره، دوره‌ای حرفه‌ای برای کارکنان تکافل است که در بخش‌های مختلف فعالیت می‌کنند و به نسبت سه دوره پیش کیفیت بسیار بالاتری دارد. با اتمام سطح پیشرفته شناخت عمیق‌تری از عملکرد تکافل در بعد فنی موضوع فراهم می‌شود. این دوره دانش موردنیاز برای ارائه خدمات حرفه‌ای در محیط رقابتی و تغییرپذیر را فراهم می‌کند. همچنین این دوره آموزشی ارزیابی دقیقی از شناخت و فهم بازار فراهم می‌کند. افرادی که به این شناخت دسترسی پیدا کنند می‌توانند ادعا کنند که یک متخصص حرفه‌ای تکافل هستند. با توجه به موارد مطرح‌شده در بالا، مدل مفهومی پژوهش فوق، به شرح شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱. چهارچوب مفهومی پژوهش

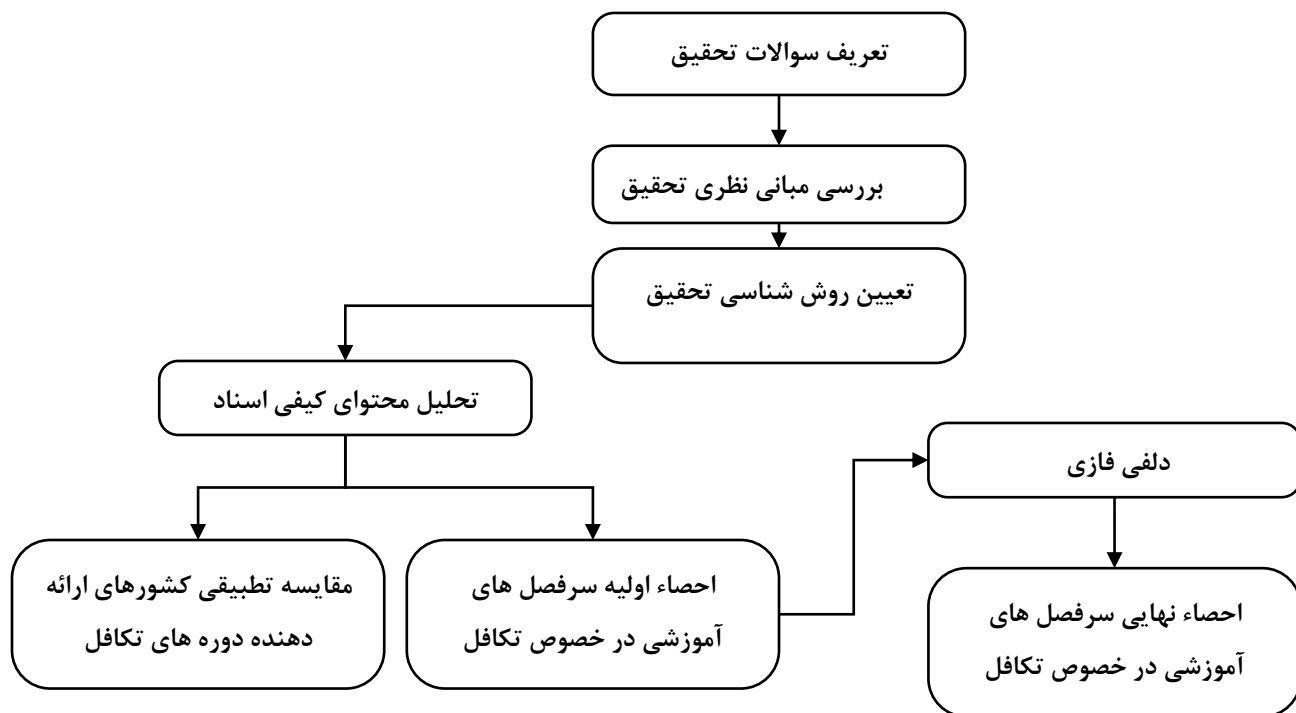
### ۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیق توسعه‌ای محسوب می‌شود. در فرایند انجام این پژوهش از روش تحقیق (کیفی - کمی) استفاده شد. در کیفی از طریق روش مطالعه تطبیقی به تحلیل محتوای کیفی اسناد مرتبط با موضوع تحت بررسی (نیازسنجی آموزشی کارکنان صنعت تکافل) پرداختیم. در کمی که با روش دلفی فازی انجام گرفت، نیازهای آموزشی کارکنان صنعت تکافل مورد بررسی قرار گرفت و نیازهای ضروری احصاء گردید. این پژوهش از منظر

پارادایمی در پارادایم عمل‌گرایی قرار می‌گیرد. شیوه گردآوری داده‌های نیز از نوع کتابخانه‌ای و مصاحبه است. همچنین از منظر افق زمانی، این پژوهش تک مقطعی است زیرا در یک مقطع زمانی مشخص به بررسی پدیده موردبررسی می‌پردازد.

جامعه آماری در کیفی، کلیه وبسایت‌های پژوهشکده‌های بیمه در کشورهایی که تکافل ارائه می‌دهند است. بدین صورت که با جستجو در گوگل، موسسات آموزشی که در زمینه تکافل فعالیت می‌کنند را شناسایی و با مراجعه به وبسایت آن‌ها، سرفصل‌های آموزشی که برای مخاطبین خود ارائه می‌دهند را شناسایی می‌کنیم. جامعه آماری در بخش کمی، خبرگان شاغل در صنعت تکافل هستند که از طریق روش نمونه‌گیری قضاوتی همراه با روش گلوله برفی به‌منظور مصاحبه با افراد خبره صورت پذیرفت.

. شکل ۲ روش شناسی بکار رفته در این تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲. روش شناسی بکار رفته در پژوهش

### ۳-۱. تحلیل محتوای کیفی

به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از دو روش استفاده می‌شود:

روش کتابخانه‌ای: در این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش و استخراج کارهای مرتبط با موضوع از منابع کتابخانه‌ای شامل کتب مقالات و پایان‌نامه‌ها و اطلاعات موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر دنیا همچون گوگل اسکولار و وبسایت‌های پژوهشکده‌های بیمه در کشورهایی که تکافل ارائه می‌دهند استفاده می‌گردد.

### ۳-۲. دلفی فازی

روش دلفی یک روش کسب دانش گروهی است که بیش از نیم‌قرن است که مورد استفاده قرار می‌گیرد (کلایتون، ۱۹۷). محاسبات روش دلفی بر اساس نظرات کارشناسان و خبرگان است بنابراین هرگونه اشتباه یا مغایرت در ارزیابی نظرات کارشناسان و خبرگان بر نتیجه محاسبات تأثیر می‌گذارد. در رویکردهای سنتی دلفی، اگرچه از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی متخصصان برای مقایسه استفاده می‌شود اما کمی سازی نظرات نمی‌تواند کاملاً منعکس‌کننده سبک تفکر انسان باشد. استفاده از مجموعه‌های فازی با توصیفات زبانی و گاه مبهم انسان سازگارتر است و برای تصمیم‌گیری در دنیای واقعی با اعمال اعداد فازی بهتر است. با استفاده از این فرآیند پژوهشگران می‌توانند مشکلات را شناسایی دسته‌بندی و اولویت‌بندی کنند و چارچوبی برای پیش‌بینی ایجاد کنند (نایب پور و صحت، ۲۰۲۳). در این روش پژوهشگر ابتدا تعدادی از افراد دارای شرایط را شناسایی کند و پس از دریافت اطلاعات از آن‌ها می‌خواهد افراد دیگری را برای پژوهش معرفی کنند. در مورد تعداد اعضا نیز هോഗارت<sup>۸</sup> (۱۹۷۸) استدلال کرد که بین ۶ تا ۱۲ نفر برای روش دلفی مطلوب هستند طبق نظر کلایتون<sup>۹</sup> (۱۹۹۷) اگر از ترکیبی از خبرگان با تخصص‌های گوناگون استفاده شود. تا ده عضو کافی است.

در طراحی پرسشنامه می‌توان از انواع مختلف مقیاس لیکرت برای جمع‌آوری نظرات خبرگان استفاده کرد. پس از جمع‌آوری نظرات کارشناسان میانگین نظرات آن‌ها در هر بعد محاسبه می‌شود. پیش از پرداختن به روش تحلیل فازی ابتدا در مورد اعداد فازی شرح مختصری داده شده است.

### جدول ۳. عبارات زبانی و اعداد فازی (نایب پور و صحت، ۲۰۲۳)

عبارات زبانی	اعداد فازی
--------------	------------

<sup>۸</sup> Hoggart

<sup>۹</sup> Clayton

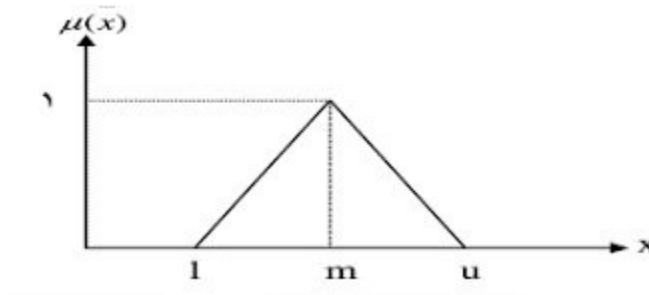
(۰,۰,۰.۲۵)	خیلی کم
(۰,۰.۲۵,۰.۵)	کم
(۰.۲۵,۰.۵,۰.۷۵)	متوسط
(۰.۵,۰.۷۵,۱)	زیاد
(۰.۷۵,۱,۱)	خیلی زیاد

### ۳-۲-۱. اعداد فازی مثلثی

اعداد فازی نوع ویژه‌ای از مجموعه‌های فازی هستند در منطق سنتی هر عدد قطعی و مشخص است. با این حال در منطق فازی هر عدد یک مقدار تقریبی دارد (نایب پور و بکایی، ۲۰۱۹). عدد فازی مثلثی (TFN) یک عدد است که با سه عدد واقعی  $(l, m, u) = (F)$  نمایش داده می‌شود کران بالایی که با حرف  $u$  نمایش داده می‌شود بیشینه مقادیر عدد فازی  $F$  است. کران پایینی که با حرف  $l$  نشان داده می‌شود حداقل مقادیر عدد فازی  $F$  است.  $m$  میانگین مقدار یک عدد فازی است. تابع عضویت یک عدد فازی مثلثی به صورت زیر است:

$$\mu_f(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l < x < m \\ \frac{u-x}{u-m} & m < x < u \\ 0 & \text{در غیر این صورت} \end{cases}$$

اعداد فازی به صورت زیر نشان داده می‌شود.



با توجه به تابع عضویت اعداد مثلثی مشخص است اگر  $x$  بین  $l$  و  $m$  باشد آنگاه هر چه بزرگ‌تر باشد درجه عضویت آن نیز بزرگ‌تر خواهد شد تا جاییکه برای  $x = m$  درجه عضویت برابر یک می‌شود. اگر  $x$  بین  $m$  و  $u$  باشد هر چه

بزرگ‌تر باشد، درجه عضویت کوچک‌تر خواهد شد و در  $x = u$  درجه عضویت صفر خواهد شد؛ بنابراین می‌توان گفت درجه عضویت  $x$  در فاصله  $[l, m]$  به صورت یکنواخت افزایشی و در فاصله  $[m, u]$  به صورت یکنواخت کاهشی است. اگر  $l = m = u$  باشد در این صورت عدد فازی به یک عدد قطعی تبدیل خواهد شد.

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

از روش دلفی فازی می‌توان برای تعیین اهمیت معیارها و غربالگری معیارهای کلیدی استفاده کرد. یکی از مزایای عمده روش دلفی فازی در مقایسه با روش دلفی سنتی برای معیارهای غربالگری این است که می‌توان از یک دور برای جمع‌بندی و مرتب‌سازی موارد استفاده کرد. الگوریتم روش دلفی فازی شامل مراحل زیر است:

- شناسایی خبرگان و تشکیل پنل دلفی

- شناسایی طیف مناسب برای فازی سازی عبارات کلامی

- تجمیع فازی مقادیر فازی شده

- فازی زدایی مقادیر

- انتخاب شدت آستانه و غربال معیارها

- دستیابی به توافق

در الگوریتم روش دلفی فازی برای غربالگری ابتدا باید یک طیف فازی مناسب برای فازی سازی عبارات زبانی پاسخ‌دهندگان ایجاد شود. برای این منظور می‌توان از روش‌های توسعه طیف فازی یا طیف‌های فازی رایج استفاده کرد. پس از انتخاب یا توسعه طیف فازی مناسب نظرات کارشناسان جمع‌آوری و فازی می‌شود. در مرحله دوم نظرات کارشناسان باید تجمیع شود چندین روش برای تجمیع فازی نظرات کارشناسان پیشنهاد شده است. اگر نظر یک متخصص به صورت یک عدد فازی مثلثی  $(l, m, u)$  نمایش داده شود، ساده‌ترین روش محاسبه میانگین فازی نظرات کارشناسان است

به‌جای استفاده از میانگین فازی از روش‌های مختلف دیگری نیز برای تجمیع نظرات کارشناسان استفاده می‌شود. در واقع این روش‌های تجمیع روش‌های تجربی هستند که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده است. در برخی منابع میانگین هندسی به‌جای میانگین حسابی ساده پیشنهاد شده است.

### ۳-۲-۳. روش فازی زدایی

زمانی که طیف فازی مناسب انتخاب شد و عملیات فازی بر روی مقادیر انجام شد. در نهایت به نتایجی خواهیم رسید که قاعدتاً فازی خواهند بود. این نتایج فازی به سادگی قابل فهم و تفسیر نیستند؛ بنابراین باید به اعداد قطعی (معمولی) تبدیل شوند. فرایند تبدیل اعداد فازی به اعداد قطعی را **فازی زدایی** یا **وفا سازی** گویند. روش های مختلفی برای فازی زدایی پیشنهاد شده است. برخی روش های فازی زدایی عبارتند از:

$$X^1_m = (L+M+U)/3 \quad X^2_m = (L+2M+U)/4 \quad X^3_m = (L+4M+U)/6$$

$$\text{Crisp number} = \max(X^1_m, X^2_m, X^3_m)$$

• روش مرکز ثقل<sup>۱۰</sup>

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

• روش مرکز سطح<sup>۱۱</sup>

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

• روش مینکوفسکی

برای این منظور پرسشنامه ای با طیف ۵ تایی لیکرت طراحی شد. پس از جمع آوری نظرات خبرگان بر اساس مراحل دلفی فازی، تحلیل و نتیجه تأیید یا رد هر یک از سؤالات تعیین گردید.

### ۳-۲-۴. روایی دلفی فازی

در بخش کمی تحقیق که از روش دلفی فازی استفاده شد به منظور سنجش روایی پرسشنامه دلفی فازی از روش ضریب هماهنگی کندال و آزمون مجدد استفاده شد.

ضریب هماهنگی کندال یک آزمون نا پارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می شود. این ضریب با نماد **W** نشان داده می شود و مقداری بین ۰ و ۱ است. اگر ضریب کندال صفر باشد یعنی عدم توافق

---

<sup>۱۰</sup> center of gravity

<sup>۱۱</sup> center of area

کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد. ویژگی‌های ضریب کندال یکی از مهم‌ترین کاربردهای این آزمون را در مدیریت فراهم کرده است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی اسناد مرتبط همان‌گونه که مشاهده می‌گردد بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده در مجموع ۲۴ عنوان درسی به شرح جدول ۴ احصاء گردید.

جدول ۴. تحلیل محتوای کیفی اسناد مرتبط (منبع: حاصل نتایج پژوهش)



																		اطلاعات و ارتباطات، هوش مصنوعی، ارزهای دیجیتال (...)	
																		جنبه‌های حقوقی در تکافل	۱۱
																		تشریح انواع بیمه‌نامه اموال تکافل	۱۲
																		تکافل عمر	۱۳
																		حاکمیت، مدیریت سرمایه و مدیریت ریسک در تکافل	۱۴
																		فرایند صدور بیمه‌نامه محصولات تکافل	۱۵
																		جنبه‌های مالی و سرمایه‌گذاری در تکافل	۱۶
																		تکافل در کشورهای مختلف	۱۷
																		قوانین و حمایت از مصرف‌کننده	۱۸
																		مهارت‌های نرم‌افزاری مرتبط با تکافل	۱۹
																		الزامات قانونی و چارچوب	۲۰

																		حاکمیت شریعت برای اپراتورهای تکافل	
																		حسابداری و گزارش دهی کسب و کار و تهیه صورت‌های مالی در تکافل	۲۱
																		وظایف و نقش کمیته شرعی در شرکت‌ها و نهادهای ناظر در تکافل	۲۲
																		بازاریابی محصولات تکافل	۲۳
																		قیمت‌گذاری و محاسبه ذخایر در محصولات تکافل	۲۴

#### ۴-۲. دلفی فازی

۲۴ سرفصل به دست آمده برای ۲۱ نفر از خبرگان برای راند اول فرایند دلفی فازی آماده ارسال گردید. پرسش نامه راند اول دلفی مطابق جدول ۴ برای هر ۲۱ خبره ارسال گردید و از آن‌ها خواسته شد که میزان اهمیت هر کد (سؤالات پرسشنامه) را با هر یک از عبارات کلامی انتخاب نمایند.

در این مرحله نظرات خبرگان از طریق میانگین ساده فازی تجمیع و از روش مرکز ثقل استفاده شده است.

جدول ۵ نتایج محاسبات آماری دلفی فازی را به تصویر می‌کشاند. اگر عدد کریپس (دی فازی شده) از هفت‌دهم کمتر باشد به عنوان سؤال کم‌اهمیت شناخته و از فرایند پژوهش کنار گذاشته می‌شود. با توجه به جدول فوق، سؤالات ۶-۱۴-۱۶-۲۰ از آستانه تحمل (هفت‌دهم) کمتر هستند بنابراین از سؤالات پژوهش کنار گذاشته شدند.

#### جدول ۵. نتایج محاسبات آماری دلفی فازی در دور اول روش دلفی (منبع: حاصل نتایج پژوهش)

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
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

تأیید	0.94	1	0.9773	0.727	جنبه‌های حقوقی در تکافل	۱۱
تأیید	0.74	0.9545	0.75	0.5	تشریح انواع بیمه‌نامه اموال تکافل	۱۲
تأیید	0.82	0.9773	0.8409	0.591	تکافل عمر	۱۳
رد	0.65	0.8636	0.6591	0.409	حاکمیت، مدیریت سرمایه و مدیریت ریسک در تکافل	۱۴
تأیید	0.84	0.9773	0.8636	0.614	فرایند صدور بیمه‌نامه محصولات تکافل	۱۵
رد	0.61	0.8409	0.6136	0.364	جنبه‌های مالی و سرمایه‌گذاری در تکافل	۱۶
تأیید	0.73	0.9091	0.75	0.5	تکافل در کشورهای مختلف	۱۷
تأیید	0.92	1	0.9545	0.705	قوانین و حمایت از مصرف‌کننده	۱۸
تأیید	0.84	1	0.8636	0.614	مهارت‌های نرم‌افزاری مرتبط با تکافل	۱۹
رد	0.65	0.8636	0.6591	0.409	الزامات قانونی و چارچوب حاکمیت شریعت برای اپراتورهای تکافل	۲۰
تأیید	0.90	1	0.9318	0.682	حسابداری و گزارش دهی کسب‌وکار و تهیه صورت‌های مالی در تکافل	۲۱
تأیید	0.86	0.9773	0.8864	0.636	وظایف و نقش کمیته شرعی در شرکت‌ها و نهادهای ناظر در تکافل	۲۲
تأیید	0.84	0.9773	0.8636	0.614	بازاریابی محصولات تکافل	۲۳
تأیید	0.88	0.9773	0.9091	0.659	قیمت‌گذاری و محاسبه ذخایر در محصولات تکافل	۲۴

با توجه به جدول فوق، ضریب کندال برای دور اول دلفی از هفت‌دهم بیشتر (۰/۷۵۳) است بنابراین اجماع رضایت‌بخشی بین نخبگان در مورد سؤالات پژوهش وجود دارد.

## ۵. نتیجه گیری، نوآوری و پیشنهادات

### ۵-۱. نتیجه گیری

این تحقیق به منظور تبیین الگوی آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان صنعت تکافل با رویکرد مطالعه تطبیقی در کشورهای مختلف انجام شد. ابتدا با بررسی وب سایت های موسسات برگزارکننده تکافل در کشورهای مختلف، سرفصل های مورد نظر احصاء و سپس به کمک روش دلفی فازی به تائید هر کدام پرداختیم. جدول ۶ و ۷ دروس تائید شده خبرگان صنعت تکافل را به همراه سطح دوره نشان می دهد.

جدول ۶. سطح بندی سرفصل های آموزشی (منبع: حاصل نتایج پژوهش)

ردیف	عنوان سرفصل آموزشی	سلسله مراتب دوره
۱	مقدمه ای بر ربا و مالیه اسلامی	آزمون ورودی
۲	مقدمه ای بر تکافل	آزمون ورودی
۳	تکافل درمان	سطح متوسط
۴	مدل ها، انواع و ساختار تکافل	سطح مقدماتی
۵	مقدمه ای بر تکافل اتکایی	سطح متوسط
۶	مقررات تکافل و استاندارد AAOIFI	سطح پیشرفته
۷	مدیریت ریسک در تکافل	سطح مقدماتی
۸	نقش دولت ها در تکافل	سطح مقدماتی
۹	آینده چالش ها (فن آوری اطلاعات و ارتباطات، هوش مصنوعی، ارزش های دیجیتال و...)	سطح متوسط
۱۰	جنبه های حقوقی در تکافل	سطح پیشرفته
۱۱	تشریح انواع بیمه نامه اموال تکافل	سطح متوسط
۱۲	تکافل عمر	سطح متوسط
۱۳	فرایند صدور بیمه نامه 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

### جدول ۷. خلاصه ی سطح بندی سرفصل‌ها (منبع: حاصل نتایج پژوهش)

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

همانگونه که مشاهده می‌شود در سطح آزمون ورودی سرفصل مقدمه‌ای بر ربا و مالیه اسلامی - مقدمه‌ای بر تکافل - قوانین و حمایت از مصرف‌کننده، در سطح مقدماتی سرفصل‌های 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، در سطح متوسط سرفصل‌های 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 و در سطح پیشرفته سرفصل‌های 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 ارائه می‌گردد.

#### ۲-۵. پیشنهادات

با توجه به احصاء نتایج و بررسی مطالعات نظری، به علاقه‌مندان و محققان پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات خود به طراحی الگوی ارزیابی کارکنان صنعت تکافل بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌گردد با توجه به نو پا بودن این صنعت، طراحی الگوی شایستگی کارکنان و مدیران مرتبط با این صنعت در حوزه بازاریابی و منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌گردد جهت فعالیت کارکنان در این صنعت، یک آزمون رسمی طراحی شود تا افراد پس از گذراندن این آزمون، مجوز فعالیت در این صنعت را داشته باشند.

## مراجع و منابع مورد استفاده

- ۱) اسمعیل‌زاده، علی اکبر، مدرّسی، فاطمه، فاضلی، حامد. (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳۱(۸)، ۱۷۶-۱۴۹.
- ۲) ایزدی، مصطفی، نورالسنا، رسول و ایزدبخش، حمیدرضا. (۱۳۹۹). مدل‌سازی استراتژی‌های توانمندسازی افراد در نظام بیمه درمان مبتنی بر روش نگاشت شناختی زی نامبر. مدیریت بهداشت و درمان (نظام سلامت)، ۱۱(۳) (پیاپی ۳۷)، ۱۵-۳۱.
- ۳) پاک‌نیت راد، مسعود، تاج‌الدین محمدباقر، حبیب، پورگتایی کرم. (۱۴۰۱). تدوین مدل سیاست‌گذاری برای توانمندسازی بیمه‌شدگان بیمه سلامت ایران. بیمه سلامت ایران؛ ۵(۲): ۱۲۹-۱۴۲.
- ۴) رنگریز، حسن، حسن پور، اکبر، جعفری نیا، سعید و شیرین، صالح. (۱۴۰۰). طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، ۳۶(۲)، ۱۰۱-۱۲۲.
- ۵) حاج پیروز بخت، محمد، حسینی، سید رسول، صفری، محمود. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مبتنی در توسعه آموزش فردی در کارکنان صنعت بیمه. مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۲(۰)، ۵۰-۶۱.
- ۶) سبزی، محمود. (۱۴۰۱). بررسی نیازهای آموزشی نمایندگان بیمه. گزارش پژوهشی شماره ۱۷۰، پژوهشکده بیمه. تهران: ایران.
- ۷) سهیلی، حمید، طاهرپور کلانتری، حبیب اله و فاندیز، حسین. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت (مورد مطالعه: سازمان بیمه سلامت). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲) (پیاپی ۴۰)، ۱۸۹-۲۱۵.
- ۸) صحت، سعید، دهدشتی شاهرخ، زهره، سیدنقوی، میرعلی و نایب پور، حمید. (۱۴۰۲). تبیین محتوای شایستگی‌های مدیران منابع انسانی مبتنی بر پارادوکس با رویکرد فراترکیب. مدیریت تبلیغات و فروش، ۴(۱)، ۳۴۰-۳۶۰.
- ۹) صحت، سعید. نایب پور، حمید. (۱۴۰۲). الگوی شایستگی مدیران با رویکرد نظریه پارادوکس. رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- ۱۰) صحت، سعید. نایب پور، حمید. (۱۴۰۱). مدیریت عملکرد طراحی پیاده‌سازی و اجرا. انتشارات فوژان. تهران.
- ۱۱) صحت، سعید. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی با نگاهی به صنعت بیمه. تهران: فرهنگ پارسیان.
- ۱۲) 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) (مسلسل ۱۱۷)، ۹۵-۱۲۴.
- ۱۳) طهرانی، مریم، شیخی نژاد، فاطمه. فرحبخش، عاطفه. (۱۳۹۸). نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت دانش سازمانی. مطالعات منابع انسانی، ۹(۲)، ۱-۲۴.
- ۱۴) عربی سید هادی، محمودی فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی تکافل، چشم انداز و چالش‌های صنعت تکافل. نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۵(۱۴): ۷-۳۱.
- ۱۵) عزیزی، ایمان و صمدی فر، سعید. (۱۴۰۱). ایجاد پیوند بین رفتارهای تعامل خدماتی کارکنان و مشتریان شرکت‌های بیمه از طریق انرژی ارتباطی و انسجام تعامل ادارک شده. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه. سال ۷ شماره ۲. ۱۹-۲۸.

- ۱۶) عسکری، محمد مهدی، صحت، سعید، مهدوی، اصغر آقا 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), ۲۳۱-۲۶۰.
- ۱۷) عطاطلب، فاطمه. نیاکان، لیلی. (۱۴۰۲). بررسی وضعیت نظام آموزش و توسعه کارکنان صنعت بیمه. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۴۵-۱۶۷. ۷(۲۵).
- ۱۸) غلامی، علی. جزنی، نسرین. کاظمی، ابوالفضل. (۱۴۰۱). مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحران. ماهنامه جامعه شناسی سیاسی ایران، ۵(۷)، ۳۴-۵۲.
- ۱۹) فتحی واجارگاه، کورش. خراسانی، اباصلت. دوستی، هومن (۱۳۹۱). نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آموزشی آن‌ها بر اساس مدل استاندارد مهارت. پژوهشنامه بیمه. ۵۱-۶۹. ۱(۲).
- ۲۰) قاسمی حسین، شجاعی سامره، 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.
- ۲۱) کاظمی نجف آبادی، حسینی. (۱۴۰۳). بررسی و تحلیل جایگاه تکافل اجتماعی در چارچوب مبانی اسلام. نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۱۳(۴۶)، ۳۷-۶۱.
- ۲۲) نوریان، محمد. اشترانی، فاطمه. (۱۳۸۹). نیازسنجی آموزشی کارکنان شاغل در صنعت بیمه مکمل درمان. *مطالعات برنامه درسی ایران*. ۱۱۴-۱۳۸، ۵(۱۹).

- 23) 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.
- 24) Arabi, S., & Mahmodi, F. (2016). Perspective and Challenges of Takaful Industry. *Islamic Economics and Banking*, 5(14), 7-31. (IN PERSIAN)
- 25) Atatalab, F., & Niakan, L. (2023). Investigating the status of the education and development system of insurance industry employee. *Research on Educational Leadership and Management*, 7(25), 145-167. (IN PERSIAN)
- 26) Blasco-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
- 27) Clayton, M. J. (1997). Delphi: a technique to harness expert opinion for critical decision-making tasks in education. *Educational psychology*, 17(4), 373-386.
- 28) Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., & Dousti, H. (2012). Assessing the needs and analyzing the training gap of the employees of an insurance company and formulating their training needs based on the skill standard model. *Iranian Journal of Insurance Research*, 1(2), 124-135. (IN PERSIAN)
- 29) Esmaeilzadeh, A. A., Ahmadi, S. A. A., & FazliKebria, H. (2022). Designing a Model for Empowering the Social Security Organization Employees based on the Teachings of Nahjul Balagha. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 31(31), 149. (IN PERSIAN)
- 30) Hajpirozbakht, M., Hossini, S. R., & Safari, M. (2021). Presenting a model for the development of individual training in employees of insurance industry. *Educational Development of Judishapur*, 12, 50-61. IN PERSIAN)

- 31) Hidayat, S. E. (2015). The role of education in awareness enhancement of takaful: a literature review. *International Journal of Pedagogical Innovations*, 3(02).
- 32) 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.
- 33) 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.
- 34) 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.
- 35) Kazeminajafabadi, M., & Hoseini, R. (2025). Study and analysis of the position of social Takaful in the framework of the principles of Islam. *Islamic Economics and Banking*, 13(46), 37-61. (IN PERSIAN)
- 36) Khamis, M., Anwar, S., & Handrianto, B. (2022). Islamic Education-Based Islamic Human Resource Development Model (Case Study of PT Asuransi Takaful Keluarga Jakarta Marketer). *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 1855-1863.
- 37) Khan, H. (2015). Optimal incentives for takaful (Islamic insurance) perators. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 109, 135-144.
- 38) Mohammad, G. H., & Shojaee, S. (2021). LEVELING THE COMPETENCY COMPONENTS OF HUMAN RESOURCE MANAGERS BASED ON SPIRITUALITY IN THE WORKPLACE. (IN PERSIAN)
- 39) 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.
- 40) 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*.
- 41) Pakniyat Rad, M., Tajeddin, M., & Habibpour Gatabi, K. (2022). Developing a policymaking model for empowering the insured of the Iran Health Insurance Organization. *Iranian Journal of Health Insurance*, 5(2), 129-142. (IN PERSIAN)
- 42) Rangriz, H., Hasanpoor, A., Jafari Nia, S., & Shiri, S. (2021). Designing a model of employees' positive deviant behaviors in insurance industry. *Iranian Journal of Insurance Research*, 10(2), 117-130. (IN PERSIAN)
- 43) Rouda, R.Kusy , M.(1996). Need Assessment the first step. Available form URL: <http://www.Alumin.caltech.edu>.
- 44) Saeed, M. (2019). Challenges of Islamic Insurance (Takaful) Globally.
- 45) Safamanesh, P., Hosseini, S. R., & Oladian, M. (2014). The effect of learning organization components on entrepreneurial performance of an insurance company employees. *Iranian Journal of Insurance Research*, 4(1), 58-75. (IN PERSIAN)
- 46) Sehhat, S., Dehdashti Shahrokh, Z., Seyednaghavi, M., & Nayeypoor, H. (2023). Explaining the content of human resources managers' competencies based on the paradox with a metasynthesis approach. *Journal of Advertising and Sales Management*, 4(1), 340-360. (IN PERSIAN)

- 47) Soheili, H., Kalantari, H. T., & Fandiz, H. (2020). Identifying the Factors Affecting Empowerment of Health Insurance Employees (Case study: Health Insurance Organization). *Human Resources*, 12(2), 189-215. (IN PERSIAN)
- 48) Soualhi, Y., & Al Shammari, A. A. R. (2015). Indicators of takaful awareness among Kuwaitis. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 3(2), 75-89.
- 49) TEHRANI, M., HASHEMNEZHAD, F., & FARAHBAKHS, A. (2019). Studying The mediating Role Of Psychological Empowerment In The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Knowledge Management. (IN PERSIAN)
- 50) <https://www.takafuleexam.com/introduction/index#>
- 51) <https://library.oum.edu.my/repository/1166/1/library-document-1166.pdf>
- 52) <https://www.bnm.gov.my/documents/20124/938039/PD-Professionalism-of-Agents-2023.pdf>
- 53) <https://www.bnm.gov.my/documents/20124/938039/FS-Professionalism-of-Agents-2023.pdf>
- 54) <https://takaful4all.org/wp-content/uploads/2023/02/TBE-Exemption-Guideline-revised-09122021.pdf>
- 55) <https://www.etiqapartner.com.my/dob/Documents/TBE%20Part%20C%20-%20English.pdf>
- 56) <https://www.studocu.com/my/document/sunway-university/business-law/takakul-basic-examination-part-c-english/32704958>
- 57) <https://mii.org.my/programmes/basic-certificate-course-in-insurance-and-takaful-broking-bccitb/>
- 58) <https://mii.org.my/programmes/basic-agency-management-course-train-the-trainer-course-bamc-ttt/>
- 59) <https://mii.org.my/programmes/the-professionalism-of-insurance-and-takaful-agents-pita/>
- 60) <https://mii.org.my/wp-content/uploads/2024/06/About-Learn@AP.pdf>
- 61) <https://insurance.com.my/bccitb>
- 62) <https://ibfimonline.com/programmes-2/modules/takaful/tkf1011/>
- 63) <https://ibfimonline.com/programmes-2/modules/core-shariah/sha0011/>
- 64) <https://ibfimonline.com/programmes-2/qualification/certified-qualification-in-islamic-finance-cqif/certified-qualification-in-islamic-finance-cqif-takaful/#1459420092425-29dd0662-7a34>
- 65) <https://www.bnm.gov.my/documents/20124/792374/booklet.en.pdf>
- 66) <https://takaful4all.org/wp-content/uploads/2023/02/rules-on-registration-of-takaful-intermediaries.pdf>