



Original Article

Designing Performance Criteria for Insurance Sales Representatives Using a Hybrid Approach of Soft Systems Methodology and MARCOS

Amirali Foukerdi¹
Leila Athar²
Karim Ebrahimi³

Abstract

Introduction: Designing a comprehensive framework for monitoring the performance of insurance sales agents is a priority challenge for insurance companies. As one of the most important links between insurance companies and customers, sales agents play a critical role in achieving organizational objectives, retaining customers, and expanding insurance markets. However, performance evaluation systems for insurance sales agents often rely predominantly on limited and one-dimensional indicators, particularly sales volume and financial outcomes, while giving insufficient attention to qualitative, behavioral, customer-oriented, and contextual dimensions of performance. Accordingly, this study aimed to design and prioritize a comprehensive, multidimensional set of criteria and measures for evaluating the performance of insurance sales agents. The study specifically addressed the problem of developing a context-sensitive evaluation framework capable of assessing agents' performance within the broader organizational, structural, educational, product-related, and customer-oriented context of insurance companies.

Methods: This applied study adopted an exploratory mixed-methods approach. Given the socially constructed and multi-perspective nature of performance evaluation systems, Soft Systems Methodology (SSM) was employed to understand the problematic situation and identify the perspectives of relevant stakeholders. Following the stages of SSM, a rich picture was first developed to represent the problematic situation and identify the key stakeholders and elements influencing the performance evaluation system. Subsequently, 13 semi-structured interviews were conducted with company managers. The interview data were analyzed using thematic analysis, which led to the formulation of a root definition and the development of relevant conceptual

Received: April. 21, 2026

Accepted: June. 21, 2026

1. Associate Prof., Department of Management, University of Qom, Qom, Iran
2. MSc in Industrial Management, University of Qom, Qom, Iran
3. Assisstand Prof., Department of Management, University of Qom, Qom, Iran (Corresponding Author) E-mail: k.ebrahimi@qom.ac.ir

models. The conceptual models were then compared with the rich picture to identify feasible changes and improvements in the existing system, with particular emphasis on the design and refinement of performance evaluation criteria and measures. Finally, the identified criteria were ranked and prioritized using the Markus multicriteria decision-making method.

Finding: The findings indicated that comprehensive evaluation of insurance sales agents' performance requires consideration of seven interrelated elements: (1) organizational goals and expectations; (2) the status of headquarters and branch units; (3) the status of training programs; (4) the status of insurance products; (5) the status of customers; (6) restructuring of headquarters and branch units; and (7) the status of sales agents. The first six elements function as antecedent and consequent conditions surrounding the central element of agents' status and performance. Based on the qualitative analysis, 26 subcriteria and 37 operational measures were developed under nine main criteria for evaluating sales agents' performance. The results of the Markus method showed that customer satisfaction, financial integrity, and qualitative performance were the most important criteria for evaluating insurance sales agents. These findings demonstrate that agent performance should not be assessed solely on the basis of sales volume or short-term financial outcomes; rather, customer orientation, financial soundness, and the quality of professional performance must be evaluated simultaneously.

Conclusion: By integrating Soft Systems Methodology with the Markus multicriteria decision-making method, this study developed a comprehensive and multidimensional framework for designing performance criteria for insurance sales agents. The application of SSM enabled the identification of the interrelationships among agents, customers, products, headquarters and branches, training programs, and organizational objectives, while the Markus method provided a systematic basis for prioritizing the identified criteria. The findings indicate that sales agents' performance is not an isolated, individual-level phenomenon but is shaped by a broader set of organizational, structural, educational, product-related, and customer-oriented factors. The proposed framework can therefore serve as a basis for developing more comprehensive performance evaluation systems, identifying agents' strengths and weaknesses, designing targeted training programs, and improving the organizational processes that support insurance sales. Moreover, the high priority assigned to customer satisfaction, financial integrity, and qualitative performance highlights the need to move beyond sales-oriented evaluation systems toward more balanced, comprehensive, and stakeholder-oriented approaches to performance management in the insurance industry.

Keywords: Insurance Sales Agency, Insurance, Performance Evaluation, Indicator Development, Soft Systems Methodology

How To Cited: Athar,L , Foukerdi,A and ebrahimi,K . (2026). Designing Performance Criteria for Insurance Sales Representatives Using a Hybrid Approach of Soft Systems Methodology and MARCOS. (e468). *Iranian journal of management sciences*, 21(1), 94-120. doi: 100/jiams.2026.9185.7990 (In Persian).



فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۲۱، شماره ۱ صص ۹۴-۱۲۰، DOI: [100/iams.2026.9185.7990](https://doi.org/10.22666/iams.2026.9185.7990)



نوع مقاله: پژوهشی

طراحی معیارهای عملکرد نمایندگان فروش بیمه با رویکرد ترکیبی روش‌شناسی سیستم‌های نرم و مارکوس

امیرعلی فوکردی^۱

لیلا اطهر^۲

کریم ابراهیمی^{۳*}

چکیده

هدف: ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش بیمه، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین حلقه‌های ارتباطی میان شرکت‌های بیمه و مشتریان، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف سازمانی، حفظ مشتریان و توسعه بازار بیمه دارد. با این حال، ارزیابی عملکرد نمایندگان در بسیاری از شرکت‌های بیمه عمدتاً بر معیارهای محدود و تک‌بعدی، به‌ویژه شاخص‌های فروش و درآمد، استوار است و از ابعاد کیفی، رفتاری، مشتری‌محور و زمینه‌ای عملکرد آنان کمتر استفاده می‌شود. از این رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر، فقدان مجموعه‌ای جامع، چندبعدی و بومی از معیارها و سنجش‌های ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش بیمه است که بتواند عملکرد آنان را در تعامل با شرایط سازمانی، ستادی و شعب، برنامه‌های آموزشی، محصولات، مشتریان و ساختار سازمانی تبیین و ارزیابی کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی و اولویت‌بندی معیارهای جامع ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش بیمه انجام شد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، اکتشافی و آمیخته است. برای درک جامع و چندوجهی موقعیت مسئله‌زا و شناسایی دیدگاه‌های ذی‌نفعان مختلف، از روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM) استفاده شد. در این راستا، ابتدا موقعیت مسئله‌زا با ترسیم تصویر گویا بررسی و ذی‌نفعان و عناصر مؤثر بر نظام ارزیابی عملکرد شناسایی شدند. سپس، با انجام ۱۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران شرکت، داده‌های کیفی گردآوری و با استفاده از تحلیل مضمون تحلیل شدند. بر اساس مضامین استخراج‌شده، تعریف ریشه‌ای و مدل‌های مفهومی مرتبط با نظام ارزیابی عملکرد نمایندگان طراحی شد. در ادامه، با مقایسه مدل‌های مفهومی با وضعیت موجود، تغییرات و بهبودهای امکان‌پذیر در نظام جاری شناسایی شد. در مرحله

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۰۱

^۱ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران

^۲ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران

Email: k.ebrahimi@qom.ac.ir

^۳ استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران (نویسنده مسئول)*

کمی، برای رتبه‌بندی و اولویت‌بندی معیارهای استخراج‌شده، از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره مارکوس استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که ارزیابی جامع عملکرد نمایندگان فروش بیمه در قالب هفت عنصر اصلی شامل: هدف‌ها و خواسته‌های سازمان، وضعیت واحدهای ستادی و شعب، وضعیت برنامه‌های آموزشی، وضعیت محصولات، وضعیت مشتریان، اصلاح ساختار واحدهای ستادی و شعب و وضعیت نمایندگان قابل تبیین است. در این چارچوب، شش عنصر نخست به‌عنوان پیشایندها و پسایندهای عملکرد، پیرامون عنصر «وضع نمایندگان» قرار می‌گیرند و عملکرد نمایندگان را در بستر گسترده‌تر سازمانی و محیطی شکل می‌دهند. بر مبنای نتایج تحلیل کیفی، ۲۶ معیار فرعی و ۳۷ سنجه عملیاتی در ذیل ۹ معیار اصلی برای ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش طراحی شد. نتایج حاصل از اجرای روش مارکوس نشان داد که «رضایت مشتریان»، «سلامت مالی» و «عملکرد کیفی» مهم‌ترین معیارهای ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش بیمه هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد نمایندگان نباید صرفاً بر میزان فروش یا نتایج مالی کوتاه‌مدت متمرکز باشد، بلکه باید ابعاد مشتری‌محوری، سلامت فعالیت‌های مالی و کیفیت عملکرد را نیز به‌صورت هم‌زمان دربرگیرد.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر با ترکیب روش‌شناسی سیستم‌های نرم و روش تصمیم‌گیری چندمعیاره مارکوس، چارچوبی جامع و چندبعدی برای طراحی معیارهای عملکرد نمایندگان فروش بیمه ارائه کرد. استفاده از SSM امکان شناسایی روابط متقابل میان نمایندگان، مشتریان، محصولات، واحدهای ستادی و شعب، آموزش و اهداف سازمانی را فراهم ساخت و روش مارکوس نیز امکان اولویت‌بندی نظام‌مند معیارهای شناسایی‌شده را ایجاد کرد. نتایج نشان داد که عملکرد نمایندگان پدیده‌ای مستقل و صرفاً فردمحور نیست، بلکه تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، ساختاری، آموزشی، محصولی و مشتری‌محور قرار دارد. از این رو، چارچوب پیشنهادی می‌تواند مبنایی برای طراحی نظام‌های جامع‌تر ارزیابی عملکرد، شناسایی نقاط قوت و ضعف نمایندگان، برنامه‌ریزی آموزشی و اصلاح فرآیندهای پشتیبان فروش در شرکت‌های بیمه قرار گیرد. همچنین، اولویت بالای رضایت مشتریان، سلامت مالی و عملکرد کیفی بر ضرورت گذار از رویکردهای صرفاً فروش‌محور به سمت ارزیابی متوازن، جامع و ذی‌نفع‌محور تأکید می‌کند.

واژگان کلیدی: نمایندگی فروش، بیمه، ارزیابی عملکرد، شاخص‌گذاری، روش‌شناسی سیستم‌های نرم

استناددهی: اطهر، لایلا، فوکردی، امیرعلی و ابراهیمی، کریم. (۱۴۰۵). طراحی معیارهای عملکرد نمایندگان فروش بیمه با رویکرد ترکیبی روش‌شناسی سیستم‌های نرم و مارکوس. (e468). فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲۱(۱)، ۹۴-۱۲۰.



۱. مقدمه

در حال حاضر ۲۹ شرکت بیمه دولتی و خصوصی در کشور فعالیت دارند (Sadeghiyan et.al, 2024). بر اساس آمار اولیه عملکرد بیمه در سال ۱۴۰۴ در بیمه مرکزی، حق بیمه تولیدی معادل ۷۷۸.۲ همت، تعداد بیمه نامه صادره معادل ۸۲ میلیون فقره، خسارت پرداختی در سال ۱۴۰۴ ۵۱۱.۱ همت و تعداد خسارت پرداختی ۱۰۷.۱ میلیون مورد بوده است. همچنین سهم چهار رشته عمده از بازار از این قرار است که رشته درمان ۳۳.۱ درصد از حق بیمه، رشته زندگی ۲۳.۹، رشته شخص ثالث و بدنه ۲۱.۵ درصد و بدنه اتومبیل ۵.۴ درصد از حق بیمه را شامل می شود (Central Insurance Annual Report, 2026). شرکت های بیمه بخش بزرگی از محصولات خود را از طریق شبکه نمایندگی ها عرضه می دارند. هرچند به واسطه پیشرفت فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی و تغییر در سبک زندگی مردم، لزوم دسترسی مشتریان به چنین شبکه ای کمتر شده است، هنوز هم تعداد زیاد نمایندگی های یک بیمه گر نشان دهنده سهولت دسترسی به واحدهای فروش و پرداخت خسارت است. در این شرایط، ارزیابی عملکرد نمایندگی های فروش برای اطمینان از تحقق هدف های پیش بینی شده از اهمیت ویژه ای برخوردار است. باوجوداین، نبود نظارت مؤثر بر شبکه فروش، همچنان یکی از چالش های اولویت دار صنعت بیمه کشور است (Sabzi et.al, 2013; Siah sarani & Zarei, 2015).

برای سنجش کیفیت و عملکرد شناسایی معیارهای کیفیت از نگاه مشتری و تأیید آنها با استفاده از پژوهش های تجربی امری الزامی است (Ebrahimi et.al, 2020). اگرچه هنگام ارزیابی عملکرد یک سازمان، بهره گیری از معیارهایی که نتایج ارزیابی را برای ذی نفعان مفید سازد از اهمیت ویژه ای برخوردار است (Kashanipour and Ghazizadeh, 2016)، سامانه های ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش بیمه همیشه دارای این ویژگی نیستند. در بیش تر مواقع، شرکت ها تنها بر پیامد اقتصادی عملکرد گذشته نمایندده تمرکز دارند و از معیارهای غیرمالی آینده نگری که پشتیبان توسعه و بهبود ظرفیت نمایندگان باشند غافل می مانند. باوجود تلاش گسترده پیشینه ارزیابی عملکرد در صنعت بیمه، واحد تحلیل این مطالعات عمدتاً شرکت های بیمه بوده (Dwivedi et al., 2021; Kaffash et al., 2019; Suvvari et al., 2019) و به شبکه نمایندگان چندان توجه نشده است. آن دسته از مطالعات انگشت شمار متمرکز بر ارزیابی عملکرد نمایندگی های فروش بیمه (Kazemi and Mirzaei Nabi, 2018; Sardar and Papey, 2014) نیز غالباً سعی در ارزیابی عملکرد نمایندگی ها بر اساس فهرستی معین و از پیش تعیین شده از معیارها داشته اند و از به کارگیری رویکردی نظام یافته برای طراحی فهرستی چندبعدی از معیارهای ارزیابی عملکرد بازمانده اند. در تلاش برای رفع این کاستی، پژوهش حاضر کوشیده است تا با اتکا به روش شناسی سیستم های نرم (SSM) چنین فهرستی از معیارهای ارزیابی عملکرد را برای شبکه نمایندگان فروش در صنعت بیمه طراحی کند. این روش شناسی که بر پایه مفهوم تفکر سیستمی پایه گذاری شده است، سعی در درک مسئله در شرایط مختلف و از دیدگاه های متفاوت دارد (Williams et al., 2006). انتظار می رود پیروی از رویکرد فراگیر SSM متضمن برشمردن دیدگاه ها و خواسته های ذی نفعان کلیدی شبکه نمایندگان هنگام طراحی معیارهای ارزیابی عملکرد برای این شبکه باشد. بنابراین سوالات پژوهش عبارتند از:

- معیارهای نمایندگان بیمه به منظور ارزیابی عملکرد آنها کدامند؟
- اولویت معیارهای ارزیابی عملکرد نمایندگان بیمه به چه صورت است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نمایندگی فروش: شرکت‌های بیمه از بخش‌های مختلفی تشکیل شده‌اند که یکی از مهم‌ترین این بخش‌ها نمایندگی‌های بیمه است؛ نمایندگی‌های بیمه گستردگی جغرافیایی بالایی دارند و در ارتباط مستقیم با بیمه‌گذار هستند (Sadeghiyan et al., 2024). به شکل سنتی، فروش بیمه از دو طریق مستقیم و غیرمستقیم انجام می‌شود. در فروش مستقیم، بیمه‌گر رأساً از طریق واحدهای ستادی و شعب به بازاریابی و فروش محصولات می‌پردازد؛ و در فروش غیرمستقیم، از طریق شبکه کارگزاران و نمایندگان فروش اقدام به فروش بیمه‌نامه می‌کند (Taebi et al., 2015). حدود ۸۲ درصد حق بیمه کشور توسط شبکه فروش غیرمستقیم تولید می‌شود و بخش اعظم این شبکه در اختیار نمایندگان است (Statistical Yearbook of Iran's Insurance Industry, 2022). از این رو، بقا و رشد شرکت‌های بیمه به عملکرد نمایندگی‌ها وابسته است (Turkestani et al., 2015).

ارزیابی عملکرد: با توجه به نقش پررنگ نمایندگان در موفقیت شرکت‌های بیمه، ارزیابی عملکرد آن‌ها همواره یکی از دغدغه‌های بیمه‌گران بوده است (Majidi et al., 2016). مراد از ارزیابی عملکرد، سنجش عملکرد فرد، گروه و سازمان بر اساس معیارهای مشخص است؛ به عبارت دیگر، ارزیابی عملکرد به سنجش نسبی عملکرد در رابطه با نحوه انجام فعالیت مشخص در یک بازه زمانی مشخص در مقایسه با استاندارد انجام کار گفته می‌شود (Rashidi, and Seyednaghavi, 2025). به طور کلی، فرایند بررسی و ارزیابی اقداماتی که عملکرد را منجر می‌شوند، ارزیابی عملکرد گویند. ارزیابی عملکرد از طریق شفاف‌سازی عملکرد سازمان در حرکت به سمت اهداف و استانداردها، به مدیران و سایر ذینفعان کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت مجموعه را مشخص کرده و میزان موفقیت سازمان در حوزه‌های عملکردی مختلف را بسنجند و اقدام‌های مقتضی برای اصلاح کاستی‌ها را تدبیر نمایند (Parsapoor and Shekarkhah, 2025).

معرفی صنعت بیمه و روندهای بازار: صنعت بیمه یکی از ارکان مهم نظام مالی و مدیریت ریسک در اقتصاد کشورها محسوب می‌شود و علاوه بر نقش جبران خسارت، در تجهیز منابع مالی، کاهش عدم اطمینان اقتصادی و پشتیبانی از فعالیت‌های تولیدی و خدماتی اثرگذار است (Khalili, 2025). صنعت بیمه ایران نیز طی دهه‌های اخیر از نظر تعداد شرکت‌های بیمه‌گر، تنوع محصولات و حجم حق بیمه تولیدی روندی رو به رشد داشته است. بر اساس آمارهای منتشرشده از سوی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، در سال‌های اخیر بازار بیمه کشور رشد قابل توجهی در شاخص‌هایی نظیر حق بیمه تولیدی، تعداد بیمه‌نامه‌های صادره و حجم خسارت پرداختی تجربه کرده است.

محصولات بیمه‌ای در ایران به طور کلی در دو دسته بیمه‌های زندگی و بیمه‌های غیرزندگی طبقه‌بندی می‌شوند. بیمه‌های غیرزندگی شامل رشته‌هایی مانند بیمه شخص ثالث، بدنه خودرو، درمان، مسئولیت، آتش‌سوزی، مهندسی، باربری و حوادث است. در مقابل، بیمه‌های زندگی و سرمایه‌گذاری نیز طی سال‌های اخیر رشد تدریجی داشته‌اند و به عنوان یکی از حوزه‌های دارای ظرفیت توسعه در صنعت بیمه شناخته می‌شوند (Masoumi et al., 2025). با وجود رشد نسبی این محصولات، ترکیب پرتفوی صنعت بیمه ایران همچنان وابستگی قابل توجهی به بیمه‌های اجباری و درمان دارد که نشان‌دهنده ظرفیت توسعه در سایر رشته‌ها است. از منظر ساختار رقابتی، شرکت‌هایی نظیر بیمه ایران، بیمه دی، بیمه آسیا، بیمه دانا و بیمه

البرز از بازیگران اصلی بازار بیمه کشور محسوب می‌شوند. گزارش‌های اخیر نشان می‌دهد که برخی شرکت‌ها توانسته‌اند سهم بیشتری از حق بیمه تولیدی را به خود اختصاص دهند.

مدل فروش محصولات بیمه‌ای در ایران عمدتاً بر پایه شبکه فروش سنتی و نمایندگی‌ها استوار است. کانال‌های توزیع شامل نمایندگان حقیقی و حقوقی، کارگزاران بیمه، بازاریابی مستقیم، فروش سازمانی و در سال‌های اخیر بسترهای دیجیتال و فروش برخط است. با وجود توسعه فناوری‌های دیجیتال، شبکه نمایندگان همچنان مهم‌ترین کانال ارتباط با مشتریان و فروش محصولات بیمه‌ای محسوب می‌شود. نقش نمایندگان تنها به فروش بیمه‌نامه محدود نبوده و فعالیت‌هایی نظیر شناسایی نیاز مشتری، ارائه مشاوره، حفظ ارتباط با بیمه‌گذاران و مدیریت روابط بلندمدت را نیز شامل می‌شود. از این رو عملکرد نمایندگان می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر توسعه بازار، رضایت مشتری و سودآوری شرکت‌های بیمه داشته باشد.

در سطح جهانی نیز صنعت بیمه با روندهایی نظیر اینترنت اشیا، تحول دیجیتال، استفاده از کلان داده‌ها، هوش مصنوعی، بیمه‌گری مبتنی بر داده و توسعه اینشورتک‌ها مواجه است ([Ranjbarfard, and Dadashi, 2025](#)). در بسیاری از کشورها، کانال‌های فروش سنتی به سمت مدل‌های ترکیبی شامل فروش حضوری، پلتفرم‌های آنلاین و سیستم‌های هوشمند حرکت کرده‌اند. همچنین در بازارهای پیشرفته، سهم بیمه‌های زندگی و محصولات مبتنی بر سرمایه‌گذاری نسبت به بسیاری از کشورهای در حال توسعه بیشتر است ([Atabaki Nia et.al, 2023](#)).

جدول ۱ مروری اجمالی بر پیشینه تجربی پژوهش دارد. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد پژوهش‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد در صنعت بیمه را می‌توان در سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد: الف) مطالعات مبتنی بر شناسایی و طبقه‌بندی معیارهای عملکرد: بخشی از پژوهش‌ها با هدف شناسایی، غربال‌گری و تعیین اهمیت معیارهای عملکرد انجام شده‌اند. در این دسته، [صفری و همکاران \(۱۳۹۶\)](#)، [رزقی شیرسوار و والی \(۱۳۹۷\)](#)، [نهادی و شریفی‌نیا \(۱۳۹۶\)](#) و [دویدی و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) معیارهای عملکرد را در ابعاد مختلفی نظیر شاخص‌های مالی، مشتری‌مداری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری طبقه‌بندی کرده‌اند. یافته‌های این مطالعات نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد در صنعت بیمه دارای ماهیتی چندبعدی بوده و نباید تنها به شاخص‌های مالی محدود شود. با این حال، معیارهای مورد استفاده اغلب از پیشینه یا مدل‌های عمومی مانند کارت امتیازی متوازن استخراج و سپس توسط خبرگان غربال شده‌اند و فرآیند مستقلی برای طراحی معیارهای اختصاصی مشاهده نمی‌شود.

ب) مطالعات مبتنی بر ارزیابی، رتبه‌بندی و سنجش کارایی: بخش عمده مطالعات بر رتبه‌بندی و اندازه‌گیری عملکرد متمرکز بوده‌اند. [عمرانی و همکاران \(۱۳۹۴\)](#)، [علیرضایی و همکاران \(۱۳۹۵\)](#)، [کاظمی و میرزایی نابی \(۲۰۱۸\)](#)، [سواری و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) و [باو و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) از روش‌هایی نظیر تحلیل پوششی داده‌ها، تحلیل روابط خاکستری و تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای سنجش عملکرد استفاده کرده‌اند. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که روش‌های کمی قابلیت مناسبی برای مقایسه و رتبه‌بندی واحدها دارند، اما بیشتر بر سنجش کارایی پس از تعیین معیارها تمرکز داشته و کمتر به نحوه استخراج و طراحی معیارهای عملکرد پرداخته‌اند.

ج) مطالعات مبتنی بر واحد تحلیل در صنعت بیمه: از نظر سطح تحلیل، بیشتر مطالعات در سطح شرکت

بیمه انجام شده‌اند. مطالعات [عمرانی و همکاران \(۱۳۹۴\)](#)، [صفری و همکاران \(۱۳۹۶\)](#)، [علیرضایی و همکاران \(۱۳۹۵\)](#)، [نهادندی و شریفی‌نیا \(۱۳۹۶\)](#)، [دویودی و همکاران \(۲۰۲۱\)](#)، [سوواری و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) و [باو و همکاران \(۲۰۱۸\)](#) شرکت‌های بیمه را به عنوان واحد تحلیل انتخاب کرده‌اند. در مقابل، تعداد محدودی از پژوهش‌ها بر سطح نمایندگی، شعب و کانال‌های فروش تمرکز داشته‌اند؛ به عنوان نمونه [کاظمی و میرزایی نابی \(۲۰۱۸\)](#) نمایندگی‌ها، سالاری و [سردار و پای \(۱۳۹۲\)](#) کانال‌های فروش را بررسی کرده‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که حوزه عملکرد نمایندگان فروش بیمه در مقایسه با سطح شرکت کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

بر اساس تحلیل مطالعات پیشین، چند خلأ پژوهشی قابل مشاهده است. نخست، اغلب مطالعات از معیارهای متداول و از پیش تعیین‌شده استفاده کرده‌اند و فرآیند طراحی و استخراج معیارهای اختصاصی برای نمایندگان فروش کمتر مورد توجه بوده است. دوم، بیشتر پژوهش‌ها بر ارزیابی عملکرد شرکت‌ها تمرکز داشته‌اند و تعداد محدودی عملکرد نمایندگان فروش را بررسی کرده‌اند. سوم، رویکردهای غالب عمدتاً کمی و رتبه‌بندی‌محور بوده‌اند و از رویکردهای سیستمی برای شناسایی و ساختاربندی معیارها استفاده نشده است. بنابراین طراحی معیارهای عملکرد نمایندگان فروش بیمه با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی روش‌شناسی سیستم‌های نرم و مدل مارکوس می‌تواند این خلأ پژوهشی را پوشش دهد.

جدول ۱: مروری اجمالی بر پیشینه پژوهش

Table 1: Brief Review of research background

منبع	هدف	روش‌شناسی	یافته‌ها	واحد تحلیل	طراحی معیارهای عملکرد
عمرانی و همکاران (۱۳۹۴)	ارائه مدلی ترکیبی برای ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی شرکت‌های بیمه در ایران	تحلیل سلسله‌مراتبی، تحلیل مؤلفه‌های اصلی، تحلیل پوششی داده‌ها	ارزیابی عملکرد ۱۴ شرکت بیمه بر اساس ۱۳ معیار مالی و مدیریتی	شرکت	خیر: استفاده از معیارهای متداول در صورت‌های مالی
صفری و همکاران (۱۳۹۶)	ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی شرکت‌های بیمه	آزمون فریدمن، دیمتل، فرایند تحلیل شبکه‌ای، پرومته	رتبه‌بندی ۲۱ شرکت بیمه بر اساس ۱۶ معیار در چهار گروه عملیاتی، مالی، توانایی ایفای تعهدات، و مشتری‌مداری	شرکت	خیر: استفاده از معیارهای متداول در پیشینه، غربال توسط خبرگان
کاظمی و میرزایی نابی (۲۰۱۸)	ارزیابی عملکرد نمایندگی‌های یک شرکت بیمه	آنتروپی شانون، تحلیل پوششی داده‌ها	رتبه‌بندی کارایی ۳۵ نمایندگی بر اساس معیارهای مدل تعالی سازمان	نمایندگی فروش	خیر: استفاده از معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمان
علیرضایی و همکاران ۱۳۹۵	ارائه چارچوبی برای تحلیل تغییرات نرخ	تحلیل دومرحله‌ای	تحلیل کارایی مالی و عملیاتی پنج شرکت	شرکت	خیر: استفاده از معیارهای متداول در

کارایی شرکت‌های بیمه	پوششی داده‌ها، تحلیل پنجره‌ای	بیمه طی بازه زمانی چندساله	صورت‌های مالی
رزقی شیرسوار و والی، ۱۳۹۷	تعیین اوزان اهمیت معیارهای عملکرد در شرکت بیمه	دلفی فازی، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی	خیر: استفاده از معیارهای متداول در پیشینه، غربال توسط خبرگان
نهادندی و شریفی نیا، ۱۳۹۶	طراحی مدلی برای ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی شرکت‌های بیمه مبتنی بر رویکرد کارت امتیازی متوازن	رتبه‌بندی ۱۸ شرکت بیمه از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری	خیر: استفاده از معیارهای متداول در پیشینه، طبقه‌بندی توسط خبرگان
سردار و پایی، ۱۳۹۲	تحلیل عملکرد کانال‌های مستقیم و غیرمستقیم بازاریابی در صنعت بیمه	فرایند تحلیل شبکه‌ای، تحلیل پوششی داده‌ها	خیر: استفاده از معیارهای متداول در پیشینه
دویودی و همکاران، ۲۰۲۱	طراحی چارچوبی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه مبتنی بر رویکرد کارت امتیازی متوازن	روش بهترین - بدترین	خیر: استفاده از معیارهای متداول در پیشینه، طبقه‌بندی توسط خبرگان
سوواری و همکاران، ۲۰۱۹	ارزیابی عملکرد مالی شرکت‌های بیمه عمر	تحلیل روابط خاکستری	خیر: استفاده از معیارهای متداول در صورت‌های مالی
باو ^۱ و همکاران، ۲۰۱۸	ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه	تحلیل پوششی داده‌ها	خیر: استفاده از معیارهای متداول در صورت‌های مالی

۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی فهرستی جامع از معیارهای ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش بیمه و توسعه سنجه‌هایی برای اندازه‌گیری این معیارها است. به دلیل فقر پیشینه و ناکافی بودن معیارهای جاری در صنعت بیمه کشور، از SSM برای صورت‌بندی طرح پژوهش استفاده شد. روش‌شناسی سیستم‌های نرم: SSM فنی تحلیلی است که از رویکردی بالا به پایین برای درک مسئله از دیدگاه‌های گوناگون بهره می‌گیرد (Williams et al., 2006). SSM گام‌های مختلفی دارد که لزوماً به

^۱ Bao

ترتیب دنبال نمی‌شوند (Tajino et al., 2005). پس از پی بردن به موقعیت مسئله‌ساز، برای بهبود این موقعیت و رسیدن به وضع مطلوب، ترسیم تصویر گویا، تدوین تعریف ریشه‌ای، ساخت مدل مفهومی، مقایسه مدل مفهومی با واقعیت، تعریف تغییرات و در نهایت اقداماتی است که در آن تغییرات پذیرفته‌شده برای بهبود در موقعیت مسئله‌زا اجرا می‌شوند.

برای پیشبرد پژوهش، شرکت بیمه ملت به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب شد. طی سال‌های اخیر، این شرکت سیاست‌هایی را برای توسعه کمی و کیفی شبکه نمایندگی‌ها در پیش گرفته است. اتخاذ این سیاست‌ها مستلزم تعریف/ بازتعریف الزامات، ویژگی‌ها، و عملیات پیشین است. در این شرایط، یکی از مسائل شرکت، طراحی سازوکاری برای اطمینان از کارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد نمایندگان است. لذا این موضوع به‌عنوان موقعیت مسئله‌زا در نظر گرفته شد. در ادامه، گام‌های پژوهش بدین شرح است. پس از تشخیص مسئله، مطالعه اسناد و مدارک آرشیوی باهدف فهم موقعیت مسئله‌زا آغاز می‌شود. در ادامه، با گردآوری داده‌ها و پیشبرد مصاحبه‌هایی مقدماتی، ذی‌نفعان و صاحبان مسئله شناسایی و تصویری گویا از موقعیت مسئله‌زا رسم می‌شود. سپس، با تحلیل مضمون (Clark & Braun, 2006). مصاحبه‌های انجام‌شده با صاحبان اصلی مسئله، به ادراکات آنان از واقعیت پی برده می‌شود. این تحلیل مبنای شناسایی عناصر CATWOE، صورت‌بندی تعاریف ریشه‌ای و ساخت مدل‌های مفهومی قرار می‌گیرد. در گام بعد، با مقایسه مدل مفهومی (شکل آرمانی مدنظر ذی‌نفعان) و تصویر گویا (وضع جاری سیستم)، پیشنهادهای ذی‌نفعان برای نزدیک کردن این دو با تمرکز بر طراحی فهرستی جامع از معیارهای ارزیابی عملکرد دریافت می‌شود. سرانجام، پیشنهادهای با توجه به سه معیار سودمندی، کارایی، و اثربخشی به‌گونه‌ای پالایش می‌شود که بتوانند ضمن برخورداری از مطلوبیت، از امکان‌پذیری کافی برخوردار باشند.

تحلیل مضمون: در تحلیل مضمون براون و کلارک، دو رویکرد اصلی وجود دارد: استقرایی و قیاسی. در رویکرد استقرایی، مضامین از داده‌ها استخراج می‌شوند و این رویکرد مبنای اصلی و داده‌محور تحلیل مضمون به شمار می‌آید؛ در حالی که در رویکرد قیاسی، تحلیل با اتکا به چارچوب نظری یا پرسش‌های از پیش مشخص هدایت می‌شود (Clark & Braun, 2006). رویکرد پژوهشگران در پژوهش حاضر، تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی بوده که مضامین از داده‌ها استخراج شده و برای مرحله رتبه‌بندی ساماندهی شدند.

در این پژوهش، برای تأیید روایی، پرسش‌نامه در اختیار سه تن از استادان حوزه مالی، بیمه و مدیریت قرار داده شد و عنوان تعدادی از مفاهیم مطابق نظرهای اصلاحی ایشان بازبینی شد. پس از آن نیز برای تأیید پایایی بنا بر نظر کرسول (۲۰۰۳)، ضمن یادداشت‌برداری مفصل و دقیق، کدگذاری ناشناس به کمک کدگذاری، که جزء گروه پژوهش نیست، انجام شد (Ebrahimi and Eynali, 2019).

مارکوس

روش مارکوس^۱ یکی از تکنیک‌های نوین تصمیم‌گیری چند معیاره به معنی ارزیابی و تحلیل گزینه‌ها بر مبنای راه‌حل‌سازی^۲ است. در این تحقیق از روش مارکوس به منظور تحلیل نهایی معیارهای عملکرد نمایندگان استفاده خواهد شد. مراحل متد مارکوس عبارت است از:

^۱ MARCOS

^۲ Measurement Alternatives and Ranking according to Compromise Solution

گام اول، تدوین ماتریس تصمیم: نظرات خبرگان در قالب یک طیف ۱۰ تایی در مورد مسائل کلیدی پژوهش دریافت خواهد شد.

گام دوم، تعیین گزینه‌های ایدئال و پاد-ایدئال: در این مرحله بر مبنای فرمول‌های زیر، مقادیر گزینه‌های ایدئال و پاد-ایدئال مشخص خواهد شد.

$$AI = \max_i x_{ij} \text{ if } j \in B \text{ and } \min_i x_{ij} \text{ if } j \in C$$

$$AAI = \min_i x_{ij} \text{ if } j \in B \text{ and } \max_i x_{ij} \text{ if } j \in C$$

گام سوم، نرمال‌سازی: در این مرحله با استفاده از ارتباطات ذیل، مقادیر ماتریس تصمیم نرمال می‌شوند. داده‌ها با رویه خطی، نرمال می‌شوند و برای معیارهای افزایشی و کاهشی، رویه نرمال‌سازی تفاوت خواهد داشت.

$$n_{ij} = \frac{x_{aj}}{x_{ij}} \text{ if } j \in C$$

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{aj}} \text{ if } j \in B$$

گام سوم، استخراج ماتریس نرمال موزون: با ضرب ماتریس نرمال در وزن معیارهای ارزیابی مسائل، ماتریس نرمال موزون یا وزن‌دار استخراج خواهد شد.

گام پنجم، محاسبه درجه مطلوبیت گزینه‌ها (در اینجا مسائل اساسی بخش کشاورزی عراق): در این بخش بر اساس فرمول‌های زیر، میزان مطلوبیت ایدئال و پاد-ایدئال گزینه‌ها معین می‌شود.

$$K_i^+ = \frac{S_i}{S_{ai}}$$

$$K_i^- = \frac{S_i}{S_{aai}}$$

گام ششم، تعیین عملکرد نهایی و رتبه‌بندی گزینه‌ها (در اینجا مسائل کلیدی بخش کشاورزی عراق): در این بخش با استفاده از فرمول زیر عملکرد مطلوب هر گزینه (مسئله) معین می‌شود.

$$f(K_i) = \frac{K_i^+ + K_i^-}{1 + \frac{1 - f(K_i^+)}{f(K_i^+)} + \frac{1 - f(K_i^-)}{f(K_i^-)}}$$

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

چون پژوهش حاضر صرفاً در پی طراحی معیارهای ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش از طریق تطبیق مدل

مفهومی با تصویر گویا است، استقرار معیارها در سازمان و اعمال بازخوردهای مشتریان، بازیگران و صاحبان پدیده (گام‌های ششم و هفتم SSM) در قلمرو این پژوهش نمی‌گنجد. در ادامه، یافته‌های پژوهش به پیروی از گام‌های SSM توصیف می‌شود.

فهم موقعیت مسئله/مطالعه پیشینه پژوهش و جستجو در اخبار صنعت بیمه (Poolnews, 2016) مؤید عدم دسترسی نهاد ناظر و شرکت‌های بیمه به معیارهایی جامع برای ارزیابی عملکرد نمایندگی‌های فروش بود. از این رو، فقدان چنین معیارهایی در صنعت بیمه به عنوان موقعیت مسئله‌زا فهم شد.

ترسیم تصویر گویای موقعیت مسئله/مطالعه : برای شناخت دقیق‌تر مسئله، مصاحبه‌های فاقد ساختاری با سه تن از مدیران شرکت (معاونین پیشین و وقت اداره تحقیق و توسعه و معاون وقت بازاریابی) انجام شد. در عین حال، با بررسی اسناد قابل دسترس، وبسایت رسمی، گزارش‌های دوره‌ای، و ساختار سازمانی پیشین و فعلی شرکت مورد مطالعه، صاحبان مسئله شناسایی و درکی مناسب از موقعیت مسئله‌زا حاصل و در قالب تصویری گویا ترسیم شد. این تصویر طی سه مرحله رفت-وبرگشت توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش (جدول ۲) مورد بازبینی و تأیید قرار گرفت. طبق یافته‌ها، مدیرعامل و هیئت‌مدیره به عنوان کارفرما و امور نمایندگان به عنوان مجری مسئله تعیین شد. تحلیل اجتماعی-سیاسی مسئله نشان از وجود روابط غیررسمی در برخی فعالیت‌ها داشت. طبق شکل ۱، پیکان‌های مستقیم مسیر ارزیابی عملکرد نمایندگان؛ و پیکان‌های انحنادار توپر و خط‌چین، به ترتیب، روابط رسمی و غیررسمی را در سیستم جاری نشان می‌دهند. اهم موضوعات مطرح شده در گفتگو با ذی‌نفعان در جعبه‌های ابری شکل منعکس شد.

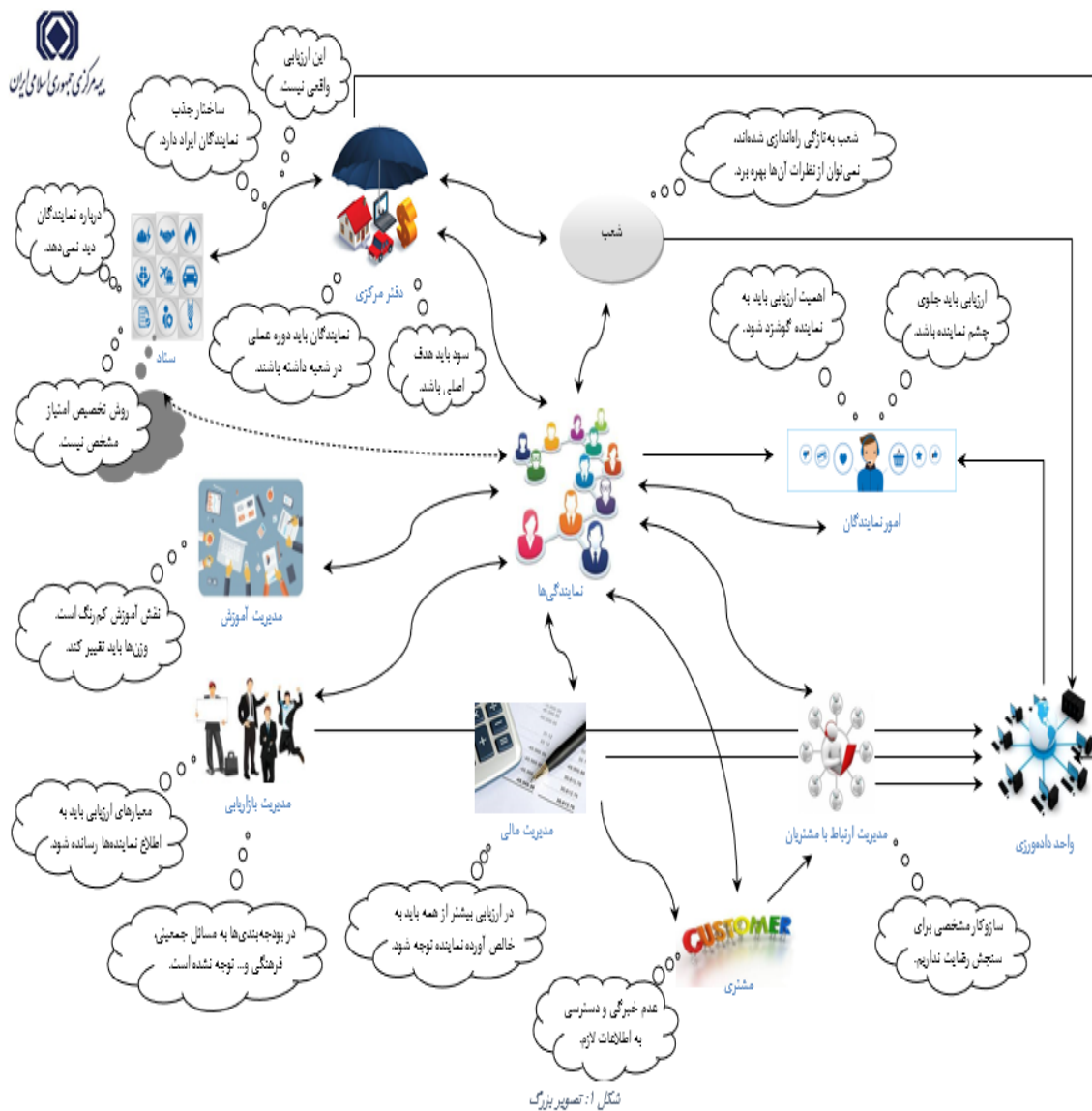


Figure ۱: Big Picture

توسعه تعاریف ریشه‌ای

برای دستیابی به تعاریف ریشه‌ای، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای با محوریت هدف‌ها/پرسش‌های پژوهش و الگوهای CATWOE و PQR ترتیب داده شد. پرسش‌های مصاحبه در پیوست ۱ منعکس شده‌اند. با توجه به تصویر گویا، ۱۳ نفر از کارکنان بخش‌های مرتبط به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. جدول ۲ مشخصات این افراد را نشان می‌دهد. هنگام مصاحبه تلاش شد زمان توافق‌شده (بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه) مدیریت شود. در ابتدای هر جلسه توضیحی درباره SSM و موقعیت مسئله‌زا ارائه شد. همه مصاحبه‌ها با کسب موافقت مشارکت‌کنندگان در قالب فایل صوتی ضبط شد. بسته به مورد، برخی پرسش‌ها با سؤالات مکملی همراه شد تا فهم بهتری از نظرات و پیشنهادهای مشارکت‌کنندگان حاصل شود.

جدول ۲: مشخصات مشارکت‌کنندگان

Table 2: Participant Profiles

مشارکت‌کننده	تجربه	سمت	معاونت	تحصیلات	رشته تحصیلی
۱	۱۱	رئیس اداره	بازاریابی	کارشناسی ارشد	صنایع
۲	۶	کارشناس	بازاریابی	کارشناسی ارشد	-
۳	۱۴	رئیس اداره	بازاریابی	کارشناسی ارشد	مدیریت فن‌آوری اطلاعات
۴	۱۳	مدیر	فنی	کارشناسی	مدیریت بیمه
۵	۱۵	مدیر	بازاریابی	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی
۶	۱۶	رئیس اداره	بازاریابی	کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی
۷	۸	رئیس اداره	فنی	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی
۸	۱۵	مدیر	فنی	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی
۹	۵	رئیس اداره	فنی	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی
۱۰	۸	رئیس اداره	فنی	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی
۱۱	۱۰	مدیر	فنی	کارشناسی ارشد	مدیریت آمار بیمه
۱۲	۲۷	مدیر	فنی	کارشناسی ارشد	مدیریت بیمه
۱۳	۱۰	رئیس اداره	مالی	کارشناسی ارشد	حسابداری

سپس فایل صوتی مصاحبه‌ها روی کاغذ پیاده و به‌دفعات بازخوانی شد و با تحلیل مضمون آن‌ها، مؤلفه‌های CATWOE مطابق جدول ۳ استخراج شد. هم‌زمان، مضامین مرتبط با سیستم ارزیابی عملکرد نمایندگان نیز استخراج شد و پس از بازبینی، به تأیید سه نفر از مشارکت‌کنندگان رسید. برای مشاهده خروجی‌های تحلیل مضمون، به پیوست ۲ بنگرید.

جدول ۳: مؤلفه‌های CATWOE

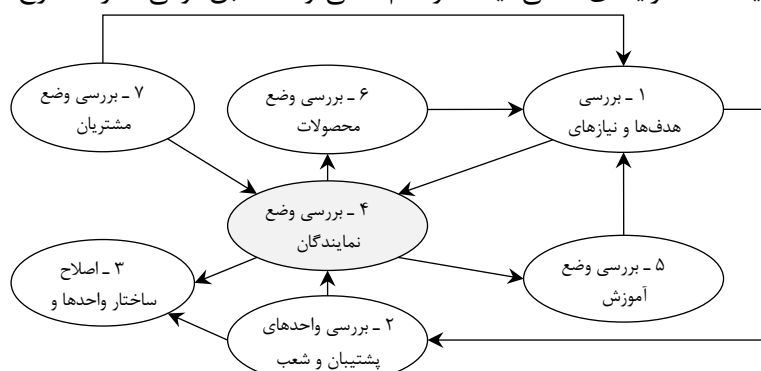
Table 3: CATWOE Ingredients

مؤلفه	شرح	تعریف شده برای مورد مطالعه
C	نهاده‌های نفع‌برنده از سیستم	واحد فنی، واحدهای ستادی (امور نمایندگان، مدیریت بازاریابی، مدیریت آموزش، ارتباط با مشتریان، مدیریت پشتیبانی، مدیریت مالی)، صنعت بیمه، بیمه‌گذار
A	فعالیت‌های تعریف شده در سیستم	امور نمایندگان، بازاریابی، معاونت فنی
T	خروجی سیستم	شبکه فروش توانمند و حرفه‌ای
W	جهان‌بینی سیستم	توسعه، ارزیابی، ارتقاء، ایجاد انگیزه، کنترل و ارائه تسهیلات به شبکه فروش
O	مالکان سیستم که قدرت شروع و پایان آن را دارند.	هیئت‌مدیره و مدیرعامل
E	محدودیت‌های محیطی؛ عناصر بیرونی سیستم	شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه، تغییر در بازار پول مانند تغییر در نرخ سود بانکی، مقررات و آیین‌نامه‌ها

سرانجام، با توجه به ۶ مضمون فراگیر حاصل از تحلیل مضمون و الگوی PQR، تعریف ریشه‌ای ارزیابی جامع عملکرد نمایندگان فروش بدین شرح بیان شد و به تأیید واحد تحقیق و توسعه رسید: «فرایندی تحت مالکیت شرکت که در دوره‌های زمانی معین، به صورت ساختارمند و برخط به منظور اصلاح، بهبود، ارتقاء، ایجاد انگیزه و کنترل شبکه فروش اجرا می‌شود. این فرایند باهدف افزایش رضایت بیمه‌گذاران و جذب و ماندگاری آن‌ها سعی در توانمندسازی نمایندگان دارد. شناسایی انحرافات و نقاط ضعف و قوت نمایندگان، محصولات و خدمات شرکت؛ اصلاح انحرافات؛ و درنهایت بهبود و ارتقاء نمایندگان از پیامدهای این فرایند است. فرایند با انگیزه‌بخشی به نمایندگان، آن‌ها را به بهبود عملکرد و ارتقاء توانمندی‌های خود ترغیب می‌کند. این فرایند با مشارکت و همکاری واحد فنی و واحد طرح و توسعه طراحی و توسط واحد امور نمایندگان اجرا می‌شود».

ساخت مدل مفهومی: در این مرحله مدل مفهومی بر مبنای تعریف ریشه‌ای ساخته شد. این مدل بر موضوعات ضروری برای تولید محصول نهایی و مطلوب سیستم طبق مؤلفه‌های CATWOE تأکید دارد. مدل مفهومی ارائه شده در این گام تنها مدل قابل استخراج از تعریف ریشه‌ای نیست، بلکه مدل سودمند، کارا و مؤثری است که از توافق با مشارکت‌کنندگان حاصل شده است. گفتنی است، مضامین فراگیر پیوست ۲ به عنوان گره‌های مدل مفهومی شکل ۲ انتخاب شده‌اند. طبق این مدل، «ارزیابی جامع عملکرد نمایندگان مستلزم پیش‌نیازها و پس‌نیازهایی است. شرکت باید با گردآوری، پالایش، تنظیم و تدوین ایده‌ها، نظرات و خواسته‌های ذی‌نفعان و بخش‌های مختلف سازمان هدف‌های خود را به صورت دوره‌ای بازبینی کند؛ و بر اساس نتایج حاصل، عملکرد کارکنان ستادی و کیفیت اجرای برنامه‌های پشتیبانی و ارزیابی عملکرد نمایندگان توسط ستاد و شعب را بررسی کند و در صورت نیاز، به اصلاح ساختار واحدهای ستادی و شعب مبادرت ورزد. این سه گام پیش‌نیازهای شکل‌گیری سیستم جامع ارزیابی عملکرد نمایندگان هستند. بررسی نظام‌مند و آنلاین وضعیت نمایندگان در دوره‌های زمانی معین می‌تواند به ارزیابی و اصلاح دوره‌ای برنامه‌های آموزشی تدوین شده برای نمایندگان کمک کند. ضمن آن‌که آگاه‌سازی نمایندگان از نتایج ارزیابی عملکرد زمینه‌ساز اصلاح، بهبود، ارتقاء، تدوین برنامه‌های انگیزشی و کنترل شبکه فروش است. درعین حال، با پایش

محصولات طراحی شده در شاخه‌های مختلف بیمه‌ای و دریافت نظرات مشتریان درباره عملکرد نمایندگان، محصولات و خدمات ارائه شده می‌توان به شناسایی نقاط ضعف و کاستی‌های نمایندگان مبادرت ورزید. گفتنی است فرایند یاد شده، فرایندی خطی نیست و گام‌ها می‌توانند طبق توالی ذکر شده رخ ندهند».

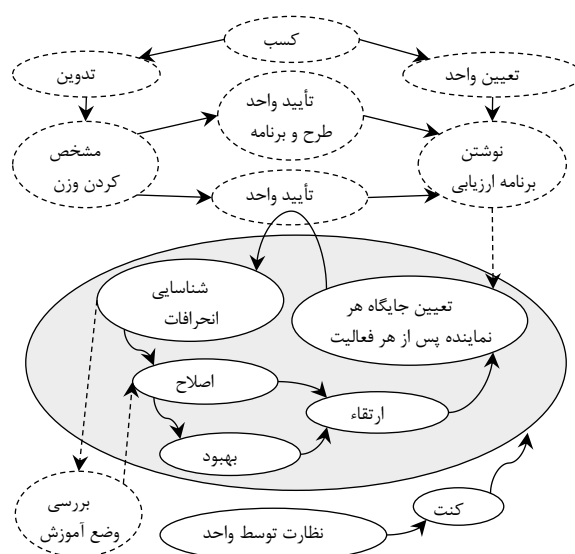


* این جزء طبق نظر واحد تحقیق و توسعه به مدل افزوده شده است و منتج از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها نیست.

شکل ۲: مدل مفهومی کلی سیستم جامع ارزیابی عملکرد نمایندگان

Figure 2: General conceptual model of a comprehensive representative performance assessment system

چون تمرکز پژوهش حاضر بر کاهش شکاف میان مدل مفهومی با تصویر گویای دنیای واقعی از طریق بهبود وضع نمایندگان بود، از مضامین توسعه‌دهنده وضع نمایندگان و سایر مضامین فراگیر پیوست ۲ برای صورت‌بندی مدل مفهومی خاص این گره استفاده شد (شکل ۳).



شکل ۳: مدل مفهومی وضع نمایندگان

Table 3: Conceptual model of the status of representatives

طبق مدل مفهومی شکل ۳، ابتدا جایگاه هر نماینده باید مشخص شود و بر پایه داده‌های این مرحله، نقاط ضعف و انحرافات عملکردی نماینده به وی یادآوری شود. سپس، به نماینده کمک شود تا انحراف‌ها را اصلاح کند و نماینده باید در بازه زمانی معین عملکرد خود را بهبود بخشد. مدل مفهومی وضع نمایندگان

با خط‌چین به فعالیت‌های پیش‌نیاز مدل کلی شکل ۲ متصل شده است. سرانجام، با هدف مراجعه به متن مصاحبه‌ها، معیارها و سنجه‌های مورداشاره ذی‌نفعان استخراج و طبق جدول ۴ صورت‌بندی شد. این جدول به همراه مدل و سایر اطلاعات برای واحد تحقیق و توسعه ارسال شد و پس از چند مرحله رفت‌و‌برگشت، مورد اصلاح و تأیید نهایی قرار گرفت و با روش تحلیل مضمون کدگذاری شد. بر این اساس سه دسته مضمون اعم از مضامین فراگیر (معیار اصلی)، مضامین سازمان دهنده (معیار فرعی) و مضامین پایه (سنجه) تولید شد. طبق نظر واحد، به‌رغم مناسب و دقیق بودن معیارها و سنجه‌ها، به‌کارگیری برخی با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود. لذا تصمیم به کنار گذاشتن آن‌ها گرفته شد. این موارد و دلایل کنار گذاشته شدن آن‌ها با علامت * در جدول ۴ مشخص شده‌اند.

جدول ۴: طبقه‌بندی معیارهای اصلی و معیارهای فرعی

Table ۴: Classification of main criteria and sub-criteria

معیار اصلی (تعداد = ۹)	معیار فرعی (تعداد = ۳۷)
عملکرد کمی	میزان فروش انواع بیمه‌ها
	صدور بیمه‌های گروهی
	عملکرد با توجه به اهداف ابلاغ‌شده (بودجه منظور شده)
عملکرد کیفی	کیفیت پرتفوی متناسب
	کیفیت پرتفوی بیمه‌های سودده
	مدیریت ریسک
	وصول حق بیمه
	وضع وصول اقساط
	بازخرید بیمه‌نامه‌های صادرشده
منابع فیزیکی	دفتر نمایندگی
	نیروی انسانی
	کنترل اسناد و مدارک
	کنترل اسناد و اوراق بهادار
توان نماینده	ویژگی‌های روان‌شناختی
	فن بیان
	ویژگی‌های ظاهری نماینده
	مهارت در عملکرد
	روابط اجتماعی و کانال‌های ارتباطی
	استفاده از فن‌آوری‌های نوین
	علاقه‌مندی و توانمندی نماینده
سلامت مالی	فعالیت‌های اجتماعی
	دریافت/پرداخت رشوه
	استفاده از رانت

معیار اصلی (تعداد = ۹)	معیار فرعی (تعداد = ۳۷)
	سایر تخلفات مالی
	بررسی شفافیت عملکرد
	تخلفات آگاهانه
شرکت در برنامه‌های آموزشی	حضور در برنامه‌های آموزشی
رضایت مشتریان	فرایند صدور
	مختصات خدمات پشتیبانی
	حسن نیت
دستورالعمل‌های داخلی	درست فروختن
	تخلف و اشتباهات در فروش
	فرآیندهای صدور
آشنایی با فرآیندها	رعایت ضوابط صدور
	فرآیندهای پیگیری خسارت
	شناخت فرآیندهای صدور
	شناخت فرآیندهای خسارت
	شناخت فرآیندهای خسارت

مقایسه مدل مفهومی با دنیای واقعی: مدل مفهومی گام قبل مدلی کاملاً ذهنی از دیدگاه ذی‌نفعان مسئله را نشان می‌دهد. لذا در این مرحله با بازگشت به دنیای واقعی و مقایسه این مدل با واقعیت، تغییرات نزدیک‌کننده وضع فعلی با مدل مفهومی شناسایی شد. این کار در جلسه‌ای متشکل از مدیران واحد طرح و توسعه انجام شد. جدول ۵ نتایج حاصل را نشان می‌دهد.

جدول ۵: مقایسه مدل مفهومی با واقعیت

Table ۵: Comparison of conceptual model with reality

مدل مفهومی	واقعیت	پیشنهاد
هدف‌ها و خواسته‌های سازمان	- واحد تحقیق و توسعه با توجه به بودجه، سهم بازار، راهبردها، توانگری مالی، ترکیب پرتفوی، و عملکرد گذشته نماینده، هدف‌ها را بودجه‌ریزی می‌کند. - تعیین سیاست توسط مدیرعامل - دریافت موردی پیشنهادها توسط کمیته تشکیلات و روش‌ها	سیستمی طراحی شود که بازخوردها را به‌صورت نظام‌یافته لحاظ کند.
وضع واحدهای ستادی و شعب	- ارزیابی عملکرد کارکنان - بررسی ریسک بیمه‌گری، فرایندها، برنامه‌ها - توسط واحد تحقیق و توسعه - اثرات عملکردها	- طراحی و استقرار سیستمی که واحدها را ملزم به انجام برنامه‌ها کند. - فرهنگ‌سازی - اتصال عملکرد به نظام کارانه - برنامه‌ای نظام‌مند برای جذب، رصد، و رشد افقی و عمودی کارکنان

وضع نمایندگان	رتبه‌بندی موردی نمایندگان بر اساس معیارهای ناکافی	■ واحد تحقیق و توسعه با همکاری امور نمایندگان و بر اساس مدل مفهومی وضع نمایندگان نسبت به ارزیابی اقدام کند. ■ طراحی سیستمی جامع که معیارهای مناسب و کافی را لحاظ کرده باشد، به‌طور نظام‌یافته معیارها و اوزان آن به‌روزرسانی شود، و ضمانت اجرایی داشته باشد. ■ این سیستم به سیستم‌های مشارکت نمایندگان در تصمیمات، دریافت مزایا (وام، تمدید قرارداد و ...)، کارمزد، و تخلفات متصل شود. ■ رتبه‌بندی باید مستمر باشد. ■ اقدامات طبق برنامه و باهدف رفع نیازها انجام شود. ■ بازخورد برنامه بر اساس اثربخشی، مدرس، آموزش‌گیرنده، و عملکرد انجام شود.
وضع آموزش	نبود مدیران متخصص، برنامه‌ها و فرایندهای آموزشی مدون	■ اثربخشی برنامه‌ها سنجیده نمی‌شود. ■ بر اساس بازاریابی و فروش؛ بازخورد از شبکه فروش و مشتریان؛ جلسات، سفرها، دوره‌های آموزشی؛ و داده‌کاوی
وضع محصولات	بر اساس بازاریابی و فروش؛ بازخورد از شبکه فروش و مشتریان؛ جلسات، سفرها، دوره‌های آموزشی؛ و داده‌کاوی	
وضع مشتریان	بازخورد مشتری به‌طور دقیق و کامل توسط واحدهای تحقیق بازار (بازاریابی) و ارتباط با مشتریان دریافت نمی‌شود.	■ پیاده‌سازی طرح باشگاه مشتریان ■ اصلاح محتوا و روش اجرای نظرسنجی ■ داشتن طرح نظرسنجی زمانمند، منسجم، مستمر، و مرتبط با مسائل پیش‌روی سازمان
	روش‌ها و معیارهای دقیقی تهیه نشده است.	

چون مدل مفهومی منتج از SSM انتزاعی است و به پدیده‌ای تحقق نیافته اشاره دارد، تضمین انطباق آن با واقعیت پشتمانه محکمی ندارد. این موضوع اعتبار مدل مفهومی را به چالش می‌کشد. باوجوداین، چکلند دو معیار به شکلی مناسب تکوین یافتن و مرتبط بودن را برای اعتبار مدل‌های مفهومی پیشنهاد می‌دهد (چکلند، ۲۰۰۰). به‌زعم وی، زمانی مدل به شکلی مناسب تکوین یافته است که «... تعریف ریشه‌ای و مدل‌های مفهومی به‌صورت نظام‌یافته از تصویر گویا استخراج شده باشند» و زمانی از ویژگی مرتبط بودن برخوردار است که بتواند «... به درک مسائل و اقدامات بعدی کمک کند.» برای تحقق این دو معیار، در طول پژوهش، نتایج هر گام در اختیار مدیران قرار گرفت و رفتن به گام بعد الزاماً منوط به اعمال نظرات و دیدگاه‌های ایشان شد. برای اعتبار بیش‌تر، گاهی اوقات مراحل تأییدشده بار دیگر در اختیار مدیران قرار گرفت تا توسط ایشان صحت‌گذاری شوند. چکلند و سووالیس توسعه مدل‌های مفهومی به کمک افراد کم‌تجربه را به چالش می‌کشند و آن را محدودیتی جدی برای ظرفیت SSM در تولید سیستم‌های جایگزین می‌دانند (Checkland and Tsouvalis, 1997). برای پرهیز از این چالش، در این پژوهش از ایده‌ها و نظرات گروهی متنوع از مدیران مجرب (به‌طور متوسط، دارای ۱۲ سال تجربه سازمانی) با دیدگاه‌ها و تخصص‌های متنوع استفاده شد.

رتبه‌بندی معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد با استفاده از روش رتبه‌بندی مارکوس^۱: روش مارکوس^۱ یکی از تکنیک‌های نوین تصمیم‌گیری چند معیاره به معنی ارزیابی و تحلیل گزینه‌ها بر مبنای راه‌حل سازشی^۲

^۱ MARCOS

^۲ Measurement Alternatives and Ranking according to Compromise Solution

است. در این تحقیق از روش مارکوس به منظور تحلیل نهایی مسائل کلیدی بخش کشاورزی عراق به صورت موازی استفاده خواهد شد. مراحل متد مارکوس عبارت است از:

گام اول، تدوین ماتریس تصمیم: نظرات خبرگان در قالب یک طیف ۱۰ تایی در مورد مسائل کلیدی پژوهش دریافت خواهد شد.

جدول ۶: مؤلفه‌های CATWOE

Table 6: CATWOE Ingredients

ماتریس تصمیم	تخصص خبرگان	شدت اهمیت	میزان مرتبط بودن با بافت بیمه
عملکرد کمی	۵.۸۷	۶.۲۲	۵.۴۱
عملکرد کیفی	۷.۶۳	۷.۲۲	۶.۹۴
منابع فیزیکی	۳.۹۲	۴.۷۶	۴.۶۹
توان نماینده	۶.۸۴	۵.۸۹	۶.۲۲
سلامت مالی	۸.۴۶	۸.۹۷	۹.۱۱
رضایت مشتریان	۹.۱۱	۸.۹۵	۹.۲۶
آشنایی با فرایندها	۴.۸	۵.۲۳	۴.۶۵
شرکت در برنامه‌های آموزشی	۳.۷۲	۲.۹۶	۳.۴۵
دستورالعمل‌های داخلی	۵.۲۴	۴.۸	۵.۱۲
AI	۹.۱۱	۸.۹۷	۹.۲۶
AAI	۳.۷۲	۲.۹۶	۳.۴۵
MAX & MIN	۹.۱۱	۸.۹۷	۹.۲۶

گام دوم، تعیین گزینه‌های ایدئال و پاد-ایدئال: در این مرحله بر مبنای فرمول‌های زیر، مقادیر

گزینه‌های ایدئال و پاد-ایدئال مشخص خواهد شد.

$$AI = \max_i x_{ij} \text{ if } j \in B \text{ and } \min_i x_{ij} \text{ if } j \in C$$

$$AAI = \min_i x_{ij} \text{ if } j \in B \text{ and } \max_i x_{ij} \text{ if } j \in C$$

گام سوم، نرمال‌سازی: در این مرحله با استفاده از ارتباطات ذیل، مقادیر ماتریس تصمیم نرمال می‌شوند.

داده‌ها با رویه خطی، نرمال می‌شوند و برای معیارهای افزایشی و کاهششی، رویه نرمال‌سازی تفاوت خواهد داشت.

$$n_{ij} = \frac{x_{aj}}{x_{ij}} \text{ if } j \in C$$

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{aj}} \text{ if } j \in B$$

ماتریس نرمال پژوهش حاضر عبارتند از:

جدول 7: ماتریس نرمال

Table 7: Normal Matrix

ماتریس نرمال	تخصص خبرگان	شدت اهمیت	میزان مرتبط بودن با بافت بیمه
عملکرد کمی	۰.۶۴۴	۰.۶۹۳	۰.۵۸۴
عملکرد کیفی	۰.۸۳۸	۰.۸۰۵	۰.۷۴۹
منابع فیزیکی	۰.۴۳	۰.۵۳۱	۰.۵۰۶
توان نماینده	۰.۷۵۱	۰.۶۵۷	۰.۶۷۲
سلامت مالی	۰.۹۲۹	۱	۰.۹۸۴
رضایت مشتریان	۱	۰.۹۹۸	۱
آشنایی با فرایندها	۰.۵۲۷	۰.۵۸۳	۰.۵۰۲
شرکت در برنامه‌های آموزشی	۰.۴۰۸	۰.۳۳	۰.۳۷۳
دستورالعمل‌های داخلی	۰.۵۷۵	۰.۵۳۵	۰.۵۵۳
AI	۱	۱	۱
AAI	۰.۴۰۸	۰.۳۳	۰.۳۷۳
وزن شاخص‌های ارزیابی عوامل	۰.۳۳	۰.۳۳	۰.۳۳

گام چهارم، استخراج ماتریس نرمال موزون: با ضرب ماتریس نرمال در وزن معیارهای ارزیابی مسائل،

ماتریس نرمال موزون یا وزن‌دار استخراج خواهد شد.

جدول ۸: ماتریس نرمال موزون

Table 8: Weighted normal matrix

ماتریس نرمال موزون	تخصص خبرگان	شدت اهمیت	میزان مرتبط بودن با بافت بیمه
عملکرد کمی	۰.۲۱۳	۰.۲۲۹	۰.۱۹۳
عملکرد کیفی	۰.۲۷۷	۰.۲۶۶	۰.۲۴۷
منابع فیزیکی	۰.۱۴۲	۰.۱۷۵	۰.۱۶۷
توان نماینده	۰.۲۴۸	۰.۲۱۷	۰.۲۲۲
سلامت مالی	۰.۳۰۷	۰.۳۳	۰.۳۲۵
رضایت مشتریان	۰.۳۳	۰.۳۲۹	۰.۳۳
آشنایی با فرایندها	۰.۱۷۴	۰.۱۹۲	۰.۱۶۶
شرکت در برنامه‌های آموزشی	۰.۱۳۵	۰.۱۰۹	۰.۱۲۳
دستورالعمل‌های داخلی	۰.۱۹	۰.۱۷۷	۰.۱۸۲
AI	۰.۳۳	۰.۳۳	۰.۳۳
AAI	۰.۱۳۵	۰.۱۰۹	۰.۸۸۶

گام پنجم، محاسبه درجه مطلوبیت گزینه‌ها (در اینجا معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد): در

این بخش بر اساس فرمول‌های زیر، میزان مطلوبیت ایدئال و پاد-ایدئال گزینه‌ها معین می‌شود.

$$K_i^+ = \frac{S_i}{S_{ai}}$$

$$K_i^- = \frac{S_i}{S_{aai}}$$

جدول ۹: محاسبه درجه مطلوبیت

Table 9: Calculation of the degree of desirability

f(k+)	f(k-)	ki+	ki-	si(sum)	ماتریس نرمال موزون
۰.۴۶۷	۰.۵۳۳	۰.۶۴۱	۰.۵۶۲	۰.۶۳۵	عملکرد کمی
۰.۴۶۷	۰.۵۳۳	۰.۷۹۸	۰.۶۹۹	۰.۷۹	عملکرد کیفی
۰.۴۶۷	۰.۵۳۳	۰.۴۸۹	۰.۴۲۸	۰.۴۸۴	منابع فیزیکی
۰.۴۶۷	۰.۵۳۳	۰.۶۹۴	۰.۶۰۸	۰.۶۸۷	توان نماینده

۰.۴۶۷	۰.۵۳۳	۰.۹۷۲	۰.۸۵۱	۰.۹۶۲	سلامت مالی
۰.۴۶۷	۰.۵۳۳	۰.۹۹۹	۰.۸۷۵	۰.۹۸۹	رضایت مشتریان
۰.۴۶۷	۰.۵۳۳	۰.۵۳۷	۰.۴۷۱	۰.۵۳۲	آشنایی با فرایندها
۰.۴۶۷	۰.۵۳۳	۰.۳۷۱	۰.۳۲۵	۰.۳۶۷	شرکت در برنامه‌های آموزشی
۰.۴۶۷	۰.۵۳۳	۰.۵۵۵	۰.۴۸۶	۰.۵۴۹	دستورالعمل‌های داخلی
				۰.۹۹	AI
				۱.۱۳	AAI

گام ششم، تعیین عملکرد نهایی و رتبه‌بندی گزینه‌ها (در اینجا مسائل کلیدی بخش کشاورزی

عراق): در این بخش با استفاده از فرمول زیر عملکرد مطلوب هر گزینه (مسئله) معین می‌شود.

$$f(K_i) = \frac{K_i^+ + K_i^-}{1 + \frac{1 - f(K_i^+)}{f(K_i^+)} + \frac{1 - f(K_i^-)}{f(K_i^-)}}$$

جدول 10: رتبه‌بندی گزینه‌ها

Table 10: Ranking of options

رتبه	ماتریس نرمال موزون
۰.۶۲۱	رضایت مشتریان
۰.۶۰۴	سلامت مالی
۰.۴۹۶	عملکرد کیفی
۰.۴۳۱	توان نماینده
۰.۳۹۹	عملکرد کمی
۰.۳۴۵	دستورالعمل‌های داخلی
۰.۳۳۴	آشنایی با فرایندها
۰.۳۰۴	منابع فیزیکی
۰.۲۳۱	شرکت در برنامه‌های آموزشی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر فهرستی جامع از معیارهای عملکرد نمایندگان فروش بیمه را با لحاظ کردن دیدگاه‌های ذی‌نفعان طراحی کرد. بدین منظور، ابتدا با مطالعه مستندات آرشیوی، انجام سه مصاحبه مقدماتی با مدیران تحقیق و توسعه و بازاریابی، و کسب بازخورد از صاحب‌نظران شرکت مورد مطالعه تصویر گویای موقعیت مسئله‌زا ترسیم شد. سپس، با توجه به ذی‌نفعان شناسایی شده در تصویر گویا، مصاحبه‌هایی با دیگر مدیران شرکت انجام شد. تحلیل مضمون مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۱۰۶ مضمون پایه، ۲۰ مضمون توسعه‌دهنده، و ۶ مضمون فراگیر شد. ۶ مضمون فراگیر مبنای تدوین تعریف ریشه‌ای و ترسیم مدل مفهومی قرار گرفت. از مقایسه مدل با تصویر گویا، تغییرات ممکن برای بهبود سیستم جاری شناسایی شد. یکی از مضامین

فراگیر و به عبارتی، عناصر مدل مفهومی، بررسی وضع نمایندگان بود که از ۱۴ مضمون پایه منتج می‌شد. با لحاظ کردن این مضامین به عنوان معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد نمایندگان و رجوع به مصاحبه‌ها و مرور چندباره آن‌ها، ۳۷ معیار فرعی و ۷۱ سنجه ذیل این ۹ معیار اصلی احصا شد. نتایج حاصل طی جلسات حضوری و مکاتبات چندباره با مدیران تحقیق و توسعه مورد بازبینی، تصحیح، و تأیید قرار گرفت. در نتیجه، ۲۶ معیار فرعی به همراه ۴۷ سنجه مشخص شد که به کارگیری آن‌ها از سودمندی، کارایی، و اثربخشی مطلوبی در شرکت مورد مطالعه برخوردار بود. پس از آن با کمک تکنیک مارکوس، نه معیار اصلی رتبه بندی شد و رضایت مشتریان بیشترین امتیاز را کسب کرد.

این پژوهش با طراحی فهرستی جامع از معیارهای ارزیابی عملکرد نمایندگان فروش بیمه توسط SSM به توسعه بدنه دانشی این حوزه کمک کرده است. بر اساس تحلیل مطالعات پیشین، چند خلأ پژوهشی قابل مشاهده است. نخست، اغلب مطالعات از معیارهای متداول و از پیش تعیین شده استفاده کرده‌اند و فرآیند طراحی و استخراج معیارهای اختصاصی برای نمایندگان فروش کمتر مورد توجه بوده است. دوم، بیشتر پژوهش‌ها بر ارزیابی عملکرد شرکت‌ها تمرکز داشته‌اند و تعداد محدودی عملکرد نمایندگان فروش را بررسی کرده‌اند. سوم، رویکردهای غالب عمدتاً کمی و رتبه‌بندی محور بوده‌اند و از رویکردهای سیستمی برای شناسایی و ساختار بندی معیارها استفاده نشده است. بنابراین طراحی معیارهای عملکرد نمایندگان فروش بیمه با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی روش‌شناسی سیستم‌های نرم و مدل مارکوس می‌تواند این خلأ پژوهشی را پوشش دهد.

هرچند رویکرد فراگیر این روش‌شناسی متضمن برشمردن دیدگاه‌های متفاوت و بعضاً متضاد ذی‌نفعان شبکه نمایندگان فروش است، یافته‌های پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. SSM اساساً فرایندی مبتنی بر مباحثه و مکالمه است که با فرض سطحی از یادگیری و بینش میان شرکت‌کنندگان، امکان دستیابی به اجماع را فراهم می‌آورد. این ویژگی باعث می‌شود تا SSM به شدت بر بینش فردی شرکت‌کنندگان متکی باشد و نتایج آن محدود به الگوی فکری، استعداد فکری، اعتقادات، تعصبات، و ایدئولوژی‌های شرکت‌کنندگان در پژوهش شود. این محدودیت ذاتی، تعمیم‌پذیری نظری و چه‌بسا تحلیل‌های آماری یافته‌های پژوهش را به چالش می‌کشد. از این رو، تکرار پژوهش با روش‌شناسی مذکور در دیگر شرکت‌های بیمه یا تحلیل تعمیم‌پذیری آماری یافته‌های پژوهش در سطح صنعت پیشنهاد می‌شود. سرانجام، این پژوهش صرفاً به طراحی معیارها و سنجه‌های ارزیابی عملکرد پرداخت و از تحلیل‌های تکمیلی، مانند تعیین اوزان اهمیت معیارها یا به کارگیری معیارهای طراحی شده در فنون تحقیق در عملیات سخت بازماند. پیشنهاد می‌شود با وزن‌دهی به معیارها توسط فنونی چون روش بهترین - بدترین فازی و ادغام نتایج با فنونی چون تحلیل پوششی داده‌ها بینش ارزشمندی درباره کارایی نمایندگان فروش بیمه حاصل شود.

محدودیت‌ها: پژوهش حاضر مانند هر مطالعه تجربی دارای محدودیت‌هایی است که باید در تفسیر نتایج مدنظر قرار گیرد. عملکرد مدل بر مبنای داده‌های تاریخی ۱۱ ساله بازار ایران ارزیابی شده است؛ بنابراین در صورت وقوع شوک‌های ساختاری جدید (مانند تغییرات مقرراتی، تحریم‌ها، یا بحران‌های ژئوپلیتیک)، دقت پیش‌بینی ممکن است دچار کاهش شود. اگرچه مجموعه‌ای گسترده از شاخص‌های تکنیکال و آماری استفاده شد، اما داده‌های بنیادی مانند سودآوری، جریان‌های نقدی و متغیرهای کلان اقتصادی لحاظ نشده‌اند.

پیشنهادهای کاربردی: با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که سرمایه‌گذاران نهادی و سبدگردانان از این چارچوب برای تشکیل پرتفوی‌های واقعی استفاده کنند، به ویژه در شرایط بحران اقتصادی. همچنین، برای تحقیقات آینده، می‌توان این مدل را با ویژگی‌های بنیادی بیشتر (مانند نسبت‌های مالی) گسترش داد تا دقت پیش‌بینی افزایش یابد. همچنین آزمون مدل در بازه‌های هفتگی، ماهانه یا چندماهه می‌تواند استراتژی‌های مناسب برای صندوق‌ها یا سرمایه‌گذاران بلندمدت ارائه دهد.

تعارض منافع: برای ارائه مطالب و نگارش این مقاله هیچ گونه کمک مالی از هیچ فرد، نهاد و سازمانی، دریافت نشده است و نتایج و دستاوردهای این مقاله به نفع یا ضرر سازمان یا فردی خاص نخواهد بود. حضور نویسندگان در این پژوهش به عنوان شاهدی بیطرف ولی متخصص بوده است و نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی ندارند.

Reference

- Alirezaee, M. R., Cheraghi, Z., & Rakhshan, F. (2016). Efficiency measurement of selected insurance companies using two-stage DEA models along with window analysis. *Iranian Journal of Insurance Research*, 5(4), 1–24. <https://doi.org/10.22056/ijir.2016.04.01> [In Persian]
- Atabaki Nia, N., Ebadati, O., & Hamzeh, A. (2023). Identification and ranking of the effects of InsurTech on the business model of insurance companies: A hybrid model of MCDM, DEMATEL, and ANP. *Iranian Journal of Insurance Research*, 12(3), 213–224. <https://doi.org/10.22056/ijir.2023.03.04> [In Persian]
- Bao, N. J., Ramlan, R., Mohamad, F., & Yassin, A. M. (2018). Performance of Malaysian insurance companies using data envelopment analysis. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 11(3), 1147–1151. <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v11.i3.pp1147-1151>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Checkland, P., & Tsouvalis, C. (1997). Reflecting on SSM: The link between root definitions and conceptual models. *Systems Research and Behavioral Science*, 14(3), 153–162.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. (2021). Performance evaluation of an insurance company using an integrated balanced scorecard (BSC) and best-worst method (BWM). *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), 33–50. <https://doi.org/10.31181/dmame2104033d>
- Ebrahimi, S. A., & Eynali, M. (2019). Developing a framework to explain public policy capture using thematic analysis and interpretive structural modeling (ISM). *Journal of Public Administration*, 11(3), 403–430. <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.277891.2513>
- Ebrahimi, K. Azar, A. and Chit Sazian, A. (1399). How to use Doulat electronic services Reading resource: Peshkhan Doulat notebooks. Department of Obstetrics and Operations, 11(1), 89-109. doi: 10.22108/jpom.2020.121911.1250
- Iran Central Insurance. (2022). *Statistical yearbook of Iran's insurance industry*. <https://centinsur.ir/fa-IR/Portal/540> [In Persian]

- Iran Central Insurance. (2026). *Statistical yearbook of Iran's insurance industry*. <https://centinsur.ir/fa-IR/Portal/540> [In Persian]
- Kaffash, S., Azizi, R., Huang, Y., & Zhu, J. (2020). A survey of data envelopment analysis applications in the insurance industry 1993–2018. *European Journal of Operational Research*, 284(3), 801–813. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.07.034>
- Kashanipoor, M., & Ghazizadeh, M. (2009). Identifying effective influential variables and ratios on measuring bank branch efficiency. *Daneshvar Raftar Journal*, 15(32), 93–108. [In Persian]
- Kazemi, A., & Mirzaei Nabi, M. (2018). Performance evaluation of insurance company agencies using EFQM indicators and DEA method. *Accounting and Economic Research*, 2(3), 50–70. [In Persian]
- Khalili, Y., Sadeghi, M., Khonaka, A., & Momeni Yanesari, A. (2025). Analyzing the role of audit committee effectiveness and internal audit performance quality in social responsibility reporting in insurance companies. *Iranian Journal of Insurance Research*, 14(4), 295–310. <https://doi.org/10.22056/ijir.2025.04.03> [In Persian]
- Majidi, A., Qaradaghi, R., & Kavousi, T. (2016, November). Identifying and prioritizing the factors affecting the marketing and sales of life insurance in Iran Insurance Company of East Azerbaijan Province. In *Proceedings of the First National Conference on New Approaches in Accounting and Management*, Mianeh. <https://civilica.com/doc/7260177> [In Persian]
- Masoumi, M., Mahmoudzadeh, V., Salehnia, M., & Mohammadi, M. (2025). Designing a model for the development of life insurance sales (Case study of Khorasan Razavi). *Quarterly Journal of Urban Economics and Management*, 13(51), 51–65. [In Persian]
- Nahavandi, N., & Sharifinia, M. (2018). Designing a model for performance evaluation and ranking of insurance companies by integrated BSC-DEA method. *Sharif Journal of Industrial Engineering and Management*, 33(1), 27–37. <https://doi.org/10.24200/j65.2018.5516> [In Persian]
- Omrani, H., Gharizadeh Beiragh, R., & Shafie Kaleibari, S. (2015). Performance assessment and ranking of Iranian insurance companies using an integrated model with experts' preferences. *Industrial Management Journal*, 6(4), 791–807. <https://doi.org/10.22059/imj.2014.50702> [In Persian]
- Parsapoor, M., & Shekarkhah, J. (2025). The impact of performance measurement systems on organizational performance considering the mediating role of public accountability. *Governmental Accounting*, 11(2), 1–26. <https://doi.org/10.30473/gaa.2025.73918.1795> [In Persian]
- Poolnews. (2016). *Details of how to rank insurance agents*. <https://www.poolnews.ir/000nEe> [In Persian]
- Ranjbarfard, M., & Dadashi, F. (2025). Examining the applications of Internet of Things technology and its acceptance rate in the insurance industry. *Sciences and Techniques of Information Management*, 11(2), 133–172. <https://doi.org/10.22091/stim.2024.10757.2099> [In Persian]
- Rashidi, M., & Seyednaghavi, M. (2025). Pathology of the human resource management model of slack employees: The function of performance evaluation, control, reward,

- and compensation. *Public Organizations Management*, 13(2), 177–192. <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.68507.4851> [In Persian]
- Rezghi Shirsavar, H., & Vali, M. (2019). Prioritizing performance indicators of an insurance company using the grey multi-criteria decision-making method. *Iranian Journal of Insurance Research*, 8(1), 65–84. <https://doi.org/10.22056/ijir.2019.01.04> [In Persian]
- Sabzi, M., Khojair, F., & Rashidi, A. (2013, November). Proper monitoring system of insurance sales network. Paper presented at the *20th National Insurance and Development Conference*, Tehran. <https://civilica.com/doc/825688> [In Persian]
- Sadeghiyan, T., Khademi Zare, H., & Hamzeh, A. (2024). Using one-stage and two-stage DEA model to rank insurance agencies considering different parts of the supply chain. *Supply Chain Management*, 26(84), 61–75. [In Persian]
- Safari, S., Moradi Doliskani, S., & Reisi Ghorban Abadi, H. (2017). An MCDM framework (enriched PROMETHEE) for performance measurement and ranking of insurance companies. *Iranian Journal of Insurance Research*, 6(1), 1–22. <https://doi.org/10.22056/ijir.2017.01.01> [In Persian]
- Sardar, S., & Papey, S. (2014). Investigating the status of marketing channels in the insurance industry using ANP and DEA techniques. *Business Management*, 5(20), 97–118. [In Persian]
- Siahsarani, M., & Zarei, A. (2015). Identification and screening of the challenges facing the sales network in the insurance industry and solution using fuzzy Delphi technique. *New Marketing Research Journal*, 5, 111–124. [In Persian]
- Suvvari, A., Raja Sethu Durai, S., & Goyari, P. (2019). Financial performance assessment using grey relational analysis (GRA): An application to life insurance companies in India. *Grey Systems*, 9(4), 502–516. <https://doi.org/10.1108/GS-05-2019-0010>
- Tajino, A., James, R., & Kijima, K. (2005). Beyond needs analysis: Soft systems methodology for meaningful collaboration in EAP course design. *Journal of English for Academic Purposes*, 4(1), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.jeap.2004.01.001>
- Taebi, M., Rezvani, M., & Abdollahi, B. (2015, March). Pathology of life insurance sales network using XTRIZ approach. In *Proceedings of the 1st International Conference on Management, Accounting and Economics*, Shiraz. <https://civilica.com/doc/4214855> [In Persian]
- Turkestani, M. S., Mansoori, T., & Taghizadeh, Y. (2015). Comparative study of clustering algorithms to measure customer value in customer relationship management systems in the insurance industry. *Modern Marketing Research*, 1(6), 1–22. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2016.20651> [In Persian]
- William, N., Ivins, W. K., & Burgess, M. (2006, November). Data quality & agile methods: A BT perspective. In *Proceedings of the International Conference on Information Quality (ICIQ 2006)*, Boston.