



Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry

Hajieh Rajabi Farjad^{1*}, Nesa Toranian²

1. Department of Public Administration, Amin University of Law Sciences, Tehran, Iran (Corresponding Author).
2. Department of Public Administration, Electronics Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

❖ Corresponding Author Email: hajiehrajabi@yahoo.com

Journal Info:

Volume 2, Issue 4 Winter 2024
Pages: 33-52

Article Dates:

Receive: 2023/11/28
Accept: 2024/01/11
Published: 2024/03/11

Keywords:

Service Compensation, job Satisfaction, Job Motivation, Leadership Style and Organizational Climate, Sustainable Human Resource Performance

Sustainable human resource management provides a suitable strategy for human resource management and ways to achieve social and environmental goals for the organization. Based on this, the current research was carried out with the aim of identifying factors affecting the performance of sustainable human resources in the insurance industry. In terms of purpose, this study is applied and conducted with a combination of qualitative-quantitative (mixed) method. The statistical population of this research in the qualitative part included experts and experts of all insurance companies in Iran who were selected in a targeted way. The sample size in the qualitative section is 15 people. In the quantitative section, the statistical population includes all Iranian insurance employees (460 people; 45 managers and 415 experts). Based on Cochran's formula, 210 people (21 managers and 189 experts) were selected based on stratified randomness. The tools for collecting information in the research literature section were library studies and to collect information to answer the research questions, literature review and interviews with the experts and setting up a questionnaire to validate the obtained model were done. Its face and content validity and its reliability were done using Cronbach's alpha. The results showed that the five factors of service compensation, job satisfaction, job motivation, leadership style, organizational atmosphere and sustainable human resource management can be effective in sustainable human resource performance. According to the findings of the research, it can be concluded that in order to evaluate the performance of sustainable human resources in the insurance industry, paying attention to the five factors of service compensation, job satisfaction, job motivation, leadership style, organizational climate and sustainable human resources management, sustainable human resources performance is most important. It has a high

Article Cite:

Rajabi Farjad H, Toranian N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry, *Dynamic Management and Business Analysis*. 2(4): 33-52



[10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015](https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015)



Creative Commons: CC BY 4.0



شناسایی عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار در صنعت بیمه

حاجیه رجبی فرجاد^{۱*}، نساء طورانیان^۲

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

✦ ایمیل نویسنده مسئول: hajiehrajabi@yahoo.com

اطلاعات نشریه:

دوره ۲، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲

صفحات: ۳۳-۵۲

تاریخ های مقاله:

دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۷

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۱

انتشار: ۱۴۰۲/۱۲/۲۱

واژگان کلیدی:

جبران خدمات، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، سبک رهبری و جو سازمانی، عملکرد منابع انسانی پایدار

مدیریت منابع انسانی پایدار استراتژی مناسبی را برای مدیریت منابع انسانی و شیوه‌های دستیابی به اهداف اجتماعی و زیست محیطی برای سازمان فراهم می‌کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار در صنعت بیمه انجام شد. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و با ترکیبی از روش کیفی- کمی (آمیخته) انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان و صاحب‌نظران کلیه شرکت بیمه ایران بود که به روش هدفمند انتخاب شدند. حجم نمونه در بخش کیفی ۱۵ نفر در نظر گرفته شده است. جامعه آماری بخش کمی، شامل کلیه کارکنان بیمه ایران (۴۶۰ نفر؛ ۴۵ مدیر و ۴۱۵ کارشناس) در نظر گرفته شده است. که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۱۰ نفر (۲۱ مدیر و ۱۸۹ کارشناس) بر اساس تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش ادبیات تحقیق، مطالعات کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخ به سوالات تحقیق، از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان و تنظیم پرسشنامه برای اعتبارسنجی مدل بدست آمده انجام شد. روایی آن به صورت صوری و محتوایی و پایایی آن با استفاده از الفای کرونباخ انجام شد. نتایج نشان داد که پنج عامل جبران خدمات، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، سبک رهبری، جو سازمانی و مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند در عملکرد منابع انسانی پایدار تاثیرگذار باشند. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که به منظور ارزیابی عملکرد منابع انسانی پایدار در صنعت بیمه، توجه به پنج عامل جبران خدمات، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، سبک رهبری، جو سازمانی و مدیریت منابع انسانی پایدار، عملکرد منابع انسانی پایدار از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد.

استناد به مقاله:

رجبی فرجاد ح، طورانیان ن. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار در صنعت بیمه، مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار. ۳۳-۵۲: (۴)۲.



مقدمه

بیمه یکی از پیشرفت‌های دنیای مدرن برای راحت کردن زندگی شهروندان است. شرایط متفاوت حاکم بر جامعه باعث می‌شود که زندگی انسان همواره در معرض مشکلات فراوانی باشد. فقر، بیکاری و بیماری تنها بخشی از این مشکلات هستند. بیمه در واقع نوعی احساس مسئولیت انسان در قبال شرایط طبیعی جامعه و روشی برای جبران خسارت است. علاوه بر این شرکت‌های بیمه علاوه بر ارائه خدمات با گرفتن حق بیمه مداوم نفع شخصی نیز دارند. البته شرایط انجام این کار در هر شرکت بیمه‌ای متفاوت است (ولی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲). رتبه‌بندی انجام شده توسط مرکز آمار ایران در سال ۱۴۰۱ نشان می‌دهد که رتبه بیمه مرکزی ایران در حالت کلی چهارم و در تعدادی از خدمات بیمه‌ای رتبه‌های بالاتری نیز کسب کرده‌اند که این آمار حاکی از وجود مشکل در سیستم بیمه‌ای ایران می‌باشد. در این بین، یکی از عوامل، مدیریت منابع انسانی است و از جمله دلایلی که سبب کاهش سطح کیفی و کمی خدمات بیمه‌ای ایران گردیده است می‌توان به غیبت زیاد کارکنان، جابجایی زیاد کارکنان، امکانات آموزشی ناکافی، کمبود ابزارهای انگیزشی، امکانات رفاهی نامناسب و فقدان سیستم رتبه‌بندی عملکرد، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای بیمه پایین‌تر اشاره کرد. کشور ایران یکی از بازارهای نوظهور آسیا محسوب می‌شود. بر اساس آخرین نتایج حساب‌های ملی فصلی مرکز آمار ایران، تولید ناخالص داخلی به قیمت ثابت سال ۱۳۹۰ در نه ماهه سال ۱۴۰۱ به رقم ۵۸۲۵ هزار میلیارد ریال با نفت و ۵۰۰۱ هزار میلیارد ریال بدون احتساب نفت رسیده است، در حالی که رقم مذکور در مدت مشابه سال قبل با نفت ۵۶۴۱ هزار میلیارد ریال و بدون نفت ۴۸۶۰ هزار میلیارد ریال بوده که نشان از رشد ۳٫۳ درصدی محصول ناخالص داخلی با نفت و ۲٫۹ درصدی محصول ناخالص داخلی بدون نفت در نه ماهه سال ۱۴۰۱ دارد. نتایج مذکور حاکی از آن است که در نه ماهه سال ۱۴۰۱ رشته فعالیت‌های گروه کشاورزی رشد ۴٫۳-، گروه صنایع و معادن ۵٫۳ درصد (شامل: استخراج نفت خام و گاز طبیعی ۵٫۶، سایر معادن ۰٫۹، صنعت ۵٫۱، انرژی ۹٫۵ و ساختمان ۲٫۲- درصد) و گروه خدمات ۲٫۶ درصد نسبت به نه ماهه سال ۱۴۰۰، رشد داشته است. با این حال، نفوذ صنعت بیمه در حد مطلوب نیست. طبق گزارش سازمان مرکزی بیمه ایران، نفوذ صنعت بیمه تنها ۱/۸ درصد از تولید ناخالص داخلی در سال ۲۰۲۰ بوده که بر اساس چشم‌انداز تعیین شده، در نظر است تا به عدد ۳/۲ درصد برسد. علاوه بر این، رشد این بخش در سال ۲۰۲۰ به دلیل عوامل مختلفی مانند فقدان حکمرانی قوی، پاسخگویی، آگاهی، تنوع محصول و حمایت از سیاست دولت پایین بود. توسعه بخش بیمه نسبت به سایر بخش‌های اقتصادی ناچیز بوده است. همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهند که ایران در مقایسه با میانگین جهانی و بخش اعظم کشورهای دنیا، عملکرد قابل قبولی را در ضریب نفوذ بیمه به ثبت نرسانده است. یکی از دلایل اصلی فقدان مدیریت منابع انسانی، حکمرانی خوب و پاسخگویی در شرکت است (عطاطلب و نیاکان، ۱۴۰۲). ایجاد حکمرانی خوب و پاسخگویی با اطمینان از عملکرد کارکنان دائمی شرکت بیمه امکان‌پذیر است. عملکرد بهتر کارکنان به بهبود کیفیت نیروهای میدانی که مسئول فروش بیمه نامه هستند کمک می‌کند. سبک رهبری مثبت، انگیزه، محیط کاری خوب، مدیریت پاداش خوب و رضایت شغلی می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد (آفرین و همکاران، ۲۰۲۳) بنابراین، بهبود عملکرد کارکنان بر عملکرد کلی شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد که به رشد صنعت بیمه کمک می‌کند. در این راستا، مدیریت شرکت‌های بیمه باید عوامل موثر بر عملکرد کارکنان را شناسایی کند. همچنین، حیات سازمانی در گروه عملکرد صحیح کارکنان است و می‌توان کارکنان را با مدیریت موثر عملکرد پرورش داد، نقاط قوت و ضعف آنان را گوشزد کرد، و به سوی آرمانها و اهداف سازمانی پیش برد (طلوعیان، ۱۴۰۰). کارکنان و عملکردشان نقش اساسی در موفقیت هر سازمان ایفا می‌کنند، و مدیریت عملکرد کارکنان نیز یکی از مهمترین موضوعات در مدیریت سازمان است (میرزایی و همکاران، ۲۰۲۰). در این راستا یکی از دغدغه‌های سازمانی را می‌توان عملکرد پایدار کارکنان برشمرد. عملکرد پایدار، عملکردی است که به دنبال توسعه پایدار سازمان است و به میزان کارآمدی کارکنان در سازمان اشاره دارد (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۷). از این رو، با انجام این تحقیق و شناسایی نقاط ضعف و قوت منابع انسانی، و با ادغام مدیریت منابع انسانی در پایداری، می‌توان در سطح کلان، به مباحث اجتماعی پیرامون پایداری سازمان و مسئولیت اجتماعی در مدیریت منابع انسانی تمرکز داشت و در سطح خرد بر فرایندهای داخلی مدیریت منابع انسانی تأکید نمود. مدیریت منابع انسانی در ایجاد تعهد و تعلق کارکنان اهمیت بسزایی دارد (بارفروش و همکاران، ۱۴۰۲). با عنایت به موارد فوق، به نظر می‌رسد که با انجام این تحقیق شرکت بیمه ایران به مزایای همچون: (۱) شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان سازمان و تلاش در جهت برطرف نمودن نقیصه‌های موجود؛ (۲) تعیین ضعف‌های مهارتی کارکنان و تدوین نیازهای آموزشی کارکنان؛ (۳) برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه منابع انسانی؛ (۴) نظام‌مند نمودن برنامه‌های جبران خدمات در جهت تشویق و تنبیه کارکنان؛ (۵) ایجاد ذهنیت مشترک و ارتباط منطقی در بین کارکنان و مدیران شرکت بیمه دست پیدا نمایند، و از سوی دیگر، عدم انجام این تحقیق می‌تواند تبعات منفی: (۱) ناتوانی سازمان در کنترل دارایی مشهود و نامشهود سازمان؛ (۲) ناتوانی در جهت ایجاد توازن بین تعارض‌های مختلفی سازمانی (تعارض بین سود، رشد کنترل و ذی‌نفعان)؛ (۳) ناتوانی مدیران سازمان در جهت ایجاد فضای سازمانی شفاف و پاسخگو؛ (۴) ایجاد شرایط برای کنترل خطرات و تله‌های ارزیابی عملکرد ناصحیح؛ (۵) ناتوانی سازمانی در جهت جمع‌آوری اطلاعات کلیدی فرآیندها و زمینه استفاده از تجربیات قبلی برای برنامه ریزی فعالیتهای آتی را در پی داشته باشد.

پژوهش حاضر با هدف پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق مبنی بر این که، عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار در صنعت بیمه کدامند؟ انجام شد.

پیشینه نظری

کارمند جزء اساسی یک سازمان است. عملکرد کارکنان تعیین‌کننده موفقیت یا ناموفق بودن یک سازمان است. اثرات مالی و غیرمالی کارکنان یک سازمان مرتبط با اهداف آن، عملکرد کارکنان نامیده می‌شود (آنیثا و همکاران، ۲۰۱۴). به عقیده آل‌مهرزی و سینگ، عملکرد به چگونگی عملکرد یک فرد در طول

مدت زمان معین در مقایسه با بسیاری از گزینه‌ها مانند استانداردهای کاری، اهداف یا معیارهای از پیش تعیین شده مورد توافق متقابل اشاره دارد (المهرزی و سیک، ۲۰۱۶). علاوه بر این، عملکرد کاری است که کارکنان انجام می‌دهند یا انجام نمی‌دهند (یانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، عملکرد ناشی از کار یا دستاوردهای کارکنان در زمینه خود است. این می‌تواند به طور مستقیم در بهره‌وری از کمیته و کیفیت منعکس شود و شرایط اعمال شده برای کار را مطابق با تئوری‌های متعدد در مورد عملکرد ارائه دهد. حمید و وحید (۲۰۱۱) ساختار و مدل‌های فرضی مرتبط با توسعه کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان را بررسی کردند. این مطالعه عملکرد کارکنان را به عنوان یک متغیر وابسته نشان داد. در مقابل، متغیرهای توسعه کارکنان، یعنی خودراهبری، نگرش کارکنان، یادگیری کارکنان و رشد مهارت، متغیرهای مستقلی هستند که بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارند. مطالعه‌ای در مورد عوامل ایجاد استرس و تأثیر آنها بر عملکرد شغلی کارکنان بانک در بنگلادش انجام شد (ایسلام^۴ و همکاران، ۲۰۱۴). این مطالعه نشان داد که اهداف دست نیافتنی، حقوق کمتر، حجم کار، مشکلات تکنولوژیکی، ساعات کار طولانی‌تر، مدیریت متمرکز، عدم شناخت و تعامل با مشتری باعث استرس می‌شود و بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. پاوروسومارتو^۵ و همکاران (۲۰۱۹) بیان کرد که سبک رهبری، انگیزه و نظم و انضباط تأثیر مثبت قابل توجهی هم به طور همزمان و هم تا حدی بین نظم، سبک رهبری و انگیزه کارکنان بر عملکرد کارکنان دارند. رازک^۶ و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که انضباط کاری به طور مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر، رهبری و انگیزه تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. صدیقی و تنگم سه متغیر مستقل یعنی محیط کار، پاداش و انگیزه را انتخاب کردند و تأثیر آنها را بر عملکرد کارکنان در زمینه صنعت بیمه بنگلادش نشان دادند (صدیقی و تامجی، ۲۰۱۸). این مطالعه نشان داد که این عوامل به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. این مطالعه تنها سه متغیر را مورد بررسی قرار داد، در حالی که انعطاف‌پذیری، رهبری یا هماهنگی نیز قابل مطالعه است.

هومنز (۱۹۶۸)، جامعه‌شناس، نظریه تبادل اجتماعی «رفتار اجتماعی به عنوان مبادله» را ایجاد کرد (صدیقی و تامجی، ۲۰۱۸). هومنز در مورد گروه‌های کوچک تحقیق کرد و در ابتدا فکر کرد که بهترین راه برای درک هر جامعه، جامعه یا گروهی به عنوان یک سیستم اجتماعی است. در ابتدا ضروری بود که رفتار افراد به جای ساختارهای اجتماعی که برای ارزیابی آن نظام اجتماعی ساخته شده بود، بررسی شود. نظریه تبادل اجتماعی، طبق نظر تونگه^۷ و همکاران (۲۰۰۸) در درجه اول برای نشان دادن چگونگی ارتباط افراد با یکدیگر از طریق نگرش‌ها و رفتارهای‌شان استفاده شد. ایده تبادل اجتماعی، به گفته کاتاریا^۸ و همکاران (۲۰۱۳)، ممکن است به عنوان سنگ بنای ارتباط بین اعضای سازمان و سازمان دیده شود. از آنجایی که رابطه بین کارکنان و سازمان مبتنی بر یک رابطه تبادل اجتماعی برابر است، کارکنان به احتمال زیاد زمانی فعالانه درگیر هستند و وظایفی را انجام می‌دهند که از نظر روانی انتظار داشته باشند که سرمایه گذاری در مشارکت شغلی بالا منجر به پاداش‌های سازمانی بالا یا سرمایه گذاری در مشارکت شغلی کم شود. همچنین منجر به پاداش‌های سازمانی کم خواهد شد (کیم^۹ و همکاران، ۲۰۱۹). بین (۲۰۱۸) با استفاده از نظریه تبادل اجتماعی، پیامدهای تأثیرگذار درگیری شغلی را تحلیل کرد. معن و همکاران (۲۰۲۰) با استفاده از نظریه تبادل اجتماعی بررسی کرد که چگونه شخصیت فعال بر پیوند بین نظریه تبادل اجتماعی و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. مطالعات مشابه مرتبط با رضایت شغلی و عملکرد شغلی از نظریه تبادل اجتماعی به عنوان نظریه زیربنایی استفاده کردند (روبرت^۱، ۲۰۲۰). رهبری یکی از اجزای اساسی یک سازمان است که تعیین کننده موفقیت و شکست سازمان است. رهبری کارآمد با رویارویی با چالش‌ها بر پیشرفت سازمان تأثیر می‌گذارد. همچنین باعث ایجاد تغییرات مثبت در سازمان می‌شود.

سبک رهبری یک جنبه حیاتی برای دستیابی به رهبری و ارتقاء آن در یک سازمان است. به عبارت دیگر، سبک رهبری شکلی از رفتار و راهبردهای مطلوب یک رهبر است. از نظر ارمایا^۲ (۱۹۹۷)، رهبری ظرفیت رهبر برای به عهده گرفتن کنترل، هدایت و تأثیرگذاری بر افکار، احساسات یا اعمال دیگران به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. چاندر^۳ (۲۰۱۷) مطالعه ای انجام داد که نشان داد رهبری بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد. توانمندسازی رهبری رفتاری است که هدف آن رهبر فردی و کل تیم است. به کارکنان اختیارات بیشتری می‌دهد و استقلال و استقلال آنها را در تصمیم گیری، راهنمایی و به اشتراک گذاری اطلاعات تقویت می‌کند. عرفانی و سوسانت^۴ (۲۰۲۰) عواملی را که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، تحقیق کردند که نشان می‌دهد رهبری بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. رحمی و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که سبک رهبری تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. این مطالعه همچنین نشان داد که سبک رهبری شرکتی می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد. این مطالعه سبک رهبری معاملات را به عنوان شاخصی از عملکرد کارکنان در نظر می‌گیرد.

² Al Mehrzi and Singh

³ Yang

⁴ Islam

⁵ Pawirosumarto

⁶ Razak

⁷ Twenge

⁸ Kataria

⁹ Kim

¹ Yin 0

¹ Roberts 1

¹ Ermaya, 2

¹ Chandra, 3

¹ Arifani, A.Z.T.; Susanti, A.Y. 4

کلمه انگیزه از کلمه لاتین "movere" گرفته شده است که به معنای "حرکت کردن" است و به نیروهای درونی مربوط می شود که به نیاز فرد برای ایجاد انگیزه برای رسیدن به خود بستگی دارد (وروم؛ ۱۹۶۴). رابینز انگیزه را به عنوان تمایل به عمل به روشی تعریف می کند که به تلاش قابل توجهی برای حمایت از اهداف سازمان نیاز دارد (رابینز؛ ۲۰۱۰). فورنهام^۷ و همکاران (۲۰۰۹) مطالعه ای را برای یافتن دلایل روانشناختی پشت تفاوت در انگیزه افراد نسبت به کارشان انجام داد. این مطالعه انگیزه را به عنوان یک مبارزه درونی که از تعامل سه عامل ناشی می شود تعریف کرد: خواسته های یک فرد، ظرفیت انتخاب چگونگی ارضای آن نیازها، و زمینه محل کار که تعیین می کند آن نیازها و آن انتخابها چگونه خود را نشان می دهند. اولوسادوم و آنولیکا^۸ (۲۰۱۸) در مورد تأثیرات انگیزه بر عملکرد کارکنان تحقیق کردند. نتایج نشان داد که بین انگیزش کارکنان و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین، این مطالعه تأکید کرد که انگیزه باید یک تعهد اساسی در نظر گرفته شود. در غیر این صورت، سازمان می تواند از نگرش منفی کارکنان نسبت به کار آسیب ببیند. مطالعه ای در مورد تأثیر انگیزه بر عملکرد کارکنان در صنعت الکترونیک در چین توسط بائو و نیظام (۲۰۱۸) انجام شد. نویسندگان بیان کردند که انگیزه تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد. نبی و همکاران (۲۰۱۷) یک مطالعه موردی در مورد تأثیر انگیزه بر عملکرد کارکنان در یک بانک بنگلادش انجام داد. نتایج نشان داد که انگیزه مثبت می تواند به طور اساسی مهارت و شایستگی کارکنان را برای موفقیت در اهداف سازمانی افزایش دهد. شهزادی و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه ای مشاهده کردند که انگیزه و عملکرد کارکنان یک همبستگی مثبت و اساسی دارند. انگیزه یک ویژگی روانشناختی در انسان است که بر میزان تعهد یک فرد تأثیر می گذارد. انگیزه عزم برای رسیدن به هدف است. هنگامی که از فردی با انگیزه صحبت می کنیم، منظور شخصی است که سخت تلاش می کند تا یک کار خاص را انجام دهد.

یکی از حیاتی ترین جنبه های مدیریت افراد، مدیریت پاداش است. طبق نظر براون و آرمسترانگ^۹ (۱۹۹۸)، مدیریت پرداخت یک جزء حیاتی از استراتژی مدیریت منابع انسانی است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و مدیریت نیروی کار استفاده می شود. پرداختی که به یک کارمند در ازای خدمات آنها به شرکت پرداخت می شود به عنوان غرامت شناخته می شود. ارائه مزایای کارکنان، اعم از مالی و غیرمالی، روشی روشمند برای ایجاد تعادل بین رابطه کارفرما و کارمند است. کسب و کارها ممکن است از این به عنوان ابزاری قدرتمند برای شکل دادن به رفتار کارکنان استفاده کنند، از جمله اینکه آیا یک کارگر به کارفرمای خود جذب می شود و به او وفادار است و کارکنان چگونه وقت خود را در محل کار می گذرانند. همچنین می تواند بر نگرش های کارکنان تأثیر بگذارد، مانند اینکه چقدر منصفانه از چیزها درک می کنند. اصولاً چندین روش مرسوم پاداش کارکنان بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارند، به عنوان مثال، پرداخت شایستگی، مشوق های فردی، تقسیم سود، اشتراک سود و برنامه های سهام ظرف و همکاران (۲۰۲۳) یک نظرسنجی پرسشنامه ای روی ۲۰۰ پاسخ دهنده از دانشگاه های دولتی مختلف انجام داد. نتایج نشان می دهد که برای افزایش عملکرد کارکنان، دانشگاه های دولتی باید توجه بیشتری به پاداش کارکنان داشته باشند. یک مطالعه کمی توسط پرمدادی و همکاران انجام شد. در مورد تأثیر پاداش و محیط کار بر عملکرد کارکنان، که نشان داد پاداش و محیط کار به طور مثبت بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد. در مطالعه اخیر سامان (۲۰۲۰) که توسط مصاحبه، مشاهده و مطالعه ادبیات سازماندهی شد، بیان شد که جبران خسارت بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد. با این حال، یکی از اجزای کلیدی مدیریت منابع انسانی مدیریت جبران خسارت است. سازمانی با رقابتی ترین حقوق، استعدادهای برتر را جذب و حفظ می کند. یک بسته حقوقی جامد برای عملکرد بهتر افراد و برای بهره وری سازمان بسیار مهم است. به گفته الرایه و سملائی^{۱۰} (۲۰۲۳)، یک سیستم پاداش پایدار تأثیر مثبتی بر عملکرد پایدار کارکنان خواهد داشت. محل کار یک فرد، یا محیط اطراف او، محیط کار اوست. از یک فرد انتظار می رود در این محیط اجتماعی و حرفه ای با افراد مختلف تعامل داشته باشد. محیط محل کار، که شامل عناصر مختلفی است، بر نحوه انجام کار افراد تأثیر دارد. بهره وری کارکنان در فضای کاری دلپذیر و راحت افزایش می یابد و عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد. هنگامی که مشکلی بر عملکرد کارمند در محل کار تأثیر می گذارد، ممکن است تمرکز فرد از دست برود و زمانی که کارمند روی کار متمرکز نباشد، منجر به اشتباه و تأخیر در انجام وظایف محول شده می شود. اولو ککاران و گاناسیلان^{۱۱} (۲۰۱۳) مطالعه ای روی کارکنان شرکت های تولیدی انجام دادند. نویسندگان بیان کردند که محیط کار به طور مثبت و منفی بر عزم، کارایی و عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد. حافظ و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر محیط کار بر عملکرد کارکنان را مورد مطالعه قرار داد. نتایج این مطالعه نشان می دهد که برای افزایش عملکرد کارکنان، سازمانها باید محیط کاری بهبود یافته ای را برای کارکنان خود فراهم کنند. این مطالعه همچنین نشان داد که بین محیط کار و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. به گفته تولنان (۲۰۱۵)، محیط کار به طور مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد. نگوین و همکاران نیز همین را بیان کرد (نیکان؛ ۲۰۱۶). رورونگ اشاره کرد که محیط کار به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد (رورونگ؛ ۲۰۱۶).

پیشینه تجربی

1 Vroom,	5
1 Robbins	6
1 Furnham,	7
1 Olusadum, N.J.; Anulika, N.J.	8
1 Brown and Armstrong	9
2 Elrayah, M.; Sendlali, Y.	0
2 Gunaseelan, R.; Ollukkaran, B.A.	1
2 Nguyen,	2
2 Rorong	3

بزرکار و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی را با عنوان نقش تکنولوژی های نوین و شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز در تحقق عملکرد پایدار سازمانی انجام دادند. نتایج آزمون فرضیه های تحقیق نشان داد که بکارگیری تکنولوژی های نوین بر عملکرد پایدار سازمانی و پیاده سازی اثربخش شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز شرکت های مورد مطالعه، تاثیر مثبت و معناداری دارد، همچنین نتایج تحقیق نشان داد که نقش موثر متغیر میانجی شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز با بکارگیری تکنولوژی های نوین منجر به یکپارچگی و انعطاف پذیری عملیات و استراتژیهای سازمان شده و موجب بهبود و پایداری عملکرد شرکتها خواهد شد.

بارفروش و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی را با عنوان نقش سرمایه انسانی پایدار و سبز در کسب مزیت رقابتی سازمان ها انجام دادند. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می دهد که شاخص کارکنان، مدیران ارشد و ذینفعان سه مولفه تاثیر گذار بر عملکرد سبز سازمان می باشند که بر مزیت رقابتی سازمان تاثیر مثبت دارند.

کوک و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی را با عنوان مرور نظام مند مبانی مدیریت منابع انسانی پایدار انجام داد. تجزیه و تحلیل داده ها از طریق ابزار آنالیز محتوا و پردازش آماری چکیده ی مقالات نشان داد نتایج، مقالات را به چهار دسته تقسیم کرد که شامل ۷۴٪ از مقالات آنالیز شده است. دسته ی اول شامل مطالعات بر روی رهبری پایدار بر مبنای قدرت فردی و گروهی، اصول، فرآیندها، اقدامات و ارزش های سازمانی آن بود. دومین دسته شامل بررسی رابطه ی بین مدیریت منابع انسانی، پایداری محیطی و عملکرد سازمانی بود. دسته سوم شامل تنش ها و پارادوکس ها بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و پایداری بود: از یک سو، مدیریت منابع انسانی باید بر کاهش هزینه ها و سودآوری شرکت ها تمرکز کند (در کوتاه مدت)؛ از سوی دیگر، اقدامات آنها باید پایداری طولانی مدت عملکرد سازمانی را فراهم کند. آخرین دسته مربوط به ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و بعد اجتماعی پایداری است، به خصوص با توجه به مسئولیت اجتماعی سازمانی و ارتباط شرکت با ذینفعان آن.

پوراحمدی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی را با عنوان بررسی پیشایندها و پسایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار با نگرش سبز در سازمانهای مدیریت پسماند انجام دادند. نتایج تحلیل داده ها نشان داد که پیشایندهای مدیریت منابع انسانی پایدار شامل استراتژی سازمانی، سبک رهبری و پیامدهای مدیریت منابع انسانی پایدار شامل عملکرد سازمانی سبز، جذابیت سازمانی، مشارکت کارکنان و ترک خدمت کارکنان می باشد.

مختارپور و کاملی (۱۴۰۱) پژوهشی را با عنوان مدل ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی انجام دادند. یافته های تحقیق نشان داد مدل ارائه شده برای عملکرد پایدار منابع انسانی دارای ۳ بُعد، ۸ مولفه، و ۲۱ شاخص است و می تواند به عنوان چارچوبی مناسب برای ارزیابی عملکرد پایدار منابع انسانی در سازمان های مختلف بکار رود. مدل ارائه شده، برای ارزیابی عملکرد پایدار در جامعه مورد مطالعه بکار گرفته شد و نتایج آن نشان داد که بالاترین رتبه در میان ابعاد عملکرد پایدار منابع انسانی در سازمان اموال و املاک بنیاد مستضعفان به ترتیب مربوط به کیفیت شغل، کامیابی، و رفتار پایدار است.

پوراحمد و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی را با عنوان طراحی مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با استفاده از روش دلفی انجام دادند. یافته های تحقیق نشان داد استراتژی های سازمان، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و سبک رهبری بعنوان عوامل مؤثر در مدیریت منابع انسانی پایدار شناخته شدند. همچنین انتخاب و استخدام پایدار، سلامت و ایمنی پایدار، جبران خدمات پایدار، آموزش و توسعه پایدار و ارزیابی عملکرد پایدار بعنوان ابعاد مدیریت منابع انسانی پایدار و پیامدهای اجتماعی، اقتصادی و سازمانی و زیست محیطی بعنوان نتایج مدیریت منابع انسانی پایدار معنی دار تلقی شده اند.

داویدسکو و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی را با عنوان انعطاف پذیری کاری، رضایت شغلی و عملکرد شغلی در میان کارمندان رومانیایی - پیامدهایی برای مدیریت منابع انسانی پایدار انجام دادند. نتایج تجربی نشان داد که این نوع جدید از فضاهای کاری به شدت مورد استقبال کارکنان قرار می گیرند و علاقه فزاینده ای را در بین آنها ایجاد می کنند. کار جزئی در منزل، ترکیبی بین کار از خانه و کار در دفتر یک شرکت، راه حلی بهینه در افزایش عملکرد سازمانی، روابط اجتماعی و حرفه ای، یادگیری و توسعه فردی و سطح کلی انگیزه کاری در نظر گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل مکاتبات چندگانه، سطح متوسطی از انعطاف پذیری را در میان کارمندان رومانیایی مورد مصاحبه نشان داد، به طوری که تنها یک سوم از آنها سطوح بالایی از انعطاف را نشان دادند. تحلیل تجربی تحلیل رگرسیون لجستیک به نقش انعطاف پذیری عملکردی، زمان کاری و انعطاف پذیری فضای کاری همراه با شاخص ترکیبی انعطاف پذیری در افزایش سطح رضایت شغلی کارکنان اشاره کرد. بنابراین، اگر چالش طراحی مجدد مدیریت واقعی منابع انسانی به منظور گنجانیدن مفهوم پایداری باشد، باید توجه به ترکیبی از زمان انعطاف پذیر توسعه کارکنان و مکان های انعطاف پذیر باشد که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان و سازمانی عملکرد به عنوان نتایج مهم مدیریت منابع انسانی پایدار می شود.

یونگ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی را با عنوان مسیرهای پایداری در سازمان های تولیدی: شواهد تجربی در مورد نقش مدیریت منابع انسانی سبز انجام دادند. نتایج نشان می دهد که استخدام سبز و آموزش سبز اثرات مثبتی بر پایداری دارند. با این حال، تجزیه و تحلیل سبز و شرح شغل، انتخاب سبز، ارزیابی عملکرد سبز، و پاداش سبز هیچ تاثیر قابل توجهی بر پایداری نداشتند. مدل ارائه شده در این مقاله بینش های مفیدی را در مورد نقش مثبت مدیریت منابع انسانی سبز در پایداری شرکت های تولیدی ارائه می دهد، و از آنجایی که مطالعات قبلی در مورد بررسی ارتباط بین مدیریت منابع انسانی سبز و پایداری با استفاده از داده های تجربی از شرکت های تولیدی مالزی کمیاب است، این تحقیق از اهمیت بالایی برخوردار است. اهمیت برای علما و متخصصان. دامنه این مطالعه بر اقتصادهای نوظهور با تعداد محدودی از متغیرها که زمینه ای و مختص اقتصاد مالزی هستند، متمرکز است. تحقیقات آینده می تواند رابطه بین

مدیریت منابع انسانی سبز و سایر متغیرهایی را که ممکن است در زمینه های دیگر به چارچوب فعلی کمک کند، بررسی کند. مطالعات آتی ممکن است هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز یا در واقع سایر عناصر مدیریت منابع انسانی سبز را در رابطه با جنبه های مختلف پایداری در نظر بگیرند. مکی و جناری^۵ (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان بررسی ادبیات سیستماتیک در مورد مدیریت پایدار منابع انسانی انجام دادند. یافته ها نشان داد که همه عوامل به طور قابل توجهی بر عملکرد پایدار کارکنان تأثیر مثبت دارند. نتایج این مطالعه برای دانشگاهیان و محققان برای تجزیه و تحلیل بیشتر عملکرد کارکنان مفید است. علاوه بر این، نتایج به شرکت های بیمه و سیاست گذاران کمک می کند تا تصمیمات مناسبی برای اطمینان از عملکرد پایدار کارکنان در سازمان اتخاذ کنند.

با مرور مطالعات پیشین به نظر می رسد که عوامل موثر بر عملکرد پایدار منابع انسانی در مطالعات مختلف به صورت موردی، مورد مطالعه قرار گرفته و این مطالعات در خارج از کشور بوده است. در حالی که به منظور کسب مزیت رقابتی در کسب و کارهای امروزی، شناسایی عوامل و انجام اقدامات مناسب برای بهبود عملکرد پایدار از الزامات بوده و ضرورت انجام این تحقیق به منظور کاهش خلای نظری و عملی احساس می شود. بر این اساس، تلاش گردید تا با مرور مطالعات مختلف، مولفه ها و شاخص های مختلف موثر بر عملکرد پایدار منابع انسانی به شرح زیر احصاء و در ادامه بر اساس مصاحبه های صورت گرفته، به صورت جامع تری عوامل موثر بر عملکرد پایدار تدوین گردد.

جدول ۱. جدول تحلیلی اولیه

مولفه	شاخص	منبع
جبران خدمات	عدالت در پرداختی	ارایف و همکاران (۲۰۱۹)
	رضایت از پرداخت	جنی و الامین (۲۰۲۱)
	پرداخت بر اساس سطح تحصیلات	کوسوانی (۲۰۲۰)
	پرداخت بر اساس ارزیابی عملکرد	سوگیونو (۲۰۲۰)
انگیزش	فضای باز برای ارائه نظرات	مینگ و برگر (۲۰۱۹)
	رقابت سالم در سازمان	میرا و همکاران (۲۰۱۹)
	اغطای اختیار متناسب با مسئولیت	هیر و همکاران (۲۰۱۹)
	هماهنگی بین سازمانی	سوگیونو (۲۰۲۰)
سبک رهبری	احترام به کارکنان	ادوارد و همکاران (۲۰۲۰)
	تعیین اهداف	رحیمی و همکاران (۲۰۲۰)
	توجه به پیامدهای اخلاقی تصمیمات	صدیقی و جانجم (۲۰۱۹)
	توجه به کار جمعی	سوگیونو (۲۰۲۰)
رضایت شغلی	رضایت از خط مشی سازمانی	راملی (۲۰۱۸)
	رضایت از جو سازمانی	ین و همکاران (۲۰۱۸)
	رضایت از میزان پرداختی	الخاتانی و همکاران (۲۰۲۱)
	رضایت از همکاران	جنی و الامین (۲۰۲۱)
جو سازمانی	وجود جو سازمانی آرام	رحیمی و همکاران (۲۰۲۰)
	جو صمیمی و همکارگونه	سوگیونو (۲۰۲۰)
	احترام متقابل بین همکاران	جنی و الامین (۲۰۲۱)

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و با ترکیبی از روش آمیخته (کیفی- کمی) انجام شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون (تم) بین خبرگان حوزه صنعت بیمه ایران اجرا و منجر به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار در صنعت بیمه گردید. در بخش کمی برای اعتباربخشی به مدل از روش تست خبرگان و تحلیل روش معادلات ساختاری استفاده شد. ضمناً با توجه به این که تحقیق حاضر، به جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخ به سؤالاتی مربوط به وضعیت فعلی می‌پردازد، لذا روش تحقیق به کار رفته در این تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل خبرگان و صاحب‌نظران کلیه شرکت بیمه ایران که به روش هدفمند انتخاب شدند. حجم نمونه در بخش کیفی ۱۵ نفر در نظر گرفته شده است. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بیمه ایران (۴۶۰ نفر؛ ۴۵ مدیر و ۴۱۵ کارشناس) در نظر گرفته شده است. که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۱۰ نفر (۲۱ مدیر و ۱۸۹ کارشناس) بر اساس تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای ادبیات تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای و برای پاسخ به سؤالات، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مستخرج از مصاحبه، از طریق توزیع پرسشنامه بین پاسخ‌دهندگان اقدام شد. ابزار سنجش بخش کیفی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته انفرادی جهت گردآوری اطلاعات از ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصین حوزه صنعت بیمه ایران استفاده شد. بدین صورت که پس از جلب همکاری افراد انتخاب‌شده، از آن‌ها درخواست شد تا در ارتباط با مؤلفه‌ها و شاخص‌های عوامل مؤثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار در صنعت بیمه دیدگاه خود را مطرح کنند. اعتبار و روایی داده‌ها بر اساس سه شاخص «انتقال‌پذیری»، «تاییدپذیری» و «ممیزی قابلیت اطمینان» مورد تایید قرار گرفت. و ابزار سنجش در بخش کمی، سؤالات مورد استفاده در پرسشنامه‌های این تحقیق از نوع سؤال‌های بسته می‌باشد. مزیت این نوع سوال استخراج و تجزیه و تحلیل آسان و سریع داده‌هاست. محقق پس از تکمیل و جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران با راهنمایی استاد راهنما به تدوین پرسشنامه‌ی مناسب پرداخته و این پرسشنامه بین کارکنان بیمه ایران توزیع گردید. روایی ابزار از طریق صوری و محتوایی توسط خبرگان تایید گردید. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی از تحلیل تم به صورت دستی انجام شد. و در بخش کمی، از آن جا که افراد در جامعه آماری این پژوهش نظرات خود را در اعلام داشته اند، جهت استخراج و تحلیل داده‌های پرسشنامه، با بهره‌گیری از نرم افزار کامپیوتری SPSS آزمون‌های کالموگروف اسمیرنوف (برای بررسی نرمال بودن داده‌ها) و و در نهایت تحلیل عاملی تاییدی (نرم افزار اسمارت پی. ال. اس نسخه ۳) برای بررسی اعتبارسنجی عوامل شناسایی شده اقدام گردید.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های کیفی. در این پژوهش یافته‌های کیفی مبتنی بر تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها است که بر اساس نظریه داده بنیاد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که در این شیوه ابتدا در سطح تحلیل خرد به صورت کد گذاری باز، داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. سپس مفاهیم استخراجی از سطح خرد در جدول کدگذاری محوری تنظیم گردیده و پس از استخراج تمامی مفاهیم به کار برده شده در متن داده‌ها، محقق اقدام به کد گذاری انتخابی نمود.

فرآیند کدگذاری. به طور کلی و مطابق با راه طراحی شده برای انجام تحقیق در تحقیق حاضر به منظور دستیابی به مدل برآمده از دیدگاه کارکنان از تئوری داده بنیاد استفاده شده است در این راستا با توجه به کیفی بودن روش‌شناسی مبتنی بر تئوری داده بنیاد از روش مصاحبه به منظور گردآوری داده‌های تحقیق استفاده شد و در مرحله اصلی تحقیق یعنی تحلیل داده‌های تحقیق ابتدا با در نظر داشتن حساسیت کافی و با رعایت امانتداری نسبت به پیاده سازی متن تمامی مصاحبه‌های انجام شده در نرم افزار ورد از طریق گوش دادن مصاحبه‌های ضبط شده اقدام گردیده است. ذکر این نکته ضروری است که در این تحقیق قبل از انجام تمامی مصاحبه‌ها در یک کلاسی توجیهی ۵ الی ۱۰ دقیقه‌ای نسبت به توضیح هدف انجام تحقیق تمامی مصاحبه‌شوندگان اقدام گردیده و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان نسبت به ضبط تمامی مصاحبه‌ها اقدام شده است. همانطور که ذکر شد، بعد از پیاده سازی متن مصاحبه‌ها در نرم افزار برد متأهل مصاحبه بررسی شده و با توجه به جملات و نکات کلیدی در مصاحبه برچسب‌های مفهومی برای آنها انتخاب شده است پس از کدگذاری اولیه محقق کدهای مشاهده را مشاهده و دارای درصد فراوانی را با هم تأکید نموده و کدهای مشاهده را در طبقات انتزاعی به نام مقولات قرار داده و در نهایت با قرار دادن مقولات مشاهده در یک سطح مفهومی خاص طبقات اصلی استخراج شده بر مبنای تئوری داده بنیاد در ادامه مورد تشویق قرار گرفت. در این تحقیق به منظور گردآوری داده‌های تحقیق با ۱۵ نفر از خبرگان صنعت بیمه که بر مبنای بررسی اولیه مبتنی بر پرسشنامه طراحی شده مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته انجام گرفت. در این راستا و متناسب با توضیحات ارائه شده برای منطبق نمونه‌گیری نظری بعد از گردآوری مصاحبه‌ها با تحلیل همزمان نیز در دستور کار قرار داده شده و با توجه به منطق نمونه‌گیری نظری نسبت به جمع‌آوری و انجام مصاحبه‌ها اقدام گردیده است. در این راستا با توجه به تحلیل‌های همزمان انجام شده می‌توان ادعا داشت که از مصاحبه دهم به بعد تکرار در اطلاعات گردآوری شده در زمینه مفاهیم و مقوله‌ای استخراج شده مشاهده کردیم با این حال برای اطمینان از گردآوری مطلوب و کافی داده‌های مورد نظر مصاحبه‌ها ادامه یابد و از مصاحبه دوم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری شده بود و می‌توان ادعای پیشوا رسیدن مقوله‌ای استخراج شده را داشت.

کدگذاری اولیه. در این قسمت پس از پیاده سازی مصاحبه‌ها، جهت کدگذاری داده‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد مطالعه و بازخوانی قرار گرفته و فرآیند کدگذاری اولیه با شناسایی کلمات، عبارات و مضامین واحد، تحلیل انجام شد. جدول (۲) مصاحبه‌های انجام شده، چگونگی استخراج مفاهیم و انجام کدگذاری باز را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مضامین پایه مستخرجه از مصاحبه

مضامین پایه	کد اختصاص داده شده
احساس موفقیت و رسیدن به هدف	P1
دسترسی شما به سرپرست	P2
وضعیت ارتقای شغلی	P3
مهم، چالش برآنگیز و هدفمند بودن مشاغل	P4
آزادی و استقلال لازم را در چگونگی انجام کارها	P5
تاثیرگذاری کار بر روی افراد مختلف	P6
فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب	P7
ارضای نیازهای سطوح بالای کارکنان خود	P8
فراهم بودن امکان پیشرفت و یادگیری	P9
رضایت از کارهای تیمی	P10
رضایت از موثر بودن برای پیشبرد اهداف سازمان	P11
ندوین چشم انداز روشن و مثبت از آینده توسط مدیران	P112
حمایت از کارکنان	P13
تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری	P14
تقویت اعتماد، دلبستگی و همکاری بین اعضای تیم	P15
حفظ اشتغال	۶P1
اجتناب از اخراج کارکنان	۷P1
قدردانی از تجارب و سهم کارکنان در توسعه سازمانی	۸P1

۹P1	تدوین معیارهای شایستگی منابع انسانی پایدار
۲۰P	جذب بر اساس شایستگی منابع انسانی پایدار
۲۱P	آموزش و ترویج تغییرات در فرآیند کار
۲۲P	برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان
۲۳P	آموزش و توسعه مداوم مهارت‌های مورد نیاز صنعت بیمه
۲۴P	آموزش با استفاده از روش‌های مختلف حضوری و غیرحضوری
۲۵P	مشارکت و آموزش کارکنان در رابطه منابع انسانی پایدار
۲۶P	استفاده از ابزارهای فناوری در فرآیند آموزش و توسعه
۲۷P	سلامت روانی و اجتماعی کارکنان
۲۸P	ارجحیت حفظ نیروی انسانی متخصص نسبت به جذب
۲۹P	ارتقای ایمنی کارکنان
۳۰P	آگاهی بخشی کارکنان
۳۱P	جلوگیری و یا کاهش استرس شغلی

جدول تحلیلی ثانویه. با توجه به جدول تحلیلی اولیه، و با توجه به کدها اوله، عوامل موثر بر کارایی پورتال دولت الکترونیک احصا و در جدول زیر تدوین گردید.

جدول ۳. مضامین پایه مستخرجه از مصاحبه

مولفه	شاخص	منبع
جبران خدمات	۱. عدالت در پرداختی	ارایف و همکاران (۲۰۱۹)
	۲. رضایت از پرداخت	جنی و الامین (۲۰۲۱)
	۳. فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب	مستخرجه از مصاحبه
	۴. ارضای نیازهای سطوح بالای کارکنان خود مانند نیازهای اجتماعی، مطرح شدن	مستخرجه از مصاحبه
	۵. پرداخت بر اساس سطح تحصیلات	ورفی (۲۰۲۰)
	۶. پرداخت بر اساس ارزیابی عملکرد	دیوید و همکاران (۲۰۲۰)
	۷. فضای باز برای ارائه نظرات	کاسواتی (۲۰۲۰)
	۸. رقابت سالم در سازمان	هال و همکاران (۲۰۱۹)
	۹. اعطای اختیار متناسب با مسئولیت	چاندرا (۲۰۱۶)
	۱۰. مهم، چالش برانگیز و هدفمند بودن مشاغل	مستخرجه از مصاحبه
انگیزش	۱۱. آزادی و استقلال لازم را در چگونگی انجام کارها	مستخرجه از مصاحبه
	۱۲. تاثیرگذاری کار بر روی افراد مختلف	مستخرجه از مصاحبه
	۱۳. هماهنگی بین سازمانی	کاسواتی (۲۰۲۰)
	۱۴. احترام به کارکنان	دونکور و همکاران (۲۰۲۱)
	۱۵. تعیین اهداف	حق یو و همکاران (۲۰۱۸)
	۱۶. توجه به پیامدهای اخلاقی تصمیمات	صدیقی و جانجم (۲۰۱۹)
	۱۷. توجه به کار جمعی	دیوید و همکاران (۲۰۲۰)
	۱۸. ندوین چشم انداز روشن و مثبت از آینده توسط مدیران	مستخرجه از مصاحبه
	۱۹. حمایت از کارکنان	مستخرجه از مصاحبه
	۲۰. تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری	مستخرجه از مصاحبه
	۲۱. تقویت اعتماد، دلبستگی و همکاری بین اعضای تیم	مستخرجه از مصاحبه
	۲۲. رضایت از خط مشی سازمانی	راملی (۲۰۱۸)
	۲۳. رضایت از جو سازمانی	ین و همکاران (۲۰۱۸)
	۲۴. رضایت از میزان پرداختی	هال و همکاران (۲۰۱۹)
سبک رهبری		
رضایت شغلی		

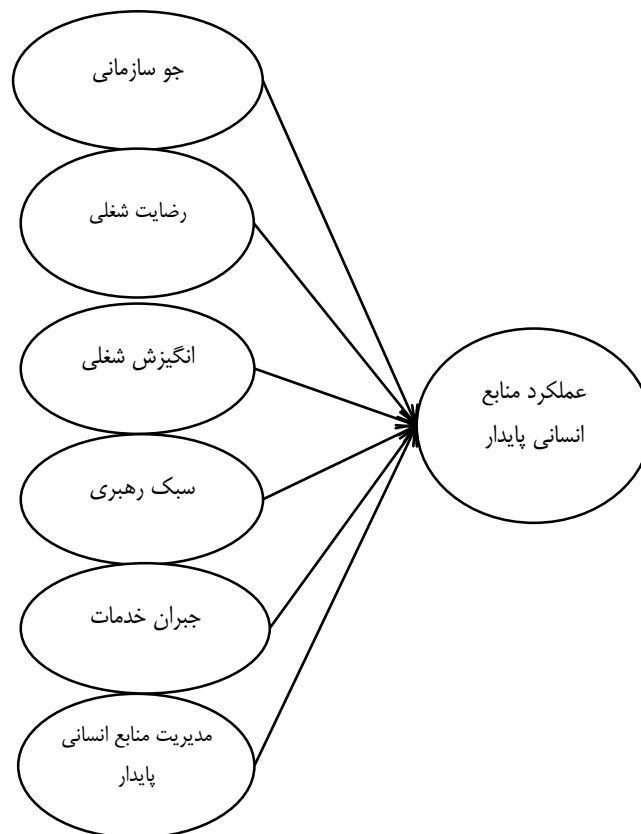
۲۵.	فراهم بودن امکان پیشرفت و یادگیری	مستخرجه از مصاحبه
۲۶.	رضایت از کارهای تیمی	مستخرجه از مصاحبه
۲۷.	رضایت از موثر بودن برای پیشبرد اهداف سازمان	مستخرجه از مصاحبه
۲۸.	رضایت از همکاران	جنی و الامین (۲۰۲۱)
۲۹.	وجود جو سازمانی آرام	نازوشی (۲۰۱۵)
۳۰.	جو صمیمی و همکارگونه	دیوید و همکاران (۲۰۲۰)
۳۱.	احساس موفقیت و رسیدن به هدف	مستخرجه از مصاحبه
۳۲.	دسترسی کارکنان به سرپرست	مستخرجه از مصاحبه
۳۳.	وضعیت ارتقای شغلی	مستخرجه از مصاحبه
۳۴.	احترام متقابل بین همکاران	چاندرا (۲۰۱۶)
۳۵.	حفظ اشتغال	مستخرجه از مصاحبه
۳۶.	اجتناب از اخراج کارکنان	مستخرجه از مصاحبه
۳۷.	قدردانی از تجارب و سهم کارکنان در توسعه سازمانی	مستخرجه از مصاحبه
۳۸.	تدوین معیارهای شایستگی منابع انسانی پایدار	مستخرجه از مصاحبه
۳۹.	جذب بر اساس شایستگی منابع انسانی پایدار	مستخرجه از مصاحبه
۴۰.	آموزش و ترویج تغییرات در فرآیند کار	مستخرجه از مصاحبه
۴۱.	برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان	مستخرجه از مصاحبه
۴۲.	آموزش و توسعه مداوم مهارت‌های مورد نیاز صنعت بیمه	مستخرجه از مصاحبه
۴۳.	آموزش با استفاده از روش‌های مختلف حضوری و غیرحضوری	مستخرجه از مصاحبه
۴۴.	مشارکت و آموزش کارکنان در رابطه منابع انسانی پایدار	مستخرجه از مصاحبه
۴۵.	استفاده از ابزارهای فناوری در فرآیند آموزش و توسعه	مستخرجه از مصاحبه
۴۶.	سلامت روانی و اجتماعی کارکنان	مستخرجه از مصاحبه
۴۷.	ارجحیت حفظ نیروی انسانی متخصص نسبت به جذب	مستخرجه از مصاحبه
۴۸.	ارتقای امنیت کارکنان	مستخرجه از مصاحبه
۴۹.	آگاهی بخشی کارکنان	مستخرجه از مصاحبه
۵۰.	جلوگیری و یا کاهش استرس شغلی	مستخرجه از مصاحبه

جو سازمانی

مدیریت منابع انسانی

پایدار

مدل نهایی تحقیق. با توجه به نتایج جدول (۳) و جدول (۴)، مدل نهایی تحقیق به شرح جدول زیر می‌باشد.



شکل ۱. مدل تحلیلی نهایی

بر اساس اطلاعات جمع آوری شده از پرسشنامه، فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب جنسیت، بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان مرد با (۵۵) و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان زن با (۴۵) است. ضمن این که، فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب سطح تحصیلات بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس با (۴۵) درصد و کمترین فراوانی مربوط به مدرک دکتری با (۱۵) درصد است. همچنین، فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب سابقه‌ی کاری بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای ۱۱ تا ۱۵ سال با (۴۷) درصد و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان یک تا پنج سال با (۹) درصد است. و در نهایت، فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب سن پاسخ‌دهندگان بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سنی بین ۳۶ تا ۴۰ سال با (۴۴) درصد و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سنی بالای ۵۰ سال با (۱۰) درصد است.

۴/۲/۲ آمار استنباطی

محاسبه چولگی و کشیدگی. ابتدا چولگی و کشیدگی داده‌ها آزمون می‌شود. کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است و مقدار کشیدگی برای توزیع نرمال برابر فصر می‌باشد. کشیدگی مثبت یعنی قله توزیع مورد نظر از توزیع نرمال بالاتر و کشیدگی منفی نشانه پایین تر بودن قله از توزیع نرمال است.

جدول ۴. مقادیر چولگی و کشیدگی

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
جبران خدمات	۳/۰۱۴	۰/۱۴۰	۱۱/۳۲۲	۰/۲۸۰
انگیزش	-۲/۶۹۱	۰/۱۴۰	۹/۹۲۴	۰/۲۸۰
سبک رهبری	-۲/۲۴۸	۰/۱۳۵	۴/۲۵۸	۰/۲۸۰
رضایت شغلی	-۲/۱۰۲	۰/۲۵۱	۳/۲۵۴	۰/۲۸۰
جو سازمانی	-۲/۲۱۵	۰/۶۳۲	۳/۲۴۱	۰/۲۸۰
مدیریت منابع انسانی پایدار	-۲/۰۰۱	۰/۲۴۵	۳/۶۳۵	۰/۲۸۰

مقادیر چولگی مشاهده شده برای متغیرهای در بازه (۲ و -۲) قرار ندارد. بنابراین از لحاظ کجی می‌توان گفت متغیرهای اشاره شده نرمال نیستند و توزیع به صورت نامتقارن است. از سوی دیگر، مقدار کشیدگی نیز در بازه (۲ و -۲) قرار ندارد. بنابراین از لحاظ کشیدگی می‌توان گفت متغیرهای اشاره شده نرمال نیستند و توزیع به صورت غیرنرمال است. با توجه به غیرنرمال بودن متغیرهای تحقیق می‌توان از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس

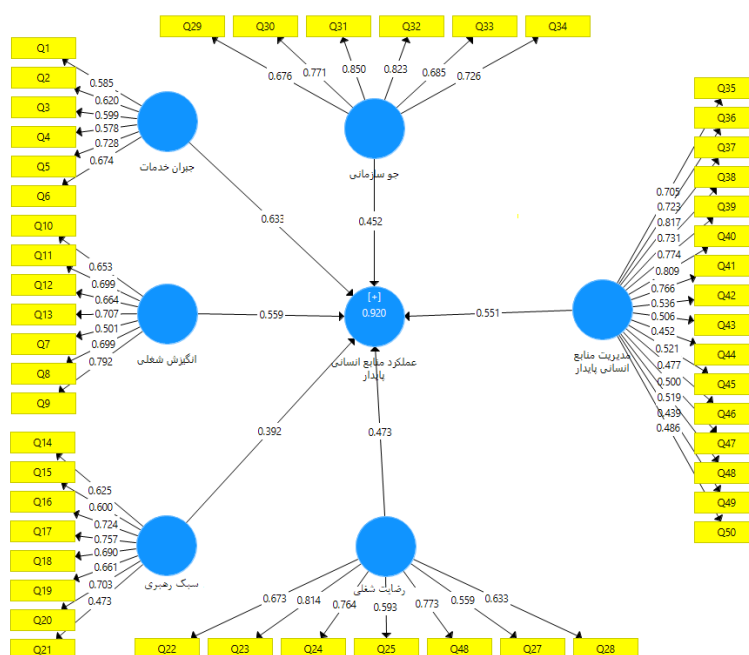
استفاده نمود.

بررسی مدل‌های معادلات ساختاری از دو مرحله اصلی تشکیل شده است. مرحله اول بررسی برازش مدل و مرحله دوم، آزمودن فرضیه‌های پژوهش هستند. بررسی برازش مدل خود در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام می‌شود: **برازش مدل‌های اندازه‌گیری**. برای بررسی برازش اول یعنی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه مورد استفاده می‌شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرایی. پایایی نیز خود توسط معیارهایی همانند: (۱) آلفای کرونباخ و (۲) پایایی ترکیبی مورد سنجش واقع می‌گردد.

جدول ۵. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و مقدار میانگین واریانس استخراج شده

متغیر	مقدار آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷	پایایی ترکیبی بزرگتر از ۰/۷	روایی همگرایی بزرگتر از ۰/۵	مقادیر اشتراکی
جبران خدمات	۰/۸۳	۰/۸۲۷	۰/۶۳۷	۰/۶۳۷
انگیزش	۰/۸۶	۰/۸۷۶	۰/۶۸۹	۰/۶۸۹
سبک رهبری	۰/۷۹	۰/۷۴۵	۰/۷۲۱	۰/۷۲۱
رضایت شغلی	۰/۷۷	۰/۸۱۷	۰/۷۱۹	۰/۷۱۹
جو سازمانی	۰/۷۳	۰/۸۵۲	۰/۶۹۳	۰/۶۹۳
مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۸۴	۰/۸۹۳	۰/۷۶۸	۰/۷۶۸

در جهت بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه شاخص آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی استفاده گردید. همان‌طوری که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد، مقادیر شاخص‌های فوق، به ترتیب بایستی بالاتر از ۰/۷، ۰/۷ و ۰/۵ هستند که نشان از برازش مناسب شاخص‌ها است. همچنین، کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی. ال. اس، با استفاده از معیار مقادیر اشتراکی ارزیابی می‌گردد این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییر پذیری شاخص‌ها توسط سازه‌ی مرتبط با خود تبیین می‌شود.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب مسیر و بارهای عاملی

روایی واگرا. در این تحقیق از روش فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرایی استفاده شده است.

جدول ۶. مقادیر روایی واگرایی

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	جبران خدمات	۰/۷۱۹					
۲	انگیزش	۰/۵۲۲	۰/۷۶۳				
۳	سبک رهبری	۰/۳۵۶	۰/۳۵۰	۰/۷۱۲			
۴	رضایت شغلی	۰/۴۴۷	۰/۴۶۲	۰/۳۵۴	۰/۷۲۳		
۵	جو سازمانی	۰/۲۵۴	۰/۳۴۴	۰/۴۱۴	۰/۳۷۷	۰/۶۶۲	
۶	مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۳۷۵	۰/۲۷۶	۰/۲۹۴	۰/۴۵۸	۰/۳۵۸	۰/۶۹۸

با توجه به جدول ۶، میانگین واریانس متغیرهای از تمامی مقادیر زیرین بیشتر است. بنابراین می‌توان ادعا نمود روایی واگرایی برقرار است.

معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختار

الف) اعداد معناداری t: در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ است. همان‌طور که در شکل (۲) مشخص است، ضرایب مربوط به مقادیر t بین متغیرها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

ب) معیار R²: دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R² مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. با توجه به جدول (۷) مقادیر R² نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۷. مقادیر R²

ردیف	متغیر	مقادیر R ²
۱	جبران خدمات	۰/۳۸۰
۲	انگیزش	۰/۲۵۱
۳	سبک رهبری	-----
۴	رضایت شغلی	-----
۵	جو سازمانی	-----
۶	مدیریت منابع انسانی پایدار	-----

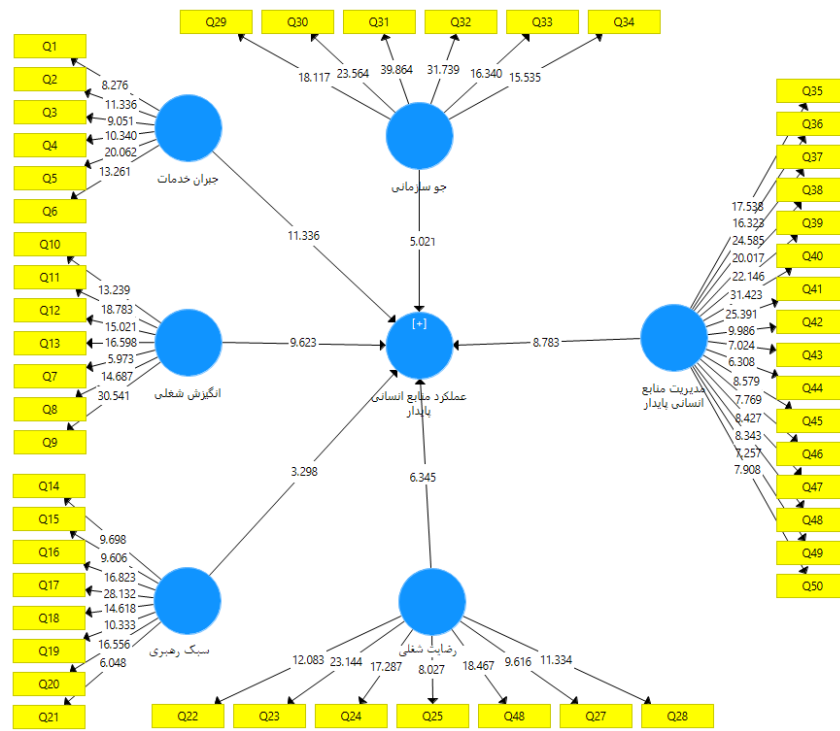
به زعم چن (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی مقادیر R² در نظر گرفت. بنابراین، می‌توان ادعا نمود که این معیار در حد متوسط قرار دارد.

پ) معیار افزونگی: جدول ۸ مقادیر افزونگی را نشان می‌دهد.

جدول ۸. مقادیر افزونگی

ردیف	متغیر	مقادیر اشتراکی	مقادیر R ²	نتیجه
۱	جبران خدمات	۰/۶۳۷	۰/۳۸۰	۰/۲۴۲
۲	انگیزش	۰/۶۸۹	۰/۲۵۱	۰/۱۷۳
۳	سبک رهبری	۰/۷۲۱	-----	-----
۴	رضایت شغلی	۰/۷۱۹	-----	-----
۵	جو سازمانی	۰/۶۹۳	-----	-----
۶	مدیریت منابع انسانی پایدار	۰/۷۶۸	-----	-----

این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی سازه‌ها در مقادیر R² مربوط به آن‌ها بدست می‌آید و نشانگر مقدار تغییر پذیری شاخص‌های یک سازه‌ی درون‌زا است که از یک یا چند سازه‌ها برون‌زا تاثیر می‌پذیرد. با توجه به این که مدیریت منابع انسانی سبزه عنوان متغیر برون‌زا، تاثیر در این بخش ندارند.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب مقادیر معناداری

معیارهای ارزیابی برازش بخش کلی

مقدار معیار برازش بخش کلی مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار فوق توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\sqrt{\text{AveR}^2 \times (\text{Ave of communalities})}$$

به طوری که میانگین نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و Ave R^2 سازه‌های درون‌زای مدل است. نتیجه عملیات فرمول فوق نشان می‌دهد که مقدار فرمول فوق، ۰/۲۶۲ است. در نتیجه با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول ۰/۲۶۲ نشان از بزارش متوسط مدل کلی است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار در صنعت بیمه انجام شد. نتایج نشان داد که پنج عامل جبران خدمات، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، سبک رهبری، جو سازمانی و مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند در عملکرد منابع انسانی پایدار تاثیرگذار باشند. یافته‌های تحقیق نشان داد عامل جبران خدمات به عنوان یکی از عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار می‌باشد. نتیجه بدست آمده با مطالعات بذرکار و همکاران (۱۴۰۲)، پوراحمدی و همکاران (۱۴۰۱)، آفرین و همکاران (۲۰۲۳) و گامس و کارسیا (۲۰۲۲) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان ادعا نمود زمانی میزان جبران خدمات افزایش یابد، وضعیت عملکرد کارکنان نیز بهبود می‌یابد. در حقیقت، می‌توان گفت که عملکرد کارکنان در زمانی که کارکنان احساس نمایند که تلاش آنها در خور توجه بوده و برای آن پاداش وجود دارد و بیهود در آن کار نمی‌کنند، نسبت به سازمان احساس وفاداری خواهند داشت و تلاش می‌نمایند که این وفاداری را در عملکرد سازمانی نشان دهند. یکی درگیر از متغیرهایی که توانایی افزایش میزان رضایت از جبران خدمات را نشان دهد و در پی آن، سبب عملکرد کارکنان گردد، برطرف نمودن نیازهای اجتماعی کارکنان می‌باشد. زمانی که احساس نمایند سازمان توجهات لازم را برای کارکنان قایل می‌شود، آن زمان می‌تواند احساس نمایند که برای سازمان مفید بود و تلاش در جهت رغبت و تمایل به کارکنان در آن سازمان را از خود بروز دهد. بنابراین، از دیدگاه مدیر، جبران خدمات کارمندان امری ضروری است و نه تنها باعث تشویق کارمندان می‌شود بلکه کارایی کارمندان را نیز بهبود می‌بخشد. بکچج‌های پاداش و مزایای خوب می‌تواند به جذب و حفظ کارمندان کمک کند. کارمندان انتظار دارند که پاداش و دستمزد آنها منصفانه باشد و هزینه‌های زندگی آنها را پوشش دهد و با تورم هماهنگی داشته باشد. طرح جبران خدمات کارمندان به ارزش‌ها و فرهنگ‌های شرکت نیز توجه می‌کند. کارمندان معمولاً به آنچه شرکت به آنها می‌پردازد توجه دارند، در بسیاری از موارد، افراد بر اساس پاداشی که دریافت می‌کنند رفتار می‌کنند. طرح جبران خدمات کارمندان، برای تحقق ارزش‌های سازمان ضروری است. به عنوان مثال، اگر کیفیت برای شرکت یک ارزش باشد، باید از طریق سیستم جبران خدمات کارمندان در مواردی که کار آنها به بهبود کیفیت منجر می‌شود از آنها قدردانی شود. هر سیستم جبران خدمات باید بتواند رفتار و عملکرد مطلوب را تقویت کند. بنابراین هر دو جنبه کمی

و کیفی مورد تاکید هست اما گاهی از آنجایی که رفتار مطلوب و عملکرد مطلوب متناسب پاداش داده نمی‌شود، نتیجه مناسبی ایجاد نمی‌شود. رفتار مطلوب باید قدردانی شود، و عملکرد مطلوب باید پاداش داده شود. ولی آنچه در عمل اتفاق می‌افتد این است که گاهی مدیران به رفتار مطلوب پاداش مادی می‌دهند و در عمل، عملکرد مطلوب که باید به نتایج کمی متصل شود، دیده نمی‌شود.

یافته‌های تحقیق نشان داد عامل انگیزش شغلی به عنوان یکی از موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار می‌باشد. نتیجه بدست آمده با مطالعات مختارپور و کاملی (۱۴۰۱) و مطالعات آفرین و همکاران (۲۰۲۳) و مکی و جناری (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که انسانها ذاتا دوست دارند تا در محیط خود با چالشهای مختلفی برخورد نمایند تا بتوانند آنچه در ذهن خود داند و با آزادی و استقلال نسبت به موضوعات مختلف تصمیم گیری نمایند. با توجه به نتایج به دست آمده به نظر می‌رسد زمانی که با محیطی یکنواخت و بدون تغییر مواجه هستند، با این محیط، هیچ انگیزه ای برای کار کردن ندارند. و بالطبع آن نمی‌توان انتظار داشت که وفاداری در آنها زیاد باشد. بنابراین، انگیزش شغلی می‌تواند افراد را ترغیب نماید تا در کار شما، از خود خلاقیت نشان دهند و مدیران با استفاده از این رویکرد و نگاه سازمانی، می‌توانند زمینه را برای ارتقا شغلی و افزایش عملکرد کارکنان بهره گیرند. در مجموع می‌توان بیان داشت که انگیزش در سازمان‌ها نقش بسزایی در نیل به اهداف و به دست آوردن مزیت رقابتی دارد به گونه‌ای که با تغییرات در وضعیت موجود و سبک‌های کسب و کار و غیرقابل پیش‌بینی شدن فضای حاکم بر آن اهمیت این موضوع دو چندان می‌شود انگیزش از سه عامل اصلی نیازها، انگیزه‌های ناگهانی و مشوق تشکیل شده است که هر یک از نظریه پردازان و اندیشمندان علم مدیریت با تمرکز و بررسی این عوامل نظریه‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند بدیهی است یکی از مهارت‌های اصلی رهبر یا مدیر سازمان ایجاد انگیزش و حفظ رضایتمندی و میل به ارتقا در میان افراد آن سازمان است چرا که تعالی سازمان و تحقق اهداف استراتژیک سازمان در گروی نیروی انسانی با انگیزه به عنوان مهمترین سرمایه سازمان است و تمامی این مولفه‌ها، مرهون مهارت مدیران ارشد و درک مقوله انگیزش و ایجاد آن در سازمان است.

یافته‌های تحقیق نشان داد عامل سبک رهبری به عنوان یکی از موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار می‌باشد. نتیجه بدست آمده با مطالعات طهماسبی و همکاران (۱۴۰۱)، آفرین و همکاران (۲۰۲۳) و داویدسکو و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان داشت که اگر مدیران در نقش خود موثر باشند، برای آنها مهم است که به طور آگاهانه درباره نحوه مدیریت شان فکر کنند. همچنین با اهمیت است بدانند چه نوع سبک مدیریتی برای آنها مناسب تر است و در تیم و سازمانشان خوب عمل خواهد کرد. پذیرش یک سبک مناسب به مدیر برای برقراری ارتباط، اعتماد و احترام در بین کارکنان کمک زیادی خواهد کرد. برعکس انتخاب سبک نادرست مدیریت منجر به نارضایتی کارکنان و در نهایت شکست سازمان خواهد شد. در قرن بیستم سبک مدیریت به عنوان اولویت اول در مورد چگونگی عملکرد مدیران دیده شده است. درواقع با انتخاب بهترین روش از میان انواع سبک‌های رهبری می‌توان به بهترین نتایج در هر شرایطی رسید. پیش از دهه ۱۹۸۰ سبک مدیریت به صورت فرماندهی بود و این سبک کنترلی خیلی عادی به نظر می‌رسید. بعدها، سبک‌های همکاری و مربیگری برای ترویج انگیزه و تعامل میان کارکنان شروع به کار کردند. رویکرد مفیدی که توسط هنری مینتزبرگ در کتاب مدیریت او مطرح شده‌است این است که هر چند مدیریت و رهبری مفهومی متمایز هستند، اما جدا کردنشان روز به روز دشوارتر می‌شود. از این رو، انواع سبک‌های رهبری که مدیران در اختیار دارند این اطمینان را می‌دهد که به اهداف مورد نظر در سازمان‌شان خواهند رسید. بر اساس سبک رهبری اقتضائی، در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا نا مطلوب باشد رهبری وظیفه‌گرا و آمرانه بسیار اثر بخش است. زمانی که موقعیت در حد میانه باشد (تا اندازه‌ای مطلوب یا نا مطلوب) سبک رهبری انسان‌گرا و روابط انسانی اثر بهتری دارد. فرد فیدلر، توانست جامع‌ترین و گسترده‌ترین تئوری اقتضائی را در مورد رهبری ارائه کند. تئوری اقتضائی بیانگر این است که عملکرد موفقیت‌آمیز گروه به این امر بستگی دارد که شیوه رهبری باید متناسب با موقعیت و شرایطی باشد که فرد (در سازمان) قرار می‌گیرد.

یافته‌های تحقیق نشان داد عامل رضایت شغلی به عنوان یکی از عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار می‌باشد. نتیجه بدست آمده با مطالعات طلوعیان (۱۴۰۰)، پورا احمد و همکاران (۱۴۰۰)، آفرین و همکاران (۲۰۲۳) و مکی و جناری (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان اظهار داشت که کارکنان سازمان، افرادی هستند که دارای احساس و ادراک هستند، زمانی که احساس نمایند به آنها توجه می‌شود و احساس نمایند که در یک تیم در حال فعالیت هستند و به آنها احترام گذاشته می‌شود، احساس حقارت نمی‌نمایند و تلاش دارند تا در سطح بهترین وضعیت خدمت نمایند و سطح بالایی از عملکرد را از خود نشان دهند. به عبارتی رضایت شغلی در نتیجه وجود جو سازمانی مثبت، افزایش عملکردی را در پی دارد. همچنین، زمانی که کارکنان، شرایط لازم را در سازمان داشته باشند و بتوانند پله‌های ترقی را به صورت فعالانه و با عملکرد مناسب، بهبود دهند، می‌توان انتظار داشت که این رضایت از شغل، عملکرد کارکنان را نیز افزایش دهد. بر اساس آنچه گفته شد، بدیهی است که رضایت شغلی کارکنان، نسبتی مستقیم با بهره‌وری دارد، برای تبیین بهتر این رابطه جا دارد به نقش سرمایه عظیم و ارزشمند نیروی انسانی در بهره‌وری اشاره شود. انسان محور بهره‌وری است. کلیه سازمان‌ها با هر ماموریتی که دارند باید بیشترین امکانات را به آموزش و پرورش انسان‌ها از ابعاد مختلف اختصاص دهند. مواردی همچون آموزش شرح وظایف، خودآموزی و دگرآموزی، تقویت کار گروهی، تسلط بر شغل، شناخت داخل و خارج سازمان، شناخت حدود و عمق وظایف، نوآوری، پیدایش و توسعه فردی، بهبود یادگیری سازمانی در نهایت به ایجاد پرورش، کاربردی شدن و استمرار بهره‌وری و در کل به ارتقای آن در سازمان خواهد انجامید. بنابراین، رویکرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب در زمان مناسب که در برگیرنده هر دو مفهوم رضایت شغلی و بهره‌وری می‌باشد بهترین گزینه و راهکار به شمار می‌رود. دیدگاه‌ها و مفهوم سازی‌های متعدد و گاه متناقضی درباره تعریف «رضایت شغلی» شکل گرفته و توسعه یافته است. برخی از صاحب‌نظران همچون هرزبرگ آن را دارای دو بعد دانسته‌اند. یک گروه عوامل و شرایطی که فقدان آنها موجب عدم رضایت می‌گردد ولی تأمین آنها باعث ایجاد انگیزه شدید و قوی نمی‌شود بلکه فقط از بروز عدم رضایت

جلوگیری می‌کند که آنها را عوامل بهداشتی یا مؤثر در حفظ وضع موجود یا عوامل بقاء می‌نامند. رضایت شغلی کارکنان اهمیت بسیاری در موفقیت سازمان در نیل به اهدافش دارد.

یافته‌های تحقیق نشان داد عامل جو سازمانی به عنوان یکی از عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار می‌باشد. نتیجه بدست آمده با مطالعات مختارپور و کاملی (۱۴۰۱) و مطالعات آفرین و همکاران (۲۰۲۳) و مکی و جناری (۲۰۱۹) همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان داشت که جو سازمانی همانند هوای موجود در یک اتاق است، ما نمی‌توانیم جو سازمانی را ببینیم یا لمس کنیم، اما آن ما را احاطه کرده است و هر چه که اتفاق می‌افتد را تحت تاثیر قرار می‌دهد و خود نیز از آنچه که در سازمان می‌گذرد، تاثیر می‌پذیرد. بنابراین هر شرکتی، فرهنگ، سنتها و روشهای عمل ویژه‌ای دارد که بر روی هم جو آن شرکترا تشکیل می‌دهند. جو برخی سازمان‌ها پویا و کاری است و برخی دیگر سهل گیر و برخی کاملاً انسانی و برخی دیگر سخت و سرد. به عبارتی، در جو باز و مطلوب، کارکنان از رضایت شغلی قابل توجهی برخوردارند و انگیزه کافی برای غلبه بر مشکلات دارند. آنها دارای نیروی محرکه لازم برای ترتیب دادن کارها و حفظ تحرک سازمان هستند. به علاوه کارکنان به همکاری با سازمان خود افتخار می‌کنند. کارکنان به خوبی با یکدیگر همکاری می‌کنند و امور سازمان را تمام و کمال انجام می‌دهند. از این رو، جو سازمانی مربوط به تعیین ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری محیط کار است که بطور مستقیم یا غیرمستقیم توسط کسانی که در این محیط کار می‌کنند درک شده است و فرض می‌شود که روی انگیزش و رفتارشان تاثیر می‌گذارد. همچنین به عنوان منبعی موثر و بانفوذ جهت شکل دهی رفتار عمل می‌کند. جو سازمانی را می‌توان نتیجه رهبری مدیر دانست. مدیر مؤثر مهارت بسزایی در برانگیختن کارکنان با برآورده ساختن نیازهای روانی کارکنان همچون توفیق طلبی، قدرت و... دارد. تمامی این عوامل موجب بهره‌وری و اثربخشی کارکنان و در نهایت افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌شود. نظر به علاقمندی خبرگان و کارشناسان صنعت بیمه به استفاده از اخلاقیات و مباحث مرتبط با آن در سازمان، انجام این تحقیق با محدودیت خاصی مواجهه نبود. تنها مشکل در انجام این تحقیق، تعیین زمان مصاحبه بود که تلاش گردید در انتخاب زمان مصاحبه، دقت کافی به عمل آمد تا مشکلات شیوع کرونا کمتر مورد اثر قرار گیرد.

با توجه به این که، عامل جبران خدمات به عنوان یکی از عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد:

- اعطای پاداش و حقوق در برابر عملکرد مناسب؛
- شفاف سازی حقوق و مزایا و چگونگی دریافت آنها؛
- نتایج ارزیابی عملکرد چه مثبت و منفی، به آن اعلام گردد.

با توجه به این که، عامل انگیزش شغلی به عنوان یکی از عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد:

- تفویض اختیارات به کارکنان تا حد امکان برابر مقررات و قوانین سازمان.
- ارائه بازخورد مستمر به کارکنان و اقدام اصلاحی لازم.
- در زمان ارزیابی عملکرد، معیارهای آن برای کارکنان مشخص گردد.
- افزایش دانش و خرد مدیران نسبت به ایجاد انگیزش و راهکارهای افزایش انگیزش از طریق دوره‌های آموزش عالی سازمانی
- ارائه شاخص‌ها و معیارهای مناسب و متناسب با نیاز سازمان و کارکنان جهت انگیزش روحیه کاری کارکنان
- ارزیابی مرتبط با نیاز سازمان در جهت آنالیز سطح انگیزش نیروی کار سازمان
- استفاده از نظام پاداش مناسب براساس استانداردهای موجود در سازمان‌های موفق و پویا

با توجه به این که، عامل سبک رهبری به عنوان یکی از عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد:

- تهیه برنامه‌های بلندمدت برای سازمان و شفاف سازی آن برای کارکنان؛
- استفاده سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و اعلام بازخورد آن به کارکنان.
- برگزاری آموزش حین خدمت به کارکنان با توجه به نیازهای سازمانی؛

با توجه به این که، عامل رضایت شغلی به عنوان یکی از عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد:

- شرایط لازم برای ارتقای شغلی و آموزش حین خدمت را در سازمان فراهم نمایند.
- مدیران تلاش نمایند تا روحیه تیم کاری را در سازمان ترویج نمایند.

با توجه به این که، عامل جو سازمانی به عنوان یکی از عوامل موثر بر عملکرد منابع انسانی پایدار می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد:

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای ارتقای سطح رفتاری آنها.
- برگزاری اردوهای کوهنوردی و ... به منظور نزدیک شدن
- کارکنان به یکدیگر.

References

- Afrin, S.; Asyraf Bin Mohd Kassim, M.; Yusof, M.F.; Hassan, M.S.; Islam, M.A.; Khairuddin, K.N.B. (2023). Investigating the Determinants of Employee Performance for Sustainability: A Study on the Bangladesh Insurance Industry. *Sustainability*, 15, 5674.
- Al Mehrzi, N.; Singh, S.K. (2016). Competing through employee engagement: A proposed framework. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 6, 831–843.
- AlKahtani, N.; Iqbal, S.; Sohail, M.; Sheraz, F.; Jahan, S.; Anwar, B.; Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Manag. Sci. Lett.* 11, 813–822.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 63, 308–323.
- Arif, M.; Syaifani, P.E.; Siswadi, Y.; Jufrizen, J. (2012). Effect of compensation and discipline on employee performance. *Proceeding Afr. J. Bus. Manag.* 6, 2697–2705.
- Arifani, A.Z.T.; Susanti, A.Y. (2020). Literature Review Factors Affecting Employee Performance: Competence, Compensation And Leadership. *Dinasti Int. J. Econ. Financ. Account.* 1, 538–549.
- Attalab, F. and Niakan, L. (2023). Investigating the status of the education and development system of insurance industry employees, *Leadership and Educational Management Research*, 7 (25), 167-145(In Persian).
- Bao, C.; Nizam, I. (2015). The impact of motivation on employee performance in the electronics industry in China. *Int. J. Account. Bus. Manag.* 3, 29–45.
- Barfarosh, N.; Faridian, A.; Naqsh, A.; Shahin, A. (2023). The role of sustainable and green human capital in gaining the competitive advantage of organizations, *people and the environment*, online publication (In Persian).
- Bazarkar, A.; Shaygan, j.; Moradzad, M. (2023). The role of new technologies and green human resource management practices in realizing sustainable organizational performance, scientific journal of new research approaches in management and accounting, 7 (024), 622-640(In Persian).
- Chandra, T. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *Int. Educ. Stud.* 9, 131–140.
- Davidescu, A.A.; Apostu, S.-A.; Paul, A.; Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12, 6086.
- Edward, Y.R.; Purba, K. (2020). The effect analysis of emotional intelligence and work environment on employee performance with organizational commitment as intervening variables in PT Berkas Bima Sentana. *Bp. Int. Res. Crit. Int. J.* 3, 1552–1563.
- Elrayah, M.; Semlali, Y. (2023). Sustainable Total Reward Strategies for Talented Employees' Sustainable Performance, Satisfaction, and Motivation: Evidence from the Educational Sector. *Sustainability* 15, 1605.
- Ermaya, S. (1997). Leaders and Leadership Government; *Gramedia Pustaka*: Jakarta, Indonesia.
- Furnham, A.; Eracleous, A.; Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *J. Manag. Psychol.* 24, 765–779.
- Gunaseelan, R.; Ollukkaran, B.A. (2021). A study on the impact of work environment on employee performance. *Manag. Res.* 71, 1–16.
- Haddadi, T., Salimi, M., & Jahanian, R. (2020). Providing a Conceptual Model for Performance Development of Human Resource with a Futurology Approach (Case Study of Mostazafan Foundation). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 16(1), 1-21.
- Hafeez, I.; Yingjun, Z.; Hafeez, S.; Mansoor, R.; Rehman, K.U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: Mediating role of employee health. *Bus. Manag. Econ. Eng.* 17, 173–193.
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M.; Thiele, K.O. Mirror on the Wall: A Comparative Evaluation of Composite-based Structural Equation Modeling Methods. *J. Acad. Mark. Sci.* 2017, 45, 616–632.
- Hameed, A.; Waheed, A. Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *Int. J. Bus. Soc. Sci.* 2011, 2, 224–229.
- Homans, G.C. Social Behaviour as Exchange. *Am. J. Sociol.* 1958, 63, 597–606.
- Hull, C.; Rothenberg, S.; Vogt, S. The Financial Impact of High-Performance Work Practices. *Contemp. Manag. Res.* 2019, 15, 247–272.
- Islam, S.; Rahman, M.A.; Reza, M.S.; Rahman, M.M. Factors causing stress and impact on job performance: A case study on banks of dinajpur, Bangladesh. *J. Sci. Technol.* 2014, 85, 89.

- Jeni, F.A.; Al-Amin, M. The impact of training and development on employee performance and productivity: An Empirical Study on Private Bank of Noakhali Region in Bangladesh. *South Asian J. Soc. Stud. Econ.* 2021, 9, 1–18.
- Jeni, F.A.; Al-Amin, M. The impact of training and development on employee performance and productivity: An Empirical Study on Private Bank of Noakhali Region in Bangladesh. *South Asian J. Soc. Stud. Econ.* 2021, 9, 1–18.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.
- Kataria, A.; Garg, P.; Rastogi, R. Does psychological climate augment OCBs? The mediating role of work engagement. *Psychol. Manag. J.* 2013, 16, 217.
- Kim, T.Y.; Liu, Z.; Diefendorff, J.M. Leader–member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *J. Organ. Behav.* 2015, 36, 216–231.
- Kolek, A.; Soltani, H.; Madhian, S., Bagheri, M., & Fatehi Rad, N. (2023). Design and validation of the comparative model of the effect of human resources management on organizational performance from the point of view of managers and employees, bimonthly scientific-research journal of new approach in educational management, 14 (1), 52-65(In Persian).
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Bp. Int. Res. Crit. Inst. J.* 3, 995–1002.
- Maan, A.T.; Abid, G.; Butt, T.H.; Ashfaq, F.; Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Bus. J.* 6, 1–12.
- Macke, Janaina, Denise Genari,(2019). Systematic literature review on sustainable human resource management, *Journal of Cleaner Production*, Volume 208, Pages 806-815, ISSN 0959-6526.
- Meng, J.; Berger, B.K. (2018). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: *Psychol. Manag. J.* 16, 217.
- Mira, M.; Choong, Y.; Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Manag. Sci. Lett.*, 9, 771–786.
- Mirzaei Alamooty, V., Ataei, M., & Moghaddas, Z. (2020). An Explanatory Model for Individual Performance Based on a Commitment Human Resource Approach. *Management and Development Process*, 33(1), 3-26.
- Mukhtarpour A., Kamli M. (2021). The sustainable performance evaluation model of human resources. *Management and development process.* 1401; 35 (1): 81-115
- Murphy, K.R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Hum. Resour. Manag. J.* 30, 13–31.
- Nabi, Nurun, I.M.; Dip TM, H.A. (2017). Impact of motivation on employee performances: A case study of Karmasangsthan bank Limited, Bangladesh. *Arabian J. Bus Manag. Review*, 7, 2.
- Nguyen, P.D.; Dang, C.X.; Nguyen, L.D. (2015). Would better earning, work environment, and promotion opportunities increase employee performance? An investigation in state and other sectors in Vietnam. *Public Organ. Rev.* 15, 565–579.
- Nour Chams, Josep García-Blandón, On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals, *Resources, Conservation and Recycling*, Volume 141, 2022, Pages 109-122, ISSN 0921-3449 .
- Olusadum, N.J.; Anulika, N.J. (2018). Impact of motivation on employee performance: A study of alvanikoku federal college of education. *Sigma* 1, 53–65.
- Pawirosumarto, S.; Sarjana, P.K.; Muchtar, M. Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *Int. J. Law Manag.* 2017, 4, 602–614.
- Pourahmadi, G.; Irandoost, M. (2022). Investigating the antecedents and consequences of sustainable human resource management with a green attitude in waste management organizations, *Green Management*, 2 (3), 37-60(In Persian).
- Rahmatinia, R., Salajegheh, S., & Mojibi, T. (2019). The Validity Assessment of the Performance Management Model of Security Organizations' Employees. *Protective & Security Researches*, 8(29), 151-184.
- Rahmi, A.; Achmad, G.N.; Adhimursandi, D. The effect of leadership and empowerment style and motivation on work discipline and employee performance in Sungai Kunjang Subdistrict, Samarinda City. *Int. J. Bus. Manag. Invent.* 2020, 9, 8–14.
- Razak, A.; Sarpan, S.; Ramlan, R. Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *Int. Rev. Manag. Mark.* 2018, 8, 67.
- Robbins, S.P. *Organizational Behavior*; Pearson: London, UK, 2010.
- Roberts, J.A.; David, M.E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personal. Individ. Differ.* 155, 109702.

- Rorong, S.V. (2016). The impact of physical work environment on employee performance at PT. Bank Negara Indonesia Manado Regional Office. *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manaj. Bisnis Dan Akunt.* 4, 376–503.
- Saidi, N.S.A.; Michael, F.L.; Sumilan, H.; Lim, S.L.O.; Jonathan, V.; Hamidi, H.; Ahmad, A.I.A. (2019). The relationship between working environment and employee performance. *J. Cogn. Sci. Hum. Dev.* 5, 14–22.
- Saman, A. (2020). Effect of compensation on employee satisfaction and employee performance. *Int. J. Econ. Bus. Account. Res.* 4, 185–190.
- Shahzadi, I.; Javed, A.; Pirzada, S.S.; Nasreen, S.; Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European. J. Bus. Manag.*, 6, 159–166.
- Siddiqi, T.; Tangem, S. (2018). .Impact of Work Environment, Compensation, And Motivation On The Performance Of Employees In The Insurance Companies Of Bangladesh. *South East Asia J. Contemp. Bus. Econ. Law*, 15, 153–162.
- Sugiono, E.; Efendi, S. (۲۰۱۶). Leadership Style, Work Discipline, and Compensation to Employee Performance through Job Satisfaction. *Bisnis Dan Akunt.* 3, 672–682.
- Tahmasabi R., Neda, A. Mahbobeh, A., Mohsen, & Jani R. (2022). The impact of sustainable human resource management on sustainable performance: The mediating role of green supply chain management, *Business Reviews*, 20(116), 57-74(In Persian).
- Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relat. Rev.* **2019**, 45, 64–75.
- Toloyan G. (2021). A systematic review of the basics of sustainable human resource management, *scientific journal of new research approaches in management and accounting*, 5 (16), 176-150(In Persian).
- Tulenan, S. (2015). The effect of work environment and compensation toward employee performance at the Office of State Assets and Auction Service Manado. *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manaj. Bisnis Dan Akunt.* 3, 672–682.
- Twenge, J.M.; Konrath, S.; Foster, J.D.; Keith Campbell, W.; Bushman, B.J. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *J. Personal.* 76, 875–902.
- Valinejad, R.; Zarei, H.; Kazemi, S. J.(2012). Evaluating the importance of the insurance industry in the economy of Tehran province, *Insurance Research Journal*, 28 (111), 171-196(In Persian).
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*; American Psychological Association: Washington, DC, USA.
- Yang, Y.; Lee, P.K.; Cheng, T.C.E. (2016). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective. *Int. J. Prod. Econ.* 171, 275–288
- Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: An interpretation from the social exchange theory. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 67, 873–889.
- Yong, S.; Endri, E.; Herlisha, N. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Probl. Perspect. Manag.* 2020, 19, 162.
- Zafar, M.; Sarwar, A.; Zafar, A.; Sheeraz, A. (2023). Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. In *Proceedings of the International Conference on Management Science and Engineering Management*; Springer: Cham, Switzerland, 2020; pp. 315–324. Available online: https://www.allconfs.org/wap/index_en.asp?id=7999 (accessed on 20 February 2023).