

## *Providing a Sustainable Leadership model in Iran's Insurance Industry based on Grounded Theory Approach*

Vahideh Daemi<sup>1</sup>, Hamed Dehghanan<sup>2</sup>, Vahid Khashei<sup>3</sup>, Saeed Sehat<sup>4</sup>

Received: 2021.09.09

Accepted: 2022.18.01

### **Abstract**

**Objective:** Today, the insurance industry has a key role in facilitating and promoting economic activities in society, and this industry is one of the leading and important sectors in the economy and capital markets. This study aims to provide a basic model of sustainable leadership in the Iranian insurance industry.

**Methodology:** The grounded theory method was used to collect information using interviews. The interview of this research was designed using the CAR framework which Identified Context that show the problem of Insurance Industry and by action try to find proper and suitable way to solve this problem in the best way and finally the results determine what is the result of this action and how the insurance company benefits from the results. The snowball method was used to select the research samples. Thus, a panel with the participation of 25 experts; separately, 10 academic elites - faculty members and professors of university management - and 15 experts in the insurance industry - experienced and skilled managers in the Deputy of Management Development and Human Capital of Central Insurance - were created.

**Finding:** In this study, the systematic data approach of the grounded theory has been used. This approach, discussed in the joint work of Strauss and Corbin, inductively uses a systematic set of procedures to formulate a theory of a phenomenon. According to the systematic approach, theorizing is done in three main steps: open coding, axial coding and selective coding. After implementation, textual data were analyzed using this approach, and finally a paradigm model of research based on the grounded theory approach was developed, based on which the components of the causal condition include culture, sustainable behavior, continuous learning; Intervention components include: stable communication, understanding of challenges; The components of the action/interaction include: leadership habits, sustainable leadership skills, capacity building for creativity; phenom categories include leadership activities, creative

---

1. Ph.D Student in Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. Dv\_vahideh1363@yahoo.com

2. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (**Corresponding Author**). dehghanan@atu.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. khashei@atu.ac.ir

4. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. [Sehat@yahoo.com](mailto:Sehat@yahoo.com)

systems, quality products and services, development and trust in members, challenges and innovation, and long-term reflection; components of the effects of sustainable leadership include three components such as decisive decision making, resilient economics, promoting resilience in society and finally the components of consequence for the insurance industry including improving financial performance, gaining competitive advantage and continuous improvement were identified.

**Results:** The results show that the basic model of sustainable leadership in the insurance industry revolves around the phenomenon category of leadership activities that are formed under the influence of causal conditions. This process begins with causal conditions and leads to the formation of a phenomenon category, which is the leadership activities of the insurance company, which help to develop insurance by using strategies, and the result is knowledge creation, gaining a competitive advantage and developing insurance. Roadmap and resistance economy are also conditions that interfere with the leadership activities of the insurance company and behaviors, skills and behavioral styles are among the conditions for the implementation of sustainable leadership strategies in the insurance industry. Implementing sustainable leadership in the insurance industry and creating security and trust will pave the way for the expansion of manufacturing and service activities, in other words, other insurance companies will reduce anxiety by compensating by creating stability in society. Insurance companies are also good substitutes for government social security programs.

**Keywords:** Leadership, Sustainable Leadership, Insurance Industry, Grounded Theory Approach, Leadership Activities.

**JEL Classification:** G22, C80, Q01

## ارائه مدل رهبری پایدار در بیمه مبتنی بر رویکرد داده بنیاد

وحیده دائمی<sup>۱</sup>، حامد دهقانان<sup>۲</sup>، وحید خاشعی<sup>۳</sup>، سعید صحت<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۸

## چکیده

**هدف:** امروزه صنعت بیمه در تسهیل و رونق فعالیت‌های اقتصادی در جامعه نقش اساسی دارد و در اقتصاد و بازار سرمایه نیز یکی از بخش‌های مهم و پیشرو است. در این راستا، این مطالعه باهدف ارائه الگوی مبنایی رهبری پایدار در صنعت بیمه ایران انجام شده است.

**روش‌شناسی:** این مطالعه با روش داده‌بنیاد انجام شده و از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده نموده است. مصاحبه این پژوهش با بهره‌گیری از چارچوب CAR طراحی شد که آن هم زمینه یا بستری که صنعت بیمه با آن مواجه است را بیان و بعد اقدامات لازم و مناسب را شناسایی و در نهایت نتایج آن مشخص می‌کند که نتیجه این اقدام چیست و شرکت بیمه چگونه از نتایج آن منتفع می‌گردد. برای انتخاب نمونه‌های تحقیق نیز از روش گلوله برفی استفاده شد. به این ترتیب پانل مذکور با مشارکت ۲۵ نفر صاحب‌نظر؛ به تفکیک ۱۰ نفر از نخبگان دانشگاهی - اعضای هیئت‌علمی و اساتید مدیریت دانشگاه‌ها - و ۱۵ نفر از خبرگان صنعت بیمه - مدیران مجرب و کارداران در معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی بیمه مرکزی - ایجاد گردید.

**یافته‌ها:** در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند داده بنیاد استفاده شده است. در رویکرد نظام‌مند، نظریه‌پردازی در سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. داده‌های متنی پس از پیاده‌سازی با استفاده از این رویکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و در نهایت مدل پارادایمی پژوهش مبتنی بر رویکرد داده بنیاد تدوین شد. بر این اساس مؤلفه‌های مقوله علی عبارتند از فرهنگ، رفتار پایدار، یادگیری پیوسته؛ مؤلفه‌های مداخله‌ای عبارتند از ارتباطات پایدار، درک چالش‌ها؛ مؤلفه‌های بستر حاکم عبارتند از عادات رهبری، مهارت‌های رهبری پایدار، ایجاد ظرفیت برای خلاقیت؛ مقوله محوری شامل فعالیت‌های رهبری، سیستم خلاق، محصولات و خدمات کیفی، توسعه و اعتماد به اعضا، چالش و نوآوری و تأمل بلندمدت؛ مؤلفه‌های شناسایی شده تأثیرات رهبری پایدار نیز شامل سه مؤلفه اخذ تصمیمات قاطع، اقتصاد مقاومتی، پیشبرد تاب‌آوری در جامعه و در نهایت نیز مؤلفه‌های پیامدهای رهبری پایدار برای صنعت بیمه شامل بهبود عملکرد مالی، کسب مزیت رقابتی و بهبود پیوسته شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** الگوی مبنایی رهبری پایدار در صنعت بیمه حول مقوله محوری فعالیت‌های رهبری قرار دارد که تحت تأثیر شرایط علی شکل می‌گیرد. این فرآیند با شرایط علی آغاز می‌گردد و موجب شکل‌گیری مقوله محوری (فعالیت‌های رهبری شرکت بیمه است) می‌شود که با استفاده از راهبردها به توسعه بیمه کمک می‌کنند.

**واژگان کلیدی:** رهبری، رهبری پایدار، صنعت بیمه، رویکرد داده بنیاد، فعالیت‌های رهبری.

**طبقه‌بندی موضوعی:** G22, C80, Q01

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

Dv\_vahideh1363@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

dehghanan@atu.ac.ir

khasshei@atu.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

Sehhat@yahoo.com

۴. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

مفهوم رهبری پایدار، برای اولین بار با توجه به این مفهوم که سازمان‌ها سهمی در دنیای طبیعی دارند، معرفی شد. این ایده بر ایجاد ارزش پایدار تأکید می‌کند که در آن درآمد سازمان‌ها با دلایل فیزیکی، اجتماعی، اخلاقی و اقتصادی پشتیبانی می‌شود (اقبال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). ریشه‌های رهبری پایدار در مدیریت راینلند یافت می‌شود که بر مسئولیت‌های سازمان‌ها در قبال جامعه تأکید دارد. رهبری راینلند، سلف رهبری پایدار، دیدگاه بلندمدت، مسئولیت اجتماعی شرکتی و رفتار اخلاقی را تقویت می‌کند (هالینگر و سوریانکیتکائو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). رهبران پایدار سعی می‌کنند نیازهای نسل‌های کنونی را بدون تضعیف توانایی نسل‌های آینده برای پیشرفت برآورده کنند (هارگریوز و فینک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). در چارچوب رهبری پایدار، سازمان‌ها تلاش می‌کنند ارزشی خلق کنند که هم برای جامعه و هم برای همه ذینفعان مفید باشد (بوروات<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). به گفته فردیگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، رهبران پایدار با درک مسائل پایدار و اقدام در مورد آن‌ها بدون توجه به موقعیت رهبری رسمی خود، مسئولانه عمل می‌کنند. آوری<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) تأکید کرد که رهبران پایدار در تصمیم‌گیری‌ها دیدگاه بلندمدت دارند، نوآوری دستگاهی را به منظور توسعه نیروی کار ماهر، متعهد و وفادار، ارائه محصولات و خدمات باکیفیت، افزایش ارزش افزوده، ترویج می‌کنند. رهبری پایدار با شیوه‌های پایه، محرک‌های عملکرد کلیدی و شیوه‌های سطح بالاتر مشخص می‌شود (اوری و برگشتاینر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). شیوه‌های بنیادی بامهارت‌های فنی، انسانی و عملیاتی مرتبط است. محرک‌های کلیدی عملکرد بر نوآوری و مشارکت در بین کارکنان تمرکز می‌کنند. اقدامات سطح بالاتر شامل فرهنگ سازمانی و توسعه تیمی همراه با تفکر شناختی است. مبادله بین سه عملکرد، یعنی عملکردهای اکولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی تحت توسعه پایدار مستلزم ادغام همه این مهارت‌ها از رهبری سازمانی است.

1. Iqbal et al
2. Hallinger & Suriyankietkaew
3. Hargreaves & Fink
4. Burawat
5. Ferdig
6. Avery
7. Avery & Bergsteiner

علاوه بر این، انطباق سریع، فناوری‌های به‌روز، و ایجاد ارزش در هر دو سطح فردی و سازمانی برای توسعه پایدار بسیار مهم هستند (ون دان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در نهایت، عملکرد پایداری محیطی به کاهش مواد مضر، مصرف خطرناک، استفاده از منابع و انرژی کارآمد مربوط می‌شود (آکانمو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). مفهوم رهبری پایدار در تحقیقات تجاری مورد توجه قرار گرفته است، خاصه مواقعی که مبحث دانشگاهی تأثیر حیاتی بر سازمان‌های تجاری دارد (اقبال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). با توجه به همه‌گیری ویروس کرونا که باعث توقف یا رکود در فعالیت برخی از صنایع در حوزه‌هایی نظیر حمل‌ونقل، توریسم و جهانگردی، خدمات رفاهی و نظایر آن شده است. از سوی دیگر، نابودی و ورشکستگی برخی از صنایع، کوچک‌تر شدن اقتصاد و کاهش درآمد صنعت بیمه را تشدید کرده و از این‌رو شرکت‌های بیمه را برای حفظ و افزایش سهم بازار با رقابت جدی مواجه کرده است (گزارش ایسنا<sup>۴</sup>، ۱۴۰۰). چالش دیگر صنعت بیمه، نبود متخصصان کافی در پاسخگویی به نیازهای این صنعت است. برای ایجاد تحول در صنعت بیمه راهی جز سپردن این صنعت پیچیده و مدرن به افرادی که از دانش و تخصص لازم برخوردارند و با صنعت بیمه کشور و همچنین صنعت بیمه کشورهای توسعه‌یافته آشنا باشند، وجود ندارد تا با الگو گرفتن از تجربه‌های مفید دیگران و اجتناب از سعی و خطا، صنعت بیمه را در مسیر رشد پایدار قرار دهند. بیمه مرکزی نیز که باید هدایتگر بازار بیمه باشد، از جهت گسترش دانش بیمه و هدایت بازار به سمت تربیت متخصصانی که پاسخگوی نیازهای یک صنعت بیمه مدرن باشد. ناتوان است. شرکت‌های بیمه به‌طور جدی با کمبود متخصصان آشنا به مسائل پیچیده بیمه مواجه هستند و در فقدان تخصص و دانش بیمه، عرضه محصولات پیچیده بیمه‌ای به‌صورت سنتی ارائه می‌شود. چالش مدیریتی در این صنعت را نباید نادیده گرفت. بنابراین، به‌کارگیری رهبری پایدار در صنعت پیچیده بیمه،

1. Van Dun et al
2. Akanmu
3. Iqbal

گام اول ایجاد تحول در این صنعت ارزشمند است (دنیای اقتصاد، ۱۴۰۰). رهبری پایدار، مهارت‌های حل مسئله خلاق و یادگیری عمیق را ارتقا می‌دهد (ولف<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در رهبری پایدار بر ایجاد سود به سهامداران، حفاظت از محیط‌زیست و بهبود سطح زندگی افراد تحت رهبری تأکید می‌شود و این نوع رهبری و کمبود آن در صنعت بیمه به شدت احساس می‌شود. مشکلاتی در خلاف رویکرد رهبری پایدار و ضعف در موضوع پایداری می‌باشد، چنانچه می‌توان گفت قوانین تدوین شده به وسیله صنعت بیمه بیشتر به نفع اقشار خاص و محدود بوده و اکثریت را شامل نمی‌شود (ناپایداری مالی و عدم عدالت اقتصادی در جامعه). از سوی دیگر، چه در سطح ملی و چه در سطح سازمانی، رهبری پایدار با هر شرح و توضیح یا برچسبی توجه بسیار کمی در مطالعات حوزه رهبری به خود اختصاص داده است. اندیشمندانی که در رابطه با این پدیده مطلب نوشته‌اند، تنها اشاره‌ای گذرا به مبحث رهبری داشته‌اند و متأسفانه تاکنون تحقیقی (داخلی) در این حوزه صورت نگرفته است. لذا این تحقیق می‌تواند کمک شایان توجهی در کاهش هزینه‌های مادی، روانی و اجتماعی جامعه داشته باشد. بیشتر تحقیقات صورت گرفته در ایران، بیشتر در حوزه عمومی و کلی رهبری بوده و تحقیقات بسیار اندک خارجی انجام شده نیز بومی نیستند و کمبود کار تحقیقی کیفی به ویژه با استفاده از روش داده بنیاد یا بستر محور که به بررسی عمیق موضوع بپردازد، مشهود می‌باشد. این مهم یعنی رهبری پایدار در صنعت بیمه که یکی از عوامل مهم ایجاد پایداری و توسعه پایدار کشور به شمار می‌آید، به درستی تعریف نشده تا بر اساس آن عوامل تأثیرگذار بر رهبری پایدار، عوامل زمینه‌ای، واسطه‌ای و راهبردها و پیامدهای آن بر اساس شرایط بومی و بستر محور شناسایی شوند. در واقع، ناکافی بودن تحقیقات کیفی انجام شده در خصوص رهبری پایدار چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی، جدید بودن پژوهش فعلی را قوت می‌بخشد. لذا این تحقیق در پی جواب به این سؤال اصلی است که الگوی مبنایی رهبری پایدار صنعت بیمه ایران کدام است؟.

## ۱. مروری بر پیشینه تحقیق

فرای و ایگل<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) رویکردهای فعلی رهبری برای پایداری را از نظر چارچوب‌های مفهومی و تحقیقاتی موجود بررسی نموده‌اند که کلیه آنها از رویکرد متوازن ذینفعان به رهبری برای رسیدگی به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی مرتبط با پایداری و توسعه پایدار حمایت می‌کنند. سپس، با اقتباس از نظریه‌های رهبری معنوی و محوری، الگویی از رهبری جهانی برای پایداری ارائه نموده‌اند که دامنه مفهومی آن از رویکردهای فعلی به رهبری برای پایداری، فراتر است.

اقبال و احمد<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) روش‌های تعبیه رهبری پایدار در عملکرد پایدار را بررسی نموده و تأثیر واسطه‌ای یادگیری سازمانی را در این میان مورد توجه قرار داده‌اند. داده‌های مورد نیاز از مجموع ۳۶۹ شرکت کوچک و متوسط در پاکستان با روش نمونه‌گیری هدفمند جمع‌آوری شد و با مدل‌سازی معادلات ساختاری و حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد رهبری پایدار بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و یادگیری سازمانی به‌طور معناداری بر عملکرد پایدار تأثیر می‌گذارد. همچنین، یادگیری سازمانی به‌عنوان میانجی در رابطه بین رهبری پایدار و عملکرد پایدار عمل می‌کند.

اقبال و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر میانجی ایمنی روان‌شناختی بر رابطه بین رهبری پایدار و عملکرد پایدار و همچنین ارزیابی تأثیر تعدیل توانمندسازی روان‌شناختی بر این رابطه پرداخته‌اند. این پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (مبتنی بر واریانس) به تحلیل فرضیه‌های پیشنهادی پرداخته و نتایج نشان داد که رهبری پایدار از طریق ایمنی روان‌شناختی بر عملکرد پایدار تأثیر غیرمستقیم و مثبتی دارد که در حضور توانمندسازی روان‌شناختی تقویت می‌شود.

فام و کیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) تأثیر شیوه‌های پایدار و صلاحیت‌های رهبری مدیران بر عملکرد

1. Fry & Egel  
2. Iqbal & Ahmad  
3. Pham & Kim

پایداری در بنگاه‌های ساختمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج نشان داد شواهد تجربی دال بر نقش میانجی شایستگی‌های رهبری بر روابط بین فعالیت‌های اقتصادی، شیوه‌های اجتماعی و عملکرد پایداری وجود ندارد.

گاگانیس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) رابطه فرهنگ ملی و ریسک‌پذیری را در صنعت بیمه مورد مطالعه قرار داده‌اند. زیرا کشش بیمه در بخش‌های مالی دائماً در حال افزایش است. لذا منطقی است که پس از وقایع آشفتگی مالی اخیر، دامنه تحقیقاتی که عوامل مؤثر بر ریسک‌پذیری این صنعت مشخص گردد. در نهایت، یافته‌ها نشان داد بین ریسک‌پذیری و ویژگی‌های فرهنگی شرکت‌های بیمه مانند فردگرایی، جلوگیری از عدم اطمینان و قدرت، رابطه‌ای قوی و معناداری وجود دارد.

رضایی و همکاران (۱۳۹۹) با رویکرد داده‌بنیاد به ارائه الگوی پارادایمی ارزش‌آفرینی برند در صنعت بیمه با تأکید بر بیمه عمر پرداخته‌اند. جامعه آماری این مطالعه شامل مدیران بیمه عمر سه شرکت بیمه سینا، پاسارگاد و ایران بود که با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند و از مصاحبه برای گردآوری داده‌های مورد نیاز استفاده گردید و به روش کیفی و رویکرد داده بنیاد تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز، محوری و انتخابی سرانجام به ارائه الگوی نهایی شامل ۶ بعد اصلی و ۲۷ بعد فرعی انجامید. تحلیل صورت گرفته نشان داد افزایش سالانه حق بیمه متناسب با نرخ تورم، مهم‌ترین راهکار کاهش اثرات منفی تورم بر قراردادهای بیمه عمر است. به عبارتی، نرخ تعدیل حق بیمه و سرمایه بیمه‌نامه باید سالانه متناسب با نرخ تورم افزایش یابند تا بیمه برای مشتریان ارزش‌آفرین باشد.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

در یک بررسی جامع کتاب‌شناختی، هالینگر و سوریانکیتکائو (۲۰۱۸) بیان کردند که ادبیات در مورد رهبری پایدار از نظر اندازه متوسط، اما در سطح جهانی مطرح است که به سرعت نیز در حال رشد است، و بخش عمده‌ای از کارهای دانشگاهی در دهه گذشته

1. Gaganisa et al



منتشر شده است. با این حال، به دلیل همپوشانی و ساختارها و تعاریف مختلف، اجماع کمی در مورد مفهوم‌سازی رهبری پایدار وجود دارد. برای مثال، فردیک (۲۰۰۷) رهبران پایداری را اقدامی آگاهانه برای تقویت نتایجی که سیستم‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی سالم را پرورش، حمایت و حفظ می‌کند، تعریف کرد. آوری و برگشتاینر (۲۰۱۱) اظهار می‌دارند که رهبران پایداری بر تصمیم‌گیری بلندمدت برای نوآوری‌های گسترده سیستم تمرکز می‌کنند تا رضایت مشتری را از طریق نیروی کار بسیار درگیر، محصولات باکیفیت، خدمات و راه‌حل‌ها افزایش دهند. هارگریوز و فینک (۲۰۱۲) رهبری پایداری را در تعریف گسترده پایداری به‌عنوان رهبری که به دنبال برآوردن نیازهای جامعه کنونی بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای شکوفایی است، تعریف کردند. سوریانکیئتکائو و آوری<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) رهبر پایدار را رهبرانی می‌دانند که رفاه بلندمدت و ارزش پایدار را برای همه ذینفعان ایجاد می‌کند، فراتر از مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی است که باعث رشد سودآور، انعطاف‌پذیری و پایداری در سازمان‌ها می‌شود.

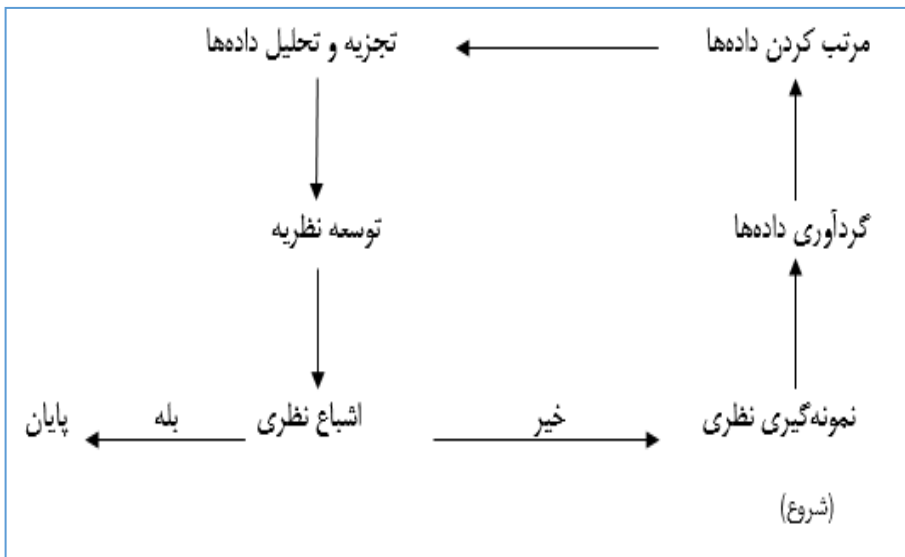
در نهایت، نایت و پترسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) طی بررسی شایستگی‌های رفتاری رهبران پایداری، رهبر پایدار را رهبرانی معرفی کردند که به‌طور مشترک با ذینفعان کار می‌کنند تا نگرانی‌های اخلاقی، اجتماعی را در راهبرد و عملیات اصلی خود لحاظ نمایند. رهبران پایداری عوامل تغییر اختصاصی برای پایداری هستند که ریشه در یک الگوی سازمانی یادگیرنده دارند و روش شهودی وجود دارد که به‌هم‌پیوسته، فراگیر، رابطه‌ای و متفکر است و در یک سیستم باز سازمانی با ذینفعان اجتماعی در یک محیط سازمانی خاص تمرین می‌شود. هم رهبران پایداری و هم فرهنگ سازمانی آنها، ارزش‌های اخلاقی نوع‌دوستانه را اتخاذ می‌کنند که مبتنی بر روابط سودمند متقابل با ذینفعان باشد و یک هدف مشترک متمرکز بر پایداری و توسعه پایدار است. این ارزش‌ها پایه و اساس روابط رهبر-پیرو و چشم‌انداز سازمانی و راهبردهای پایداری را تشکیل می‌دهند که با ذینفعان

1. Suriyankietkaew & Avery  
 2. Knight & Patterson

ایجاد می‌شوند و به‌طور مشترک دنبال می‌شوند. همچنین، رهبری پایدار بر بهره‌وری کارکنان، تعهد و سود و نتایج گسترده‌تر اقتصادی، اجتماعی و محیطی تأکید می‌کند که فراتر از معیارهای سنتی موفقیت است. با این حال، این نتایج هدف نهایی نیستند. آنها درجه‌ای را دربرمی‌گیرند که سازمان‌ها و جوامع از پایداری و توسعه پایدار استقبال می‌کنند (فرای و ایگل، ۲۰۲۱).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش به‌منظور ارائه الگوی رهبری پایدار در صنعت بیمه از روش داده بنیاد<sup>۱</sup> استفاده شده که یک روش پژوهش کیفی و پرکاربرد است که توسط گلیسر و استراوس<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) ارائه شده است. نحوه کار با داده‌ها در روش داده بنیاد به شرح شکل ۳ است.



شکل ۱. فرآیند کار با داده‌ها در داده بنیاد

منبع: پندیت<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)

1. Grounded Theory (GT)
2. Glaser & Strauss
3. Pendit

در این پژوهش از مصاحبه اکتشافی و نیمه ساختاریافته استفاده شده است. مصاحبه صورت گرفته نیز با بهره‌گیری از چارچوب CAR طراحی و انجام شد که طبق این چارچوب باید به سه سؤال اصلی زیر پاسخ داده شود:

✓ زمینه یا بستر<sup>۱</sup>: وضعیتی که شرکت بیمه با آن مواجه هست چگونه است؟

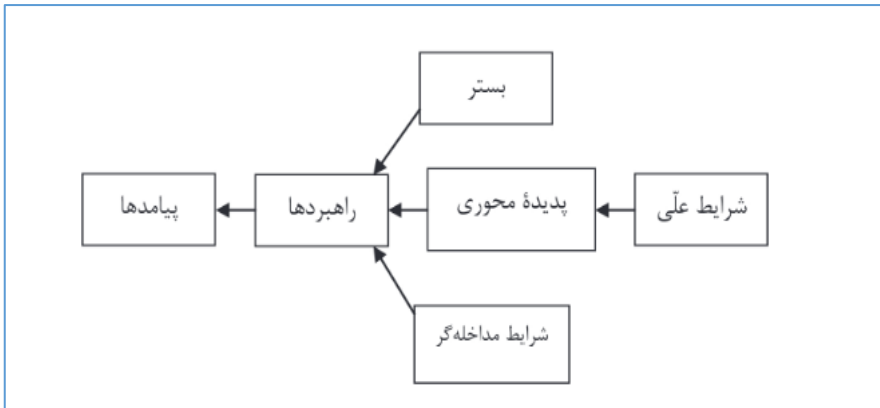
✓ اقدام<sup>۲</sup>: اقدام مناسب برای آن چیست؟

✓ نتیجه<sup>۳</sup>: نتیجه اقدام چیست؟ شرکت بیمه چطور از نتایج آن منتفع می‌شود؟

برای انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش گلوله برفی استفاده شده است. به این ترتیب پانل مذکور با مشارکت ۲۵ نفر صاحب‌نظر؛ به تفکیک ۱۰ نفر از نخبگان دانشگاهی - اعضای هیئت علمی و اساتید مدیریت دانشگاه‌ها - و ۱۵ نفر از خبرگان صنعت بیمه - مدیران مجرب و کاردان در معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی بیمه مرکزی - ایجاد گردید.

برای انجام پژوهش‌های داده بنیاد، سه رهیافت یا طرح پژوهش وجود دارد که عبارتند از رهیافت نظام‌مند که با اثر استراوس و کوربین<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) شناخته می‌شود؛ رهیافت پیمایشی یا ظهوری که مربوط به اثر گلاسر<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) است و رهیافت ساخت که به وسیله چارمز<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) حمایت می‌شود (کرسول<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند استفاده شد که در آثار مشترک استراوس و کوربین در سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۸ به آن پرداخته شده است. این رهیافت، برای تدوین نظریه درباره یک پدیده، مجموعه‌ای سیستماتیک از رویه‌ها را به صورت استقرایی به کار می‌برد. بر اساس رویکرد نظام‌مند، نظریه پردازی در سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). همگام با کدگذاری داده‌ها، مضامین و ابعاد حاصل در قالب مدل پارادایم (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) سازمان‌دهی می‌شوند که به صورت شکل ۲ است:

1. Context
2. Action
3. Results
4. Strauss & Corbin
5. Glaser
6. Charmaz
7. Creswell



شکل ۲. مدل پارادایم پژوهش

منبع: استراوس و کوربین ۱۹۹۸

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱. کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود (دی. فلنت، گملگارد، مانوج و پولن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در مرحله کدگذاری باز، با بررسی عمیق متن مصاحبه‌ها و اسناد سازمانی، مفاهیم مستتر در آن‌ها شناسایی شده و این مفاهیم در قالب مقوله‌های اولیه طبقه‌بندی شدند (لی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). در گام اول، با مطالعه‌ی سطر به سطر، جمله به جمله و یا پاراگراف به پاراگراف متن مصاحبه‌ها و اسناد سازمانی، واژه‌ها و عبارات مرتبط با پدیده شبکه‌سازی فعالیت‌های بازاریابی استخراج گردید. سپس به هر یک از واژه‌ها و عبارات کد اولیه‌ای اختصاص داده شد (مهرا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) مثالی از نحوه کدگذاری در جدول ۱ ارائه شده است.

1D. Flint, Gammelgaard, Manuj, & Pohlen,

2 lee

3 mehra

جدول ۱. نمایی از کدگذاری باز پژوهش

سؤال ۱۲. نقش و اهمیت صنعت بیمه در اقتصاد مقاومتی چیست؟		
P1	با توجه به مسئله تحریم مجبور به استفاده از ظرفیت‌های داخلی شدیم	استفاده از ظرفیت‌های داخلی
P2	بیمه در شرایط بحرانی آبروداری کرده بیشتر مؤسسات اعتباری در تحریم دچار مشکل شدند و خودرویی‌ها هم همین‌طور اما صنعت بیمه پرستیژ خود را حفظ کرد	آبروداری بیمه در پسابرجام
P3	وظیفه صنعت بیمه، به‌منزله مؤسسه مالی این است که توان و قدرت خویش را در ارائه تأمین، تشکیل سرمایه و تقویت بنیه سرمایه‌گذاری جامعه نشان دهد	تقویت بنیه سرمایه‌گذاری اقتصادی
P4	صنعت بیمه در راستای اقتصاد مقاومتی به اقتصاد خرد خانوارها، به اقتصاد کلان کشور در حوزه درمان کمک مؤثری می‌نماید	کمک به اقتصاد خرد خانوار و اقتصاد کلان کشور
P5	استفاده از توانمندی‌ها در جهت ایفای نقش نظارتی و تنظیم‌گری و خروج از تصدی‌گری، سود بردن از فضای پسابرجام برای گسترش تعاملات بین‌المللی و حضور صنعت بیمه کشور در محیط بین‌المللی، گسترش فضای رقابتی در صنعت بیمه، افزایش ضریب نفوذ و تنوع‌بخشی به محصولات بیمه‌ای و نیز ارتقاء کمی و کیفی سرمایه انسانی در بیمه مرکزی و صنعت بیمه از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر گسترش صنعت بیمه می‌باشد	نقش نظارتی بیمه
P6	بیمه مرکزی به‌عنوان مقام ناظر و تنظیم‌گر در این صنعت، می‌تواند در تحول صنعت بیمه مسئولیت کلیدی داشته باشد	بیمه مرکزی به‌عنوان مقام ناظر
P7	برنامه‌های عملیاتی صنعت بیمه در اجرای اهداف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی که توسط بیمه مرکزی تدوین شده است؛ از جمله این برنامه‌ها گسترش هدایت‌شده شبکه فروش و توسعه پوشش‌های بیمه‌ای جدید و ایجاد شرکت‌های بیمه اتکایی جدید است	برنامه‌های عملیاتی صنعت بیمه
P8	ایجاد و انتشار گنجینه تجارب بیمه و دانشنامه صنعت بیمه تلاش‌های مرکز بیمه را پس از فرجام به‌خوبی نشان می‌دهد	دانشنامه صنعت بیمه
P9	استقرار نظام شایسته‌سالاری و اهتمام به ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای در صنعت بیمه	نظام شایسته‌سالاری

منبع: یافته‌های پژوهش

## ۴-۲. کدگذاری محوری

در این پژوهش پس از کدگذاری متمرکز مفاهیم اولیه، در مرحله دو ۱۶ مقوله اصلی منفک شد. در جدول ۲ برای هر مقوله اقتباس شده نیز یک شرح واژه نظری نوشته شده است. شرح واژه نظری توضیح خود پژوهشگر از یک کد بوده و می‌تواند در ارتباط دادن مقوله‌ها برای ساخت مدل پارادایمی مفید باشد (چارمز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

جدول ۲. مقوله‌های عمده

ردیف	مفاهیم (کدبندی اولیه)	مقوله‌های عمده (کدبندی متمرکز)	شرح واژه
۱	۱. فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر اخلاق ۲. فضای اخلاقی ۳. سازمان اخلاقی ۴. گسترش فرهنگ بیمه	فرهنگ	میزان دانش و آگاهی افراد نسبت به مفاهیم بیمه و چگونگی نگرش و باور به این مفاهیم را می‌توان فرهنگ بیمه نامید
۲	۱. افزایش عملکرد بیمه ۲. مسئولیت‌پذیری عملکرد ۳. بهبود عملکرد حسابداری و تجاری ۴. ایجاد دستگاه‌های رقابتی	بهبود عملکرد مالی	شواهد قابل توجهی وجود دارد که نشان می‌دهد شیوه‌های رهبری پایدار به احتمال زیاد باعث افزایش عملکرد کسب‌وکار در درازمدت نسبت به رویکرد سنتی می‌شود که منافع سهامداران را در درجه اول قرار می‌دهد و بیشتر روی معیارهای مالی کوتاه‌مدت متمرکز است
۳	۱. فراگیری ۲. بصیرت ۳. اخلاق ۴. رادیکال ۵. نوع‌دوستانه	رفتار پایدار	رهبران پایدار به‌طور معمول دارای صفاتی هستند، که آن‌ها را به‌عنوان ویژگی‌های متمایز، خصوصیات یا خصوصیات شخصی توصیف می‌کردند که عموماً ماندگار به نظر می‌رسند که نقش مؤثری در پیشبرد اهداف تجاری بیمه دارد

1. Churmaz

ردیف	مفاهیم (کدبندی اولیه)	مقوله‌های عمده (کدبندی متمرکز)	شرح واژه
۴	<ol style="list-style-type: none"> <li>توجه به جانشین پروری</li> <li>کل نگر</li> <li>جامع نگر</li> <li>کاریزما</li> <li>سبک حمایتی</li> <li>قدرت</li> <li>اعتماد</li> </ol>	سبک رهبری	<p>منظور از سبک رهبری طرق مختلفی است که رهبران پایدار برای پیشبرد اهداف خود از آن استفاده می‌کنند و در صنعت بیمه ترکیبی از سبک‌های رهبری موردنیاز است</p>
۵	<ol style="list-style-type: none"> <li>پاسخگو در برابر مشکلات</li> <li>چشم انداز بلندمدت</li> <li>مسئولیت‌های مربوط به محیط‌زیست</li> <li>ایجاد تغییری اساسی در هوشیاری</li> <li>کشف و تعدیل ذهنیت‌ها</li> <li>کشف و تعدیل باورها</li> <li>نگهداری کارکنان</li> <li>مدیریت پیچیدگی</li> <li>قضاوت تمرینی</li> </ol>	<p>مهارت‌های فنی رهبری پایدار دارند</p>	<p>رهبران برای هدایت مؤثر مشاغل و پیروان خود در یک اقتصاد پایدار، به مهارت‌های تخصصی متنوعی احتیاج دارند</p>
۶	<ol style="list-style-type: none"> <li>دیدگاه ارتباطی</li> <li>بستر مناسب</li> <li>اجرای قاطع</li> <li>الگوی مشخص</li> </ol>	<p>ارتباطات پایدار</p>	<p>رهبری پایدار نیازمند حضور ارتباطات پایدار است تا بستر مناسبی برای اجرای آن فراهم گردد</p>
۷	<ol style="list-style-type: none"> <li>گسترش فرهنگ بیمه</li> <li>فرهنگ جهادی</li> <li>خوداتکایی</li> <li>عملکرد مثبت عامل پیش برنده اقتصاد مقاومتی</li> </ol>	<p>اقتصاد مقاومتی</p>	<p>اقتصاد مقاومتی مفهومی است که در سال ۹۲ به طور رسمی توسط مقام معظم رهبری ابلاغ و در دستور کار قرار گرفت. طرح اقتصاد مقاومتی این مسئله را به ذهن متبادر می‌کند که اقتصاد باید در مقابل تهدید اقتصادی خارجی مقاومت کند</p>
۸	<ol style="list-style-type: none"> <li>بیمه مرکزی به عنوان مقام ناظر</li> <li>برنامه‌های عملیاتی صنعت بیمه</li> <li>شفاف‌سازی اقتصاد</li> <li>توجه به افراد و رقبا</li> <li>بازارهای بیمه خارجی</li> </ol>	<p>کسب مزیت رقابتی</p>	<p>تمایز در ویژگی‌های شرکت‌های بیمه که آن را به ارائه خدمات بهتر به مشتریان توانمند می‌سازد</p>

ردیف	مفاهیم (کدبندی اولیه)	مقوله‌های عمده (کدبندی متمرکز)	شرح واژه
۹	۱. داشتن توان و دانش برای تغییر ساختار ۲. اعمال تغییرات پویا و دینامیک ۳. ارتباط بین‌رشته‌ای ۴. درگیر چالش‌ها و مسائل جهانی ۵. برقراری ارتباطات علمی ۶. آگاهی از سیاست‌ها ۷. اقتصاد ۸. فرهنگ و اکولوژی ۹. عدالت ۱۰. شناسایی ذینفعان کلیدی	یادگیری پیوسته	منظور از دانش این است که رهبران پایدار باید دانش کافی در مورد پایداری داشته باشند تا بتوانند آن را به راهبردهای موفق بیمه تبدیل کنند و به‌طور مؤثر در مورد موضوعات پایداری به پیروان خود و ذینفعان شرکت‌های بیمه ارتباط برقرار کنند
۱۰	۱. آبروداری بیمه در پسا فرجام ۲. تقویت بنیه سرمایه‌گذاری اقتصادی ۳. کمک به اقتصاد خرد خانوار و اقتصاد کلان کشور ۴. توانمندسازی کارکنان ۵. ارزیابی واقعی از شرایط ۶. اخذ تصمیمات آگاهانه ۷. جذب سرمایه‌گذاران صبور ۸. استخدام افراد ارزشی	ایجاد ظرفیت برای خلاقیت	منظور از ایجاد ظرفیت برای خلاقیت، تقویت نوآوری دستگامی در بیمه باهدف افزایش ارزش مشتری؛ ایجاد نیروی کار ماهر، وفادار و بسیار متعهد؛ ارائه محصولات، خدمات و راه‌حل‌های باکیفیت؛ و درگیر شدن در رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری و ایجاد ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی در کل سازمان است
۱۱	۱. تنظیم دانشنامه صنعت بیمه ۲. آموزش به افراد مستعد ۳. صیانت از محیط‌زیست ۴. افزایش سرانه آموزش‌های تخصصی ۵. اشتغال و تولید	بکارگیری شیوه‌های بنیادی	سازوکاری که به کمک آن بتوان ریسک‌های محیط زیستی را مدیریت کرد و تغییرات جدید را نیز به‌خوبی اعمال کرد
۱۲	۱. پرورش سیستم خلاقیت و نوآوری ۲. توسعه مهارت‌ها و تشویق به وفاداری ۳. توسعه و حفظ اعتماد به اعضا و سهامداران بیمه ۴. توسعه و پیشنهاد محصولات و خدمات و راه‌حل‌های کیفی ۵. تعهد به رفتار و تصمیمات اخلاقی از طریق استانداردهای بیمه ۶. داشتن چشم‌انداز بلندمدت در تصمیم‌گیری	عادات رهبری	عادت رهبران پایدار مؤثر، یک درک سیستماتیک، میان‌رشته‌ای است. هوش هیجانی و نگرش دلسوزانه؛ جهت‌گیری ارزش‌ها که فرهنگ را شکل می‌دهند؛ چشم‌انداز قوی برای ایجاد تفاوت؛ سبکی فراگیر که اعتماد به نفس را ایجاد می‌کند. تمایل به نوآوری و رادیکال بودن؛ و داشتن چشم‌انداز بلندمدت



شرح واژه	مقوله‌های عمده (کدبندی متمرکز)	مفاهیم (کدبندی اولیه)	ردیف
بزرگ‌ترین چالش رهبران پایدار فراتر از گفتن کلمات صرف است. آنها باید اقدامات لازم برای اجرای برنامه‌های پایدار سازمان‌هایشان را انجام دهند که به فعالیت‌های داخلی و خارجی رهبران پایدار تقسیم می‌شود	بهبود پیوسته	۱. استفاده از تجربه سایر کشورها ۲. ایجاد دانش بومی ۳. تعامل با سایر جاها ۴. جذب سرمایه خارجی ۵. علاقه‌مند به توسعه و امپراتوری سازمان ۶. استفاده از ظرفیت‌های داخلی	۱۳

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳-۴. کدگذاری انتخابی

#### ۱-۳-۴. شرایط علی

شرایط علی در واقع، ایجادکننده پدیده اصلی یا مقوله محوری فعالیت‌های رهبری است. در این مطالعه از بین مقولات استخراج‌شده، سه مقوله جزء شرایط علی قلمداد می‌شوند که در شکل‌گیری فعالیت‌های رهبری در صنعت بیمه مؤثر هستند. با عنایت به شرایط بحرانی کشور مدیران ریسک، بیمه‌ها و سرمایه‌گذاران در ارتقای پایداری می‌توانند نقشی اساسی داشته باشند. مفاهیم و مقوله‌های فرعی شرایط علی در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول ۳. مقوله اصلی: شرایط علی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی
فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق	فرهنگ
فضای اخلاقی	
نیازمند تغییر ساختار	
فرهنگ‌سازی	
گسترش فرهنگ بیمه	
توجه به تحول دیجیتال	

مفاهیم	مقوله‌های فرعی
داشتن توان و دانش برای تغییر ساختار	یادگیری پیوسته
اعمال تغییرات پویا و دینامیک	
ارتباط بین‌رشته‌ای	
درگیر چالش‌ها و مسائل جهانی	
برقراری ارتباطات علمی	
آگاهی از سیاست‌ها	
آگاهی از اقتصاد	
آگاهی از فرهنگ و اکولوژی	
قضاوت درست	
شناسایی ذینفعان کلیدی	
نقش آموزش در شکستن مقاومت	رفتار پایدار
الگوبرداری از سازمان‌های موفق	
استفاده از شیوه‌های مختلف	
تغییر در ذهنیت	
احساس نیاز به ضرورت ایجاد نگرش‌های جدید	
احساس نیاز به ضرورت رهبری پایدار	

منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۴-۳-۲. پدیده محوری

مفاهیم و مقوله‌های فرعی پدیده محوری در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

#### جدول ۴. مقوله اصلی: پدیده محوری

مفاهیم	مقوله‌های فرعی
اعتقاد	فعالیت‌های رهبری
مسئولیت اجتماعی	
چشم‌انداز	
اعتقاد به اصول رهبری	
عدم ضرورت بومی‌سازی	
دانش بومی	
جذب سرمایه خارجی	
توسعه و امپراتوری	
استفاده از تجربه سایر کشورها	
مشارکت‌های متقابل	

مفاهیم	مقوله‌های فرعی
تعامل با سایر جاها	
آبروداری بیمه در پسا فرجام	سیستم خلاق
تقویت بنیه سرمایه‌گذاری اقتصادی	
کمک به اقتصاد خرد خانوار و اقتصاد کلان کشور	
توانمندسازی کارکنان	
ارزیابی واقعی از شرایط	
اخذ تصمیمات آگاهانه	
جذب سرمایه گذاران صبور	محصولات و خدمات کیفی
ارزیابی واقعی از شرایط	
درک ارزش مشتری	
توجه به جان‌شین پروری	توسعه و اعتماد به اعضا
شناسایی افراد واجد شرایط	
استخدام افراد ارزشی	
شایسته‌سالاری	
نگهداری کارکنان	
موانع شکوفایی	
بی‌انگیزگی	چالش و نوآوری
عدم بستر مناسب	
فقر فرهنگی	
خلأ قوانین	
عدم تشخیص تغییرات	
رکود	
عدم حفاظت از محیط	
دغدغه مدیران	
عدم توسعه	
آموزش به افراد مستعد	
چشم‌انداز بلندمدت	تأمل بلندمدت
چشم‌انداز بخش دولتی	

**منبع: یافته‌های پژوهش**

## ۴-۳-۳. شرایط مداخله‌گر

مفاهیم و مقوله‌های فرعی شرایط مداخله‌گر در جدول ۵ ارائه شده‌اند.

جدول ۵. مقوله اصلی: شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله‌های فرعی
تقویت ارتباط	ارتباطات پایدار
شتاب در صنعت	
اهداف بلندمدت	
مشارکت جمعی	
رویکرد سرمایه‌گذاری مسئولانه	به‌کارگیری شیوه‌های بنیادی
رفع مقاومت‌ها	
اجرای دقیق	
تغییرات پیوسته	
درگیری افراد سازمان	
ایجاد استانداردها	
افزایش شفافیت	
پوشش ریسک	
تنظیم دانشنامه صنعت بیمه	
آموزش به افراد مستعد	
صیانت از محیط‌زیست	
افزایش سرانه آموزش‌های تخصصی	
اشتغال و تولید	
مشکلات اجرا در بومی‌سازی	

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۴-۳-۴. شرایط زمینه‌ای

مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای رهبری پایدار در جدول ۶ ارائه شده‌اند.

جدول ۶. مقوله اصلی: شرایط زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله‌های فرعی
پرورش سیستم خلاقیت و نوآوری	هنرهای لیبرال برای رهبران
توسعه مهارت‌ها و تشویق به وفاداری	
توسعه و حفظ اعتماد به اعضا و سهامداران بیمه	
توسعه و پیشنهاد محصولات و خدمات و راه‌حل‌های کیفی	
تعهد به رفتار و تصمیمات اخلاقی از طریق استانداردهای بیمه	
داشتن چشم‌انداز بلندمدت در تصمیم‌گیری	
نگرش کل‌نگر	سبک‌های رهبری
جامع‌نگر	
کاریزما	
سبک حمایتی	
نقش حمایت‌کننده	
توافق و هماهنگی نزدیک با یک نقشه راه	
سبک مشارکتی	
نقش میانجی	
نقش منابع انسانی	
هماهنگ‌کننده	

مفاهیم	مقوله‌های فرعی
انحصار اطلاعات	مهارت‌های فنی رهبری پایدار
پاسخگو در برابر مشکلات	
معتقد	
مستقل	
آینده‌پژوه	
استراتژی است	
صداقت	
دلیر	
توانمندسازی	
آگاه و مطلع نسبت به خود	
شفاف ساز	
مدیریت پیچیدگی	
دیدگاه ارتباطی	
قضاوت تمرینی	ایجاد ظرفیت برای خلاقیت
آموزش	
ایجاد تغییری اساسی در هوشیاری	
کشف و تعدیل ذهنیت‌ها	
کشف و تعدیل باورها	
صبوری	
چالشی و خلاق	
تصویرگر و خلاق	
تأثیرگذاری بر طراحی محصولات	
تأثیرگذاری بر رفتار شبکه‌های توزیع	
تأثیرگذاری بر رسیدگی به ادعاها	
تأثیرگذاری بر توزیع مجدد درآمد	
تعهدات دولت	
مشارکت‌های خصوصی	
سود کشف استعداد جدید	

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۴-۳-۵. راهبردها، کنش‌ها و برهم‌کنش‌ها

مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط راهبردها در جدول ۷ ارائه شده‌اند.

جدول ۷. مقوله اصلی: راهبردها

مفاهیم	مقوله‌های فرعی
تغییر تمرکز صنعت بیمه	تصمیمات آگاهانه و قاطع
افزایش سرانه آموزش‌های تخصصی	
شناسایی مشتریان بالقوه	
استفاده از ظرفیت‌های داخلی	
تعامل	
دانشنامه صنعت بیمه	اقتصاد مقاومتی
گسترش فرهنگ بیمه	
فرهنگ جهادی	
خودانکاپی	
عملکرد مثبت عامل پیش برنده اقتصاد مقاومتی	
رضایت مشتری	پیشبرد تاب‌آوری در جامعه
راه‌حل‌های پایدار	
حل مسئله در شرایط بحرانی	
تقویت توانایی جامعه برای بازگشت و رشد مجدد آن	

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۴-۳-۶. پیامدها

پیامدها نتایج به‌کارگیری راهبردها و کنش‌هایی است که از طریق تعامل با مقوله محوری یعنی ویژگی‌های رهبری پایدار در صنعت بیمه ایجاد شده، سه مقوله بهبود عملکرد مالی، کسب مزیت رقابتی و بهبود پیوسته است. مفاهیم و مقوله‌های فرعی پیامدها در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. مقوله اصلی: پیامدها

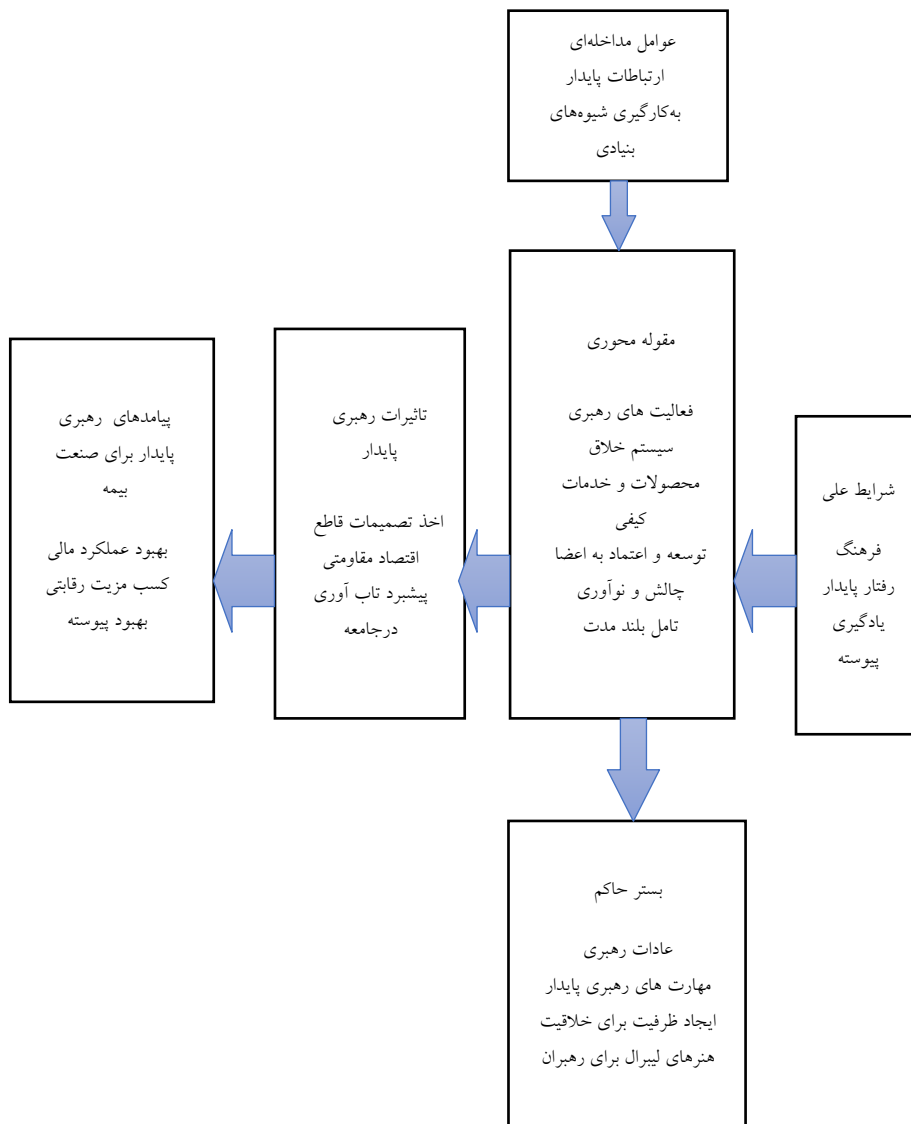
مفاهیم	مقوله‌های فرعی
ارزش بلندمدت اقتصادی	بهبود عملکرد مالی
اجتماعی	
زیست‌محیطی	
محافظت از رشد اقتصادی	
بهبود عملکردی تجاری	
عملکرد بهتر مالی و غیرمالی سازمان	
سودآوری تجاری	

مفاهیم	مقوله‌های فرعی
توجه به افراد و رقبا	کسب مزیت رقابتی
بازارهای نوظهور	
شبکه‌های دیجیتال	
کاهش عدم قطعیت برای فعالان بازار	
سهام بیمه اهرم قوی اقتصاد	
گسترش پوشش‌های بیمه درمان تکمیلی	
توسعه پوشش‌های جدید بیمه‌ای	
بازارهای بیمه خارجی	
ثبات تجاری	بهبود پیوسته
داشتن توان و دانش برای تغییر ساختار	
اعمال تغییرات پویا و دینامیک	
درگیر چالش‌ها و مسائل جهانی	
برقراری ارتباطات علمی	
آگاهی از سیاست‌ها	
اقتصاد	
فرهنگ و اکولوژی	
ایجاد انگیزه	
وفاداری منابع انسانی	
رضایت مشتری	
ارتباط بین‌رشته‌ای	
ایجاد امنیت و اطمینان	

منبع: یافته‌های پژوهش

بهبود عملکرد مالی از پیامدهای مهم اجرای رهبری پایدار در صنعت بیمه برای ذینفعان (توسط راهبردها)، توسعه بیمه در ذهن مشتریان و دیگر ذینفعان مرتبط با بیمه است. تداعی‌های مثبت نسبت به ویژگی‌های رهبری پایدار و فعالیت‌های او، باعث ایجاد دیدگاهی نسبت به بیمه و بهبود عملکرد آن، تصویری مطلوب از اجرای رهبری پایدار در صنعت بیمه در ذهن پدید می‌آورد. به دست آوردن شیوه‌های رقابتی و حضور در بازارهای نوظهور می‌تواند بهبود عملکرد مالی را سرعت بخشد. داشتن توان کافی برای اعمال تغییرات در ساختار و توجه به فرهنگ و محیط سازمان، بهبود پیوسته را به همراه خواهد داشت. الگوی پارادایمی پژوهش نیز در شکل ۳ نشان داده شده است.





شکل ۳. الگوی پارادایمی پژوهش در بستر رهبری پایدار

منبع: یافته‌های پژوهش

## ۵. جمع‌بندی و پیشنهادها

### گزاره ۱

فرهنگ، یادگیری پیوسته و رفتار پایدار عوامل علی هستند که رهبران پایدار را در صنعت بیمه تحت تأثیر قرار می‌دهند. به زعم هافستد<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) تفاوت متمایز از ارزش‌های محصولات بیمه به‌طور اتفاقی به‌وجود نیامده است. بلکه، الگوهای پذیرش بخشی از فرهنگ یک جامعه محسوب می‌شوند. پاسخ‌های دریافتی نشان می‌دهد که بیمه به‌سرعت در حال تبدیل به عنصری ضروری در بخش‌های مالی است و به‌طور چشمگیری در رشد اقتصادی نقش دارد. به‌طور فراوان، می‌تواند مانع آسیب‌پذیری عواملی شود که بر اقتصاد کشور تأثیر منفی دارند. انگیزه‌های سیاست‌گذاران برای اصلاح ساختار فرهنگ بیمه و جبران فقر فرهنگی بیمه، ایجاد فضایی اخلاقی و آشناسازی افراد جامعه با مزایای بیمه است. آنچه شرکت‌ها را ترغیب به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های ریسک‌پذیر بلندمدت می‌کند حضور فرهنگ بیمه و گسترش این فرهنگ است. مصاحبه‌های صورت گرفته حاکی از آن است که فرهنگ می‌تواند به سه دلیل با مسیر ریسک‌پذیری بیمه‌گرها مرتبط شود. اولین مورد مبتنی بر زمینه‌های انتزاعی است و مربوط به تأثیر فرهنگ در ریسک‌پذیری افراد در کنار صنعت است. به‌طور خاص، به‌نظر می‌رسد که ریسک‌پذیری بنگاه‌ها یا مؤسسات مالی را می‌توان به اثرات فرهنگی نسبت داد که از طریق انگیزه‌ها و تمایلات مدیریت به سمت ریسک‌پذیری پیش می‌روند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که مسیر ریسک‌پذیری صنعت بیمه در راستای مرزهای فرهنگی آنها باشد. دلیل دوم که از سوی پاسخ‌دهنده‌ها مطرح شد این است که ریسک‌پذیری بیمه‌گرها با فرهنگ ارتباط مستقیم دارد که ناشی از مشتریان آنها است و مفهوم "خطر اخلاقی" را در نظر می‌گیرد. که از اهمیت ویژه‌ای برای بیمه‌گذاران برخوردار است و بر اساس آن ممکن است مشتری پس از بیمه شدن، رفتارهای متفاوتی را آغاز کند. رفتار ما تحت تأثیر نگرش ما است. بنابراین، چگونگی عملکرد ما در شرایط مختلف می‌تواند تا حدودی توسط

1. Hofstede

فرهنگ توضیح داده شود. دلیل سوم اهمیت فرهنگ در مسیر ریسک‌پذیری شرکت‌های بیمه را می‌توان به تعریف بیمه نسبت داد. به‌طور خاص، بیمه ابزاری است که فرد برای محافظت از یک نوع خطر به‌دست می‌آورد و این دقیقاً همان چیزی است که باعث می‌شود بیمه به یک محصول ذاتی "حساس به فرهنگ" تبدیل شود. زیرا، احساس "امنیت" را ارائه می‌دهد که از نظر ذهنی به‌عنوان بخشی از فرهنگ جامعه مطرح است. این گزاره در جهت یافته‌های گاگانیس و همکاران (۲۰۱۹) است که فرهنگ ملی و ریسک‌پذیری را صنعت بیمه مورد بررسی قرار دادند.

## گزاره ۲

برساخته خلق فعالیت‌های رهبری، مقوله‌ای است که در بیشتر موارد تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با آن برخورد شد. به عقیده مصاحبه‌کنندگان زمانی رهبری پایدار در صنعت بیمه برقرار می‌شود که فعالیت‌های رهبری به‌درستی تعریف شود. از جمله مشکلاتی که باید برطرف شود ارزش‌ها و شیوه‌های درونی سازمان است که از راهبردهای پایدار خشنود نمی‌شوند و پیشرفت رهبران پایدار، منوط به انجام برخی اقدامات داخلی از جمله ارائه دیدگاه قانع‌کننده و اهداف راهبردی به مدیران و کارمندان است. توانمندسازی مردم در سراسر سازمان و فراهم آوردن فرصت‌هایی برای یادگیری پایدار و جایگاه آن متناسب با مشاغل از جمله فعالیت‌های رهبری است. درعین‌حال، رهبران پایدار نیز باید به بیرون نگاه کنند و اصول پایدار را در فعالیت‌های مشتری‌مداری مانند فروش و بازاریابی درگیر کنند، سازمان‌های خود را در مشارکت‌های بین بخشی درگیر کنند و برنامه‌های مشارکت ذینفعان و گزارشگری شفاف را اجرا کنند. اقدامات داخلی رهبری پایدار از جمله مؤلفه‌هایی است که در درجه اول قرار می‌گیرد و شامل تصمیمات آگاهانه، توسعه مهارت‌ها، سیستم خلاق، محصولات و خدمات کیفی، چالش و نوآوری و تأمل بلندمدت است که با مطالعه اوری و برگشتاینر (۲۰۱۱) و ون دان و همکاران (۲۰۱۷) همسو است.

### گزاره ۳

برساخته شبکه بین سازمانی، شرایط مداخله‌گری است که به جرح و تعدیل شرایط علی می‌پردازد و بر راهبردها و کنش‌های متقابل تأثیر می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها در زمینه خاص موردنظر عمل می‌کنند (گولدینگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). محیط سازمانی می‌تواند شرایط مداخله‌گری در اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های رهبری پایدار در صنعت بیمه داشته باشد. یک ارتباط‌گر مؤثر به وضوح وظایف، ضرب‌الاجل‌ها و انتظارات را توضیح می‌دهد و در عین حال نیروی کار را الهام‌بخش و برانگیخته می‌کند. در فضای محیط سازمانی شرکت بیمه عوامل محیطی هستند که می‌توانند بر تقویت فرهنگ و عملکرد شرکت بیمه تأثیر گذاشته و اجرای فعالیت‌های بنیادی رهبری را تسهیل کنند. یافته مهم اکثر در مصاحبه‌ها این است که داشتن نقشه راه و اقتصاد مقاومتی به درک احساس نیاز به رهبری پایدار در صنعت بیمه راهت‌ماهایی مؤثری می‌کند. در واقع با وجود دنیای سرشار از بی‌اطمینانی و ریسک، هرگونه سرمایه‌گذاری امری غیرعقلایی می‌نماید. مگر آن‌که با استفاده از ابزارهای مختلفی بتوان آن را کاهش داد. یا لاقط تبعات آن را بین افراد بیشتری توزیع نمود. از این رو است که بیمه‌ها را امروزه به عنوان رکن اصلی سرمایه‌گذاری می‌شناسند و شکوفایی آنها را ضامن ثبات و پایداری تولید می‌دانند. درک علل سطح پایین سرمایه‌گذاری و به دنبال آن تولید در کشور ما بدون اجرای رهبری پایدار و بررسی دقیق و جامع نقش و جایگاه صنعت بیمه میسر نخواهد بود. ارتقاء و پیشرفت صنعت بیمه با رشد و توسعه اقتصادی، افزایش مبادلات و توسعه سرمایه‌گذاری‌ها ارتباط مستقیم دارد. کالکاوآن<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خوب به مؤلفه فعالیت‌های بنیادی رهبری در بیمه ترکیه اشاره نموده که با یافته‌های این مطالعه همخوانی دارد.

1. Goulding  
 2. Kalkavan

## گزاره ۴

شرایط زمینه‌ای، شرایط بسترساز مؤثر بر راهبرد یا شرایطی است که به اداره پدیده می‌پردازد. شرایط زمینه‌ای الگوهای پایدار هستند که با زمان و مکان خاص عجین شده‌اند و مجموعه موقعیت‌هایی را ایجاد کرده‌اند که افراد و سازمان‌ها تحت این موقعیت‌ها، از خود کنش و واکنش نشان می‌دهند. شرایط زمینه‌ای یک پدیده، مختص الزامات لازم برای همان پدیده هستند. در صورتی که شرایط زمینه‌ای به درستی مهیا نباشند پیاده‌سازی راهبردها در عمل ممکن نیست. رهبران پایدار باید از دانش کافی در مورد پایداری برخوردار باشند تا بتوانند آن را به راهبردهای کسب‌وکار موفق تبدیل کنند و به‌طور مؤثر در مورد موضوعات پایداری به پیروان خود و ذینفعان شرکت‌های خود ارتباط برقرار نمایند. از مهم‌ترین زمینه‌های دانش برای رهبری پایدار می‌توان به چالش‌ها و معضلات جهانی، ارتباط بین‌رشته‌ای و تغییر پویا اشاره کرد. یافته‌های این گزاره را با نتایج مطالعات فرای و ایگل (۲۰۲۱)، اقبال و احمد (۲۰۲۱) و اقبال و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد که پایداری را راهی برای غلبه بر چالش‌ها عنوان نموده‌اند.

## گزاره ۵

آن دسته از تعاملات، راهبردها و کنش‌هایی که کنشگران در قبال شرایط موجود مرتبط با پدیده از خود بروز می‌دهند. در واقع، فرایند جریان راهبردها و کنش‌ها در پاسخ به رویدادها و موقعیت‌های متعامل با پدیده انجام می‌شود. هدف از اجرای راهبردها اداره و به انجام رساندن و تحقق بهتر پدیده موردنظر در بستر و زمینه حاکم است. راهبرد و کنش‌ها به این علت هدفمند انتخاب می‌شوند تا به پدیده محوری جامه عمل بپوشانند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). در مطالعه حاضر، ویژگی‌های رهبری پدیده محوری اجرای رهبری پایدار در شرکت‌های بیمه است. لذا عوامل سازمانی در کنش و واکنش به این پدیده محوری جریانی از راهبردها و اقدام‌ها را در نظر گرفته تا بتوانند پدیده اصلی یعنی فعالیت‌های رهبری را محقق نمایند. مقوله‌های عمده مرتبط با راهبردها و کنش‌ها معانی متمایز فعالیت‌های رهبری به سایر بخش‌ها انتقال داده شود. ارائه راه‌حل‌های پایدار

در صنعت بیمه موجب تقویت توانایی جامعه برای بازگشت پس از بحران می‌شود. چنین راهکاری مسائل در شرایط بحرانی را نیز مدنظر دارد و برای آن راه‌حلهایی ارائه می‌دهد که رضایت‌مندی مشتریان بیمه را به دنبال خواهد داشت و به‌موجب آن، تاب‌آوری در جامعه افزایش می‌یابد. این گزاره با یافته‌های مطالعات الیداید و همکاران (۲۰۲۰)، فام و کیم (۲۰۱۹) و گاگانیس و همکاران (۲۰۱۹) هم‌جهت است که صلاحیت‌های رهبری مدیران و رهبری خردمند را در موفقیت رهبری پایدار مورد تأیید قرار داده‌اند.

## گزاره ۶

خروجی اجرای راهبردهای معرفی‌شده تحت شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای، که از طریق تعامل با مقوله محوری یعنی ویژگی‌های رهبری پایدار در صنعت بیمه ایجاد شده، بهبود عملکرد مالی، کسب مزیت رقابتی و بهبود پیوسته است. ماهیت رهبری پایدار قادر به ارائه دیدگاه قانع‌کننده و اهداف روشن راهبردی به پیروان است. رهبران پایدار در تعیین هدف کلی برای فعالیت‌های شرکت خود که موجب تحریک کسانی که به آن خدمت می‌کنند، تعهد فردی و فعالیت‌های تعاونی بین اعضای سازمان را در نظر می‌گیرند. در فضای میدانی مطالعه تفسیر برداشت پاسخگویان نشان می‌دهد که رهبران پایدار باید اطمینان حاصل کنند که مسائل پایداری کاملاً در راهبرد و عملکرد شرکت‌هایشان درج شده است. از پیامدهای مهم اجرای رهبری پایدار در صنعت بیمه برای ذینفعان (توسط راهبردها)، توسعه بیمه در ذهن مشتریان و دیگر ذینفعان مرتبط با بیمه است. تداعی‌های مثبت نسبت به ویژگی‌های رهبری پایدار و فعالیت‌های او، باعث ایجاد دیدگاهی نسبت به بیمه و بهبود عملکرد آن، و تصویری مطلوب در ذهن از اجرای رهبری پایدار در صنعت بیمه می‌شود. در اثر ایجاد مقوله محوری ویژگی‌های رهبری و به‌کارگیری راهبردها، اعتبار متصور برای شرکت بیمه بهبود می‌یابد. با ایجاد معانی متمایز فعالیت‌های رهبری و مشخص کردن سایر ویژگی‌ها رهبری پایدار در صنعت بیمه، سازمان نسبت به رقبای خود متمایز می‌شود و از نظر رقابتی مزیت بالاتری پیدا می‌کند و

می‌تواند به لطف آن سهم بازار خود را افزایش دهد. با مشخص شدن خصیصه‌های رهبری پایدار در شرکت بیمه، جایگاه بهتری در ذهن ذینفعان و مشتریان بالقوه سهم بازار بیمه افزایش می‌یابد. حفظ و نگهداشت منابع انسانی برتر منجر به کاهش هزینه‌های شرکت و بهبود جایگاه رقابتی شرکت و شکل‌گیری مؤلفه‌های رهبری پایدار در صنعت بیمه می‌شود. رهبران پایدار باید بدانند که پایداری در تجارت شامل ابعاد مختلفی از قبیل اقدامات اقتصادی و محیطی و اجتماعی است. همچنین، باید از ارتباط و به هم پیوستگی تعدادی از حوزه‌های دانش از جمله فیزیک، علوم اجتماعی، فناوری و تجارت آگاه باشند. داشتن دانش در این زمینه‌ها به رهبر پایدار این امکان را می‌دهد تا سرمایه‌های مالی، انسانی، طبیعی، اجتماعی و فناورانه شرکت خود را به‌طور جدی به‌کار گیرد. در پایان، با توجه به یافته‌های حاصل از رویکرد داده بنیاد، می‌توان موارد زیر را برای اجرای رهبری پایدار در صنعت بیمه مدنظر قرارداد:

- ✓ به‌نظر می‌رسد که متخصصان صنعت بیمه از فضای فکری رهبری محرومند و به آن توجه شایانی ندارند و یکی از دلایل این بی‌توجهی این است که بیشتر مردم از ماهیت و تأثیر این صنعت بر زندگی روزمره خود بی‌اطلاع هستند. تفکر عمیق در موضوع "اندیشیدن خارج از جعبه" می‌تواند در تبیین جایگاه رهبری در صنعت بیمه مؤثر باشد.
- ✓ هر بیمه‌نامه‌ای که به نمایندگی از مشتریان خود مذاکره می‌کند، باید به‌دقت ساخته شود تا خیل عظیمی از ریسک‌های قابل‌تصور را پوشش دهد. یک کلمه از دست‌رفته یا جمله بد منجر به از دست دادن مشتری می‌شود. تمرکز لازم بر روی جزئیات می‌تواند تصویر بد را از بین ببرد.
- ✓ صنعت ما جوانان نخبه را جذب نمی‌کند که تا حدی می‌تواند ناشی از تصور عمومی در خصوص صنعت بیمه باشد. جوانانی که به دنبال شغل هستند به‌ندرت کلمات هیجان‌انگیز، چالش‌برانگیز و محرک را با صنعت بیمه مرتبط می‌دانند و نبود مؤلفه‌های رهبری پایدار در صنعت آنها را دلسرد می‌کند.
- ✓ با توجه به گسترش فناوری اطلاعات و ورود هوش مصنوعی به تجارت می‌توان

گفت اتفاقات ۱۰ سال آینده به طور قابل توجهی بیشتر از رخ دادهای ۱۰۰ سال گذشته است. بنابراین، وجود ذهنیت هنرهای لیبرال در رهبران به آنها برتری خواهد بخشید.

✓ رهبران پایدار مطابق با بهترین دانش موجود عمل می‌کنند و به صورت پیشگامان، حقایق لازم را جستجو می‌کنند تا یک ارزیابی واقع بینانه از اوضاع پیش روی خود داشته باشند و با این دانش به توسعه بیمه و ارتقا عملکرد مالی و غیرمالی آن کمک کنند. دانش از شما یک رهبر نمی‌سازد، اما بدون آن نمی‌توان به طور مؤثر رهبری کرد. یک رهبر تأثیرگذار دارای چشم انداز و درک واقعیات است و تغییرات صنعت را به روز نگه می‌دارد. شهود و استفاده از منطق شهودی و خبرگی نیز برای رهبری حیاتی است و در صنعت بیمه، رهبری باید آگاهی بیشتری از حقایق و داده‌ها داشته باشد.

✓ رهبران پایدار باید مشتاق به چالش کشیدن وضع موجود صنعت بیمه باشند و با تغییر بستر، چارچوب‌های سیاست‌گذاری و "قوانین بازی" در محیط‌های عملیاتی که در آن مسئله پایداری مطرح می‌شود را ایجاد کنند تا شرایط برای اقدام مثبت فراهم گردد.

در پایان جهت تحقق فرمایشات مقام معظم رهبری در مورد اقتصاد مقاومتی، همه باید در حیطه کاری خود آستین همت را بالا زده تا دغدغه‌های احتمالی کاهش یابد و آهنگ رشد و شکوفایی کشور سرعت بیشتری پیدا کند. صنعت بیمه می‌تواند در رشد اقتصادی نقش پررنگ‌تر داشته باشد و باعث آرامش و ثبات جامعه شود. بیمه با ایجاد امنیت و اطمینان، زمینه گسترش فعالیت‌های تولیدی و خدماتی را فراهم می‌سازد. به بیان دیگر، شرکت‌های بیمه با ایجاد ثبات در جامعه، از راه جبران خسارت اضطراب را کاهش می‌دهند. همچنین، جانشین‌های خوبی برای برنامه‌های تأمین اجتماعی دولت‌ها هستند.



## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنا به اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## منابع

- دهقانی سلطانی، مهدی، شیری، اردشیر، فارسی‌زاده، حسین، طیبی، داراب و فلاحی، فرشته. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. *پژوهشنامه بیمه*، ۳۲(۱)، ۱۰۷-۱۲۶.
- رضایی، محمد، رهنما رودپشتی، فریدون، سعیدنیا، حمید رضا و علی‌پور درویش، زهرا. (۱۳۹۹). مدل پارادایمی ارزش آفرینی برند در صنعت بیمه با تأکید بر بیمه عمر "رویگرد داده بنیاد". *پژوهشنامه بیمه*، ۳۵(۳)، ۳۶-۹.
- Akanmu, M. D., Hassan, M. G. & Bahaudin, A. Y. B. (2020). A preliminary analysis modeling of the relationship between quality management practices and sustainable performance. *Quality Management Journal*, 27(1), 37-61.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. 1st Edition, Allen & Unwin: Sydney, Australia.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avery, G. C. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Edward Elgar Publishing.
- Binti Zulkiffli, N. A. & Ahmad Latiffi, A. (2016). Theoretical review on Sustainable Leadership (SL). *MATEC Web of Conferences* 66(5-6): 00045. DOI:10.1051/mateconf/20166600045.
- Bryant, A. & Charmaz, K. (2007). Grounded theory research: Methods and practices. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory*, 1-28. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014-1036.
- Eide, A. E., Saether, E. A. & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254(1), 120053.
- Ehnert, I., Harry, W. & Zink, K. J. (2014). *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations* : Springer.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.
- Fry, L. W. & Egel, E. (2021). *Global Leadership for Sustainability*.

- Sustainability*, 13(11), 1-27.
- Gaganis, C., Hasan, I., Papadimitri, P. & Tasiou, M. (2019). National culture and risk-taking: Evidence from the insurance industry. *Journal of Business Research*, 97, 104-116.
- Gefen, D., Straub, D. W. & Boudreau, M. (2000). Structural equation modeling techniques and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-78.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*, London: Sage Publications.
- Hallinger, P. & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846.
- Iqbal, Q. & Ahmad, N. (2020). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development*, 29(2), 108–119.
- Iqbal, Q., Ahmad, N., Nasim, A. & Khan, S. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 1–12.
- Iqbal, Q. & Hassan, S. H. (2018). Green management matters: Green human resource management as blue ocean strategy. *Firms' Strategic Decisions: Theoretical and Empirical Findings*, 3, 214-236.
- Iqbal, Q., Hassan, S. H., Akhtar, S. & Khan, S. (2018). Employee's green behavior for environmental sustainability: A case of banking sector in Pakistan. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 15(2), 118-130.
- Jucker, R. & Martin, S. (2003). Une vision pour une université durable. *La Revue Durable*, 8, 48–52.
- Knight, B. & Patterson, F. (2018). Behavioural competencies of sustainability leaders: An empirical investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 557–580.
- Manuj, I. & Pohlen, T. L. (2012). A reviewer's guide to the grounded theory methodology in logistics and supply chain management research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 42(8/9), 794-803.
- McMullen, D. A., Raghunandan, K. & Rama, D. V. (1996). Internal control reports and financial reporting problems. *Accounting Horizons*, 10(4), 67-75.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L. & Robertson, B. (2006). Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance. *The Leadership Quarterly*, 17, 232-245.
- Oktay, J. S. (2012). *Grounded theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Pham, H. & Kim, S. Y. (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 1-14.
- Schreiber, R. S. & Stern, P. N. (2001). Using Grounded Theory in Nursing. New York: Springer.
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. C. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
- Van Dun, D. H., Hicks, J. N. & Wilderom, C. P. (2017). Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research. *European Management Journal*, 35(2), 174-186.
- Wolff, P. J. (2020). Adventure cards, process wheels, and a vision for digital storytelling: learning from leonardo. In: *In Universities as Living Labs for Sustainable Development*. Springer, 417-433.