



Design and Validation of a Professional Competency Model for Key Employees in Iran's Insurance Industry: A Mixed-Methods Approach

Ali reza Hadi^{1,*}, Hasan Boodlaei, Kooshki Jahroomi

¹ PHD student, Department of Management and Accounting, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Tehran, Iran.

² Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Kish International Campus, Tehran, Iran.

³ Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

KEYWORDS:

Professional competencies
Key employees
Insurance industry
Insurance
Human Resource Management

ABSTRACT

BACKGROUND AND OBJECTIVES: The insurance industry, as one of the fundamental pillars of the country's financial and economic system, plays an irreplaceable role in ensuring the security of economic activities, reducing individual and organizational risks, and providing peace of mind for policyholders. Beyond its direct contribution to economic stability, this industry indirectly fosters investment growth, stimulates production, and supports high-risk activities. Despite such a vital position, the performance of the insurance industry is heavily dependent on the quality of human capital and the professional competencies of its workforce. Global experience and numerous studies have shown that in financial industries, the most important factor in building customer trust and ensuring organizational sustainability is the professional competency of key employees and managers.

Nevertheless, a review of domestic and international research reveals that many existing competency models suffer from several shortcomings. These include insufficient validity, an overemphasis on correlations between competency variables and managerial performance, and a retrospective orientation of the models. In other words, such models rarely focus on identifying the competencies required for the future needs of organizations. In Iran, too, the regulations concerning the professional competencies of key employees in the insurance industry emphasize educational qualifications and work experience rather than actual abilities and skills. This has led to inefficient appointments, subjective and preference-based selections, and reduced motivation among qualified specialists to enter the insurance industry. Consequently, the necessity of designing a comprehensive, scientific, and localized model to identify and assess the professional competencies of key employees in Iran's insurance industry has become increasingly evident.

METHODS: This study adopted a mixed-methods approach, comprising both qualitative and quantitative phases, in order to benefit from the strengths of each method. In the qualitative phase, the statistical population consisted of insurance industry experts and related academics. Using the snowball sampling technique, 15 experts were selected. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. At this stage, the researcher first reviewed and coded the data, then grouped similar or related codes into organizing themes. Ultimately, 39 initial codes were extracted and classified into 18 organizing themes and four overarching themes.

In the quantitative phase, the statistical population included key employees of Iranian insurance companies. To enhance accuracy and generalizability, a sample of 88 employees was selected using simple random sampling. The data collection instrument was a researcher-developed questionnaire, which was refined based on expert feedback and confirmed for content validity. The reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach's alpha and found to be 0.89, indicating good reliability. Data analysis in this phase was conducted using Partial Least Squares (PLS) through SmartPLS software, which allowed for the simultaneous examination of variable relationships and the validation of the conceptual model.

FINDINGS:

The qualitative results showed that the main dimensions of professional competencies of key employees in the insurance industry consist of four areas: individual competency (ability to evaluate and select technology, use artificial intelligence algorithms, ensure data security, and participate in research), interpersonal competency (conflict management, effective communication, negotiation and persuasion, and emotional intelligence), functional competency (time management, data management, decision-making and problem-solving, change management, and human resource management), and organizational competency (strategic planning, effective leadership, performance monitoring and control, market analysis, and marketing).

In the quantitative phase, all relationships in the fitted model were statistically significant; specifically, the t-values for the paths were greater than 1.96 and the significance levels were reported to be less than 0.05, confirming the validity of the final model. The analysis of effect sizes further indicated that competencies such as *decision-making and problem-solving* and *effective leadership* had the greatest influence, while competencies such as *cybersecurity* and *participation in research projects* ranked lower in importance.

CONCLUSION: By presenting a localized and validated model of professional competencies for key employees in the insurance industry, this study offers several theoretical and practical contributions. From a theoretical perspective, the research addresses a gap in the domestic literature by providing a comprehensive framework that incorporates individual, interpersonal, functional, and organizational competencies. From a practical standpoint, the final model provides managers and policymakers in the insurance industry with a scientific, competency-based framework for recruitment, selection, training, performance evaluation, and succession planning. Moreover, the model serves as a foundation for designing targeted training programs, enhancing human resource development, improving customer satisfaction, and strengthening the competitive advantage of insurance companies at both national and international levels. Although the study faced limitations such as a relatively small sample size and difficulties in accessing some experts, its findings can inspire future research to develop broader, more forward-looking models using larger datasets. Overall, the results highlight that the success of the insurance industry depends on a systematic focus on the professional competencies of its key employees. The implementation of such models can pave the way for a more sustainable and competitive future for the industry.



طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه ایران: رویکرد آمیخته

علیرضا هادی^{۱*}، حسن بودلایی، علیرضا کوشکی جهرمی

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.

^۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، واحد پردیس بین‌المللی کیش، تهران، ایران.

^۳ دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده

پیشینه و اهداف: صنعت بیمه به عنوان پشتیبان فعالیت‌های مالی و اقتصادی یک کشور نیاز به سرمایه انسانی متخصص و شایسته دارد. بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد، مسائل و محدودیت‌های متعددی در شناسایی و اندازه‌گیری شایستگی‌ها وجود دارد. این مسائل شامل عدم روایی مدل‌های شایستگی، تمرکز بر رابطه همبستگی متغیرهای شایستگی با عملکرد مدیران و گذشته‌نگر بودن مدل‌ها می‌شود. با توجه به طرح موضوع و شکاف‌های تحقیقاتی موجود، تحقیق حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور، انجام شده است.

روش‌شناسی: روش تحقیق این پژوهش، روش آمیخته (کیفی و کمی) است. روش پژوهش بخش کیفی تحلیل مضمون و روش کمی نیز روش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. مشارکت کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان صنعت بیمه که یک نمونه ۱۵ نفری با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی از میان آنها انتخاب گردید. جامعه آماری بخش کمی تحقیق نیز عبارتند از کارکنان کلیدی صنعت بیمه و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۸۸ نفر از آنان انتخاب گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق برای بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و ابزار برای بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته بوده است.

یافته‌ها: نتایج بخش کیفی نشان داد که ابعاد اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه شامل چهار بعد است: (۱) شایستگی فردی؛ توانایی ارزیابی و انتخاب فناوری، استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، امنیت داده و مشارکت در تحقیقات، (۲) شایستگی بین فردی؛ مدیریت تعارض، ارتباط اثربخش، مذاکره و اقناع، و هوش هیجانی، (۳) شایستگی کارکردی؛ مدیریت زمان، مدیریت داده‌ها، تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت تغییر و سرمایه انسانی و (۴) شایستگی سازمانی؛ تدوین استراتژی، رهبری اثربخش، کنترل و نظارت، تحلیل بازار و بازاریابی. در بخش کمی نیز همه روابط مدل برازش شده معنادار بودند؛ به‌طوری‌که مقدار آماره t برای مسیرها بالاتر از ۱,۹۶ و سطح معنی‌داری کمتر از ۰,۵۰ گزارش شد که بیانگر اعتبار مدل نهایی است. تحلیل میزان اثرگذاری ابعاد نشان داد که شایستگی‌هایی مانند «تصمیم‌گیری و حل مسئله» و «رهبری اثربخش» بیشترین تأثیر را دارند؛ در حالی‌که شایستگی‌هایی مانند «امنیت سایبری» و «مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی» در رتبه‌های پایین‌تری قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر با ارائه الگوی بومی و معتبر از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه، چندین دستاورد نظری و عملی به همراه دارد. از نظر نظری، این پژوهش شکاف موجود در ادبیات داخلی را پر کرده و تصویری جامع از ابعاد شایستگی‌های فردی، بین‌فردی، کارکردی و سازمانی ارائه نموده است. از نظر عملی، مدل نهایی می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران صنعت بیمه کمک کند تا در فرآیندهای جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی و جانشین‌پروری کارکنان کلیدی از چارچوبی علمی و مبتنی بر شایستگی

کلمات کلیدی:

شایستگی‌های حرفه‌ای

کارکنان

کارکنان کلیدی بیمه

صنعت بیمه

مدیریت منابع انسانی بیمه

استفاده کنند. همچنین، این مدل مبنایی برای طراحی دوره‌های آموزشی هدفمند، توسعه منابع انسانی، ارتقای رضایت مشتریان و افزایش مزیت رقابتی شرکت‌های بیمه در سطح ملی و بین‌المللی خواهد بود. هرچند پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همچون حجم نمونه محدود و دشواری دسترسی به خبرگان مواجه بوده است، اما نتایج آن می‌تواند الهام‌بخش مطالعات بعدی برای توسعه مدل‌های جامع‌تر، آینده‌نگرتر و با داده‌های گسترده‌تر باشد. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت صنعت بیمه در گرو توجه نظام‌مند به شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی است و به‌کارگیری چنین مدل‌هایی می‌تواند آینده‌ای پایدارتر و رقابتی‌تر برای این صنعت رقم بزند.

روزدایند مهندس نشده

مقدمه

شایستگی حرفه‌ای کارکنان به عنوان یکی از مهمترین عوامل پیش‌بینی کننده عملکرد سازمانی در بخش خدمات مالی و به ویژه صنعت بیمه مطرح است (Salman et al., 2020). صنعت بیمه به عنوان پشتیبان فعالیت‌های مالی و اقتصادی یک کشور نیاز به سرمایه انسانی متخصص و شایسته دارد چرا که امنیت و آرامش خاطر بیمه‌گذاران در انواع ریسک‌های بیمه‌ای (زندگی، اموال و مسئولیت) در گرو عملکرد درست و به جای بیمه‌گران در محاسبه احتمالات و تعیین حق بیمه، ارزیابی ریسک‌ها، رسیدگی و پرداخت خسارت و... است و هرگونه بی‌توجهی می‌تواند آثار غیر قابل جبرانی را در جامعه بیمه‌گذاران یک شرکت و حتی کشور بوجود آورد (Kuswanto, 2024). شایستگی‌های اساسی منابع انسانی مورد نیاز برای صنعت بیمه شامل ترکیبی از مهارت‌های فنی، توانایی‌های بین فردی و شیوه‌های مدیریت استراتژیک است. این شایستگی‌ها برای جذب، حفظ و توسعه استعدادها در یک محیط بسیار رقابتی بسیار مهم هستند (Kuswanto, 2024). مهارت مدیران و کارشناسان بیمه در طراحی و ارائه محصولات و خدمات بیمه برای عملکرد موثر شرکت حیاتی است (Kajwang, 2021). همچنین عملکرد موفق در صنعت بیمه مستلزم داشتن مهارت‌های ارتباطی قوی برای تعامل با مشتریان و مدیریت تیم و اجرای شیوه‌های مدیریت مشارکتی و جلب رضایت کارکنان می‌باشد (Sumalatha & Fakrulla, 2023). مهمترین عامل در جلب رضایت و اعتماد مشتریان در صنایع مالی مانند بانکها و بیمه‌ها، اطمینان از شایستگی مدیران و کارکنان آنها می‌باشد (Shrestha & Prajapati, 2023).

به‌منظور گزینش شایسته افراد برای مشاغل مدیریتی و کارشناسی، روش‌های متعددی با هدف تشخیص و تطبیق ویژگی‌ها و شایستگی‌های کارکنان با مشاغل، طراحی شده است که با انجام یک بررسی تطبیقی بین سازمان‌های مهم دنیا یکی از مهم‌ترین این رویکردها که بسیاری از سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند، کانون ارزیابی و توسعه است. از مهم‌ترین وظایف مرکز ارزیابی تدوین و استخراج مدل شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیریتی در سازمان است (McClarty & Gaertner, 2015). همان‌گونه که شرایط احراز مشاغل با یکدیگر متفاوت است، افراد نیز از لحاظ شایستگی‌ها، استعدادها، توانایی‌ها، علایق، رغبت‌ها و سایر ابعاد با یکدیگر تفاوت دارند. وجود این تنوع و گوناگونی در افراد و مشاغل سبب شده تا برنامه‌ریزان نیروی انسانی با مشکلاتی در خصوص انتخاب مناسب‌ترین فرد برای مناسب‌ترین شغل روبرو شوند. به‌طور یقین بدون وجود الگوی شایستگی حرفه‌ای، تصمیم‌گیری در مورد جذب، گزینش، انتصاب و ارتقاء افراد عاری از خطا نخواهد بود. از سوی دیگر ارزیابی شایستگی حرفه‌ای، ضامن پویایی و روزآمدی شایستگی‌های تعیین شده هستند (Miller & Moultrie, 2013). با این حال، بررسی ادبیات قبلی نشان می‌دهد، مسائل و محدودیت‌های متعددی در شناسایی و اندازه‌گیری شایستگی‌ها وجود دارد که در ادامه بدان اشاره می‌شود.

اولین مساله مربوط به اندازه‌گیری (نادرست) شایستگی‌ها به عنوان یک خودارزیابی گزارش شده است. بنابراین، منجر به ارزیابی مرتبط با وضعیتی می‌شود که پاسخ دهندگان ویژگی‌های خود را بسیار مثبت ارزیابی می‌کنند. از سوی دیگر، لئونی (Leoni, 2012) استدلال می‌کند که کارکنان کاملاً قادر به ارزیابی توانایی‌های خود هستند و فرض می‌شود که هر خطای خود ارزیابی، چه برآورد بیش از حد و چه برآورد کم‌تر از حد، ارتباطی با سایر متغیرها ندارد. این در حالی است که مطالعات دیگر رویکرد خودارزیابی را با این استدلال توجیه می‌کنند که ارزیابی‌های کارکنان بسیار شبیه به ارزیابی‌های انجام‌شده توسط ناظران خارجی است و نشان می‌دهد که ارزیابی می‌تواند به سادگی با اصلاح سوالات پرسشنامه توسط پاسخ دهندگان نه برای ارزیابی شایستگی‌های آنها بلکه برای میزان توانایی‌هایی که آنها باید در موقعیت شغلی خود نشان دهند، به حداقل برسد (Sarah & Nelly, 2023).

مساله بعدی این است که بحث در ادبیات مبتنی بر شایستگی‌های حرفه‌ای بسیار کلی و مربوط به ارتباط تصادفی بین شایستگی‌ها و توسعه آنها از یک سو و عملکرد مدیریتی و یا سازمانی از سوی دیگر است. مسئله اصلی در اینجا جهت‌علیت است، که از این حقیقت ناشی می‌شود که بسیاری از مطالعات یک فرض قبلی در مورد جهت‌علیت بین شایستگی و ارزش اندازه‌گیری شده برای کارکنان کلیدی ندارند (De Vos et al., 2011). از این رو، بیشتر این نتایج را می‌توان تنها از نظر همبستگی‌ها به جای علیت تفسیر کرد (Cevikbas et al., 2022). در نهایت، از آنجا که بیشتر روش‌های مبتنی بر شایستگی تا کنون براساس رفتار در شرایط بحرانی هستند، این انتقاد بر آنها وارد است که پاسخگویی به نیازهای آینده سازمان‌ها براساس آنچه که در گذشته کار کرده، استوار شده است. به عنوان مثال، کارکنان مولد و کم‌بازده تا به امروز ممکن است از نظر برخی ویژگی‌های نامرتبط با شرایط فعلی که ممکن است در آینده اهمیت پیدا کنند، متفاوت باشند. با این حال، یک سازمان تنها با ارزشگذاری و استخدام کارکنان براساس ویژگی‌های مولد بودن، تنوع نیروی کار خود را کاهش می‌دهد و پتانسیل خلاقیت و نوآوری را به خطر می‌اندازد. درواقع، شایستگی از نظر ماهیت پویا است؛ لذا، روش‌های شناسایی یا اندازه‌گیری نیز باید شامل مولفه آینده‌نگاری باشد (Kurmanov et al., 2021).

در کشور ما نیز کارکنان کلیدی شرکت‌های بیمه به موجب شاخص‌های مندرج در آیین‌نامه نحوه احراز شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی و عملیاتی موسسات بیمه، شماره ۹۰، ارزیابی و پس از تایید بیمه مرکزی منصوب می‌شوند. و لیکن امروز آیین‌نامه مذکور

انتظار این صنعت برای برخورداری از سرمایه انسانی شایسته و حرفه ای را تامین نمی کند (Azizi amiri et al., 2020). برای مثال این آیین نامه بر جنبه تحصیلات و تجربه تمرکز دارد و (به طور ناخواسته) شرایطی را ایجاد کرده است که انتصاب در پست های کلیدی در شرکت های بیمه با محدودیت بسیار زیادی از جمله انتخاب های سلیقه ای و رابطه مند به جای انتخاب ضابطه مند و علمی روبرو شوند. در این حالت، نیروهای متخصص، با انگیزه و توانمند، از ورود به این جرگه باز می مانند و این خود از یک سو موجب فقر صنعت از لحاظ سرمایه انسانی حرفه ای و از سوی دیگر عدم وجود چشم اندازی برای نیروهای متخصص و با انگیزه می شود. افزون بر این، مسائلی نیز در ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی وجود دارد. مهمترین انتقادی که به سیستم ارزیابی عملکرد مدیران وارد می شود این است که به جای ارزیابی عملکرد افراد، عملکرد شرکت، مورد ارزیابی قرار می گیرد و موجب می شود که ارزیابی مدیران از روایی کافی برخوردار نباشد. به این مفهوم که ممکن است عملکرد مدیران در برخی از شرکتها که دارای نتایج عملکردی مطلوبی بوده اند تحت الشعاع شاخص های عملکردی شرکت قرار گرفته و مطلوب ارزیابی شود. یا بالعکس، عملکرد مدیران شرکت هایی که نتایج عملکردی نامطلوبی داشته اند، نامطلوب ارزیابی شود. بنابراین بازنگری در شاخص های ارزیابی شایستگی های حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور ضرورت دارد.

با توجه به طرح موضوع و شکاف های تحقیقاتی موجود، در مجموع چندین روش کمی و کیفی برای شناسایی و اندازه گیری شایستگی ها وجود دارد. روش های کمی موجود، معمولاً به مجموعه داده های بزرگ تر نیاز دارند اما، عمدتاً مبتنی بر خود ارزیابی هستند. از سوی دیگر، روش های کیفی امکان تنظیم دقت بیشتر در شناسایی و اندازه گیری شایستگی را فراهم می کنند اما معمولاً از مسئله تعمیم محدود، رنج می برند. لذا، پژوهش حاضر در این زمینه درخصوص تعمیم یافته ها با توجه به گروه های مختلف کارکنان کلیدی صنعت بیمه و افزایش اندازه مجموعه داده، گسترش مجموعه شایستگی ها مورد استفاده در تحلیل ها، تبیین روابط علی بین شایستگی های کلیدی در قالب طراحی مدلی جدید برای ارزش گذاری کارکنان در این صنعت بر اساس تاثیر شایستگی ها بر کارکنان متمرکز است. این مطالعه همچنین، در مورد ارزش گذاری کارکنان کلیدی صنعت بیمه از فرایندی طولی استفاده می کند تا بینش های بیشتری را در مورد اینکه افراد به چه میزان در کسب شایستگی ها موفق بوده اند و آیا با انتظارات صنعت مورد مطالعه هم خوانی دارند، فراهم آورد و در نهایت به این سوال اصلی پاسخ می دهد که الگوی شایستگی حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کدام است؟ ابعاد و مولفه های شایستگی های حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

مدل های مبتنی بر شایستگی که در حوزه فردی توسط مک کلند (McClelland, 1973) بنا نهاده شد بر این موضوع تمرکز داشت که آزمون های هوش و توانایی کلاسیک فقط موفقیت تحصیلی را پیش بینی می کنند و رویدادها و پیامدهای اساسی زندگی شخصی و حرفه ای را در نظر نمی گیرند. در نتیجه، همه مدل های اولیه از همبستگی ها و علیت های مبتنی بر چنین معیارهایی، از سوگیری فرهنگی و اجتماعی رنج می برند. با در نظر گرفتن این زمینه انتقادی، محققین پیشنهاد کردند که شروع به مشاهده کارمندان موفق و کم موفق و تعیین تفاوت آنها شود (Yazdani, 2021).

دومین نقطه عطف مهم یک دهه بعد با یک طرح تجربی رخ داد. بدین صورت که استدلال های مک کلند (McClelland, 1973) را در معرض آزمون کمی قرار داد. بویاتزیس (Boyatzis, 1991) مطالعه ای را بر روی ۲۰۰۰ مدیر در سطوح مختلف شرکت از ۱۲ سازمان مختلف انجام داد تا بدین وسیله به شناسایی ویژگی هایی که موفقیت آنها را تعیین می کند، بپردازد. با فرض اینکه کارایی یک سازمان به ویژگی های کارکنان کلیدی آن بستگی دارد، او رفتار کارکنان کلیدی را در شرایط بحرانی مقایسه کرد و بیش از ۱۰۰ شایستگی را شناسایی و آنها را به دو گروه تقسیم کرد: (۱) شایستگی های اساسی (مانند تفکر منطقی، عزت نفس، خودانگیختگی) و (۲) شایستگی های برتر (مانند جهت گیری کارایی، مدیریت فرآیند گروهی، پایداری و سازگاری محیطی).

نقطه عطف نهایی از اتحاد زمینه های فردی و سازمانی مدل های مبتنی بر شایستگی در زیر یک چتر واحد حاصل می شود. رابرتسون^۱ و همکاران (۲۰۰۳) یک مدل مبتنی بر شایستگی معاصر را ارائه می دهد، که در آن چهار عامل تعیین کننده مختلف عملکرد شغلی موفق را متمایز می کند: (۱) توانایی، (۲) شایستگی ها، (۳) زمینه، و (۴) نتیجه. یک مثال خوب از این رویکرد کل نگر، مدل سازی مبتنی بر شایستگی ارائه شده توسط هکلاو^۲ و همکاران (۲۰۱۶) است، که بر نقش مدیریت منابع انسانی تمرکز دارند. رویکرد آنها شامل سه مرحله حیاتی است: (۱) شناسایی چالش های نوظهور (تقسیم شده به عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، محیطی و

¹ Robertson

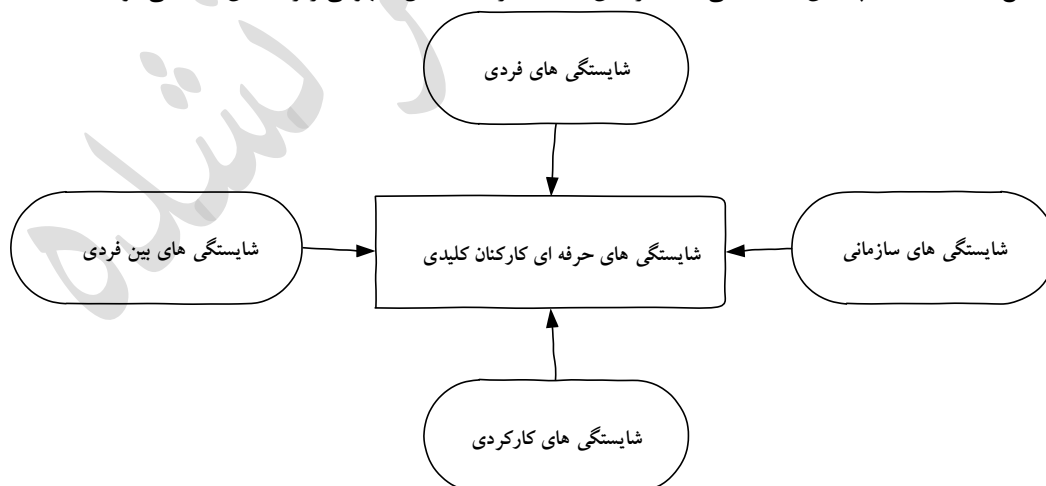
² Hecklau

قانونی)، (۲) شایستگی‌ها برای رویارویی با آن چالش‌ها (تجميع شده در تکنیک‌ها، روش‌شناسی، صلاحیت‌های اجتماعی و شخصی)، و در نهایت، (۳) تجسم سطوح توسعه شایستگی‌های مورد نیاز.

علی‌رغم تفاوت‌های بسیاری که بین تعاریف شایستگی و مدل‌های موجود وجود دارد، یک ویژگی مشترک، تغییرپذیری آن‌ها در طول زمان است. بنابراین، شایستگی‌های حرفه‌ای ممکن است به عنوان ویژگی‌هایی درک شوند که همراه با تجربه کسب شده فرد و تجربه حرفه‌ای، توسعه می‌یابند. علاوه بر این، شایستگی‌ها دست‌یابی به اهداف خاص شرکت را ممکن می‌سازند. در همین رابطه، یکی از رایج‌ترین طبقه‌بندی‌ها از شایستگی‌ها، تقسیم‌بندی آن‌ها به مهارت‌های نرم لازم برای مشارکت در کار انجام شده (شایستگی‌های رفتاری)، مهارت‌های سخت، مانند استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات یا کامپیوترها (مهارت‌های فنی)، و ویژگی‌های رهبری (شایستگی‌های رهبری) است (Cole et al., 2022). از سوی دیگر، یک رویکرد گسترده‌تر برای طبقه‌بندی شایستگی‌ها در ادامه ارائه شده است (Oberlander et al., 2020).

- شایستگی‌های عمومی - مورد نیاز همه (برای مثال جاه‌طلبی، آرزوهای حرفه‌ای، مهارت‌های سازمانی، یادگیری شخصی، خودشکوفایی، خلاقیت یا مدیریت زمان)،
- شایستگی‌های کارکردی - دانش و مهارت‌های لازم برای انجام یک وظیفه خاص،
- شایستگی‌های کسب‌وکار - دانش و مهارت‌های لازم برای اداره یک کسب‌وکار و تصمیم‌گیری،
- شایستگی‌های بین فردی - دانش و مهارت در حوزه ارتباطات اثربخش،
- شایستگی‌های فکری - لازم برای رهبران سازمان.

همچنین، شایستگی‌ها را می‌توان با توجه به معیارهای مختلف دیگر نیز طبقه‌بندی کرد. از جمله، منبع کسب شایستگی (تقسیم به رقابت‌های رسمی و واقعی)، دامنه شایستگی (شایستگی‌های اندک و گسترده)، در دسترس بودن (شایستگی‌های از طریق "انتصاب" به دست می‌آیند)، هدف شایستگی (شایستگی‌های عمومی برای کلیه کارمندان و صلاحیت‌های تخصصی)، افق زمانی شایستگی (صلاحیت‌های فعلی و آینده)، اندازه‌گیری شایستگی (اندازه‌گیری آسان یا دشوار)، مالکیت شایستگی (شایستگی‌های فردی و گروهی)، محتوای شایستگی (صلاحیت‌های حرفه‌ای، اجتماعی، تجاری و مفهومی) و صحت تعریف شایستگی (به طور کلی یا به طور خاص تعریف شده) (Muller & Turner, 2010). افزون بر این، همانگونه که بیان شد، در بسیاری از تحقیقات قبلی بر شایستگی‌های سازمانی مربوط به کارکنان کلیدی نیز بسیار تاکید شده است (Muller & Turner, 2010). قارونه (Qaroneh, 2020) شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان را در پنج دسته از شایستگی‌های محوری طبقه‌بندی کرده است. این دسته‌ها شامل شایستگی‌های فردی، میان فردی، ادراکی، سازمانی و فنی می‌باشند. همچنین در پژوهش پناهی و همکاران (Panahi et al., 2022) ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی به صورت دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های فردی و سازمانی معرفی شده است. این اساس و با توجه به جمع‌بندی مطالعات پیشین، شایستگی‌های کارکنان کلیدی در قالب مدل مفهومی زیر نمایش داده می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

پیشینه پژوهش

در مطالعه‌ای که توسط آرینی و سواردی (Arini & Suryadi, 2023) انجام شده است، تأثیر شایستگی شغلی بر عملکرد بازاریابان بیمه بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد که شایستگی شغلی بازاریابان تأثیر قوی و قابل توجهی بر عملکرد آن‌ها دارد، به خصوص در زمینه بازاریابی تلفنی بیمه. این تحقیق به استفاده از مدل رگرسیون چندگانه برای تحلیل داده‌ها پرداخته و نتایج آن تأکید بر اهمیت شایستگی‌های شغلی در بهبود عملکرد کارکنان دارد.

در تحقیقی دیگر توسط حاجیالی (Hajiali et al., 2022)، به بررسی تأثیر شایستگی کارکنان بر رضایت شغلی و عملکرد پرداخته‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که تأثیر شایستگی بر عملکرد کارکنان مثبت است، اما تأثیر آن به میزان کمی قابل توجه است. این مطالعه همچنین به ضعف توجه به نوآوری و فناوری در بهبود عملکرد کارکنان اشاره کرده است. تحقیق کرپالک و همکاران (Krpálek et al., 2021)، به بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای و مهارت‌های نرم کارکنان پرداخته است. این مطالعه نشان می‌دهد که شایستگی‌های حرفه‌ای و سیستم‌های دیجیتال نقش عمده‌ای در بهبود عملکرد شغلی و مدیریت عمومی دارند.

پوسپالاتا (Puspallatha, 2021) نیز در پژوهش خود به شناسایی اثر مدل شایستگی بر عملکرد شغلی پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی و شغلی دارند و مدل‌های شایستگی می‌توانند برای ایجاد فرهنگ عملکرد در سازمان‌ها مفید باشند.

در تحقیقی دیگر موانگی (Mwangi, 2021) به تأثیر شایستگی نهادی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکت‌های بیمه پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ شرکت می‌تواند به طور معناداری رابطه بین شایستگی نهادی و عملکرد سازمانی را تعدیل کند. هانچرنگچای (Hancherngchai, 2020) در بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مورد انتظار مدیران مالی، بر مهارت‌های فردی مانند اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌های فردی تأکید داشت. این تحقیق نشان داد که انتظارات از شایستگی‌های فردی، به ویژه در سطح مدیران، مستقیماً بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. مهارت‌های فردی مانند تصمیم‌گیری و توانایی‌های تحلیلی از عوامل مهمی در موفقیت این مدیران هستند.

در پژوهش ویرمالا و راتناراج (Vimala & Rathnaraj, 2018)، فاصله میان شایستگی‌های اکتسابی و مورد نیاز در میان مدیران بیمه شناسایی شده است که نیاز به توجه و توسعه بیشتر در این زمینه را نشان می‌دهد.

در تحقیقی راتیج و ساری (Ratih & Sari, 2018) به بررسی تأثیر شایستگی، جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی پرداخته و نتایج نشان می‌دهد که شایستگی و جبران خدمات تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی دارند.

اوما (Ouma, 2017) در پژوهش خود به تأثیر شایستگی‌های کارکنان بر یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت‌های بیمه پرداخته و نشان داده است که شایستگی‌های کارکنان می‌توانند تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد شرکت‌ها داشته باشند.

پژوهش دلیما (Delima, 2016) به طور مشخص به بررسی تأثیر شایستگی‌های عملکردی بر عملکرد شغلی کارکنان در شرکت‌های بیمه پرداخت. در این مطالعه، شایستگی‌های کارکردی شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که مستقیماً در انجام وظایف شغلی نقش دارند. نتایج نشان داد که وجود شایستگی‌های عملکردی قوی در میان کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد شغلی منجر شود.

بوزرپور و رئیس سرحدی (Bozarpour & Raisi Sarhadi, 2023) در پژوهش خود تأثیر سیستم‌های اطلاعاتی بر شایستگی‌های محوری کارکنان و مدیران را بررسی کردند. این پژوهش بیان می‌کند که سیستم‌های اطلاعاتی به طور مستقیم بر رشد شایستگی‌های عملکردی اثر دارند. همچنین نشان داد که کارکنان با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، وظایف خود را کارآمدتر انجام می‌دهند.

رحیمی اقدم و همکاران (Rahimi aghdam et al., 2016) در تحقیقی جامع، ارتباط بین شایستگی‌های کارکنان و مزیت رقابتی در صنعت بیمه را تحلیل کردند. یافته‌ها نشان داد که دانش فنی و تعهد سازمانی از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های کلیدی محسوب می‌شوند که مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند.

قارونه (Qaroneh, 2020) در پژوهشی به شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشگاه پرداخت. یکی از ابعاد اصلی این پژوهش، شایستگی‌های فنی یا عملکردی بود. نتایج بیانگر آن است که کارکنان دارای مهارت‌های تخصصی، قادرند وظایف حرفه‌ای خود را بهتر انجام داده و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از طریق روش پژوهش، آمیخته (در دو بخش کیفی و کمی) انجام گرفته است. روش پژوهش بخش کیفی تحلیل مضمون و روش کمی نیز روش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. مشارکت کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان صنعت بیمه که یک نمونه ۱۵ نفری با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی از میان آنها انتخاب گردید. جامعه آماری بخش کمی تحقیق نیز عبارتند از کارکنان

کلیدی صنعت بیمه و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۸۸ نفر از آنان انتخاب گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق برای بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و ابزار برای بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته بوده است. روایی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته از طریق روایی بازآزمایی محاسبه گردید که بعد از بازآزمایی تعداد ۴ مصاحبه در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه، مشخص شد که پایایی باز آزمون مصاحبه‌های این تحقیق، برابر ۸۰ درصد است. که روایی مطلوب و مناسبی ارزیابی شد. برای پایایی مصاحبه‌ها نیز از روش پژوهش همکار استفاده شد و یک نفر از همکاران تعداد ۴ مصاحبه را مجدد کدگذاری نمود که بر اساس تعداد کل کدهای توافق شده، مشخص گردید که میزان اعتبار مصاحبه‌ها به میزان ۸۳ درصد بوده و نشان از میزان قابلیت اعتماد و توافق مطلوب مصاحبه‌شوندگان از مصاحبه‌های انجام گرفته و سوالات بیان شده است. ابزار دیگر تحقیق در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود. وضعیت روایی پرسشنامه با روش روایی محتوا و با نظر خبرگان این حوزه، بعد از انجام اصلاحات مدنظر پرسشنامه از منظر روایی، مطلوبیت لازم را دارا بود. درخصوص پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که آلفای کرونباخ پرسشنامه به میزان ۰٫۸۹ درصد محاسبه گردید که نشان از پایایی مناسب و قابل اعتمادی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری تحلیل مضمون و در بخش کمی از طریق تحلیل مسیر با نرم‌افزار SMART PLS داده‌های جمع‌آوری شده، تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

الف: تحلیل بخش کیفی تحقیق

در تحقیق حاضر، جهت پاسخ به این سوال پژوهش مبنی بر اینکه ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کدامند؟ از ابزار مصاحبه و روش تحلیل مضمون استفاده شد. در ادامه مشخصات خبرگان و نتیجه تحلیل کیفی تحقیق ارائه می‌شود:

جدول ۲: مشخصات خبرگان مصاحبه‌شده در تحقیق

رتعداد	جنسیت	میزان تحصیلات	حوزه فعالیت	محل فعالیت	جریه کاری (سال)
۱۱۵ نفر	۱۱ مرد و ۴ زن	۱۱ دکتری ۴ کارشناسی ارشد	اعضاء هیات علمی و مدیران ارشد صنعت بیمه	دانشگاه - صنعت بیمه	میانگین ۲۰ سال

در تحقیق حاضر و در بخش کیفی، به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل مضمون، استفاده شد. بر همین اساس و باهدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، چارچوبی برای طرح پرسش‌های مصاحبه‌ها با خبرگان تدوین گردید. در ادامه، ۱۵ نفر از مدیران و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بیمه شهر تهران (همه شرکت‌های بیمه فعال در کشور) و خبرگان دانشگاهی، از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی انتخاب شدند. در فاز دوم، مصاحبه‌های انجام‌شده با روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای کلارک و براون، کدگذاری گردید.

در مرحله اول، پژوهشگر مصاحبه‌ها (۱۵ مصاحبه) را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرد. این مرحله با خط کشیدن زیر قسمت‌هایی از متن مصاحبه‌ها که از نظر پژوهشگر جالب و مرتبط با موضوع پژوهش است به اتمام رسید. در مرحله بعد داده‌های مورد علاقه پژوهشگر که در مرحله قبلی مشخص شده بود، برچسب زنی شد که همان مرحله ایجاد کدهای اولیه (تعیین مفاهیم) از داده‌ها است. در ادامه، نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشنا شدن و برچسب زنی داده‌ها در شکل ۲ ارائه شده است:



شکل ۲- نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشنا شدن و برچسب زنی داده‌ها

در مثال‌های شکل ۲، پژوهشگر پس از اینکه گزاره مورد علاقه خود را از متن مصاحبه مشخص نمود، برای آن‌ها، برچسب یا واژه‌ای را مشخص کرد. این برچسب در نهایت کدهای اولیه پژوهش را نشان می‌دهد. در مرحله بعد کدهای اولیه یا همان مفاهیم بدست آمده مورد بررسی قرار گرفته و سپس پژوهشگر کدهایی که از نظر معنی و مفهوم به یکدیگر نزدیک هستند و به اصطلاح قرابت معنایی با یکدیگر دارند را در یک گروه قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخت. در حقیقت پژوهشگر کدها را در قالب تم‌های فرعی دسته بندی نمود. برای آشنایی بیشتر با چگونگی این دسته‌بندی‌ها، یک نمونه در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. نمونه ای از چگونگی انجام مرحله طبقه بندی کدهای اولیه و تشکیل تم فرعی

شواهد گفتاری	کدگذاری اولیه	تم فرعی
➤ "در آیین‌نامه (نود) من تاکید می‌کردم که در ارزیابی دو بخش را باید در نظر گرفت یکی اینکه شرکت باید توانگری داشته باشد یعنی از لحاظ مالی توانایی ایفای تعهدات خود را داشته باشد و از طرف دیگر مدیریت طوری کار کند که شرکت بتواند برای سال‌ها فعالیت کند و ماندگار باشد." (۳)	➤ ارزیابی فرآیندها	کنترل و نظارت عملکرد
➤ "هم اکنون مدلی را طراحی کرده‌ایم که افراد بر اساس این مدل باید آموزش ببینند، آزمون بدهند، ارزیابی بشوند و نمره ارزیابی و گواهی‌نامه حرفه‌ای بگیرند." (۴)		
➤ "برای ارزیابی پنج سطح مقدماتی، عمومی، تخصصی، پیشرفته و عالی منظور شده و در هر سطح هم شرایط احراز را نوشته شده است." (۴)		
➤ "توانایی در مدیریت ارزیابی عملکرد سازمانی و ایجاد بهینه سازی در آنها، از شایستگی‌های مهم برای بهبود عملکرد کل سازمان است." (۶)	➤ ارزیابی عملکرد	
➤ "در سازمان ما، هر ساله عملکرد کارکنان به‌طور دقیق ارزیابی می‌شود و از طریق ملاقات‌های عملکردی با هر کارمند، نقاط قوت و ضعف آنها بررسی می‌شود." (۶)		

پس از تعیین تم‌های فرعی، تم‌های اصلی تحقیق تعیین گردید. با توجه به ویژگی‌های احصا شده در مراحل قبلی و نیز در نظر گرفتن هدف اصلی تحقیق، شایستگی ارتباطی، شایستگی کارکردی، شایستگی سازمانی، شایستگی تکنولوژیک و دیجیتال و نیز شایستگی تحقیق و توسعه‌پذیری، به عنوان تم‌های اصلی تحقیق تعیین شد.

در ادامه در جدول شماره ۴، خلاصه نتایج تحلیل کیفی به روش تحلیل مضمون ارائه می‌شود.

جدول ۴: ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور بر اساس تحلیل مضمون

مضامین فراگیر (ابعاد)	مضامین سازمان‌دهنده (مولفه)	مضامین پایه
شایستگی بین فردی	مدیریت اختلافات و تعارض	مهارت حل اختلافات مهارت ایجاد هماهنگی
	برقراری ارتباط اثربخش	لزوم برقراری ارتباط با افراد از وجوه مختلف مهارت ارتباط با افراد و نهادهای بیرونی گوش دادن فعال
	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو	بیان واضح و مختصر مطالب مهارت اقناع و دستیابی به توافق در مذاکره
	هوش هیجانی بالا	تعامل اجتماعی بالا ادراک و مدیریت احساسات
	مدیریت زمان	برنامه‌ریزی موثر مهارت تعیین اولویت‌ها و ترتیب بندی وظایف بر اساس اهمیت و فوریت
	مدیریت داده‌ها	جمع‌آوری داده‌ها تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان تجزیه و تحلیل داده‌ها
	تصمیم‌گیری و حل مسائل	مهارت حل مسائل مهارت تصمیم‌گیری
	مدیریت تغییر	مهارت تحلیل تغییرات مهارت انطباقی فرایندها با اهداف
شایستگی کارکردی	مهارت مدیریت سرمایه انسانی	کار تیمی آموزش کارکنان
	مهارت تدوین استراتژی سازمانی	تحلیل محیط خارجی و داخلی (SWOT) تعیین اهداف تعیین راهبردها
	رهبری اثربخش	تعیین ارزش‌ها و اصول تشویق به همکاری و تعامل
	کنترل و نظارت عملکرد	ارزیابی فرایندها ارزیابی عملکرد
	مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار	تحلیل اطلاعات بازار پیش‌بینی تحولات بازار
	مهارت بازاریابی و فروش	بازاریابی و فروش ارتباط با مشتری
	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری	ارزیابی فناوری‌های جدید انتخاب فناوری مناسب
	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی	آشنایی با مفاهیم هوش مصنوعی و یادگیری ماشین مهارت پیش‌بینی و تحلیل با هوش مصنوعی
شایستگی فردی	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری	آگاهی از تهدیدات سایبری مهارت‌های فنی سایبری
	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی	جستجوی فعال در منابع اطلاعاتی مهارت یادگیری و آموزش

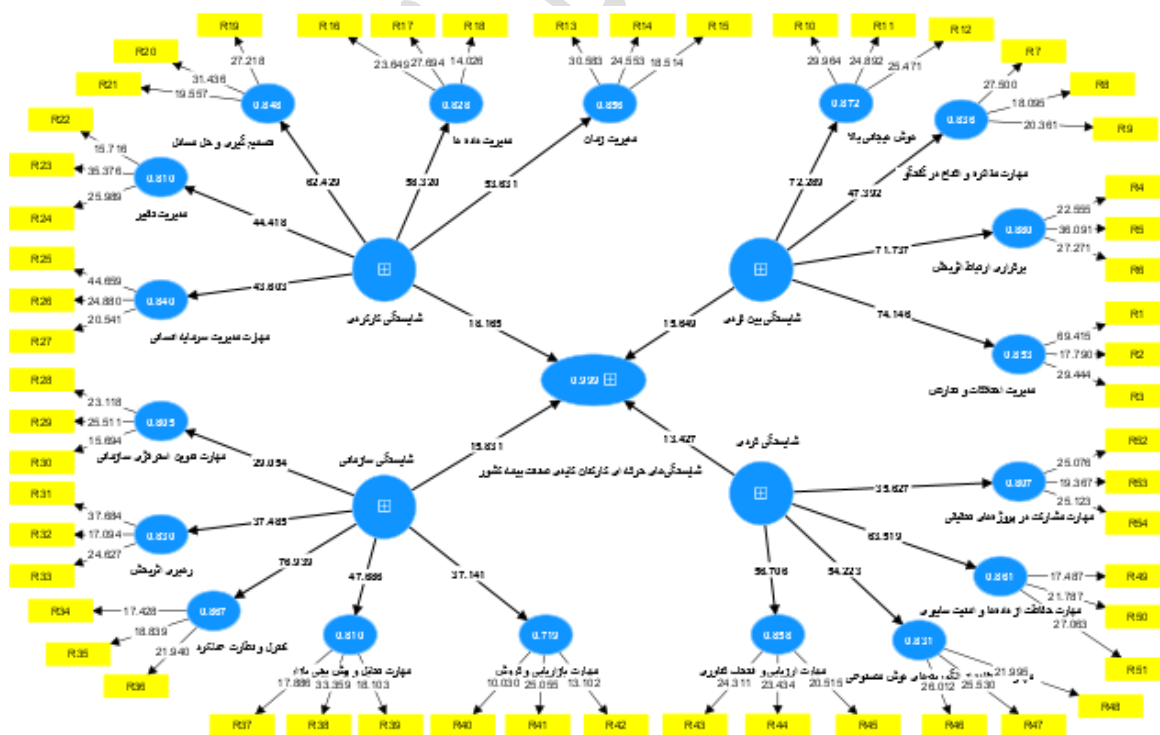
همانگونه که مندرجات جدول شماره ۴ نشان می‌دهد، بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر می‌توان بیان داشت که در بخش کیفی مضامین پایه استخراج شده از متن مصاحبه‌ها در قالب ۳۹ کد اولیه نام‌گذاری شد. در ادامه، کدهای اولیه در قالب ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و سپس، چهار مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند.

ب: تحلیل بخش کمی تحقیق

در ادامه به منظور پاسخ به سوال پژوهشی تحقیق، مبنی بر اینکه "اعتبار الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه به چه میزان است؟" از پرسشنامه (محقق ساخته) و روش حداقل مربعات جزئی، استفاده شد. نتایج این بخش در ادامه در قالب آمار توصیفی و استنباطی گزارش شده است.

در این بخش ۵۸ نفر از ۸۸ نفر نمونه آماری معادل ۶۶ درصد مرد می‌باشند. همچنین بیشترین افراد (۴۰ نفر) از نمونه آماری معادل ۴۵ درصد دارای سن ۲۵ تا ۳۰ سال و کمترین آن معادل ۲۳ درصد، بالای ۳۶ سال سن می‌باشند (۲۰ نفر). از نظر تحصیلات، ۳۶ درصد از پاسخ‌دهندگان (۳۲ نفر)، کارشناسی و ۳۸ درصد از پاسخ‌دهندگان (۳۸ نفر)، دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲۶ درصد از پاسخ‌دهندگان (۲۳ نفر)، دارای مدرک دکتری هستند.

طبق نظر محققان، مدل اندازه‌گیری انعکاسی زمانی معتبر است که بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده شده با متغیر پنهان مربوطه حداقل ۰,۷ باشد. به همین دلیل، بارهای عاملی مورد بررسی قرار گرفتند و در این مرحله مدل تحقیق برازش شد (شکل ۳). برازش مدل ساختاری ضرایب مسیر در قالب آماره t -value ضرایب مسیر در قالب آماره t -value برای برازش مدل ساختاری چهار شاخص اصلی را شامل می‌شود. شاخص اول، ضرایب مسیر در قالب آماره t -value باید بیشتر از ۱,۹۶ باشد و میزان احتمال آماره مذکور کمتر از ۰,۰۵ باشد. شاخص دوم، بررسی روایی افتراقی یا تفکیکی با استفاده از ماتریس فورنل-لارکر انجام می‌شود، به این صورت که مجذور مربع میانگین یک سازه باید از مجذور مربع آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد. شاخص سوم، قدرت مدل یا اعتبار افزونگی (Q^2) است، که در آن متغیرهای پنهان درون‌زا مقادیر ۰,۰۲، ۰,۱۵ و ۰,۳۵ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی به خود اختصاص می‌دهند. شاخص چهارم، ضریب تعیین (R^2) است که در آن متغیرهای پنهان درون‌زا مقادیر ۰,۶۷، ۰,۳۳ و ۰,۱۹ را به ترتیب به عنوان مقادیر قوی، متوسط و ضعیف نشان می‌دهند. مدل ساختاری، فرضیه‌ها و روابط متغیرهای مکنون را مورد آزمون قرار می‌دهد. بر همین اساس، مدل پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مجزورات جزئی و با نرم‌افزار Smart PLS مورد آزمون قرار گرفت. در ادامه، مدل ساختاری پژوهش در حالت معنی‌داری (آماره t) (شکل ۳) برازش و ارائه شده است.



شکل ۳: آزمون مدل ساختاری پژوهش در حالت معنی‌داری (آماره t)

با توجه به مدل برازش داده شده، مقدار آماره t ، برای تمامی مسیرها بیشتر از $1/96$ و میزان احتمال آماره مذکور کمتر از $0/05$ است. بنابراین، در محدوده قابل قبول قرار می‌گیرد. بر همین اساس، با توجه به مدل برازش داده شده؛ ضرایب مسیر، انحراف استاندارد، آماره t و مقدار احتمال (P) به صورت جدول زیر است:

جدول ۵: نتایج اجرای مدل ساختاری

نتیجه	مقادیر احتمال	آماره T	انحراف استاندارد	ضرایب مسیر	
تایید	0.000	71.737	0.013	0.938	شایستگی بین فردی -> برقراری ارتباط اثربخش
تایید	0.000	15.649	0.017	0.261	شایستگی بین فردی -> شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور
تایید	0.000	74.146	0.012	0.924	شایستگی بین فردی -> مدیریت اختلافات و تعارض
تایید	0.000	47.392	0.019	0.914	شایستگی بین فردی -> مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو
تایید	0.000	72.289	0.013	0.934	شایستگی بین فردی -> هوش هیجانی بالا
تایید	0.000	37.485	0.024	0.911	شایستگی سازمانی -> رهبری اثربخش
تایید	0.000	15.831	0.014	0.217	شایستگی سازمانی -> شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور
تایید	0.000	37.141	0.023	0.848	شایستگی سازمانی -> مهارت بازاریابی و فروش
تایید	0.000	47.686	0.019	0.900	شایستگی سازمانی -> مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار
تایید	0.000	29.054	0.031	0.897	شایستگی سازمانی -> مهارت تدوین استراتژی سازمانی
تایید	0.000	76.939	0.012	0.931	شایستگی سازمانی -> کنترل و نظارت عملکرد
تایید	0.000	13.427	0.015	0.196	شایستگی فردی -> شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور
تایید	0.000	56.706	0.016	0.926	شایستگی فردی -> مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری
تایید	0.000	54.223	0.017	0.912	شایستگی فردی -> مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی
تایید	0.000	63.519	0.015	0.928	شایستگی فردی -> مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری
تایید	0.000	35.627	0.025	0.898	شایستگی فردی -> مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی
تایید	0.000	62.429	0.015	0.921	شایستگی کارکردی -> تصمیم‌گیری و حل مسائل
تایید	0.000	18.165	0.019	0.352	شایستگی کارکردی -> شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور
تایید	0.000	44.418	0.020	0.900	شایستگی کارکردی -> مدیریت تغییر
تایید	0.000	58.320	0.016	0.910	شایستگی کارکردی -> مدیریت داده‌ها
تایید	0.000	53.631	0.017	0.925	شایستگی کارکردی -> مدیریت زمان
تایید	0.000	43.603	0.021	0.916	شایستگی کارکردی -> مهارت مدیریت سرمایه انسانی

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۵، آماره t ، معنی‌دار بودن روابط متغیرهای مدل را نشان می‌دهد، زیرا مقدار احتمال این آماره کمتر از $0/05$ است. به عبارت دیگر آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر، نشان می‌دهد که همه مسیرها از نظر آماری، معنادار و اثر آن‌ها تأیید می‌شود.

نتایج و بحث

تحقیق حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور، از سه مرحله اصلی و به شکل آمیخته (کیفی و کمی) انجام شده است. بر این اساس در مرحله اول، با مطالعه کتابخانه‌ای و تحلیل مبانی نظری و تجربی مرتبط، به بررسی پیشینه تحقیقات مشابه پرداخته شد. مرحله دوم شامل مصاحبه‌ها و تحلیل تم بود که به شناسایی ابعاد و مولفه‌های کلیدی شایستگی‌های حرفه‌ای منجر شد. در مرحله سوم، با استفاده از پرسشنامه و روش حداقل مربعات جزئی، مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج تحلیل تم‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های بین فردی کارکنان کلیدی در چهار مؤلفه اصلی شامل مدیریت اختلافات و تعارض، برقراری ارتباط اثربخش، مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو، و هوش هیجانی بالا قابل دسته‌بندی هستند. این مؤلفه‌ها نقش مهمی در ارتقای تعاملات میان فردی و کاهش تعارضات در محیط کاری دارند. در این رابطه می‌توان به ارتباطات بین واحدهای فروش (صدور بیمه‌نامه) و پرداخت خسارت اشاره کرد که عدم برقراری ارتباط اثربخش و مدیریت اختلافات و تعارضات می‌تواند در پذیرش ریسک‌های بیمه، موسسه بیمه را با چالش مواجه کند زیرا هریک از واحدها به دنبال منافع خود هستند یکی به دنبال فروش بیشتر بدون در نظر گرفتن شرایط ریسک که می‌تواند مبالغ خسارت را در بخش خسارت افزایش دهد و دیگری به دنبال کاهش خسارت که می‌تواند موجب اعمال شرایطی در بیمه‌نامه‌ها شود که کاهش رضایت مشتری و در نهایت افت فروش، یکی از پیامدهای مهم ضعف شایستگی کارکنان است. نتایج پژوهش‌های

حاجعلی و همکاران (Hajiali et al., 2022) و موانگی (Mwangi, 2021) نیز این موضوع را تأیید می‌کند. بعد دیگری از شایستگی‌ها که شناسایی شده، شایستگی‌های کارکردی کارکنان کلیدی است. این شایستگی‌ها شامل مدیریت زمان، مدیریت داده‌ها، تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت تغییر، و مهارت مدیریت سرمایه انسانی می‌باشد. برخورداری از این توانمندی‌ها به کارکنان کمک می‌کند وظایف خود را مؤثرتر انجام دهند و در برابر تغییرات محیط کار واکنش مناسب‌تری نشان دهند.

این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های قارونه (Qaroneh, 2020)، دلیما (Delima, 2016) و بوزرپور و رئیس سرحدی (Bozarpour & Raisi Sarhadi, 2023) هم‌راستا است.

در مجموع، تحقیقات ارائه شده همگی به این نتیجه رسیده‌اند که شایستگی‌های کارکردی نقش کلیدی در بهبود عملکرد شغلی و سازمانی دارند. این شایستگی‌ها به کارکنان امکان می‌دهند تا وظایف خود را به‌صورت کارآمد و مؤثر انجام دهند و از منابع و ابزارهای موجود به بهترین نحو استفاده کنند.

شایستگی‌های سازمانی کارکنان کلیدی در این تحقیق شامل مهارت تدوین استراتژی سازمانی، رهبری اثربخش، کنترل و نظارت عملکرد، مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار، و مهارت بازاریابی و فروش است. این شایستگی‌ها به کارکنان اجازه می‌دهد تا در سطوح بالاتر مدیریتی و تصمیم‌گیری نقش مؤثرتری ایفا کنند. تحلیل پیشینه‌های تحقیقاتی در زمینه شایستگی‌های سازمانی نشان می‌دهد که در تحقیقاتی که به بررسی شایستگی‌های سازمانی پرداخته‌اند، نتایج مختلفی در مورد تأثیر شایستگی‌ها بر عملکرد سازمانی و شغلی کارکنان به دست آمده است. این تحقیقات به طور خاص به شایستگی‌های سازمانی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد و رضایت کارکنان در صنایع مختلف از جمله بیمه پرداخته‌اند. از جمله این مطالعات می‌توان به تحقیقات آرینی و سوریادی (Arini & Suryadi, 2023)، حاجعلی و همکاران (Hajiali et al., 2022)، پوسپالاتا (Puspalatha, 2021)، کرپالک و همکاران (Krpálek et al., 2021)، موانگی (Mwangi, 2021)، هانچرنگچای (Hancherngchai, 2020)، ویمالا و راتناراج (Vimala & Rathnaraj, 2018)، راتیخ و ساری (Ratih & Sari, 2018)، اوما (Ouma, 2017)، بوزرپور و رئیس سرحدی (Bozarpour & Raisi Sarhadi, 2023) و رحیمی‌اقدام و همکاران (Rahimi aghdam et al., 2016) اشاره کرد. در مجموع، این مطالعات نشان می‌دهند که شایستگی سازمانی به شدت تحت تأثیر عوامل استراتژیک و فرهنگی درون سازمان است. ساختارها، استراتژی‌ها، و فرهنگ سازمانی نقش حیاتی در ایجاد شایستگی سازمانی و بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کنند. این شایستگی‌ها از طریق ارتقاء هماهنگی، نوآوری، مدیریت منابع و توسعه استعدادها، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به مزیت رقابتی پایدار دست یابند و در مواجهه با چالش‌های محیطی، عملکرد بهتری از خود نشان دهند. علاوه بر این، نتایج تحلیل نشان داد که شایستگی‌های فردی کارکنان کلیدی شامل مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری، استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری، و مشارکت در پروژه‌های تحقیقی است. این مهارت‌ها به‌طور خاص در حوزه‌های نوین فناوری و نوآوری اهمیت دارند. در تحلیل پیشینه‌های تحقیقاتی، ارتباط مطالعات مختلف با شایستگی فردی به خوبی نمایان می‌شود. شایستگی فردی به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود عملکرد کارکنان و سازمان‌ها شناخته شده است. این مفهوم شامل ویژگی‌های فردی مانند توانایی‌های فردی، مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و خودآگاهی است. شایستگی‌های فردی نه تنها در عملکرد شغلی فرد مؤثر است، بلکه بر فرآیندهای سازمانی نیز تأثیر می‌گذارد که این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های آرینی و سوریادی (Arini & Suryadi, 2023)، حاجعلی و همکاران (Hajiali et al., 2022)، پوسپالاتا (Puspalatha, 2021)، کرپالک و همکاران (Krpálek et al., 2021)، موانگی (Mwangi, 2021) و هانچرنگچای (Hancherngchai, 2020) نیز همخوانی دارد. در تمامی این تحقیقات به اهمیت شایستگی فردی در عملکرد شغلی و سازمانی اشاره دارند. شایستگی‌های فردی شامل مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، توانایی‌های مدیریتی و اخلاق حرفه‌ای، نقش حیاتی در بهبود عملکرد دارند. این شایستگی‌ها از طریق بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارتقاء تعاملات فردی و افزایش توانایی‌های انطباقی کارکنان با تغییرات و فناوری‌های جدید، به افزایش اثربخشی در سازمان‌ها منجر می‌شوند.

تحقیق حاضر با وجود دستاوردهای مهم، با برخی محدودیت‌ها مواجه بوده است که در دو بخش کیفی و کمی قابل تفکیک است. این محدودیت‌ها می‌تواند بر دقت و تعمیم‌پذیری نتایج تأثیرگذار باشد. محدودیت‌های بخش کیفی شامل محدودیت در تنوع دیدگاه‌ها، دسترسی به متخصصان محدود و تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌باشد. محدودیت‌های بخش کمی نیز شامل دسترسی به نمونه آماری و تأخیر در جمع‌آوری داده‌ها می‌شود.

جمع‌بندی و پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این پژوهش، الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه شامل چهار بعد اصلی شایستگی فردی، شایستگی بین فردی، شایستگی کارکردی و شایستگی سازمانی است. همچنین، نتایج نشان داد که شایستگی‌هایی مانند تصمیم‌گیری و حل مسائل و رهبری اثربخش بالاترین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را دارند، در حالی که شایستگی‌هایی نظیر مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری و مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی در درجات پایین‌تری از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری قرار دارند. مدل ارائه شده در این تحقیق به‌طور خاص می‌تواند به شناسایی و تعریف دقیق توانایی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی که برای موفقیت و پیشرفت کارکنان کلیدی در صنعت بیمه نیاز است، کمک کند. همچنین، مدل شایستگی به شرکت‌های بیمه امکان می‌دهد تا در فرآیندهای استخدام، آموزش و توسعه نیروی انسانی، و ارزیابی عملکرد، از

چارچوبی علمی و عملی استفاده کنند. این امر موجب می شود تا کارکنان کلیدی، با توجه به نیازهای صنعت بیمه و شرایط پیچیده و رقابتی آن، شایستگی های لازم را کسب کنند.

نتایج این تحقیق می تواند برای طیف گسترده ای از ذی نفعان صنعت بیمه مفید باشد. در درجه اول، مدیران و تصمیم گیران شرکت های بیمه از این نتایج بهره مند خواهند شد تا برای بهبود و تقویت توانایی های کارکنان خود برنامه ریزی کنند. علاوه بر این، موسسات آموزشی و توسعه دهنده گان برنامه های آموزشی نیز از این مدل برای تدوین دوره های آموزشی هدفمند و مؤثر در راستای ارتقای شایستگی های کارکنان بیمه استفاده خواهند کرد. این مدل همچنین می تواند برای نهادهای نظارتی و سیاست گذاران در صنعت بیمه نیز راهنمایی مناسبی باشد تا استانداردها و دستورالعمل هایی جهت بهبود عملکرد کارکنان بیمه تدوین کنند.

از نتایج این تحقیق می توان به طور عملی در فرآیندهای استخدام، ارزیابی و توسعه حرفه ای کارکنان کلیدی استفاده کرد. همچنین، این نتایج می تواند به بهبود برنامه های آموزشی داخلی و به روزرسانی استراتژی های مدیریتی در صنعت بیمه کمک کند. برای مثال، شرکت ها می توانند با استفاده از نتایج تحقیق، برای افزایش بهره وری و بهبود کیفیت خدمات خود برنامه ریزی کنند و از این طریق رقابت پذیری خود را در بازار ارتقا دهند. همچنین این مدل شایستگی می تواند برای ایجاد برنامه های مدیریت استعداد و جانشینی نیز به کار گرفته شود.

منابع تحقیق

- برزپور، م. ر. و رئیسی سرحدی، ف. (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت سیستم های اطلاعاتی بر شایستگی های محوری کارکنان و مدیران شرکت بیمه. در مجموعه مقالات نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم حسابداری. <https://civilica.com/doc/۱۶۷۱۷۱۲>
- عزیزی امیری، م. م.، خلیقی، ف.، عسکری، م. س.، و علایی، م. (۱۴۰۰). تحلیل حساسیت مبارزه با پولشویی در صنعت بیمه ایران (بر اساس دینامیک متغیرهای کلی کنترل). اقتصاد مالی، (۱۴)۵۱، ۱۱۵-۱۴۶. <https://ensani.ir/file/download/article/pdf۳۹۶-۱۴۰۰-۱۰۵۱۲-۱۶۴۴۱۲۹۱۵۷>
- قارونه، د. (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی حرفه ای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد در راستای مسیر شغلی آنان. پژوهش در نظام های آموزشی، (۱۴)۵۰، ۶۶۷-۶۸۳. <https://www.jiera.ir/article?lang=en۱۰۹۷۷۲>
- رحیمی اقدم، ا.، وحدتی، س.، و سپهوند، ر. (۱۳۹۵). طراحی مدل مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه. پژوهش مدیریت منابع انسانی، (۱)۸، ۱۷۹-۲۰۸. <https://dor.isc.ac/dor/۲۰۱۰۰۱۰۱۲۰۰۸۴۵۲۸۱۳۹۵۸۱۰۷۶>
- یزدانی، م. (۱۴۰۰). بهینه سازی و آزمون مدل شایستگی مدیران غیرآکادمیک دانشگاه اصفهان (رساله کارشناسی ارشد). دانشگاه اصفهان. <https://ganj.irandoc.ac.ir/viewer/۲۲۵۴۳۹۵۸۷۲۷۱۵۸۵۴۳۳۴۱۲۹۱۵۷>
- Arini, D. U., & Suryadi, R. (2023). The influence of motivation and job competence on employee performance in the marketing of ABC Insurance. Journal of World Science, 2(6), 812-816. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i6.290>
- Azizi Amiri, M. M., Khalighi, F., Askari, M. S., & Alaei, M. (2020). Sensitivity analysis of anti-money laundering in the Iranian insurance industry (based on the dynamics of general control variables). Financial Economics, 51(14), 115-146. <https://ensani.ir/file/download/article/1644129157-10512-1400-396.pdf>. [\[In Persian\]](#).
- Bozarpour, M. R., & Raisi Sarhadi, F. (2023). The impact of information systems management on the core competencies of insurance company employees and managers. In Proceedings of the 9th International Conference on Management and Accounting Sciences. <https://civilica.com/doc/1671712/>. [\[In Persian\]](#).

- Boyatzis, R. E. (1991). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons. https://books.google.com/books/about/The_Competent_Manager.html?id=KmFR7BnLdCoC
- Cole, M., Douville, C., Chlebowsky, A., Cole, M., & Milner, K. A. (2022). Implementation of just culture policy in nursing programs to support quality safety competency. *Journal of Nursing Education*, 61(12), 706–710. <https://doi.org/10.3928/01484834-20221003-06>
- Cevikbas, M., Kaiser, G., & Schukajlow, S. (2022). A systematic literature review of the current discussion on mathematical modelling competencies: State-of-the-art developments in conceptualizing, measuring, and fostering. *Educational Studies in Mathematics*, 1–32. <https://doi.org/10.1007/s10649-021-10104-6>
- Delima, V. J. (2016). Influence of employees' functional competencies on employees' job performance: A special reference to insurance companies in Batticaloa district. *Journal for Studies in Management and Planning*, 2(6). https://www.researchgate.net/publication/344740008_Influence_of_Employees'_Functional_Competencies_on_Employees'_Job_Performance_A_Special_Reference_to_Insurance_Companies_in_Batticaloa_District
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hancherngchai, S. (2020). Expected professional competencies for accountants of accounting and financial executives in the non-life insurance companies registered with OIC. <https://repository.rmutp.ac.th/handle/123456789/3498>
- Kajwang, K. (2021). Critical elements of attracting and retaining top talent in the insurance sector. *Deleted Journal*, 5(2), 33–39. <https://doi.org/10.47672/ejh.891>
- Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K. K., Frendlovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13(10), 5533. <https://doi.org/10.3390/su13105533>
- Kurmanov, N., Tolysbayev, B., Amirova G., et al. (2021). FORESIGHT OF THE INNOVATION MANAGER COMPETENCIES. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 267–287. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.2.16>
- Kuswanto, A. (2024). Effect of managerial competency and corporate governance on the performance of Indonesian life insurance. *East African Scholars Journal of Economics Business and Management*. <https://doi.org/10.36349/easjebm.2024.v07i06.005>
- Leoni, R. (2012). Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: Evidence from Italian employees. *ILR Review*, 65(2), 316–349. <https://ssrn.com/abstract=2083210>
- McClarty, K. L., & Gaertner, M. N. (2015). Measuring mastery: Best practices for assessment in competency-based education. *American Enterprise Institute for Public Policy Research*. <https://bit.ly/2MN1m04>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <http://psycnet.apa.org/record/1973-22126-001>
- Miller, K., & Moultrie, J. (2013). Understanding the skills of design leaders. *Design Management Journal*, 8(1), 35–51. <https://doi.org/10.1111/dmj.12002>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Mwangi, G. W. (2021). Influence of innovativeness on organizational performance among insurance companies in Kenya. http://iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i9_419_433.pdf
- Oberlander, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Ouma, S. O. (2017). Role of employee competencies, quality decisions and competitive strategies in the relationship between organizational learning and performance of insurance firms in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi). <http://hdl.handle.net/11295/101557>

- Puspallatha, V. (2021). A study to reconnoitering the effectiveness of competency model on job performance of the employees with special reference to automobile companies in Karnataka. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 1828–1847. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i11.6133>
- Qaroneh, D. (2020). Identifying the professional competence of Ferdowsi University of Mashhad employees in line with their career path. *Research in Educational Systems*, 50(14), 667–683. https://www.jiera.ir/article_109772.html?lang=en [In Persian].
- Rahimi Aghdam, E., Vahdati, S., & Sepahvand, R. (2016). Designing a sustainable competitive advantage model based on human capital competence in the insurance industry. *Human Resource Management Research*, 8(1), 179–208. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1395.8.1.7.6> [In Persian].
- Ratih, I. A. B., & Sari, I. A. B. (2018). The effect of competence, compensation of organizational citizenship behavior and performance of employees in life insurance companies in Batam City. *Archives of Business Research*, 6(10). <http://dx.doi.org/10.14738/abr.610.5484>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). Employee competencies as predictors of organizational performance: A study of public and private sector banks. *Management and Labour Studies*, 45(4), 416–432. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0258042X20939014>
- Sarah, J., & Nelly, L. (2023). Radiological technologists' self-assessment of professional competence in Japan: A survey study. *Japan Journal of Research*, 1(4). <http://dx.doi.org/10.33425/2690-8077.1019>
- Shrestha, P., & Prajapati, M. P. (2023). Strategic human resource management practices in banks and insurance companies. *NCC Journal*. <https://doi.org/10.3126/nccj.v8i1.63862>
- Sumalatha, K. N., & Fakrulla, M. (2023). The influence of job satisfaction on employee attrition in insurance industry. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. <https://doi.org/10.56726/irjmets43866>
- Vimala, A., & Rathnaraj, M. S. N. (2018). Managerial competency mapping and gap analysis among the middle level managers of insurance sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(11), 1–6. <https://doi.org/10.9790/487X-2011030106>
- Yazdani, M. (2021). Optimization and testing of the competency model of non-academic managers at the University of Isfahan (Master's thesis). University of Isfahan. <https://ganj.irandoc.ac.ir/viewer/297c341c3dc5bd8e1b27a687a39f25a2> [In Persian].