

شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور

مجری گزارش: پژوهشکده بیمه
تابستان ۱۴۰۴

گزارش پژوهشی شماره ۱۹۳

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور

مجری گزارش: پژوهشکده بیمه
تابستان ۱۴۰۴

گزارش پژوهشی شماره ۱۹۳

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به پژوهشکده بیمه
(وابسته به بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران) می‌باشد و هر نوع
برداشت از آن با ذکر منبع بلامانع است.

شناسنامه عمومی گزارش پژوهشی	
عنوان گزارش	شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور
مستندات و شماره قرارداد	قرارداد شماره ۸۰۶۵/ق پ ب / ۱۴۰۴ مورخ ۱۴۰۴/۰۲/۳۱
سفارش دهنده	پژوهشکده بیمه
مجری گزارش	علیرضا هادی (مدیرعامل بیمه تجارت نو)
ناظر علمی گزارش	دکتر شاهین طیار (پژوهشگر پژوهشکده بیمه)
تاریخ شروع اجرای گزارش	خرداد ۱۴۰۴
تاریخ اتمام گزارش	مرداد ۱۴۰۴

پیشگفتار

نقش پررنگ سرمایه‌های انسانی در ایجاد ارزش افزوده در صنعت بیمه در اکثر کشورهای دنیا، موجب شده تا بخش عمده‌ای از رویکردهای نظارتی در سال‌های اخیر به نظارت و ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران، به‌ویژه مدیران کلیدی معطوف گردد. کاربرد مدل شایستگی در برنامه‌های توسعه و توانمندسازی کارکنان در کنار برنامه‌های گزینش و ارزیابی عملکرد، اهمیت شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی را دوچندان می‌نماید. از سوی دیگر معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد ممکن است دچار سوگیری‌هایی شود و روایی لازم را نداشته باشد. به‌عنوان مثال، تفکیک ارزیابی عملکرد مدیران از ارزیابی عملکرد شرکت به شدت دشوار است و این انتقاد به روش‌های نظارتی وارد می‌شود که در ارزیابی عملکرد مستقل مدیران نسبت به شرکت، ضعیف عمل کرده‌اند. بدین معنی که در برخی موارد، عملکرد یک مدیر قوی به‌دلیل حضور در یک شرکت بیمه با شرایط بحرانی و مشکلات و مسائل خارق‌العاده، ضعیف‌تر از واقع ارزیابی شده و بالعکس، مدیرانی که از شایستگی کمتری برخوردار بوده‌اند، به دلیل قرار گرفتن در فضایی مساعد، نمره بالاتری را کسب نموده‌اند. تحقیق حاضر با هدف، طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه کشور انجام شد و ضمن شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه به اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه کشور، پرداخته است.

امید است که نتایج این پژوهش علاوه بر بکارگیری در روش‌های نظارتی برای انتخاب و ارزیابی عملکرد مدیران کلیدی صنعت بیمه، بتواند زمینه توسعه و توانمندسازی مدیران کلیدی صنعت را فراهم نماید. در پایان از جناب آقای علیرضا هادی که با دقت و تخصص خود این تحقیق را به انجام رسانده‌اند و جناب آقای دکتر شاهین طیار که نظارت گزارش را بر عهده داشتند صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

لیلی نیاکان

رئیس پژوهشکده بیمه



چکیده

این تحقیق به بررسی و تحلیل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه کشور پرداخته است. با هدف شناسایی ابعاد و مولفه‌های کلیدی شایستگی‌های حرفه‌ای، تحقیق به روش ترکیبی شامل مراحل کیفی و کمی طراحی شده است. در این تحقیق، جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان صنعت بیمه بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی انتخاب شدند. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شده در این مرحله با روش تحلیل تم، کدگذاری شدند. در بخش کمی که با ابزار پرسشنامه محقق ساخته انجام گردید، دو جامعه آماری متمایز مورد بررسی قرار گرفتند. برای برازش الگوی تحقیق در معادلات ساختاری با رویکرد (PLS)، نمونه‌گیری در دسترس به کار گرفته شد و بر اساس روش تحلیل توان، حداقل ۸۸ نفر از کارکنان کلیدی صنعت بیمه به عنوان نمونه تعیین شدند. سپس، برای ارزیابی اثرگذاری، اثرپذیری و تعیین درجه اهمیت مولفه‌ها، تکنیک دیمتل به کار رفت و ۱۱ نفر از خبرگان شرکت بیمه معلم با روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. در نهایت، برای رتبه‌بندی کارکنان کلیدی با استفاده از تکنیک ماباک، پنج نفر از اعضای واحد ارزیابی شرکت بیمه معلم انتخاب شدند، چرا که مسئولیت مستقیم ارزیابی کارکنان کلیدی را بر عهده داشتند. نتایج نشان داد، الگوی نهایی شامل چهار بعد اصلی شایستگی فردی، شایستگی بین فردی، شایستگی کارکردی و شایستگی سازمانی است. همچنین، نتایج تحلیل دیمتل نشان داد که شایستگی‌هایی مانند تصمیم‌گیری و حل مسائل و رهبری اثربخش بالاترین میزان تاثیرگذاری 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. علاوه بر این، با استفاده از تکنیک ماباک، کارکنان کلیدی شرکت بیمه معلم به تعداد یازده نفر بر اساس شایستگی‌های حرفه‌ای رتبه‌بندی شدند. این نتایج می‌تواند به بهبود فرآیند شایستگی‌سنجی و ارتقاء عملکرد کارکنان در این صنعت و صنایع مشابه منجر شود.

Abstract

This research examines and analyzes the professional competencies of key employees in the insurance industry of the country. Aiming to identify the dimensions and key components of professional competencies, the study was designed using a mixed-method approach encompassing both qualitative and quantitative stages. In the qualitative phase, the population consisted of ۱۵ industry experts selected through snowball sampling with a purposive approach. Semi-structured interviews conducted in this stage were coded using thematic analysis. In the quantitative phase, which utilized a researcher-developed questionnaire, two distinct populations were analyzed. For model fitting in structural equations with the Partial Least Squares (PLS) approach, a convenience sampling method was employed, and at least ۸۸ key employees from the insurance industry were determined as the sample based on power analysis. Subsequently, to assess the impact, influence, and importance of the components, the DEMATEL technique was used, involving ۱۱ experts from the insurance company with purposive judgment sampling. Finally, for ranking key employees using the MABAC technique, five members of the evaluation unit from the insurance company were selected as they were directly responsible for assessing key employees. The results indicated that the final model comprises four main dimensions: individual competencies, interpersonal competencies, functional competencies, and organizational competencies. Additionally, DEMATEL analysis revealed that competencies such as decision-making and problem-solving, and effective leadership have the highest levels of impact and influence, while competencies like data protection and cybersecurity, and participation in research projects are ranked lower in terms of impact and influence. Furthermore, using the MABAC technique, eleven key employees of the insurance company were ranked based on professional competencies. These results could contribute to improving competency assessment processes and enhancing employee performance in this industry and similar fields.



فهرست مطالب

۱۶.....	فصل اول: کلیات پژوهش	۱.
۱۷.....	مقدمه	۱,۱.
۱۸.....	بیان مسأله	۱,۲.
۲۱.....	اهمیت و ضرورت انجام پژوهش	۱,۳.
۲۱.....	اهمیت و ضرورت تحقیق از منظر علمی	۱,۳,۱.
۲۲.....	اهمیت و ضرورت تحقیق از منظر کاربردی	۱,۳,۲.
۲۴.....	اهداف پژوهش	۱,۴.
۲۴.....	اهداف اصلی	۱,۴,۱.
۲۴.....	اهداف فرعی	۱,۴,۲.
۲۴.....	سوالات پژوهش	۱,۵.
۲۴.....	سوالات اصلی	۱,۵,۱.
۲۴.....	سوالات فرعی	۱,۵,۲.
۲۵.....	قلمرو تحقیق	۱,۶.
۲۵.....	قلمرو موضوعی	۱,۶,۱.
۲۵.....	قلمرو مکانی	۱,۶,۲.
۲۵.....	شرح واژه‌ها و اصطلاحات تحقیق	۱,۷.
۲۵.....	تعاریف نظری	۱,۷,۱.
۲۵.....	تعاریف عملیاتی	۱,۷,۲.
۲۵.....	ساختار تحقیق	۱,۸.
۲۷.....	فصل دوم: مبانی و مفاهیم نظری تحقیق	۲.
۲۸.....	بخش اول - مبانی نظری پژوهش	۲,۱.
۲۸.....	شایستگی	۲,۱,۱.
۳۳.....	مزایای شایستگی	۲,۱,۲.
۳۳.....	جنبه‌های شایستگی	۲,۱,۳.
۳۴.....	سطوح شایستگی	۲,۱,۴.
۳۶.....	رویکردهای مدیریت بر مبنای شایستگی	۲,۱,۵.
۴۳.....	رویکرد شایستگی به کارکنان	۲,۱,۶.
۴۵.....	شایسته سالاری	۲,۱,۷.
۴۵.....	مراحل شایسته سالاری	۲,۱,۸.

۴۶.....	مهم‌ترین راهکارهای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها	۲،۱،۹
۴۸.....	اهمیت توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت	۲،۱،۱۰
۴۹.....	مدلهای شایستگی	۲،۱،۱۱
۵۰.....	ویژگی‌های مدل‌های شایستگی	۲،۱،۱۲
۵۱.....	روشهای تدوین مدل شایستگی	۲،۱،۱۳
۵۵.....	گام‌های توسعه مدل شایستگی	۲،۱،۱۴
۵۶.....	شایستگی‌های مدیریتی	۲،۱،۱۵
۵۷.....	شایستگی حرفه‌ای کارکنان	۲،۱،۱۶
۶۱.....	ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای	۲،۱،۱۷
۶۵.....	دیدگاه‌های شایستگی حرفه‌ای	۲،۱،۱۸
۶۸.....	مدلهای شایستگی حرفه‌ای	۲،۱،۱۹
۸۰.....	نظریه‌های مرتبط با بهبود شایستگی حرفه‌ای	۲،۱،۲۰
۹۱.....	رویکردهای متداول در بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای	۲،۱،۲۱
۹۶.....	بیمه	۲،۱،۲۲
۹۷.....	خاستگاه بیمه	۲،۱،۲۳
۹۸.....	نقش و عملکرد بیمه	۲،۱،۲۴
۱۰۱.....	نقش منابع انسانی در صنعت بیمه	۲،۱،۲۵
۱۰۲.....	بخش دوم- پیشینه تحقیق	۲،۲
۱۰۲.....	پیشینه تحقیقات خارجی	۲،۲،۱
۱۰۶.....	پیشینه تحقیقات داخلی	۲،۲،۲
۱۱۱.....	جمع بندی- چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق	۲،۲،۳
۱۱۷.....	فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش	۳
۱۱۸.....	مقدمه	۳،۱
۱۱۸.....	روش تحقیق	۳،۲
۱۲۰.....	مراحل انجام تحقیق	۳،۳
۱۲۲.....	روش و ابزار گردآوری داده‌ها	۳،۴
۱۲۲.....	ابزار گردآوری داده‌ها بخش کیفی پژوهش	۳،۴،۱
۱۲۲.....	ابزار گردآوری داده‌ها بخش کمی پژوهش	۳،۴،۲
۱۲۳.....	جامعه پژوهش و انتخاب نمونه	۳،۵
۱۲۳.....	جامعه پژوهش	۳،۵،۱

۳,۵,۲	روش نمونه‌گیری از مشارکت کنندگان..... ۱۲۴
۳,۶	پایایی و روایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها..... ۱۲۶
۳,۶,۱	روایی..... ۱۲۶
۳,۶,۲	پایایی مصاحبه‌ها..... ۱۲۶
۳,۶,۳	محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)..... ۱۲۷
۳,۶,۴	محاسبه پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرار پذیری)..... ۱۲۸
۳,۷	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها..... ۱۲۹
۳,۷,۱	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحقیق..... ۱۳۰
۳,۷,۲	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی تحقیق..... ۱۳۱
۴	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها..... ۱۴۰
۴,۱	مقدمه..... ۱۴۱
۴,۲	تحلیل داده‌های کیفی - شناسایی ابعاد و مولفه‌ها..... ۱۴۱
۴,۲,۱	آشنا شدن با داده‌ها..... ۱۴۳
۴,۲,۲	برچسب زنی داده‌ها..... ۱۴۳
۴,۲,۳	طبقه‌بندی کدهای اولیه و تشکیل تم فرعی..... ۱۵۵
۴,۲,۴	تعیین تم اصلی و رسم الگوی تحقیق..... ۱۵۷
۴,۳	برآزش مدل تحقیق با رویکرد حداقل مربعات جزئی..... ۱۶۹
۴,۳,۱	یافته‌های توصیفی..... ۱۶۹
۴,۳,۲	تحلیل آمار استنباطی..... ۱۷۱
۴,۳,۳	برآزش مدل‌های اندازه‌گیری..... ۱۷۲
۴,۳,۴	برآزش مدل ساختاری..... ۱۷۹
۴,۴	تعیین اثرگذاری، اثرپذیری و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها..... ۱۸۵
۴,۵	رتبه‌بندی کارکنان کلیدی متناسب با شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه..... ۱۹۳
۴,۶	جمع‌بندی..... ۱۹۶
۵	فصل پنجم:..... ۱۹۸
۵,۱	مقدمه..... ۱۹۹
۵,۲	بحث و نتیجه‌گیری..... ۱۹۹
۵,۳	محدودیت‌های پژوهش..... ۲۰۸
۵,۳,۱	محدودیت‌های بخش کیفی..... ۲۰۸
۵,۳,۲	محدودیت‌های بخش کمی..... ۲۰۹

۲۰۹.....	محدودیت‌های اجرایی	۵,۳,۳
۲۰۹.....	پیشنهادهای تحقیق	۵,۴
۲۰۹.....	پیشنهادهای بر اساس یافته‌های پژوهش	۵,۴,۱
۲۱۴.....	پیشنهادهای برای تحقیقات آتی	۵,۴,۲



فهرست جداول

جدول ۱-۲- تعاریف شایستگی	۳۲
جدول ۲-۲- انواع شایستگی های حرفه‌ای اعضای سازمان	۶۰
جدول ۳-۲- مدل شایستگی مدیران از نظر لیو و همکاران (۲۰۱۱)	۷۱
جدول ۴-۲- مدل شایستگی بویاتزیس	۷۶
جدول ۱-۳- تعیین حجم نمونه معادلات ساختاری با روش تحلیل توان	۱۲۵
جدول ۲-۳- محاسبه پایایی باز آزمون (شاخص ثبات)	۱۲۸
جدول ۳-۳- محاسبه پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرار پذیری)	۱۲۹
جدول ۱-۴- مشخصات جمع‌شناختی خبرگان تحقیق	۱۴۱
جدول ۲-۴- شواهد گفتاری استخراج شده از مصاحبه ها	۱۴۶
جدول ۳-۴- شواهد گفتاری و کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه ها	۱۵۰
جدول ۴-۴- نمونه ای از چگونگی انجام مرحله طبقه بندی کدهای اولیه و تشکیل تم فرعی	۱۵۵
جدول ۵-۴- جدول تم های فرعی ایجاد شده	۱۵۶
جدول ۶-۴- خلاصه نتایج پژوهش حاضر در بخش کیفی (تحلیل تم)	۱۵۷
جدول ۷-۴- ابعاد و مولفه های الگوی شایستگی‌های حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور	۱۶۷
جدول ۸-۴- توصیف نمونه مورد مطالعه بر حسب جنسیت	۱۶۹
جدول ۹-۴- توصیف نمونه مورد مطالعه بر حسب سن	۱۷۰
جدول ۱۰-۴- توصیف نمونه مورد مطالعه بر حسب تحصیلات	۱۷۱
جدول ۱۱-۴- نتایج بررسی بار عاملی متغیرهای آشکار	۱۷۳
جدول ۱۲-۴- مقادیر پایایی (پایایی ترکیبی و روایی همگرا)	۱۷۸
جدول ۱۳-۴- نتایج اجرای مدل ساختاری	۱۸۰
جدول ۱۴-۴- روایی واگرا بارهای عاملی متقابل متغیرهای پنهان	۱۸۲
جدول ۱۵-۴- نتایج توان پیش‌بینی مدل یا اعتبار افزونگی	۱۸۳
جدول ۱۶-۴- نتایج ضریب تعیین (R^2)	۱۸۴
جدول ۱۷-۴- جدول ماتریس ارتباط مستقیم	۱۸۶
جدول ۱۸-۴- جدول ماتریس ارتباط مستقیم نرمال شده	۱۸۶
جدول ۱۹-۴- جدول ماتریس ارتباط کامل	۱۸۷
جدول ۲۱-۴- اثرگذاری و اثرپذیری مولفه ها	۱۸۸
جدول ۲۲-۴- اولویت بندی مولفه ها	۱۹۲
جدول ۲۳-۴- ماتریس اولیه (میانگین نظر پاسخ دهندگان)	۱۹۳

- جدول ۴-۲۴-نرمالسازی ماتریس اولیه (N) ۱۹۴
- جدول ۴-۲۵-تشکیل ماتریس موزون (V) ۱۹۴
- جدول ۴-۲۶-ماتریس مرز تخمین ناحیه (میانگین هندسی هر ستون از ماتریس موزون) ۱۹۴
- جدول ۴-۲۷-محاسبه فاصله گزینه‌ها از مرز تخمین (Q) ۱۹۵
- جدول ۴-۲۸-ارزیابی کارکنان کلیدی، متناسب با شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه ۱۹۶



فهرست اشکال

- شکل ۱-۲- مدل شایستگی کلرینگ هاوس اتا (سلیمانی مهر، ۱۳۹۷)..... ۷۵
- شکل ۲-۲- مدل شایستگی فریدنبرگ (فریدنبرگ و لاوی، ۲۰۰۴)..... ۷۷
- شکل ۳-۲- مدل مفهومی تحقیق..... ۱۱۵
- شکل ۱-۳- مدل پیاز روش پژوهش..... ۱۱۹
- شکل ۲-۳- مراحل انجام تحقیق..... ۱۲۱
- شکل ۱-۴- نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشنا شدن و برجسب زنی داده ها..... ۱۴۵
- شکل ۲-۴- الگوی شایستگی‌های حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور..... ۱۶۸
- شکل ۳-۴- آزمون اولیه مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده..... ۱۷۲
- شکل ۴-۴- آزمون مدل ساختاری پژوهش در حالت معنیداری (آماره t)..... ۱۸۰
- شکل ۵-۴- قدرت مدل یا اعتبار افزونگی (Q^2)..... ۱۸۳
- شکل ۶-۴- مختصات مولفه ها با توجه به $D-R, D+R$ ۱۹۰

۱. فصل اول: کلیات پژوهش

۱.۱. مقدمه

در صنعت بیمه، شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی اساسی برای انجام وظایف به‌طور موثر و کارآمد می‌باشد. این شایستگی‌ها شامل تخصص فنی، مهارت‌های ارتباطی، تجربه کاری، توانایی‌های رهبری و مدیریتی، آگاهی از تکنولوژی، استراتژی‌های بازاریابی و فروش، مدیریت زمان و استرس، و آمادگی برای یادگیری مداوم می‌شوند. اولین شایستگی موردنیاز، تخصص فنی است که شامل آشنایی عمیق با مفاهیم بیمه، قوانین و مقررات مرتبط، فرآیندهای اجرایی، و فنون تحلیلی است. بعلاوه، مهارت‌های ارتباطی فعال در برقراری ارتباط موثر با مشتریان و همکاران حیاتی می‌باشد. تجربه کاری نیز از اهمیت بالایی برخوردار است و توانایی مدیریتی و رهبری برای هدایت تیم و ایجاد فرهنگ سازمانی مؤثر ضروری است. همچنین، آگاهی از تکنولوژی و نیز استفاده از رویکردهای بازاریابی و فروش نوین نقش مهمی در توسعه صنعت بیمه ایفا می‌کند. مدیریت زمان و استرس نیز در مواجهه با شرایط پویای صنعت و تغییرات مداوم بسیار حیاتی است. در پایان، آمادگی برای یادگیری مداوم و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است تا کارکنان به‌روز با مفاهیم جدید و تغییرات صنعت بیمه همگام شوند.

به طور کلی، تحقیق در این حوزه نیازمند بررسی عمیق تأثیر هر یک از این شایستگی‌ها بر کارایی و عملکرد کارکنان در این صنعت می‌باشد. از این رو، جمع‌آوری داده‌ها از منابع معتبر و انجام تحلیل‌های مقایسه‌ای و تفسیری برای ارتباط این شایستگی‌ها با عملکرد کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. علاوه بر این، باید روش‌های اندازه‌گیری و سنجش این شایستگی‌ها را نیز مورد بررسی قرار داد تا به دقت ترازویی برای ارزیابی آن‌ها فراهم شود. در نهایت، تحلیل نتایج و استخراج نتایج که می‌تواند به توسعه‌ی بهبودهای عملی در استخدام، آموزش و توسعه‌ی کارکنان در صنعت بیمه منجر شود، از اهمیت بالایی برخوردار است.

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور است. در راستای این هدف در فصل حاضر که تحت عنوان کلیات پژوهش است، در ابتدا به بیان مسئله پرداخته و ابعاد موضوع مورد پژوهش را به تفصیل بیان خواهد نمود. سپس اهمیت و ضرورت پژوهش از نظر خواهد گذشت و مزایای انجام آن برشمرده خواهد شد. اهداف و فرضیه‌های پژوهش موارد بعدی هستند که این پژوهش در پی پاسخگویی به آن‌ها است. همچنین تعریف متغیرهای پژوهش را بیان می‌نماییم و در انتها نگاهی گذرا به فصول پژوهش خواهیم داشت.

۱.۲. بیان مسأله

شایستگی‌های حرفه‌ای مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌هایی هستند که به طور خاص توسط انجمن‌های حرفه‌ای، سازمان‌ها و ارگان‌های مرتبط با شغل ارزش‌گذاری می‌شوند. بر خلاف الگوهای شایستگی که دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز کارکنان به منظور دستیابی به اهداف و عملکردهای مد نظر سازمان را مشخص می‌نمایند، الگوهای شایستگی حرفه‌ای، ضامن پویایی و روزآمدی شایستگی‌های تعیین شده هستند (مون^۱ و دیگران، ۲۰۲۱؛ استور^۲ و دیگران، ۲۰۲۲). همچنین، به منظور گزینش شایسته افراد برای مشاغل مدیریتی و کارشناسی، روش‌های متعددی باهدف 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 (مکلارتری و گارتنر^۳، ۲۰۱۵). 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 (میلر و مولتری^۴، ۲۰۱۳). 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 مسأله مربوط به اندازه‌گیری (نادرست) شایستگی‌ها به عنوان یک اندازه‌گیری خود گزارش شده است. بنابراین، منجر به ارزیابی مرتبط با یک موقعیت زمانی می‌شود که پاسخ دهندگان ویژگی‌های خود را بسیار مثبت ارزیابی می‌کنند. از سوی دیگر، لونی^۵ (۲۰۱۲) 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

^۱ Munn

^۲ Sturre

^۳ McClarty and Gaertner

^۴ Miller and Moultrie

^۵ Leoni



خود گزارش‌دهی را با این استدلال توجیه می‌کنند که ارزیابی‌های کارکنان بسیار شبیه به ارزیابی‌های انجام‌شده توسط ناظران خارجی است و نشان می‌دهد که تعصب می‌تواند به سادگی با توجه به زبان مورد استفاده در 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 (سره و نلی^۱، ۲۰۲۳). علاوه بر این، بیشتر روش‌های مورد استفاده برای شناسایی و اندازه‌گیری شایستگی‌های پیشنهاد شده در بخش "شناسایی و اندازه‌گیری شایستگی‌ها" دارای ماهیت پیشنهادی هستند، یعنی این اقدامات تنها مشاهده می‌شوند و بصورت تجربی آزمون نمی‌شوند. به عنوان مثال، استقلال در تصمیم‌گیری و یا هدایت یک تیم در یک پروژه کاری (ازودو و دیگران^۲، ۲۰۱۲).

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 جهت علیت است، که از این حقیقت ناشی می‌شود که بسیاری از مطالعات نه یک فرض قبلی در مورد جهت علیت بین شایستگی و نه یک فرض علیت بین شایستگی‌ها و ارزش اندازه‌گیری شده برای کارکنان کلیدی دارند (ده و و^۳ و دیگران^۳، ۲۰۱۱). از این رو، بیشتر این نتایج را می‌توان تنها از نظر همبستگی‌ها به جای علیت تفسیر کرد (کویکباس و دیگران^۴، ۲۰۲۲). در نهایت، از آنجا که بیشتر روش‌های مبتنی بر شایستگی تا کنون براساس رفتار در شرایط بحرانی هستند، مدل‌های فعلی در معرض خطرات شکل‌دهی به نیازهای آینده سازمان‌ها براساس آنچه که در گذشته کار کرده‌است قرار دارند. به عنوان مثال، کارکنان مولد و کم‌بازده تا به امروز ممکن است از نظر برخی ویژگی‌های نامرتبط 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 (کرمانوو و دیگران^۵، ۲۰۲۱).

از سویی دیگر، صنعت بیمه به‌عنوان مورد مطالعه این تحقیق انتخاب شده است. در کشور ما کارکنان کلیدی شرکت‌های بیمه (مدیر عامل و اعضای هیات مدیره، مدیر مالی و حسابرسی، مدیران فنی بیمه (زندگی و غیر زندگی) و محاسبان فنی) به موجب شاخص‌های مندرج در آیین‌نامه نحوه احراز

^۱ Sarah & Nelly

^۲ Azevedo et al

^۳ De Vos et al

^۴ Cevikbas et al

^۵ Kurmanov et al

شایستگی حرفه ای کارکنان کلیدی و عملیاتی موسسات بیمه، شماره ۹۰، مصوب شورای عالی بیمه، (شامل درجه مدرک تحصیلات، رشته تحصیلی، تجربه کار و نتیجه مصاحبه با برخی خبرگان و مدیران)، ارزیابی و پس از تایید بیمه مرکزی منصوب می‌شوند. به عبارت دیگر کارکنان کلیدی که از تحصیلات دانشگاهی مرتبط و سابقه کار مشخصی برخوردار باشند و در مصاحبه، موفق شوند، امکان انتصاب را پیدا می‌کنند. آیین‌نامه نحوه احراز شایستگی حرفه ای کارکنان کلیدی موسسات بیمه (شماره ۹۰ مصوب شورای عالی بیمه) در زمان خود از ارزش و اهمیت خاصی برخوردار بوده است و لیکن امروز انتظار این صنعت برای برخورداری از سرمایه انسانی شایسته و حرفه ای را تامین نمی‌کند (عزیزی‌امیری و دیگران، ۱۳۹۹). افزون بر این، مسائلی که در فوق بدان اشاره شد نیز در اینجا آشکار است. برای مثال این آیین‌نامه بر جنبه تحصیلات و تجربه تمرکز دارد و (به طور ناخواسته) شرایطی را ایجاد کرده است که تنها چند نفر امکان انتصاب در پست‌های کلیدی در شرکت‌های بیمه را دارند و نیروهای جوان، با انگیزه و توانمند به دلیل سطح تحصیلات و سابقه کار کم، از ورود به این جرگه باز می‌مانند و این خود از یک سو موجب فقر صنعت از لحاظ سرمایه انسانی حرفه ای و از سوی دیگر عدم وجود چشم‌اندازی برای نیروهای جوان و با انگیزه می‌شود. افزون بر این، مسائلی نیز در ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی وجود دارد. مهمترین انتقادی که به سیستم ارزیابی عملکرد مدیران وارد می‌شود این است که به جای ارزیابی عملکرد افراد، عملکرد شرکت، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و موجب می‌شود 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 شاخص‌های عملکردی شرکت قرار گرفته و مطلوب ارزیابی شود. یا بالعکس، عملکرد مدیران شرکت‌هایی که نتایج عملکردی نامطلوبی داشته اند، نامطلوب ارزیابی شود. بنابراین بازنگری در شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور ضرورت دارد. مع‌الوصف و با توجه به طرح موضوع و شکاف‌های تحقیقاتی موجود، در مجموع چندین روش کمی و کیفی برای شناسایی و اندازه‌گیری شایستگی‌ها وجود دارد. روش‌های کمی موجود، معمولاً به مجموعه داده‌های بزرگ‌تر نیاز دارند اما، عمدتاً مبتنی بر خود ارزیابی هستند. از سوی دیگر، روش‌های کیفی امکان تنظیم دقت بیشتر در شناسایی و اندازه‌گیری شایستگی را فراهم می‌کنند اما معمولاً از مسئله تعمیم محدود، رنج می‌برند. لذا، تحقیقات حاضر در این حوزه بر روی تعمیم یافته‌ها با نگاه به گروه‌های مختلف کارکنان کلیدی صنعت بیمه و افزایش اندازه مجموعه داده، گسترش مجموعه شایستگی‌ها مورد استفاده در تحلیل‌ها، تبیین روابط علی بین شایستگی‌های کلیدی در قالب طراحی مدلی جدید برای ارزشگذاری کارکنان در این صنعت بر اساس تاثیر شایستگی‌ها بر کارکنان متمرکز است. تحقیق حاضر همچنین، در مورد ارزشگذاری کارکنان کلیدی صنعت بیمه از فرایندی طولی استفاده

می‌کند تا بینش‌های بیشتری را در مورد اینکه افراد به چه میزان در کسب شایستگی‌ها موفق بوده‌اند و آیا با انتظارات صنعت مورد مطالعه هم خوانی دارند، فراهم آورد و در نهایت به این سوال اصلی پاسخ می‌دهد که الگوی شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کدام است؟

۱.۳. اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

۱.۳.۱. اهمیت و ضرورت تحقیق از منظر علمی

اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش، از نقش و جایگاه کارکنان کلیدی در سازمان‌ها و ضرورت داشتن الگویی مناسب جهت ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی به ویژه در صنعت بیمه کشور، نشأت می‌گیرد. در همین رابطه می‌توان بیان نمود، موضوع توسعه "شایستگی" در مدیریت را می‌توان در سال ۱۹۶۳، زمانی که روانشناس مشهور دیوید سی مک کلند شرکت مشاور مدیریت McBer را برای انجام یک مطالعه شایستگی در مقیاس بزرگ تاسیس و با انجمن مدیریت آمریکا همکاری کرد، جستجو کرد. این پروژه مسیر مطالعاتی جدیدی را در عصر حاضر باز کرده است. او در سال ۱۹۷۳، مقاله "اندازه-گیری شایستگی، نه هوش" را در مجله روانشناس آمریکایی منتشر کرد. در این مقاله مک کلند شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کند: شایستگی، توانایی تشخیص خصوصیات فردی در یک شغل خاص و محیط سازمانی است. ویژگی‌های شخصی می‌تواند شامل مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها، تصاویر شخصی و نقش‌های اجتماعی باشد. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که شایستگی اغلب شامل دانش، مهارت‌ها، یا نگرش‌ها (استعدادها یا گرایش‌ها) است که شخص را قادر می‌سازد فعالیت‌های شغلی مربوطه را انجام دهد یا براساس استانداردهای موردانتظار شخص یا گروه عمل کند (بسلیر و دیگران^۱، ۲۰۰۱؛ کونل^۲ و دیگران، ۲۰۰۳؛ بیرد و اوسلند^۳، ۲۰۰۴). شایستگی به جنبه‌های شغلی که کارمند می‌تواند انجام دهد، اشاره می‌کند؛ شایستگی به عنوان رفتارهای یک کارمند که به منظور انجام اثربخش شغل مستلزم ابراز است، اطلاق می‌شود (چان^۴ و دیگران، ۲۰۱۳). به طور خلاصه، شایستگی براساس دانش، مهارت‌ها، و نگرش‌ها ساخته می‌شود که از طریق آموزش دانشگاهی و آموزش سازمانی کسب می‌شود و در طی عمل حرفه‌ای متناسب‌سازی می‌شود (ویلکوکس^۵، ۲۰۱۲). براساس این تعریف، دانش، مهارت‌ها، و نگرش‌ها می‌تواند

^۱ Bassellier

^۲ Connell

^۳ Bird and Osland

^۴ Chan

^۵ Wilcox

برای تعیین چارچوب شایستگی/ صلاحیت‌ها استفاده شود. لذا با عبارتی ساده‌تر؛ شایستگی حرفه‌ای را مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و نگرش می‌دانند که به تناسب هر شغل یا حرفه تعیین و توسط فرد در فرآیندهای آموزشی و تجربی در محیط‌های آموزشی، کاری و جامعه کسب شده و تبدیل به رفتار حرفه‌ای می‌شود و شایستگی حرفه‌ای نیز مجموعه‌ای از عناصر و فرآیندهاست که زمینه‌های لازم را برای تحقق سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و استانداردهای شایستگی به منظور اعتبار بخشی به شایستگی حرفه‌ای نیروی انسانی فراهم می‌کند. (زهراممتاز، ۱۳۹۳). من حیث المجموع، اکثر مطالعات فعلی صرفاً از شیوه‌های کیفی و یا کمی استفاده کرده‌اند. این در حالی است که تحقیق حاضر، از تلفیق روش‌های کیفی و تصمیم‌گیری چندمعیاره جهت شناسایی و سپس ارزیابی شایستگی‌های کارکنان کلیدی استفاده می‌کند و یافته‌های آن می‌تواند به عنوان یک مرجع تصمیم‌گیری برای ارزیابی عملکرد و ارزشگذاری کارکنان کلیدی، عمل نماید.

۱.۳.۲. اهمیت و ضرورت تحقیق از منظر کاربردی

بیمه از جمله کسب و کارهای مبتنی بر سرمایه انسانی با دانش و تخصص‌های مختلف آمار، احتمالات، ریسک سنجی، مالی و سرمایه‌گذاری، حقوقی، سرمایه انسانی، بازاریابی است. بدیهی است که توانایی و شایستگی هر یک از افراد در صنعت تأثیر بلامنازعی در موفقیت بیمه‌گری و در صنعت بیمه کشور خواهد داشت. 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 حق‌بیمه، 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. از سوی دیگر بیمه‌گری یک کسب و کار بازرگانی است و تامین حقوق صاحبان سهام نیز، اهمیت برخورداری از سرمایه انسانی واجد شرایط را دو چندان می‌کند. از این رو می‌توان گفت سرمایه‌انسانی حرفه‌ای و دارای شایستگی می‌تواند سرمایه‌گذاران را به سرمایه‌گذاری در تاسیس شرکت بیمه و آحاد مردم به خرید بیمه و کاهش مخاطرات زندگی، تشویق و ترغیب نماید. صنعت بیمه، صنعتی است که آموزش آن در دنیا معطوف به آموزش‌های حرفه‌ای و نه لزوماً آموزش‌های آکادمیک و کلاسیک در دانشگاه است. داشتن تحصیلات مرتبط با بیمه برای کار در این صنعت ارجحیت دارد، هرچند راه را برای ورود سایر افراد باز گذاشته شده، ولی هیچکس از آزمون ورودی معاف نمی‌شود و متقاضیان مشاغل بیمه‌ای بایستی دوره‌های آموزش‌های مرتبط را بگذرانند و گواهینامه شایستگی دریافت کنند. در اکثر کشورهای دنیا، جهت افزایش اعتماد عمومی، متقاضیان مشاغل بیمه‌ای بایستی دوره‌های آموزش‌های مرتبط را بگذرانند و گواهینامه شایستگی دریافت کنند اما در ایران قوانین و

مقررات چنین الزامی ایجاد نمی‌کند. در این کشورها آموزش‌های لازم توسط موسسات معتبر مانند موسسات وابسته به چارتر و انجمن‌های حرفه‌ای معتبر و مستقل انجام گرفته و شرکت در آنها برای کارکنان مشاغل بیمه‌ای الزامی است و پیش از این برخی از فعالان و متخصصان بیمه در ایران نیز به این موسسه می‌رفتند و مدرک CII می‌گرفتند، اما اکنون این خلاء احساس می‌شود، همچنین بنا بر بررسی‌های میدانی اولیه و مصاحبه‌هایی که با مدیران ارشد و فعالان صاحب نظر این صنعت به عمل آمده، در حالی که کارکرد صنعت بیمه در اقتصاد کشور، مدیریت ریسک و اطمینان‌بخشی به سایر کسب و کارها و آحاد مردم است، این صنعت با ریسک تامین منابع انسانی شایسته مواجه است (طیار و دیگران، ۱۳۹۹). گرچه که در ایران نیز انجمن حرفه‌ای صنعت بیمه^۱ از سال ۱۳۹۱ فعال شده و از جمله اهداف اساسی آن: "ایجاد محیطی مساعد برای رشد کارشناسان مستعد است که با گسترش استاندارد شایستگی حرفه‌ای کارکنان و متخصصان صنعت بیمه کشور در کلیه سطوح و حوزه‌های فنی و اجرایی فراهم می‌شود"، اما به دلیل عدم دخالت در موضوع تعیین و ارزشگذاری شایستگی حرفه‌ای از سوی بیمه مرکزی ج.ا.ایران و همچنین موضع انفعالی این انجمن، عملاً نمی‌توان گفت که به اهداف خود رسیده است و تلاشی برای تحقق این اهداف وجود داشته باشد. در کشور ما به طوری که شرح آن گفته شد نه تنها موسسه یا انجمن فعالی برای بررسی شایستگی حرفه‌ای وجود ندارد، بلکه مطالعه و پژوهشی نیز در این زمینه قابل مشاهده نیست. بنابراین، نقش پژوهش حاضر در اصلاح نواقص آئین‌نامه شماره ۹۰ شورای عالی بیمه (آیین‌نامه نحوه احراز شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی و عملیاتی مؤسسات بیمه) و کمک به نهاد ناظر در نظارت بر شایستگی کارکنان کلیدی صنعت بیمه، ضرورت انجام این پژوهش را دوچندان می‌نماید.

^۱ Professional Institute Insurance (PII)

۱.۴. اهداف پژوهش

۱.۴.۱. اهداف اصلی:

- هدف اصلی در فاز اول (بخش کیفی پژوهش):
 - طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه کشور
- هدف اصلی در فاز دوم (بخش کمی پژوهش):
 - اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه کشور

۱.۴.۲. اهداف فرعی:

- اهداف فرعی فاز اول پژوهش (بخش کیفی پژوهش):
 - شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه
- اهداف فرعی فاز دوم پژوهش (بخش کمی پژوهش):
 - تعیین اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه
 - تعیین درجه اهمیت هر یک از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه
 - رتبه‌بندی کارکنان کلیدی متناسب با شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه

۱.۵. سوالات پژوهش

۱.۵.۱. سوالات اصلی:

الگوی شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کدام است؟

۱.۵.۲. سوالات فرعی :

- ۱) ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کدامند؟
- ۲) آیا الگوی پیشنهادی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه دارای اعتبار است؟
- ۳) اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه، به چه صورت است؟
- ۴) درجه اهمیت هر یک از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه به چه میزان است؟
- ۵) رتبه‌بندی کارکنان کلیدی متناسب با شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه به چه ترتیبی است؟



۱.۶. قلمرو تحقیق

۱.۶.۱. قلمرو موضوعی

تحقیق حاضر، به لحاظ موضوعی بر مبحث شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان متمرکز است.

۱.۶.۲. قلمرو مکانی

قلمرو مکانی تحقیق حاضر صنعت بیمه کشور است.

قلمرو زمانی

قلمرو زمانی تحقیق حاضر از بهمن ۱۴۰۲ تا شهریور ۱۴۰۲ می‌باشد.

۱.۷. شرح واژه‌ها و اصطلاحات تحقیق

۱.۷.۱. تعاریف نظری

- شایستگی حرفه‌ای: شایستگی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و مهارت‌های قابل اثبات است که کارایی یا عملکرد یک شغل را امکان‌پذیر و بهبود می‌بخشد (غفوری و دیگران، ۱۳۹۸).

۱.۷.۲. تعاریف عملیاتی

به طور کلی، با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق و اینکه متغیرهای الگوی تحقیق، در گام نخست با استفاده از مصاحبه و سپس تحلیل تم، استخراج می‌شوند و در نهایت از ابزار پرسشنامه جهت رد یا قبول آنها استفاده خواهد شد؛ لذا، سوال‌های پرسشنامه، به نحوی موضوع تعاریف عملیاتی متغیرها را پوشش می‌دهد.

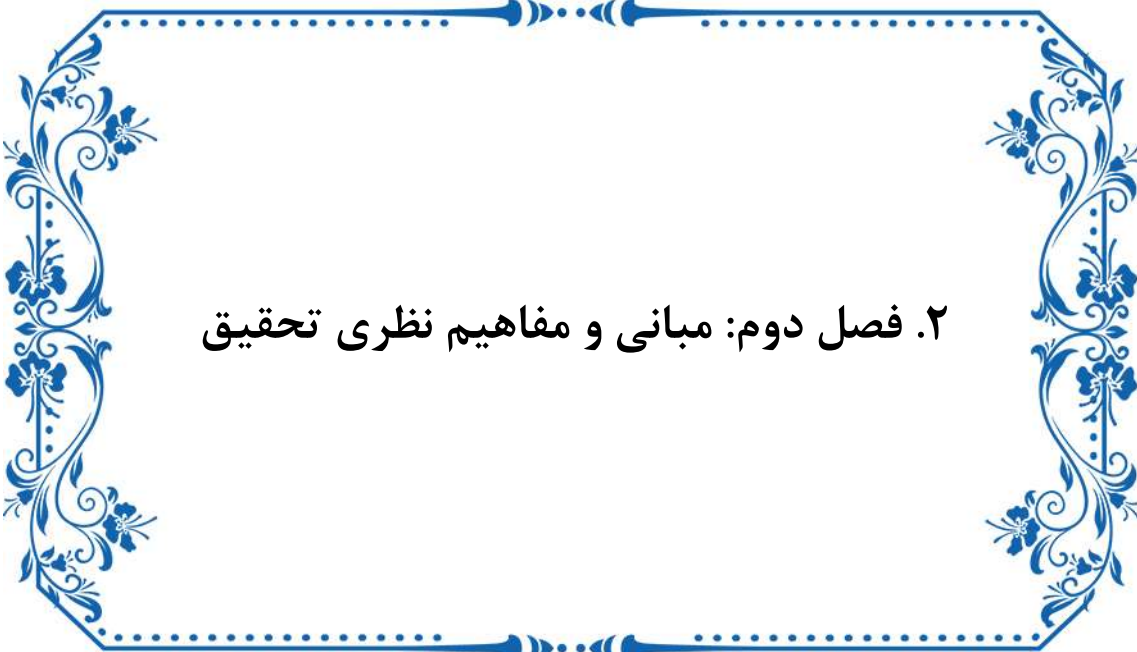
۱.۸. ساختار تحقیق

پژوهش حاضر دارای پنج فصل است که به شرح زیر تنظیم شده است:

- فصل اول: در این فصل کلیات تحقیق شامل مساله، اهمیت و ضرورت، اهداف، سؤالات و قلمروهای مکانی و زمانی مورد استفاده در تحقیق بیان می‌شود.
- فصل دوم: فصل دوم، مبانی نظری این پژوهش و پیشینه پژوهش‌های قبلی بیان می‌شود. در ابتدا، مبانی نظری مربوط به مبحث تحقیق و سپس پژوهش‌های پیشین انجام شده در رابطه با موضوع پژوهش حاضر ارائه می‌شود.

- فصل سوم: روش پژوهش عنوان شده است. به گونه‌ای که نحوه انتخاب نمونه آماری از میان جامعه مورد مطالعه مطرح شده است. در نهایت روش‌های آماری مورد استفاده در پژوهش معرفی شده است.
- فصل چهارم: با تحلیل و پاسخ به سوال‌های پژوهش به همراه نتایج آن عنوان شده است. با توجه به خروجی‌های به دست آمده از تحلیل تم و نرم افزار Smart pls، معنی‌داری ضرایب و مقایسه آن‌ها با یکدیگر اقدام به برازش الگوی پژوهش شده و سپس در کنار این موضوع، سایر نتایج جانبی به دست آمده نیز تشریح می‌شود.
- فصل پنجم: فصل پایانی پژوهش، با مرور کلی از نتایج به دست آمده، محدودیت‌های قرار گرفته در حین انجام پژوهش با جزئیات بیشتری مطرح شده است و سپس پیشنهادهایی که می‌تواند در آینده به تداوم این پژوهش جهت روشن‌تر شدن موضوع کمک نماید، عنوان شده است.





۲. فصل دوم: مبانی و مفاهیم نظری تحقیق

مقدمه

به‌طور کلی هر پژوهش علمی بر پایه فراهم کردن آگاهی در باب موضوع و همچنین برپایه نتایج و ارکان پژوهش‌های گذشته استوار است. بر همین اساس این فصل شامل اطلاعات حاصل از پژوهش‌های گذشته است و خواننده را با مطالعات پیشین در این حوزه آشنا می‌کند. آگاهی نسبت به ادبیات نظری مرتبط با مباحث مطرح شده در پژوهش و ابعاد و شاخص‌های آن‌ها موجب می‌شود تا تحقیق برپایه بنیان و اساس قوی‌تری بنا شود. بنابراین این فصل نشان‌دهنده مهارت و احاطه محقق از مبحث بیان شده است. در این فصل تلاش شده تا ادبیات نظری موضوع به‌طور مشخص و روشن، مورد توجه قرار گیرد.

بر همین اساس در این فصل، که می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین فصول این پژوهش محسوب می‌شود، به‌طور مفصل، به دیدگاه‌های متخصصان در حوزه‌های مرتبط با مبحث تحقیق شامل مفاهیم، ویژگی‌ها، سطوح، ابعاد، نظریه‌ها، رویکردها، مدل‌های شایستگی و بهبود و توسعه آن و همچنین نقش و عملکرد بیمه پرداخته شده است. در ادامه‌ی این فصل، تحقیقات پیشین شامل تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط بررسی شده و در نهایت مرور انتقادی و جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه تحقیق بیان شده است. می‌توان گفت که حجم زیاد مبانی نظری در این فصل، از ضروریات این پژوهش و از مقدمات توسعه دانش در حوزه پژوهش‌های مربوط با مبحث تحقیق در کشورمان است.

۲.۱. بخش اول - مبانی نظری پژوهش

۲.۱.۱. شایستگی

شایستگی مفهوم جدیدی نیست، چرا که در طول قرن‌ها مطرح بوده و آن را به رومیان باستان نسبت داده‌اند که نوعی از چارچوب‌های شایستگی را برای ترسیم ویژگی‌های سرباز خوب، تهیه کرده بودند (مون ۱ و دیگران، ۲۰۲۱). اگر چه در حال حاضر ادبیات نسبتاً گسترده‌ای درباره‌ی شایستگی وجود دارد، اما تنوع بسیاری در این زمینه به چشم می‌خورد و عدم اجماع در زمینه‌ی معنی و تعریف شایستگی به روشنی دیده می‌شود (استور ۲ و دیگران، ۲۰۲۲). در برخی فرهنگ لغات، دو واژه‌ی «صلاحیت»^۱ و «شایستگی»^۲ به صورت برابر به کار برده شده‌اند، اما واژه‌ی اول به معنای یک مهارت و رسیدن به استاندارد عملکرد آن است؛ در حالی که واژه‌ی دوم به معنای رفتاری است که به واسطه‌ی آن، مهارت مورد نظر تحقق می‌یابد. به عبارتی واژه‌ی نخست، بیانگر آنچه افراد می‌توانند انجام دهند و واژه‌ی دیگر،

۱ Munn

۲ Sturre

۳ Competence

۴ Competency



بیانگر چگونگی انجام آن است (سانگهی ۱، ۲۰۱۶). در فرهنگنامه فارسی دهخدا کلمه «شایستگی» به ترتیب زیر تعریف شده و مواردی از اولین نوشته‌های به جای مانده آن در ادبیات فارسی ذکر شده است. شایستگی: حالت و کیفیت شایسته، سزاواری، لیاقت، استحقاق، (از ناظم الاطباء). گویند: فلان کس شایستگی این کار را دارد، یا ندارد؛ یعنی متناسب با آن هست یا نیست.

در فرهنگنامه وبستر کلمه معادل شایستگی در زبان انگلیسی صلاحیت به صورت زیر تعریف شده است و اولین استفاده آن در متون انگلیسی به ۱۵۹۶ میلادی برمی‌گردد (یزدانی، ۱۴۰۰).

کیفیت یا وضعیت داشتن صلاحیت: مانند کیفیت یا حالت داشتن دانش کافی، قضاوت، مهارت یا قدرت کافی (برای یک وظیفه خاص یا از یک نظر خاص). در فرهنگ آکسفورد شایستگی به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه است. به عنوان صفت آن را برخورداری از دانش و توانایی انجام موفقیت‌آمیز برخی از کارها تعریف می‌کند و به عنوان صفت برای افراد، به فردی اطلاق می‌کند که کار را و توانمند باشد (یزدانی، ۱۴۰۰). در مفهومی گسترده از شایستگی‌ها در درجه اول به عنوان ابزار ارزیابی استفاده می‌شود و به مدیران سازمان اجازه می‌دهد نه تنها عملکرد کارکنان را ارزیابی و تجزیه و تحلیل نمایند بلکه نحوه انجام کار را نیز مشخص می‌کند (دزیگول ۲ و دیگران، ۲۰۲۰). دلوب ۳ و همکاران (۲۰۱۴)، معتقدند داشتن شایستگی می‌تواند موجب جامعه‌پذیری مدیران و کارکنان گردد. همچنین ارتقاء صلاحیت افراد و صلاحیت‌های حرفه‌ای آنان موجب ارتقاء مشارکت‌پذیری و تعامل بیش‌تر با فراگیران می‌شود (هوروویتز ۴ و دیگران، ۲۰۲۲).

شایستگی عموماً به‌عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیازهای رفتاری فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است (عبدصبور، ۱۳۹۷).

مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند. در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد. دیوید مک کلند روانشناس برجسته هاروارد، با معرفی ایده شایستگی به ادبیات منابع انسانی، معروف شد. او در تلاش هایش برای ارزیابی آژانس اطلاعاتی ایالات متحده، روبه‌های گزینش را بهبود بخشید. وی دریافت که شایستگی‌هایی مانند حساسیت میان فردی، ملاحظات مثبت میان فرهنگی و مهارت‌های مدیریت، در میان مأموران اطلاعاتی ممتاز و عادی متفاوت است (همتی، ۱۳۹۷).

۱ Sanghi

۲ Dzwigol

۳ Delobbe

۴ Horowitz

مک کللند^۱ (۱۹۹۸)، شایستگی را به عنوان یک ویژگی که عملکرد انسانی را مشخص می‌کند تعریف کرد. وقتی که هدف، عملکرد محل کار می‌باشد، محققان از واژه شایستگی یا شایستگی شغلی استفاده می‌کنند که اشاره به شایستگی‌ها در سطح فردی دارد و به موفقیت شغل کمک می‌کند. شایستگی شغلی، خصوصیت مشخص یک فرد است که منجر به عملکرد برتر و اثر بخش در یک شغل می‌شود (همتی، ۱۳۹۷).

پارک^۲ (۲۰۱۶)، شایستگی را خصوصیات و رفتارهایی که محیط شغلی منجر به اثر بخشی مدیریت می‌شوند، تعریف می‌کند. مطالعات شایستگی یکی از راهبردی ترین زمینه‌های پژوهشی و بنیادی ترین راه‌های تشخیص صلاحیت‌های شغلی، یک حرفه است که هدف اصلی آن تشخیص فرهنگ آکسفورد شایستگی را به عنوان دانش و مهارت مورد نیاز یک شغل است. قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف کرده است. به عبارتی شایستگی به یک نوع برتری، خاص و متمایز بودن اشاره دارد که ریشه در دانش، مهارت، بینش، نگرش، ویژگی، توانایی، اعتبار و تجربه و انگیزه ناب و مناسب دارد. لکن توافق و اجماع جمعی و همگانی در این خصوص وجود ندارد (عاشقی و دیگران، ۱۳۹۶).

کریشنن^۳ (۲۰۱۲)، توانمندسازی را فرایندی جهت افزایش احساس خودکار آمدی در بین اعضای سازمان بیان می‌کند. وی بر این باور است که این مهم از طریق شناسایی و مرتفع کردن شرایطی که منجر به افزایش عدم توانایی کارکنان شده، میسر می‌شود. این مفهوم در قالب دادن قدرت به کارکنان نیز تعریف می‌شود. البته برخی این مفهوم را رد کرده و معتقدند که منابع انسانی به دلیل برخورداری ذاتی از توان دانشی و انگیزشی قادرند وظایف محوله را به درستی انجام دهند و در این میان توانمندسازی این پتانسیل بالقوه را بالفعل می‌کند (مسکین نواز و دیگران، ۱۳۹۶).

تعاریف و کاربردهای واژه صلاحیت‌های حرفه ای از سازمانی به دیگر سازمان‌ها بر اساس اهداف و مقاصد مورد نظر متفاوت است. صلاحیت‌های اساسی به عنوان دانش پایه، نگرش مهارت و رفتارهایی تعریف شده‌اند که به انجام بهتر برنامه‌ها می‌انجامد. گروهی از محققین شایستگی را دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات مورد نیاز رفتاری مرتبط با عملکرد شغلی توصیف کردند، در حالی که گروه دیگری از محققان معتقدند که شایستگی‌ها بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات خود پنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها،

۱ McClelland

۲ Park

۳ Krishnan



محتوای دانش یا مهارت‌های رفتار شناختی است که می‌تواند میان مدیران متوسط و برتر تمایز ایجاد نماید (شورکوا، ۱۳۹۶).

شایستگی‌های سازمانی شامل: الف) امکان دسترسی به انواع مختلف بازارها را فراهم می‌کنند، ب) سهم زیادی در ادراک مشترک از منافع سازمان بسیار بیشتر از ارزش و منافع سازمان‌های رقیب باشد، ج) تقلید کردن از آن‌ها برای رقبا دشوار است. شایستگی‌های مدیریتی متشکل از مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌ها به منظور انجام شایسته وظایف محوله توسط مدیر است (خراسانی و دیگران، ۱۳۹۳).

در سازمان‌های امروزی، پس از طراحی و معماری راهبردی منابع انسانی، اطمینان از وجود مهارت‌های لازم برای اجرای دقیق این چشم‌اندازهای راهبردی از اهم امور است (کاچی و آبیل، ۲۰۱۲). این امر، مستلزم ایجاد شایستگی‌های مورد نیاز سازمان، کارکنان و مدیران است. اهمیت این موضوع، زمانی مضاعف خواهد بود که به دنبال شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی سازمانی و به ویژه مدیران باشیم؛ چرا که کسانی که مسئولیت استقرار نظام مدیریت مبتنی بر شایستگی را برعهده دارند؛ اولاً خود باید دارای شایستگی‌های لازم باشند و ثانیاً وجود شایستگی‌ها در دیگر حوزه‌ها، کارکنان و مدیران را رصد کنند (یونگ و دیگران، ۲۰۲۱). شایستگی، امروزه بسیار مورد توجه صاحب‌نظران و صاحبان مشاغل است و شاید تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد، در انواع شایستگی‌های لازم برای یک مدیر باشد (یزدانی، ۱۴۰۰). برای مثال، به شایستگی‌هایی همچون مدیریت زمان، اولویت‌بندی کردن، برنامه‌ریزی، گوش دادن، سازماندهی، تشخیص و حل مسئله، تصمیم‌گیری، خطرپذیری، مربی‌گری، مهارت ارتباطی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، خودآگاهی، واقع‌بینی، دانش تجاری، ادراک سیاسی، مهارت‌های ارتباطی و بین فردی، تفکر انتقادی و نفوذ، می‌توان اشاره کرد (مولر و تورنر، ۲۰۱۰).

در ادبیات موجود تعاریف مختلفی از شایستگی مطرح شده‌اند و دانشمندان از ابعاد مختلف به این موضوع پرداخته‌اند. این تعاریف کم‌وبیش مشابه هستند ولی کاملاً منطبق نیستند. با توجه به وجود تعاریف مختلف قابل درک است که نظرات در مورد شایستگی گوناگون هستند. به نظر می‌رسد که معنی شایستگی بستگی به فاکتورهای مختلفی دارد که شامل این موارد هستند: حیطه (سطح فردی و سازمانی)، هدف (بهینه‌سازی عملکرد، به دست آوردن قدرت در بازار)، ابزار مدیریت منابع انسانی (گزینش، پرداخت، آموزش، ارتقای کارکنان، توسعه مسیر شغلی) و ساختار سازماندهی منابع انسانی

۱ Skorková

۲ Cachay and Abele

۳ Young

۴ Muller and Turner

(متمرکز و غیرمتمرکز). حتی در میان متخصصین نیز فقدان اجماع در مورد تعریف دقیق شایستگی وجود دارد. مرور تعاریف ذیل که عمدتاً توسط صاحب‌نظران برجسته این حوزه ارائه شده‌است می‌تواند تا حدی بیانگر این قضیه باشد.

جدول ۱- Error! No text of specified style in document. - تعاریف شایستگی

محور تعریف	تعریف شایستگی	محقق/سال
خصوصیات فردی و شغلی	شایستگی را ویژگی‌های انسان که با موفقیت شغلی ارتباط دارد، می‌داند.	مک کلنند (۱۹۹۸)
خصوصیات فردی، مهارت، توانایی و دانش	شایستگی شامل دانش، مهارت‌ها، یا نگرش‌ها (استعدادها یا گرایش‌ها) است که شخص را قادر می‌سازد فعالیت‌های شغلی مربوطه را انجام دهد یا براساس استانداردهای موردانتظار شخص یا گروه عمل کند.	بسلیر و همکاران (۲۰۰۱)
خصوصیات فردی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت، توانایی و دانش	شایستگی براساس دانش، مهارت‌ها، و نگرش‌ها ساخته می‌شود که از طریق آموزش دانشگاهی و آموزش سازمانی کسب می‌شود و در طی عمل حرفه‌ای متناسب‌سازی می‌شود.	ویلیکوکس (۲۰۱۲)
خصوصیات فردی	شایستگی به عنوان رفتارهای یک کارمند که به منظور انجام اثربخش شغل مستلزم ابراز است، اطلاق می‌شود.	چان و همکاران (۲۰۱۳)
خصوصیات و مهارت‌های فردی	شایستگی را خصوصیات و رفتارهایی که محیط شغلی منجر به اثر بخشی مدیریت می‌شوند، تعریف می‌کند.	پارک (۲۰۱۶)
مهارت‌های رفتاری	شایستگی رفتاری است که به واسطه‌ی آن، مهارت مورد نظر تحقق می‌یابد.	سانگهی (۲۰۱۶)
خصوصیات فردی، مهارت، توانایی و دانش	شایستگی عموماً به‌عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هاست که پیش‌نیازهای رفتاری فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است	عبدصبور (۱۳۹۷)
خصوصیات فردی، رفتاری و شغلی	شایستگی ابزاری است که به مدیران سازمان اجازه می‌دهد نه تنها عملکرد کارکنان را ارزیابی و تجزیه و تحلیل نمایند بلکه نحوه انجام کار را نیز مشخص می‌کند.	دزیگول و همکاران (۲۰۲۰)
خصوصیات فردی، دانش و مهارت	شایستگی، کیفیت یا حالت داشتن دانش کافی، قضاوت، مهارت یا قدرت کافی برای یک وظیفه خاص یا از یک نظر خاص است.	یزدانی (۱۴۰۰)
خصوصیات فردی، دانش و مهارت	شایستگی، دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های ضروری مورد نیاز کارکنان را برای عملکرد موفقیت‌آمیزشان است.	پوسپلاتها (۲۰۲۱)
خصوصیات فردی، دانش، توانایی و مهارت	شایستگی، سطوح مختلف دانش، مهارت و توانایی کسب شده در تجارب رسمی و غیررسمی است.	براکستون ۱ (۲۰۲۳)

ناگفته پیداست که با وجود شناسایی شایستگی‌های مختلف و متنوع در پژوهش‌های متعدد این شایستگی‌ها، با یکدیگر ارتباط دارند چرا که در این دنیای پر رقابت، سازمانی موفق خواهد بود که



مدیرانی با شایستگی‌های متعدد در اختیار داشته باشد. بر همین اساس نیز امروزه ارزیابی شایستگی‌ها در الگوی شایستگی‌ها یعنی مجموعه‌ای از شایستگی‌ها صورت گرفته است (یزدانی، ۱۴۰۰).

۲.۱.۲. مزایای شایستگی

- مزایا و دلایلی را برای پذیرش گسترده‌ی شایستگی در قرن ۲۱ عبارتند از (دشپانده، ۱، ۲۰۱۴):
۱. بهترین شیوه برای درک عملکرد این است که آن چه واقعا افراد برای موفق بودن انجام می‌دهند را مشاهده کنیم به جای این که بر روی خصوصیات مثل هوش تأکید کنیم.
 ۲. بهترین شیوه برای ارزیابی و پیش بینی عملکرد این است که افرادی داشته باشیم که جنبه‌های کلیدی شایستگی را انجام دهند که قرار است ارزیابی شود به جای این که آزمونی برای ارزیابی خصوصیات و گرایش‌ها انجام دهیم.
 ۳. شایستگی‌ها می‌توانند در طول زمان یاد گرفته شوند و توسعه یابند بر خلاف خصوصیات و گرایش‌ها، که ذاتی و غیر قابل تغییر می‌باشند.
 ۴. شایستگی‌ها باید برای افراد قابل مشاهده و در دسترس باشند تا بتوانند سطوح مورد نیاز عملکرد را درک کرده و توسعه دهند به جای این که بر روی خصوصیات و هوش تأکید کنیم که مخفی و پنهان می‌باشد.
 ۵. شایستگی‌ها با نتایج معنادار زندگی مرتبط است که شیوه ای را توصیف می‌کند که افراد باید در جهان واقعی کار انجام دهند به جای این که بر روی خصوصیات ذهنی محرمانه تأکید کند که فقط روانشناسان می‌توانند آن را درک کنند.

۲.۱.۳. جنبه‌های شایستگی

در بیش‌تر منابع، دانش، مهارت، توانایی و نگرش، چهار جنبه اصلی شایستگی مطرح شده‌اند. دانش: توسعه دانش و معلومات نظری به طور معمول، از راه تحصیل در دانشگاه حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش محسوب می‌شود و به تنهایی، در توسعه شایستگی‌های مدیریتی تأثیر ندارند.

مهارت: توانایی استفاده از علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست می‌آید و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت، موجب بهبود کیفیت عملکرد می‌شود. بدون توسعه مهارت، در بسیاری از موارد، معلومات چندان مؤثر نخواهد بود.

توانایی: خصلتی باثبات و وسیع است که به شخص برای دستیابی به هدف و عملکرد مطلوب در مشاغل فیزیکی و فکری کمک می‌کند. در واقع، توانایی و مهارت، شبیه به هم هستند و تفاوت آن‌ها این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام کارهای فیزیکی کارهاست، اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌کند.

نگرش: تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن است. تصویر ذهنی انسان، چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین می‌کند و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر اساس تصویر ذهنی وی است (ملکی پور، ۱۳۹۸).

۲.۱.۴. سطوح شایستگی

اغلب متخصصان در زمینه‌های آموزشی و فنی می‌گویند که جدا کردن سطوح شایستگی برای فراهم کردن ارزیابی معنادار، امری ضروری است. سطوح شایستگی‌ها می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد. عمده‌ترین کاربردهای آن در شناسایی سطح فعلی شایستگی افراد و نیز تعیین میزان شایستگی لازم برای هر رده از مدیران است. قطعاً همه افراد در سمت‌های مختلف مدیریتی به همه شایستگی‌ها به یک اندازه نیاز ندارند. به علاوه هنگام تهیه مدل شایستگی برای هر رده از مدیران، لازم است بر اساس یکی از سطح بندی‌ها یا تلفیقی از آنها عمل نمود، از همین رو سطح بندی شایستگی‌ها ضروری است. بر این اساس به اصلی‌ترین مورد از سطح بندی‌های شایستگی اشاره می‌شود. شایستگی را می‌توان در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی از یکدیگر متمایز کرد (همتی، ۱۳۹۷).

• در سطح فردی، شایستگی شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است.

• در سطح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. شایستگی‌های محوری در این سطح، یک مزیت رقابتی راهبردی به سازمان می‌آورند.

• در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهاست (ملکی پور، ۱۳۹۸).



۲،۱،۵. رویکردهای مدیریت بر مبنای شایستگی

مدیریت بر مبنای شایستگی رویکردی منسجم و چارچوبی مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلند مدت است که بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود. در سال‌های اخیر مفاهیم نظری مدیریت بر مبنای شایستگی از رهیافت‌های مختلفی تجزیه و تحلیل می‌شوند، برخی از مهمترین این رهیافت‌ها عبارتند از: رویکرد روانشناختی^۱ یا روان سنجی، رویکرد راهبردی^۲، رویکرد توانمندسازی^۳، رویکرد رهبری^۴ و رویکرد سیستمی^۵ می‌باشد (لیانگ و دیگران، ۲۰۱۷).

در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هدف اصلی توسعه روحیه خود گردانی^۷ و بهبود رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی^۸ و توانمندسازی است. از این رو در چنین سازمانی سبک مدیریت مشارکتی^۹ بوده و فرصت رشد و بهبود به صورت گسترده و بر مبنای فرایندهای رقابتی رقابتی فراهم می‌شود، در چنین سازمانی معیارهای ارزیابی کیفی، همه جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی^{۱۰} و فرایندهای یادگیری و رشد بوده و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه (کارکنان، مشتریان، مدیران و...) استفاده می‌شود و فرایند رشد و ارتقا^{۱۱} براساس ارشدیت مبتنی بر شایستگی^{۱۲} صورت خواهد گرفت. از نظر ویژگی‌های ساختاری، ساختارها در نظام شایستگی متغیر و تابع ارزش‌های افقی بوده و حیطه عملکرد آنها بر مبنای نگرش توسعه مدار، ملی، منطقه ای و جهانی خواهد بود (همتی، ۱۳۹۷).

انجمن مدیریت منابع انسانی اروپا، برای درک بهتر چالش‌هایی که سازمان‌ها و مدیران اروپایی، امروزه در محیط کار خود با آنها مواجه هستند، پروژه‌ای تحقیقاتی را در ژانویه ۱۹۹۸ آغاز کرد (تستا و سایپ^{۱۳}، ۲۰۱۲). در این تحقیق که انجام آن دو سال طول کشید، سه رویکرد اصلی به شایستگی‌های مدیریتی شناسایی شد که عبارتند از:

- ۱ Psychological
- ۲ Strategic Approach
- ۳ Empowerment Approach
- ۴ Leadership Approach
- ۵ System Approach
- ۶ Liang
- ۷ Autogestion
- ۸ Effectiveness
- ۹ Participative Management
- ۱۰ End Come
- ۱۱ Upgrading
- ۱۲ Competency based Seniority
- ۱۳ Testa and Sipe



رویکرد رفتاری

در رویکرد رفتاری، شایستگی بر اساس ویژگی‌های رفتاری معرفی می‌شود و به‌طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می‌شود. آغاز این رویکرد، به انتشار مقاله مک کلند با عنوان: آزمون شایستگی به جای آزمون هوش، در سال ۱۹۷۳ استناد می‌شود. الگوهای مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر استوار است. در این رویکرد، شایستگی‌ها بر حسب ویژگی‌های اصلی شخصی، نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب و شغل که به‌طور معمول با عملکرد عالی در ارتباط هستند، به طرق مختلفی تعریف می‌شوند. این رویکرد در ارزیابی عملکرد مدیران با روش ۳۶۰ درجه کاربرد زیادی دارد و رفتارهای متناسب با عملکرد عالی و برتر، تشخیص داده شده و ارزیابی می‌شوند (لیانگ و دیگران، ۲۰۱۷).

آغاز این رویکرد، به انتشار مقاله مک کلند ۱ (۱۹۷۳) استناد داده می‌شود. مدل‌های مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر استوار است. در یک جمع‌بندی توسط ریچارد بویاتزیس ۲ (۱۹۸۶)، ابعاد شایستگی در شش دسته به شرح زیر تعریف می‌شوند:

دانش حرفه‌ای: این بخش از شایستگی‌ها از طریق آموزش‌های نظری تقویت می‌شود و زیربنای سایر شایستگی‌ها هم هست. برخی از اجزاء و عناصر این طبقه از شایستگی‌ها عبارتند از اصول مدیریت و رهبری، مدیریت تغییر، اصول تصمیم‌گیری، مدیریت پروژه، مدیریت استراتژیک، مدیریت بر منابع، قانون تجارت، کاربرد کامپیوتر در مدیریت.

مهارت‌ها: مهارت‌ها توانایی پیاده‌سازی علم در عمل است و از طریق آن، کیفیت عملکرد بهبود می‌یابد. طبقه‌بندی کاتز (مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های اداری) مربوط به این طبقه از شایستگی‌هاست. از دیدگاهی دیگر می‌توان مهارت‌ها را به ۳ گروه مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری و مهارت‌های تفکر خالق نیز تقسیم کرد.

ویژگی‌های شخصیتی: این ویژگی‌ها که در افراد بزرگسال از ثبات و پایداری نسبتاً بالایی برخوردارند شامل مصادیقی مثل اعتماد به نفس، رقابت‌جویی، برون‌گرایی، شجاعت، خوش‌بینی، استقامت، خونسردی و مسئولیت‌پذیری می‌شود.

۱ David mccllland

۲ Richard Boyatzis



ارزش‌ها: همه تصمیمات در چارچوبی از مجموعه ارزش‌ها اتخاذ می‌شود. این ارزش‌ها و نگرش‌ها از مهم‌ترین وجوه تمایز مدیران از یکدیگر است. فهرست برخی از این ارزش‌ها که بر نوع تصمیم‌گیری و سبک رفتار مدیران مؤثر است عبارتند از محترم شمردن مردم، تقدم منافع جمع یا فرد، نحوه پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، نحوه نگرش به انسان، تقدم حقیقت یا مصلحت

اعتبار حرفه‌ای

اعتبار عمومی: هر دو این قابلیت‌ها از ارتباطات غیررسمی و رسمی، حسن شهرت در محافل حرفه‌ای و عمومی، وضعیت معیشت و زندگی خصوصی مدیر، سخنوری و ارائه مقالات در اجتماعات حرفه‌ای یا عمومی، مورد اعتماد دیگران بودن و وضعیت معاشرت و معاشرین فرد حاصل می‌شود.

چهار طبقه اول قابلیت‌ها را می‌توان ابعاد فردی شایستگی‌های مدیریتی و ۲ مؤلفه اخیر را ابعاد اجتماعی شایستگی‌ها دانست (دولایافوت و آنتاچای ۱، ۲۰۱۳).

اسپنسر مدل عمومی مدیریت را به شکل زیر گسترش داد.

هوشیاری سازمانی، ایجاد روابط، تخصص و خبرگی، تأثیر و نفوذ

نتیجه‌گرایی، کار گروهی، تفکر تحلیلی، ابتکار عمل، تحول و توسعه دیگران، عزت نفس، هدایت و

قاطعیت، جست و جوی اطلاعات، رهبری تیمی و تفکر مفهومی

شایستگی‌های دسته اول نیازمندی‌های اساسی مدیران محسوب می‌شوند و از شایستگی دسته دوم به

بعد از میزان اهمیت شایستگی‌ها کاسته می‌شود (ترک زاده و دیگران، ۱۳۹۸).

شرودر ۲ شایستگی‌ها را در سه گروه دسته‌بندی کرد:

شایستگی‌های بخش ورودی: شامل ویژگی‌ها و صفات فردی.

شایستگی‌های اساسی: شامل دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام مشاغل یا وظایف مدیریتی.

شایستگی‌های عملکردی برتر: شامل مجموعه‌ای پایدار از رفتار است که عملکرد برتر گروهی را در

محیط‌های سازمانی پیچیده به وجود می‌آورد. این تعریف بر مبنای تعریف بویاتزیس شکل گرفته است، اما

با این تفاوت که تأکید بیش‌تری بر اوضاع و شرایط محیطی و ارتباط شایستگی‌های فردی در عملکرد

گروهی دارد.

با توجه به این تعریف مشخص می‌شود که شرودر در صدد است تا دیدگاهی متفاوت در مورد

شایستگی‌ها و معیارهای عملکرد ارائه دهد. وی در تلاش است تا مدلی متفاوت با مدل‌های مک کلند و

بویاتزیس را پی‌ریزی کند. شایستگی‌های عملکرد عالی مدیران در مدل شرودر به شرح زیر است (یزدانی، ۱۴۰۰):

شایستگی‌های شناختی: جست و جوی اطلاعات، شکل‌دهی مفاهیم و انعطاف‌پذیری مفاهیم.
شایستگی‌های انگیزشی: جست و جوی تعامل بین افراد، مدیریت تعاملات و روابط متقابل و توسعه مداری.

شایستگی‌های هدایت‌کننده: اعتماد به نفس، توانایی ارائه مطالب و سخنرانی و نفوذ و اثرگذاری.
شایستگی‌های دستیابی به نتیجه: فوق‌فعال بودن و حصول نتیجه.
دولویکز و هربرت^۱ در راستای تحقیقات کوکویل^۲ در مورد مدل‌های شایستگی، در مدل خود ۴۵ شایستگی کلی معرفی کردند. ۱۲ عدد از این شایستگی‌ها که شایستگی‌های برتر نام گرفتند در زیر مشاهده می‌شوند.

شایستگی‌های ذهنی: چشم‌انداز استراتژیک، تجزیه، تحلیل و قضاوت، برنامه‌ریزی و سازماندهی.
شایستگی‌های بین‌فردی: مدیریت کارکنان، متقاعدسازی، قاطعیت، حساسیت‌های بین‌فردی، ارتباطات شفاف، سازگاری و انطباق‌پذیری.

نتیجه‌گرایی: انرژی و ابتکار عمل (پیش‌قدمی)، انگیزش دستیابی به نتایج و شم تجاری.
۴۵ شایستگی که دولویکز در مدل خود بیان می‌کند به شرح زیر است:
شایستگی‌های ذهنی: جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل مسئله، تفسیر عددی، قضاوت، قدرت نقادی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، آینده‌نگری، آگاهی سازمانی، آگاهی بیرونی، اشتیاق به یادگیری و تخصص فنی.

شایستگی‌های فردی: انطباق‌پذیری، استقلال، صداقت، تحمل استرس و فشارها، سازگاری، آگاهی از جزئیات، مدیریت بر خویشتن، تغییر مداری.

ارتباطات: خواندن، ارتباطات نوشتاری، شنیدن، بیان شفاهی و ارائه شفاهی.
بین‌فردی: نفوذ و اثرگذاری، توجیه و مجاب کردن، حساسیت، انعطاف‌پذیری، استیلاطلبی، مذاکره رهبری: سازماندهی، توانمندسازی، ارزیابی، ایجاد انگیزش در دیگران، رشد و توسعه دیگران و هدایت کردن.

نتیجه‌گرایی: ریسک‌پذیری، قاطعیت، شم تجاری، انرژی، در جست و جوی تعالی، سرسختی، ابتکار عمل و مشتری‌مداری (ترک زاده و دیگران، ۱۳۹۸).

۱- Dulewicz and herbert

۲- Cocikerill



وودرواف ۱ با دیدی محدودتر به صلاحیت‌ها نگاه می‌کرد. تعریفی که او از صلاحیت ارائه داده است عبارت است از: ابعاد رفتاری که بر عملکرد کاری تأثیر می‌گذارد او به صلاحیت‌ها از نقطه نظر کاربرد و استفاده آن‌ها در قلب کار نگاه می‌کرد. او بین خصلت‌ها و ابعاد رهبری فاصله‌ای قائل نبود بلکه آن‌ها را دو روی یک سکه می‌دانست. وودرواف (۱۹۹۳) به این نتیجه رسید که مقایسه بین صلاحیت مدیریتی از نظر چندین چهارچوب صلاحیتی و همپوشی بین آن‌ها، می‌توان به صلاحیت‌های کلی و عمومی معتقد بود. رویکرد رفتاری، در پی آن بود که مشخص سازد چه خصوصیات بارزی می‌تواند موجب عملکرد عالی شود تا در نهایت لیستی از شایستگی‌های اصلی را ارائه دهد. در مجموع، شایستگی‌های رویکرد رفتاری به ۵ طبقه اصلی قابل تقسیم است:

مدیریت اطلاعات/ذهنی

نتیجه‌گرایی

مدیریت و رهبری

بین فردی (تعاملی)

فردی (شخصی) (ترک زاده و دیگران، ۱۳۹۸).

رویکرد استانداردها^۱

رویکرد استاندارد بر اساس تجزیه و تحلیل شغلی یا پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی برای تضمین کیفیت شغل، می‌پردازد و اصولاً با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل پذیرش یک شغل یا موقعیت شغلی، در ارتباط است؛ یعنی تمرکز و توجه این رویکرد به خود شغل است نه فردی که آن را انجام می‌دهد و بیشتر تأکیدش بر برونداد شغل است. ویژگی‌های ضروری شغل، مطابق با فرآیندی مبتنی بر تحلیل‌های وظیفه‌ای شغل شناسایی می‌شوند. به طور کلی این فرآیند عبارت است از: شناسایی عناصر اصلی شغل، تعریف دقیق استانداردهای پذیرفته شده و معیارهای عملکرد کاری و در نهایت شناسایی شایستگی‌های لازم جهت انجام شغل به شکلی که استانداردها تحقق یابند. این رویکرد سطح برتر و عالی عملکردی مدیران را مشخص نمی‌کند بلکه تنها حداقل‌های عملکرد قابل قبول را تعیین می‌کند. رویکرد استانداردها اخیراً در انگلستان بوجود آمده است. این رویکرد مورد انتقادات شدیدی قرار گرفته است و اکثر بنگاه‌های تجاری ترجیح می‌دهند که از رویکرد رفتاری استفاده نمایند (یزدانی، ۱۴۰۰).

این رویکرد، اصولاً با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل قبول در یک شغل و یا موقعیت شغلی، ارتباط دارد. شایستگی‌ها ستاده‌های ضروری هر شغل یا موقعیت، برطبق فرآیند مبتنی بر تحلیل‌های وظیفه‌ای شغل شناسایی می‌شوند. استانداردهای این رویکرد تقریباً برای ۸۵ درصد از نیروی کار، گسترش یافته‌اند. در حوزه مدیریت، استانداردهایی برای مدیران در تمامی سطوح مدیران عالی، میانی و عملیاتی تعریف شده است. یکی از اولین استانداردهای مطرح شده از سوی سازمان ملی ایجاد محرکه‌های کاری در آمریکا استانداردهای شایستگی فردی برای سطوح عملیاتی و میانی بود. ابعادی که معرفی شدند، صرف‌نظر از اوضاع و شرایط محیطی و کاری، با محیط‌ها و قسمت‌های مختلف سازگار بوده و در واقع شکلی عام داشت (بصیری، ۱۳۹۸).

رویکرد اقتضایی^۲ (موقعیتی)

رویکرد اقتضایی زیرمجموعه‌ای از رویکرد رفتاری نیز است، با این تفاوت که بیش‌تر بر تأثیر عوامل موقعیتی بر عملکرد عالی متمرکز است وجه مشترک پژوهش‌ها و پروژه‌ها در رویکرد اقتضایی (موقعیتی) این است که بر اهمیت عوامل موقعیتی تأکید می‌کنند و هدف از این پروژه‌ها، معرفی رابطه بین عوامل اقتضایی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است. در این رویکرد، بعضی از

^۱ Standard approach^۲ Situational Approach

پژوهشگران از تعاریف شایستگی بر اساس رفتار استفاده کرده‌اند که می‌تواند شامل رویکرد رفتاری شود. ولی تفاوت اینجاست که هدف تحقیق آن‌ها بیش‌تر کشف این موضوع است که عوامل موقعیتی بر شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی تأثیر می‌گذارند یا خیر؟

در هر حال، نویسندگان این رویکرد تأکید بیشتری بر فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و چگونگی نفوذ و اثرگذاری آن‌ها بر کارکرد سازمانی دارند. تحقیق آن‌ها، نوعاً به ارزیابی ارزش‌ها با فرهنگ و سبک رهبری و فعالیت سازمانی می‌پردازد. از آنجا که برای مدیران، درک تنوع فرهنگی اهمیت بسیاری دارد، این محققان به عملکرد عالی مدیریتی به طور خاص پرداخته‌اند (ترک زاده و دیگران، ۱۳۹۸).

۲.۱.۶. رویکرد شایستگی به کارکنان

رویکرد شایستگی به عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردها در سازمان‌ها دیده می‌شود. زیرا با استفاده از این رویکرد، می‌توان به تناسب بهتر افراد با سازمان دست یافت و به دنبال آن منابع انسانی را نسبت به سیستم انعطاف‌پذیرتر کرد و موجبات افزایش انگیزه درونی و تطابق بهتر با راهبردهای سازمان را در افراد ایجاد کرد، چراکه روش‌ها و رویه‌هایی که در حوزه منابع انسانی تهیه می‌شوند نمی‌توانند به تنهایی باعث بروز فعالیت‌های داوطلبانه، خودجوشانه و بدون برنامه‌ریزی قبلی در سازمان شوند و لازمه آن داشتن همراهی با رویکرد شایستگی است (بنایون^۱، ۲۰۱۷). رویکرد شایستگی که با نام رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی نیز تعریف می‌شود، زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان شایستگی‌هایی را که باعث تمیز کارکنان با عملکرد برتر با کارکنان با عملکرد متوسط می‌شود را شناسایی کرده باشد و از آن به عنوان یک الگو و یا مبنا برای فعالیت‌هایی مانند کارمندیابی، انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، پاداش و دیگر جوانب مورد نیاز منابع انسانی در سازمان بهره بگیرد (وو^۲، ۲۰۱۷).

به عقیده استیونز^۳ (۲۰۱۳)، رویکرد شایستگی مزایا و کاربردهای زیادی برای سازمان از جمله تمرکز بر رفتارهای اثربخش، کمک به ایجاد زبان مشترک در بین کارکنان و به وجود آمدن یک استاندارد مشترک در میان خرده سیستم‌های منابع انسانی و حتی کمک به همسو شدن و در یک راستا قرار گرفتن استراتژی‌های سازمان با سیستم‌های منابع انسانی خواهد داشت، هرچند برای وجود چنین سیستمی فقدان شفافیت و مفهوم مشخص برای شایستگی را یک مانع و یا چالش می‌داند و اعتقاد دارد که نبود

۱ Benayoune

۲ Vu

۳ Stevens

معنای مشخص برای مفهوم شایستگی باعث خواهد شد تا کاربردها و رویکرد شایستگی تحت‌الشعاع قرار بگیرد.

اوگرین^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، تلاش کرده‌اند تفاوت بین رویکرد شایستگی در سازمان‌ها را با رویکرد سنتی مقایسه کنند. آن‌ها رویکرد شایستگی را به مجموعه خصوصیات رفتاری کارکنان ارتباط می‌دهند و رویکرد سنتی را به ستاده‌ها و عملکرد شغلی کارکنان ارتباط داده‌اند. ضمن اینکه رویکرد شایستگی به عقیده آن‌ها ایجاد یک تغییر فرهنگی برای رسیدن کارکنان به خودهدایتی بیشتر، مسئولیت‌پذیری و روحیه جستجوگری برای رسیدن به متعالی‌ترین عملکرد شغلی است برخلاف رویکرد سنتی که عملکرد در حدود استاندارد خود انجام می‌شود. مزیت اصلی رویکرد شایستگی در این تعریف وجود یک سازگاری و روش مشخص در شناسایی و ارزیابی نیروی انسانی نه تنها در چرخه استخدام و به کارگیری کارکنان بلکه در مهارت‌ها، انگیزه‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و دیگر خصوصیات رفتاری در نیروی انسانی است که منجر به عملکرد بالا می‌شود و در ضمن عملکردهای ضعیف، متوسط و عالی را از هم تمایز می‌دهد.

رویکرد شایستگی در قالب مدل شایستگی از این نظر در سازمان‌ها اهمیت دارد که با فراهم‌آوری رویکردی کلان، شایستگی‌های مورد نیاز برای یک شغل یا تخصص خاص را که هر فرد برای اکتساب و ارائه بهترین عملکرد نیاز دارد ارائه کرده و به نمایش می‌گذارد. با این دیدگاه می‌توان از این اطلاعات به منظور توسعه منابع انسانی و همچنین اتخاذ رویکردی حرفه‌ای در جهت انتخاب، آموزش، ارزیابی، سنجش، جبران خدمات و ارتقاء سطح کیفی و عملیاتی افراد و سازمان بهره‌گرفت (کفعمی لادانی، ۱۳۹۹). سان و شی^۲ (۲۰۰۸) ارائه چهارچوبی مبتنی بر شایستگی برای آموزش کارکنان که فلسفه رفتاری، کارکردی و انسانی یا کل‌نگرانه‌ای به کارکنان بدهد تا افراد بتوانند با استفاده از آن به این نتیجه برسند که چه چیز را و چگونه باید فرا بگیرند، از آورده‌های رویکرد شایستگی می‌دانند.

شناسایی کاربرد یا رویکرد شایستگی در سازمان‌های مختلف، انجمن جبران خدمت آمریکا^۳ (ACA) (۱۹۹۶) را بر آن داشت که در این حوزه تحقیقات مفصلی را انجام دهد. این کار توسط این انجمن در ۲۱۷ سازمان مختلف در ابعاد بزرگ و متوسط انجام شد. نتایج حاصل از این تحقیقات نشان می‌داد که رویکرد شایستگی در تمامی این سازمان‌ها به منظور کاربردهای بسیار وسیعی صورت می‌گیرد اما شدت و درجه کاربرد آنها متفاوت است. بر اساس این تحقیقات رویکرد شایستگی در سازمان‌های مختلف برای موارد زیر عمدتاً به کار گرفته شده است:

^۱ Ogrian

^۲ Sun and Shi

^۳ American Compensation Association



به منظور انتقال فرهنگ و رفتارهای ارزشمند سازمانی؛ چرا که حدود ۷۵ درصد از سازمان‌ها موافق بوده‌اند که رویکرد شایستگی برای انتقال فرهنگ و رفتارهای ارزشمند سازمانی تأثیر مثبت داشته است. برای بهبود عملکرد مؤثر در کارکنان؛ حدود ۵۹ درصد اعتقاد داشتند که به بهبود عملکرد مؤثر کارکنان رویکرد شایستگی کمک کرده است.

رسیدن به مزیت رقابتی با تأکید بر ظرفیت‌های فردی افراد به جای ظرفیت شغلی آن‌ها؛ ۴۲ درصد از سازمان‌ها اعتقاد داشتند که این رویکرد باعث بهتر شدن مزیت رقابتی آن‌ها شده است. بهبود فرهنگ و رفتار کار تیمی و گروهی؛ ۳۴ درصد از سازمان‌ها اعتقاد بیان داشتند که رویکرد شایستگی بر عملکرد بهتر فعالیت‌های تیمی و گروهی کارکنان مؤثر بوده است (کفعمی لادانی، ۱۳۹۹). بنابراین می‌توان به این نتیجه رسید که رویکرد شایستگی در سازمان‌ها نه تنها مورد قبول سازمان‌های مختلف قرار گرفته است بلکه بسیاری از سازمان‌ها رویکرد شایستگی را به منظور خاصی در سازمان خود به کار می‌گیرند و دلیل این رویکرد بدون تردید فواید و مزایای بی‌شماری است که در رویکرد شایستگی نهفته است (یعقوبی و یعقوبی، ۱۳۹۶).

۲.۱.۷. شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری از نظر مفهومی، به معنای شرایطی در سازمان است که در آن افراد شایسته هر جایگاه شغلی، عهده‌دار آن وظیفه یا شغل باشند. به عبارت دیگر، شایسته‌سالاری به این معناست که موفقیت یک شخص تنها به وسیله شایستگی وی تعیین شود. درحالی‌که این نظر درستی است، در جوامع امروزی واقعیت ندارد (قدسیه، ۱۳۹۸).

۲.۱.۸. مراحل شایسته‌سالاری

شایسته‌خواهی: که در آن به عنوان یک فرهنگ و اراده جمعی، بهره‌گیری از شایستگان و ارج نهادن بر آنان به عنوان یک عزم ملی و ارزش خدشه‌ناپذیر سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد. شایسته‌یابی: در این مرحله، سازمان‌ها باید از مؤثرترین روش‌های اطلاع‌رسانی و کارآمدترین روش‌های جستجو و به شیوه‌های انگیزاننده برای یافتن افراد شایسته بالقوه بهره گیرند. شایسته‌گزینی: این امر مستلزم تعریف و تعیین دقیق معیارهای شایستگی و شفافیت انتظارات متقابل فرد و سازمان، انتخاب روش‌های مناسب گزینش و فرایند صحیح گزینش می‌باشد (عباسیان، ۱۳۹۹).

شایسته‌پروری: به‌ضرورت توسعه مستمر افراد یک سازمان به دلایل مختلف اشاره دارد. چنین ضرورتی امروزه، سازمان‌های موفق را به سازمان‌های یادگیرنده مبدل و مفاهیمی چون سازمان‌های یادگیرنده، یاددهنده، تند آموز و دانشگر را در چارچوب فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها مطرح کرده است (ملکی، ۱۳۹۷).

شایسته‌گماری: به این معناست که با حفظ تناسب شغل و شاغل افراد در جایگاهی گمارده شوند که در آن حداکثر کار آیی را دارند.

شایسته‌سالاری: به این معناست که افراد سازمان از نظر نیازهای محیط کار از جمله، نیازهای روحی‌روانی و نیازهای مربوط به معاش و گذراندن زندگی به نحو شایسته تأمین شده باشند. نتیجه شایسته‌سالاری باید به تقویت تعلق و وابستگی‌های افراد به سازمان کمک کند (عباسیان، ۱۳۹۹).

۲.۱.۹. مهم‌ترین راهکارهای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها

۱. اشاعه فرهنگ شایسته‌سالاری:

گی‌روشه در تعریف فرهنگ می‌نویسد: "فرهنگ مجموعه به‌هم‌پیوسته‌ای از اندیشه‌ها و احساسات و اعمال کم‌وبیش صریح است که به‌وسیله اکثریت افراد یک گروه پذیرفته شده است و برای این که این افراد گروهی معین و مشخص را تشکیل دهند، لازم است آن مجموعه به‌هم‌پیوسته به نحوی درعین‌حال عینی و سمبلیک مراعات گردد. توسعه فرهنگی و توسعه فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌ها یک فعالیت بلندمدت است. به‌عبارت‌دیگر، زمینه‌سازی و بسترسازی فرهنگ شایسته‌سالاری بر خلاف قوانین و آیین‌نامه‌های اجرایی شایسته‌سالاری نیاز به زمان دارد. باید طرز تفکر و نظام ارزشی افراد متحول شود و تغییرات عمیقی در رفتار آن‌ها مشاهده شود.

۲. توجه به اثربخشی و کارایی افراد در سازمان:

دکتر سید محمد میرکمالی به نقل از اتزیونی اثربخشی را میزان تحقق اهداف و کارایی را میزان استفاده

از منابع برای دستیابی یک واحد از برون‌داد تعریف می‌کند.

پیتر دراگر اثربخشی را کاردرست انجام‌دادن و کارایی را، کارها را درست انجام‌دادن تعریف کرده است.

۳. استخدام موقت یا قراردادی:

امروزه در کشورهای توسعه‌یافته، استخدام دائم جای خود را به استخدام موقت داده است. این امر

موجب رقابت افراد سازمان در جهت کارایی و اثربخشی بیش‌تر است.

۴. ایجاد یک نظام ارزشیابی عملکرد سیستماتیک:

ارزشیابی را این گونه تعریف کرده‌اند: "از نظر ملکم پروس ارزشیابی عبارت از فراگرد توافق درباره استانداردهای برنامه، تعیین این که آیا تفاوتی میان بعضی از جنبه‌های برنامه و استانداردهای موردنظر برای آنها وجود دارد و استفاده از اطلاعات مربوط به تفاوت‌های یاد شده برای مشخص کردن نارسایی‌های برنامه است.

۵. کاهش بوروکراسی و مقررات دست و پاگیر اداری:

امروزه حرکت از دیوان‌سالاری به‌سوی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌ها اگر به دنبال نوآوری، خلاقیت و ابتکار و پرورش افراد شایسته باشند و بر کیفیت و اثربخشی فعالیت‌ها تأکید کنند لزوماً باید بسیاری از مقررات دست‌وپاگیر اداری را تعدیل کنند (عباسیان، ۱۳۹۹).

۶. ثبات مدیریت:

از آنجاکه در جهان امروز اثربخشی و کیفیت در سازمان‌ها مورد انتظار است و تحقق این امر منوط به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت می‌باشد، تغییرات پی‌درپی مدیران در جریان نوسانات سیاسی جامعه ضربه جبران‌ناپذیری بر پیکره سازمان‌ها و کیفیت فعالیت‌های آن وارد می‌آورد.

۷. توجه جدی به آموزش نیروی انسانی:

از دیگر راهکارهای توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها که به اثربخشی و کیفیت فعالیت‌های سازمان تأثیر بسزایی دارد، برنامه‌ریزی آموزشی برای ارتقای سطح علمی و مهارت‌های نیروی انسانی است.

۸. توجه به کیفیت:

توجه به کیفیت و پیاده‌کردن مدیریت کیفیت در سازمان‌ها از دیگر مقوله‌هایی است که حرکت سازمان را به‌سوی توسعه شایسته‌سالاری با تأکید بر خلاقیت و ابتکار به دنبال دارد و ارزشیابی مستمر از فعالیت‌ها، طرح‌ها و عملکرد، به‌عنوان بازخورد این توجه به کیفیت را سرعت می‌بخشد.

۹. اعمال مدیریت مشارکتی:

مشارکت کارکنان دارای هدفهای اقتصادی اجتماعی و روانی است. از نظر اقتصادی مشارکت سبب افزایش کمی و کیفی بهره‌وری در سازمان می‌شود از بعد اجتماعی مشارکت با تقویت همکاری در طرفین کار، میزان برخوردها و تعارضات را کاهش می‌دهد از نظر روانی نیز با استقرار نظام مشارکت در مدیریت، ارزش عامل انسانی در سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و به جنبه انسانی کار توجه بیشتری معطوف و این امر موجب رضایت کارکنان می‌شود.

۱۰. موظف بودن افراد به پژوهش و تحقیق:

اگر بخشی از ساعت کار کارکنان سازمان‌ها در طول هفته یا ماه به امر پژوهش اختصاص یابد و امتیازاتی هم برای آن در نظر گرفته شود و کارکنان موظف به امر پژوهش شوند، از این طریق در جهت بهبود کار خود تلاش خواهند کرد.

۱۱. تغییر و تحول در ساختار تشکیلات و مقررات سازمان‌ها:

یکی از راه‌های بسترسازی شایسته محوری، تغییر و تحول در ساختار تشکیلات و مقررات سازمان‌ها در جهت شایسته‌سالاری است. به عبارت دیگر، اگر ما افراد شایسته و کارآمدی در سازمان داشته باشیم؛ اما ساختار، قوانین و آئین‌نامه‌ها و تشکیلات سازمانی میدان فعالیت و رشد را از آنان دریغ کنند و نوعی محدودیت برای آنها ایجاد کنند، امکان توسعه شایسته‌پروری و در نهایت شایسته‌سالاری در سازمان به وجود نخواهد آمد (الوانی و دیگران، ۱۳۹۵).

۲.۱.۱۰. اهمیت توجه به شایسته‌سالاری در مدیریت

اهمیت مدیریت جامعه، هم در هدایت آن و هم در سازندگی ابعاد مختلف آن بیش از پیش احساس شده است. مدیریت دارای نقش بسیار مؤثر و تعیین‌کننده در روند توسعه و رشد جوامع انسانی است، به‌طوری‌که کار ساده‌ای را نمی‌توان در نظر گرفت که انجام صحیح آن بی‌نیاز، از برنامه‌ریزی، سازماندهی، به کارگیری، تصمیم‌گیری، هماهنگی، آینده‌نگری، آینده‌پژوهی و کنترل باشد، حتی مباحث بودجه‌ای نیز در مدیریت از اهمیت خاصی برخوردار است و این موارد همان اصول مدیریتی هستند که هر مدیر برای اداره امور حوزه مسئولیت خویش بایستی آنها را اعمال نماید. هر مدیر و رهبری برای برآورده ساختن نیازهای سازمانی و اهداف سازمانی تحت امر خویش نیاز به سازماندهی و ایجاد ارتباطات مؤثر و منسجم دارد که این امر زمانی میسر می‌شود که یک فرد جامع‌الشرایط به‌عنوان مدیر شایسته در رأس تشکیلات قرار گیرد (عباسیان، ۱۳۹۹).

لذا امروزه اداره صحیح امور چه در سطح خرد که اصطلاحاً به آن مدیریت عملیاتی گفته می‌شود و چه در سطح وسیع و کلان که اصطلاحاً به آن مدیریت عالی گفته می‌شود، مهم‌ترین مسائلی هستند که وجود آنها در نظام‌ها و حکومت‌ها ضروری است؛ لذا سیستم مدیریتی که بر اساس مدیریتی صحیح‌تر و اصولی‌تر و همه شایسته‌تر استوار باشد می‌تواند به‌صورت کارا تر و عملی‌تر به رفع مشکلات و رفع نیازهای موجود خویش بپردازد.

آلفرد مارشال یکی از اندیشمندان مدیریت می‌گوید اگر سرمایه‌های جهان و ابزار و ماشین‌آلات، به یکباره نابود شوند؛ اما مدیران ماهر، زمام امور را به دست داشته باشند توسعه و پیشرفت از قبل هم شکوفاتر خواهد شد (قدسیه، ۱۳۹۸).



۲.۱.۱۱. مدل‌های شایستگی

مدل شایستگی با گردآوری داده‌هایی درباره‌ی مهارت‌ها، توانمندی‌ها و نیازمندی‌های لازم برای موفقیت کارمند یا کارگر در جایگاهی شغلی آغاز می‌شود. مهارت‌ها و قابلیت‌های کارمند فعلی یا متقاضی شغل که به عنوان عوامل شایستگی شناخته می‌شوند نیز به این مدل افزوده می‌شوند. شرکت‌ها مدل شایستگی را برای تصمیم‌گیری در طول فرآیند استخدام، شناسایی آموزش‌های اولیه‌ی لازم و تصمیم‌های مربوط به برنامه‌ی جایگزینی کارکنان به کار می‌گیرند (یزدانی، ۱۴۰۰).

امروزه تقریباً هر سازمانی با بیش از ۳۰۰ نفر کارمند، نوعی از مدل‌های توسعه شایستگی‌های منابع انسانی را استفاده می‌کند. شرکت‌های مشاوره‌ای بزرگ و هزاران شرکت مشاوره‌ای کوچک و حتی مشاوران منفرد، فعالیت‌های خود را در سطح جهانی توسعه مدل‌های شایستگی دنبال می‌کنند. الگوی شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های کاری به صورت موفقیت‌آمیز. هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه‌ی منابع انسانی است، به گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود. مدل شایستگی، مجموعه‌ای سامان‌مند از شایستگی‌ها در یک نقش یا مجموعه‌ای از نقش‌های مشابه است که موجب می‌شود، افراد در ایفای آن نقش‌ها موفق شوند. چارچوب شایستگی‌ها در یک سازمان برای هدایت و تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌شود (سدیاستوتی ۱ و دیگران، ۲۰۲۱).

شکاف‌های موجود در سازمان که در آنالیز شایستگی‌های شغلی پدیدار می‌شوند، می‌توانند بیانگر شایستگی‌های مورد نیاز در یک نقش کاری یا در یک پروژه و یا در مسیر دنبال کردن استراتژی‌های سازمان باشند. یک بار که شکاف‌های شایستگی در سازمان مشخص شود کافی است تا استراتژی‌های مناسبی برای پرکردن آن شکاف‌ها برگزیده شود (بویاتزیس ۲ و دیگران، ۲۰۱۵).

یک مدل شایستگی، معمولاً دارای دسته‌هایی از شایستگی‌ها در قالب حوزه‌ها، واحدها و اجزای شایستگی‌ها است. در فرآیند الگوسازی، شایستگی‌های مورد نیاز موفقیت با هم ترکیب شده، الگوی شایستگی را بوجود می‌آورند. الگو و معماری شایستگی، ساختاری برای شرح شغل و مقیاسی برای ارزیابی عملکرد عرضه می‌دارد و موجب می‌شود سازمان‌ها به هنگام ارزیابی افراد و توانایی مورد نیاز آتی، به یک زبان سخن بگویند. از سوی دیگر، سازمان‌ها با مقایسه‌ی شایستگی افراد با شایستگی‌های موردنیاز برای شغل، به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی‌های افراد را بسنجند (ملکی پور، ۱۳۹۸).

در دهه گذشته، الگوها و چهارچوب‌های متعددی در خصوص سنجش شایستگی‌ها مطرح شده است، این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند غالباً با هم تفاوت دارند. برخی از الگوها به توانایی ژنریک و ویژگی‌های کیفی اشخاص تأکید دارند، در حالی که گروه دیگری از الگوها بر مهارت‌های فنی ویژه‌ی شغل متمرکزند. در برخی از الگوها هم تلاش شده است تا با در نظر گرفتن سه عامل نقش‌های شغلی، رفتارهای شغلی و دانش - مهارت - توانایی، ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود (ملکی پور، ۱۳۹۸).

با بررسی و تحلیل سند راهبرد مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران شامل قابلیت‌های ذهنی، فکری شایستگی‌های اجرایی، مهارت‌های بین فردی تعیین شدند. در دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه «شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای» که توسط سازمان اداری استخدامی کشور به تمام دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری ابلاغ شد، مسئولیت‌پذیری، نوجویی و تفکر خالق، تفکر تحلیلی و حل مسئله، و ... مؤلفه‌های اصلی مدل جهت انتصاب و ارتقاء مدیران قرار گرفت (یزدانی، ۱۴۰۰).

۲.۱.۱۲. ویژگی‌های مدل‌های شایستگی

شایستگی مقیاسی برای ارزیابی عملکرد کارکنان عرضه می‌کند و استفاده از مدل شایستگی در سازمان باعث ایجاد زبان مشترک برای ارزیابی افراد می‌گردد. به طور کلی انتظار می‌رود یک مدل شایستگی دارای این ویژگی‌های زیر باشد (ملکی پور، ۱۳۹۸):

منحصر به فرد: هر شایستگی به یک ویژگی تخصیص داده شود.

یکنواختی یا همگنی داخلی: شایستگی‌های هر ویژگی به هم شبیه و از سایر شایستگی‌های دیگر متفاوت باشند.

جامعیت: هر ویژگی مهم باید در الگو باشد.

ثابت بودن: شایستگی‌ها به سهولت بین ویژگی قابل نقل و انتقال نباشد.

نامگذاری مرتبط (نام با تمام کوتاهی خود، منظور و مفهوم را منتقل کند).

بررسی شایستگی‌های مدیریتی صرف‌نظر از حوزه‌ها و تخصص‌های کارکردی که می‌بایستی توسط مدیران اکتساب شود، حاکی از دسته‌بندی‌ها و رویکردهای مختلف است که برای نمونه می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: تقسیم‌بندی در قالب سه حوزه شایستگی‌های مبتنی بر دانش، مبتنی بر مهارت و مبتنی بر ارزش‌ها و همچنین بررسی و تعیین شایستگی‌های مدیریتی در نیروی دریایی سلطنتی بریتانیا با ارائه چهار ابرشایستگی در قالب یک پارچه تحت عناوین شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های هم‌جهت‌سازی،

شایستگی‌های تعاملی و شایستگی‌های موفقیت‌آفرینی و بررسی شایستگی‌های مدیریتی در اروپا که در قالب پژوهشی که به منظور بررسی اهمیت شایستگی مدیران عالی و میانی در سرتاسر مرزهای اروپا و در محیط‌های مختلف و اندازه‌های مختلف سازمانی صورت گرفت و تعداد ۴۵ ویژگی و شایستگی شمارش و رتبه‌بندی گردید (چوهان واسریواستاوا^۱، ۲۰۱۴). از دیگر مدل‌های مطرح شده در زمینه شایستگی‌های مدیریتی، می‌توان به مدل اسلوکام^۲ و دیگران (۲۰۰۸) اشاره کرد. در این مدل شایستگی مدیریتی بر خویشتن^۳، شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت^۴، شایستگی اقدام استراتژیک^۵، شایستگی ارتباطی^۶، شایستگی تیم کاری^۷ و شایستگی چند فرهنگی^۸ اجزای اصلی مدل را تشکیل می‌دهند. در خصوص شایستگی‌های مدیران منابع انسانی^۹ مدل‌های مختلفی ارائه شده است که برخی به قابلیت‌ها و شایستگی‌های متخصصین حوزه منابع انسانی می‌پردازد. از جمله مدل گیبسون که در قالب شش عنوان کلی به شایستگی‌های زیر اشاره دارد: شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های عمومی کسب و کار، شایستگی‌های ریاضی، شایستگی‌های تنوع و شایستگی‌های قانونی اخلاقی و برخی دیگر به طور خاص به شایستگی منابع انسانی می‌پردازد (یزدانی، ۱۴۰۰).

امروزه، الگوها و چهارچوب‌های متعددی برای شایستگی وجود دارد، ولی می‌توان گفت که بیش‌تر آن‌ها تا حدودی مبتنی بر این مواردند:

الف- خوشه دانش - مهارت‌ها - توانایی، انگیزش، باورها، ارزش‌ها و رغبت‌ها

ب- مربوط با بخش مهم شغل

ج- مربوط با عملکرد برتر یا اثربخشی

د- مربوط با استانداردهای قابل مشاهده و قابل سنجش

ه- مربوط با جهت‌گیری راهبردی و قابل بهینه‌سازی از طریق آموزش و پرورش (ملکی پور، ۱۳۹۸).

۲،۱،۱۳. روش‌های تدوین مدل شایستگی

۱ Chouhan adn Srivastava

۲ Slocum

۳ Self-Management Competence (SMC)

۴ Planning and Management Competence (PMC)

۵ Strategic Action Competence (SAC)

۶ Communication Competence (CC)

۷ Team Work Competence (TWC)

۸ Multiple Cultural Competence (MCC)

۹ Human Resource Management Competence (HRMC)

در دهه گذشته، مدل‌ها و الگوهای متعددی درخصوص سنجش شایستگی‌ها مطرح شده است، این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند غالباً با هم تفاوت دارند. برخی از الگوها به توانایی ژنریک و ویژگی‌های کیفی اشخاص تأکید دارند، در حالی که گروه دیگری از الگوها بر مهارت‌های فنی ویژه‌ی شغل متمرکزند در برخی از الگوها هم تلاش شده است تا با درنظر گرفتن سه عامل نقش‌های شغلی، رفتارهای شغلی و دانش - مهارت - توانایی، ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود. برای تهیه فهرست شایستگی‌ها و تدوین مدل شایستگی‌ها روش‌های مختلفی ارائه شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود (عرب نجفی، ۱۳۹۷). ابتدا روش‌شناسی ویلیام بیهام^۱ که اصلی‌ترین و مرسوم‌ترین روش برای تعیین مدل شایستگی‌هاست بیان می‌شود و در ادامه برخی مدل‌های ارائه شده توسط محققان و روش‌های به کار رفته در سازمان‌ها مطرح می‌گردد.

۱) روش بیهام

این روش که مورد قبول اکثر صاحب‌نظران است شامل ۵ مرحله اصلی می‌باشد که در زیر شرح مختصری از هر مرحله بیان می‌شود.

الف- بررسی مستندات و ادبیات موضوع:

در این قسمت پژوهشی به منظور شناسایی و آشنایی با مدل‌های داخلی و یا خارجی مرتبط با موضوع انجام شده و به بررسی نظرات صاحب‌نظران مختلف در این خصوص پرداخته می‌شود. این امر دو مزیت اساسی را با خود به دنبال دارد:

اولاً فهرست کاملی از شایستگی به دست می‌آید. هنگامی که شایستگی از دید صاحب‌نظران مختلف از گذشته تا حال حاضر بررسی شود، احتمال این که بعدها در ادامه کار، مفهومی از شایستگی شناسایی شود که در فهرست تهیه شده از نظرات صاحب‌نظران دیده نشده باشد، اندک است. در واقع انجام این کار موجب تهیه فهرست جامع شایستگی‌ها می‌شود.

دوماً هنگامی که، شایستگی‌ها از دید صاحب‌نظران مختلف بررسی می‌شود، مشخص می‌شود که کدام شایستگی بیشتر مورد تأیید صاحب‌نظران است. به این شکل که می‌توان تعداد فراوانی هر شایستگی را شناسایی کرده و از این طریق شایستگی‌های مورد تأکید را استخراج کرد.

ب- مصاحبه با برجستگان سازمان:

این مرحله شامل انجام مصاحبه‌ها با افرادی است که دارای عملکردی عالی هستند. این کار به منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی آن‌ها که موجب برجسته شدن آن‌ها و تمایزشان از بقیه سازمان شده

^۱ William byham



است، انجام می‌شود. قسمت عمده این مرحله به متوسل شدن به نمونه‌های عملکرد اثربخش و غیر اثربخش اختصاص می‌یابد که بعداً به منظور نشان دادن شایستگی‌ها در عمل و زندگی واقعی به کار می‌رود. اجرای این مرحله می‌تواند در بردارنده دو مزیت باشد:

اول آن که فهرست تهیه شده از مرحله قبل را می‌توان ارزیابی کرد. بدین گونه که از طریق مصاحبه با افراد شاخص، به فهرستی از شایستگی‌ها دست یافت. در اینجا دو حالت ممکن است وجود داشته باشد. یا این که شایستگی‌های استخراج شده دقیقاً همان شایستگی‌هایی است که از منظر صاحب‌نظران تهیه شده است و یا این که شایستگی‌های جدید شناسایی می‌شود که در فهرست تهیه شده از منظر صاحب‌نظران نیامده است که در این صورت می‌توان با افزودن آن به فهرست به تکامل فهرست شایستگی‌های مدیران پرداخت. هر یک از این دو حالت مزایای خاص خود را دارا هستند.

دوم این که موجب می‌شود تا شایستگی‌ها بومی‌سازی شوند، بدین صورت که شایستگی‌های مورد نظر در آن سازمان خاص مشخص می‌شود (یزدانی، ۱۴۰۰).

شرمن ۱ و دیگران (۲۰۰۲) نیز از ارائه‌دهندگان این روش هستند. اما آن‌ها در این مرحله بخش دیگری را نیز به روش خود می‌افزایند و آن اجرای مصاحبه با متخصصان در حوزه شایستگی‌ها و بررسی شایستگی از نظر آن‌هاست. این امر نیز می‌تواند در واقع هر دو مزیتی را که در بالا ذکر شده، در برداشته باشد.

ج- تهیه فهرست اولیه:

همزمان با انجام دو مرحله قبل، فهرستی از شایستگی‌ها به دست می‌آید که در واقع لیست اولیه شایستگی‌هاست. توصیه می‌شود، در این مرحله به تعریف شایستگی‌ها نیز پرداخته شود و منظور از شایستگی‌ها مشخص شود.

د- اعتباریابی شایستگی‌ها:

فهرست خام شایستگی‌ها (لیست شایستگی‌هایی که در مرحله قبل بدست می‌آید) باید در این مرحله اعتباریابی شوند، در واقع هدف از اعتباریابی دست یافتن به موارد زیر است:

اول آن که شایستگی‌های مطرح شده به عنوان شایستگی‌های عام مطرح است و کم‌تر صاحب‌نظران به تقسیم‌بندی آن‌ها براساس سطوح مدیریت پرداخته‌اند. به عبارتی دیگر همان طور که در مدیریت، سطوح مختلف داریم (که عمدتاً به سه سطح ارشد و میانی و عملیاتی تقسیم می‌شود) هر یک از مدیران این

سطوح بی‌شک بایستی دارای شایستگی‌های خاصی باشند که با سطوح دیگر تفاوت دارد. در اعتباریابی به مشخص ساختن شایستگی‌های مربوط به هر سطح پرداخته می‌شود.

دوم آن که شایستگی‌ها در سازمان‌های مختلف متفاوت است. یعنی همه مدیران ارشد در همه سازمان‌ها نیازمند شایستگی‌های یکسانی نیستند. قطعاً شایستگی‌های مورد نیاز یک مدیر ارشد در شرکت خدماتی متفاوت با شایستگی‌های مورد نیاز یک مدیر در همان سطح در یک شرکت صنعتی است. پس در اعتباریابی به مشخص ساختن شایستگی‌ها از این نظر پرداخته می‌شود.

سوم زمانیکه شایستگی‌های مدیران سازمان خاص و در سطوح مختلف مشخص شد، نکته دیگری که مطرح می‌شود این است که یک مدیر به همه شایستگی‌های مطرح شده در سطح مدیریتی خود به یک اندازه نیاز ندارد. به عبارتی دیگر ممکن است برای یک مدیر ارشد در یک سازمان سیاسی فهرستی از مهارت‌ها مانند توان مذاکره و متقاعدسازی، مدیریت بحران، مدیریت استرس، مهارت و تکنیک‌های تصمیم‌گیری و حل مسأله و ... عنوان شده باشد. بنابراین باید در مرحله اعتباریابی به وزن‌دهی به شایستگی‌های مختلف پرداخته شود.

ه- تدوین مدل:

در مرحله آخر، شایستگی‌های موردنظر و معتبر شناسایی و سپس به تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف پرداخته می‌شود (کلاکولو^۱، ۲۰۱۱).

۲) روش راثول و کازاناس^۲

راثول و کازاناس سه روش برای تعیین شایستگی‌ها دارند:

روش ارزیابی (الگوبرداری^۳) یا الگو گرفتن از مدل

روش تدوین شایستگی‌ها متناسب با شرایط و موقعیت سازمان

روش ترکیبی

هر یک از این دیدگاه مزایا و معایب خاص خود را دارد و بهترین راه برای انتخاب یک روش، تعیین آن بر اساس شرایط و فاکتورهای موقعیتی است. روش الگوبرداری یا قرض گرفتن مدل از سازمان‌های مشابه یک راه سریع و آسان برای داشتن شایستگی‌های هسته‌ای از طریق الگوبرداری و کپی کردن ساده شایستگی‌هایی است که سازمان‌های موفق با نوع فرآیندهای مشابه در مدل خود استفاده کرده‌اند. با این

۱ Colakoglu

۲ Rothwell and kanzas

۳ Benchmarking



روش سازمان، به راحتی مدل شایستگی‌های خود را در سطح رقابتی خود، بدون آن که برای تدوین مدل شایستگی‌ها هزینه خاصی کند، توسعه می‌دهد. با این وجود چون این روش اختلافات موجود بین دو سازمان و تنوع فرآیندها و فعالیت‌ها را نادیده می‌گیرد ممکن است سازمان را به راه نادرستی هدایت کند (راثول و کازاناس، ۲۰۱۱).

روش دیگر، روش آنالیز شغلی است که به صورت کاملاً درون سازمانی مسئله شایستگی‌ها را بررسی می‌کند و با کنکاش درون سازمان شایستگی‌های موردنیاز سازمان را شناسایی می‌کند. این کار از طریق مطالعه شرح شغل‌ها هدایت می‌شود که هر شغل را به زیر وظایفی تقسیم می‌کند و برای آن وظایف شایستگی‌هایی تعیین می‌کند. در واقع محققان بر اساس شرح شغل، در مورد شایستگی‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند و شایستگی‌های اصلی از طریق نگاهی تیزبینانه و دقیق به موقعیت‌های کلیدی، تعیین می‌گردند. در دنیای متغیر امروزی روش دیگر، تعیین و شناسایی شایستگی‌ها با کمک الگوبرداری از شرکت‌های موفق دنیا و بومی کردن مدل با کمک نظرات خبرگان است. این روش از طریق مطالعه عمقی، ابتدا نمونه‌های مشابه را بررسی و شایستگی‌های صنایع را استخراج و سپس با نظرسنجی از مدیران و خبرگان شرکت، مدل شایستگی‌های مدیران شرکت را توسعه می‌دهد (یزدانی، ۱۴۰۰).

۳) روش مکاری

مکاری ۱ گام‌های زیر را برای تدوین مدل شایستگی‌ها به ترتیب عنوان کرده است:

تعیین استراتژی‌های سازمان.

مطالعه و مرور مدل‌های شایستگی سازمان‌های موفق.

انتخاب شایستگی‌های کلیدی که باعث موفقیت سازمان می‌شوند (۸ تا ۱۲ شایستگی).

مرور مدل بدست آمده توسط تیم مدیریت ارشد سازمان.

توسعه مدل نهایی شایستگی‌ها (مکاری، ۲۰۱۰).

۲.۱.۱۴. گام‌های توسعه مدل شایستگی

گام‌های توسعه مدل شایستگی شامل: برنامه ریزی مقدماتی، تدوین فهرست اولیه شایستگی‌ها، مقایسه فهرست به دست آمده با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی موجود، تشکیل گروه‌های کانونی (مصاحبه گروهی) و با مصاحبه‌های فردی، ارائه تعاریف و شاخص‌های رفتاری برای هر یک از شایستگی‌ها، تعاریف و شاخص‌های رفتاری، تدوین الگوی اولیه شایستگی‌ها، اعتباریابی الگوی اولیه، تدوین الگوی

نهایی، اجرا الگو، واپایش و ارزشیابی الگو، ارائه بازخورد و اصلاح الگو شمرده شده است. با مطالعه و مروری بر روش‌های پیاده سازی مدل شایستگی در سازمان‌های مختلف، روند توسعه‌ی مدل شایستگی در سازمان‌ها را می‌توان در سه مرحله‌ی گام‌های مقدماتی، گام‌های توسعه‌ای و همچنین گام‌های اجرایی تعریف کرد (همتی، ۱۳۹۷).

مرحله‌ی اول شامل تعیین راهبرد و اهداف پیاده سازی مدل و تعریف یک برنامه عملیاتی است. مرحله‌ی دوم شامل تعیین روش شناسی انجام طرح استخراج شایستگی‌ها از منابع مختلف است که می‌تواند شامل بررسی ادبیات موضوع، تشکیل گروه‌های کانونی، مصاحبه‌های ساختاریافته، پرسشنامه‌ها، مشاهده‌ها، سیاهه‌ی کارهای روزانه و استفاده از پایگاه داده‌های شایستگی باشد و منجر به ساختن مدل می‌شود و مرحله‌ی سوم نیز شامل اجرا، ارزیابی و به روزرسانی مدل است (پورعابدی و دیگران، ۱۳۹۵).

۲.۱.۱۵. شایستگی‌های مدیریتی

برای شایستگی تعاریف متعددی ارائه شده است. همه‌ی این تعاریف بر پایه دو محور قرار دارند که عبارتند از:

توصیف کار یا برون داد شغل: خاستگاه این نوع نگرش به طرح‌های آموزشی مانند اصلاحات آموزش فنی اسکاتلند و ام سی آی باز می‌گردد.

مفهوم شایستگی را توانایی یک مدیر برای عمل در حد استانداردهای لازم جهت استخدام تعریف می‌کند. این تعریف از شایستگی را بهتر است کفایت بنامیم.

توصیف رفتار: این نگرش از کارهای محققین و مشاورین متخصص در زمینه اثر بخشی مدیریتی ناشی می‌شود. بسیاری از تعاریف رفتاری شایستگی شکل دیگری از تعریف زیر هستند:

یک شایستگی شغلی، ویژگی اساسی یک شخص است که نتیجه آن عملکرد مؤثر و برجسته در یک شغل می‌باشد. اشکال دیگر این تعریف به این می‌پردازند که این ویژگی‌ها چه می‌توانند باشند. به عنوان مثال این ویژگی‌های اساسی ممکن است انگیزه، مهارت، تصور یا نقش اجتماعی باشند.

این تعاریف بر این دلالت دارند که شایستگی متشکل از ویژگی‌های بسیاری است که ما آنها را در رفتار افراد جستجو می‌کنیم. به عنوان مثال مهارت مراوده نشان می‌دهد که یک نفر تا چه اندازه در مذاکرات، نفوذ در دیگران و کار کردن با گروه مؤثر عمل می‌کند. شایستگی‌های رفتاری آن رفتارهایی را توصیف مینمایند که عمل کنندگان مؤثر یا برجسته با استفاده از انگیزه، مهارت، توانایی و... برای انجام وظایف شغلی از خود بروز می‌دهند و برون دادهای شغلی مناسبی را ارائه می‌کنند. علاوه بر انگیزه‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌ها، ارزش‌ها نیز بر رفتار فرد مؤثرند. بسیاری از سازمان‌ها ارزش‌هایی را که باید به

کارکنان خود توصیه نمایند تعریف کرده‌اند و برخی نیز آنها را در چارچوب شایستگی‌های سازمان‌شان وارد نموده‌اند (همتی، ۱۳۹۷).

۲.۱.۱۶. شایستگی حرفه‌ای کارکنان

مفهوم شایستگی یا همان شایستگی حرفه‌ای، اولین بار توسط مک کللند^۱ (روانشناس دانشگاه هاروارد) در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ مطرح شد. مک کللند (۱۹۷۳)، شایستگی‌ها را از عوامل کلیدی می‌داند که بر کارایی یادگیری اثر می‌گذارد و نسبت به هوش برای پیش‌بینی خروجی یادگیری کارآمدتر است. از این‌رو در مقاله‌ای با عنوان "اندازه‌گیری شایستگی به جای هوش"، به مفهوم شایستگی به عنوان ویژگی رفتاری و روانشناختی مرتبط با پیامدهای موفق در کار و زندگی می‌پردازد (حجازی و دیگران، ۱۳۹۶).

برنامه‌های آموزش مبتنی بر شایستگی، ابتدا در امریکا و تحت تأثیر عواملی همچون معترضان اجتماعی، موسسات خصوصی و دولتی، فناوری، گرایش‌های اجتماعی و روانشناسانه شکل گرفت که از این بین تأثیر دولت، فناوری و گرایش‌های اجتماعی و روانشناسانه بیشتر از سایر عوامل بود. مفهوم آموزش مبتنی بر شایستگی به ویژه در آموزش حرفه‌ای، با واژه شایستگی حرفه‌ای شناخته شد و سطح بالای آموزش را به منظور حرفه‌ای شدن در تمام سطوح می‌طلبد و با آموزش کارکنان از سال ۱۹۶۰ شروع شد. آموزش‌های حرفه‌ای برای کسب شایستگی حرفه‌ای، کم‌کم، در برنامه‌های شغلی انگلستان و آلمان نیز ظهور پیدا کرد و در سال ۱۹۹۰ در استرالیا به رسمیت شناخته شد (حجازی و دیگران، ۱۳۹۶).

فرهنگ لغت دهخدا واژه «شایستگی» را «شایستگی»، مناسب برای مقصود، درخوری، سزاواری و اهلیت معنی کرده یا به معنای توانایی برای وارد شدن به یک حرفه خاص است که ارتباط مستقیمی با گواهی دانش یا تأییدیه در آن حرفه دارد. ویژگی‌های خاص حرفه اعضای سازمانی از جمله پیچیدگی، ظرافت و گستردگی از یک سو و نوع نگاه به ماهیت انسان از سوی دیگر سبب شده تا صاحب‌نظران تعلیم و تربیت در خصوص بررسی چیستی و چرایی شایستگی‌های حرفه‌ای و یا تدوین ملاک‌هایی برای یک اعضای سازمان خوب و اثربخش که از اواسط قرن بیستم در نظام آموزشی پدیدار شده، نظرات مختلفی بیان کنند (حجازی، ۱۳۹۸).

در مورد واژه حرفه نیز، تعاریف متعددی وجود دارد. برای مثال کوگان تعریف مناسبی از این واژه ارائه داده است و آن عبارت است از موضوع کاربردی و کارشناسی یک شغل اطلاق که پیرامون آن امکان

آموزش تخصصی و ایجاد کسب و کار وجود دارد. حرفه‌ها معمولاً دارای آموزش تکمیلی و دانشگاهی در موضوع خود هستند. هدف حرفه‌ها ارائه خدمات و تولید است (پور فتحی، ۱۳۹۷).

از مشخصات یک حرفه، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- امکان اشتغال تمام‌وقت

- دارا بودن رشته دانشگاهی و آموزش سازمانیک دانشگاهی

- دارا بودن انجمن‌ها و صنف‌های حرفه‌ای مربوط به آن

وقتی به خدمت یا توصیه خاصی نیاز داریم و از دانش و مهارت مربوط به آن حوزه بی‌بهره هستیم، به سراغ گروه‌هایی از افراد می‌رویم که تشکیل دهنده آن حرفه هستند و با آن‌ها مشاوره می‌کنیم. ابوت در مقاله‌ای به عنوان «نظام حرفه‌ها» که به عنوان یکی از بهترین فعالیت‌های انجام شده در تعریف حرفه شناخته می‌شود، حرفه‌ای سازی را به عنوان تلاشی مستمر برای نظام‌مند کردن قلمرو خاصی معرفی می‌کند. به اعتقاد وی این قلمرو بین گروه‌های مختلفی در یک بازی مجموع صفر در حال رقابت است. البته اگر چه هیچ حرفه‌ای نمی‌تواند به‌طور کامل از مرزهای خود محافظت کند، اما در مورد ورود سایر حرفه‌ها به حوزه خود می‌تواند محدودیت‌های مشخصی را وضع کند. مشاغلی وجود دارد که دارای جایگاه یک حرفه سازمانیک می‌باشد.

در بین این مشاغل می‌توان به پزشکی، وکالت و حسابداری اشاره نمود. این مشاغل حرفه‌های سازمانیک محسوب می‌شوند، چرا که می‌توانند بر دور حوزه مشخصی از دانش و مهارت‌های خاصی حصری را بکشند که به صورت اجتماعی و اقتصادی به آن ارزش بدهند (حجازی، ۱۳۹۸).

در تعریف واژه شایستگی‌های حرفه‌ای، باید عنوان کرد که شایستگی حرفه‌ای، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و نگرش است که به تناسب هر شغل یا حرفه تعیین و توسط فرد در فرآیندهای آموزشی و تجربی در محیط‌های آموزشی، کاری و جامعه کسب شده و تبدیل به رفتار حرفه‌ای می‌شود (حجازی، ۱۳۹۸).

هدف نظام شایستگی حرفه‌ای ایجاد ارتباط بیشتر بین محیط‌های آموزشی و محیط کار، ارتقای کیفیت فرآیند سنجش و تعیین شایستگی حرفه‌ای نیروی کار یا اعتباربخشی به تجارب فنی و حرفه‌ای افراد، افزایش توانایی کارفرمایان برای شناسایی و دسترسی به نیروی انسانی مناسب و همچنین کاهش هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی جدایی آموزش از محیط واقعی زندگی توسعه یافته است (آنترا، ۲۰۲۱).



در تعریف سازمان، باید عنوان کرد که سازمان نهادیست اجتماعی که دارای هدف باشد و سیستمی که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه فعالیت‌های خاصی را انجام می‌دهد و دارای مرزهایی شناخته شده- است. همچنانکه از تعریف فوق برمی‌آید چهار رکن اساسی در این تعریف ملحوظ است که عبارتند از: نهاد اجتماعی، به معنی آنکه از مردم و گروه‌های اجتماعی تشکیل می‌شود. هدفمندی، به معنی وجود مأموریت و رسالت مشخص، ساختار آگاهانه، به معنی وجود ارتباط و هماهنگی مشخص بین دوایر و بخش‌های سازمان مرزهای سازمان که تعیین کننده عوامل درونی و برونی سازمان می‌باشند (پور فتحی، ۱۳۹۷).

برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران دوره‌های آموزش کارکنان نیز باتوجه به حجم انبوه پژوهش‌های موجود سعی در شناسایی و تدوین حیطه‌ها و استانداردهای مطلوب برای شایستگی‌ها یا شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان داشته‌اند (حجازی، ۱۳۹۸). بلاسکووا^۱ و همکاران (۲۰۱۵)، معتقدند شایستگی کارکنان در طول زندگی شغلی آن‌ها و از طریق تجربه و آموزش به دست می‌آید. آن‌ها همچنین بیان می‌کنند صلاحیت و شایستگی توسط ملاک‌ها و استانداردهای حرفه‌ای که کیفیت را ارزیابی می‌کنند، حاصل می‌شود. شایستگی یا شایستگی‌های حرفه‌ای اعضای سازمان عبارتند از (بلاسکووا و دیگران، ۲۰۱۵):

جدول. Error! No text of specified style in document. ۲- انواع شایستگی‌های حرفه‌ای اعضای سازمان

انواع شایستگی	شایستگی	ابعاد اساسی شایستگی
شایستگی علمی	__ آگاه از دانش رشته‌ای	__ تسلط بر دانش موضوعی (دستاوردهای علم یا علم به مثابه محصول)
	__ توانا در تحقیق در آن رشته	__ قادر به بکارگیری دانش روشی (روش‌های علم یا علم به مثابه فرایند)
شایستگی تربیتی	__ آشنا با دانش تربیتی؛	__ فهم ماهیت تربیت؛
	__ مسلط بر خویش؛	__ توانایی تحلیل موقعیت تربیتی (تحلیل واقعیت افراد درگیر در تربیت، وجوه فردی و جمعی و تحلیل موقعیت تربیتی؛
شایستگی عمل تربیتی	__ قادر به آموزش در رشته	__ توانا برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه درسی
	__ قادر به آموزش رشته؛	__ آشنایی با دانش‌های ترکیبی رشته؛
شایستگی عمومی	__ سواد دینی؛	__ تسلط بر برنامه‌ریزی درسی رشته؛
	__ سواد زبانی؛	__ قادر به آموزش رشته؛
شایستگی عمومی	__ حفظ سلامت؛	__ قابلیت خلق موقعیت‌های تربیتی اثربخش در رشته
	__ حفظ محیط زیست	__ آگاهی از دانش دینی؛
شایستگی عمومی	__ سواد دینی؛	__ تسلط بر دانش زبان ملی (سواد زبانی)؛
	__ سواد زبانی؛	__ توانایی تحلیل پدیده‌های فرهنگی-سیاسی؛
شایستگی عمومی	__ حفظ سلامت؛	__ علاقمند به حفظ سلامت و محیط زیست؛
	__ حفظ محیط زیست	__ قادر به استفاده از زبان بین‌المللی

۲،۱،۱۷. ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی حرفه ای

شایستگی‌های اعضای سازمانی، مجموعه‌ی شناخت‌ها، گرایش‌ها و مهارت‌هایی است که اعضای سازمان با کسب آن‌ها می‌تواند در جریان تعلیم و تربیت به پرورش جسمی، عقلی، عاطفی، اجتماعی و معنوی فراگیران کمک کند. ایشان شایستگی‌های اعضای سازمانی را می‌توان در سه حیطه طبقه‌بندی نمود (ملانوروزی، ۱۳۹۸):

الف) شایستگی‌های شناختی: مجموعه آگاهی‌ها، بینش‌ها و دانش ذهنی است که اعضای سازمان را در شناخت و تحلیل مسائل و موضوعات مربوط به تعلیم و تربیت شاگردان و موضوع تدریس، توانا سازد مانند شناخت علائق و توانایی‌های ذهنی یادگیرندگان، آگاهی از اصول و مبانی تعلیم و تربیت، آگاهی از اهداف، اصول و روش‌های تعلیم و تربیت.

ب) شایستگی‌های عاطفی ۱ (نگرشی): مجموعه گرایش‌ها و علایقی است که اعضای سازمان باید نسبت به مسائل و موضوعات مربوط به تعلیم و تربیت داشته باشد. مانند عشق به اعضای سازمانی، علاقه به تکریم دانش‌آموزان، اشتیاق شغلی به معنویت و پرورش آن در کارکنان، نوع‌دوستی و علاقه به دانش.

ج) شایستگی مهارتی ۲: آن دسته از شایستگی‌هایی است که به مهارت‌ها و توانایی‌های عملی و قابل مشاهده اعضای سازمان در فرآیند یادگیری مربوط می‌شود مانند توانایی در ارتباط، مهارت در ارزشیابی، مهارت در تدریس، مهارت در تهیه طرح درس، مهارت نوشتاری و ایجاد انگیزه در فراگیران. از مجموعه شایستگی‌های سه‌گانه، صلاحیت تأثیرگذاری بر کارکنان حاصل می‌شود.

کاستر ۳ و همکاران (۲۰۰۵)، شایستگی‌های کارکنان را به پنج دسته اصلی و زیرمجموعه‌های آن تقسیم می‌کنند که عبارتند از: ۱. دانش تخصصی شامل: داشتن اطلاعات لازم در زمینه رشته تخصصی، توسعه و به روز نگه‌داشتن آن، ۲. ارتباطات شامل: برقراری ارتباط با کارکنان با داشتن پیشینه مختلف، هدایت انجام وظایف، تحلیل و روشن‌سازی دیدگاه‌های کارکنان، ۳. سازماندهی شامل: تعیین سیستم عملکرد کارکنان، مدیریت زمان و تنظیم برنامه کاری مطابق اهداف سازمانی، ۴. پداگوژی شامل: کمک به کارکنان و تعیین نیازهای یادگیری، تنظیم برنامه درسی براساس نیاز کارکنان مختلف، طراحی فعالیت-هایی برای تسهیل یادگیری و رشد فراگیران، استفاده از فن‌آوری اطلاعات در کار، ۵. صلاحیت رفتاری شامل: داشتن رویکرد دموکراتیک، نگرش پیش‌کنشی، کنجکاو در مورد تازه‌ها، صداقت و درستی.

مدیران و کارکنان را می‌توان در دسته‌بندی دیگری ارائه داد:

۱ Affective Competencies

۲ Skill Competencies

۳ Koster

- الف) شایستگی‌های اخلاقی و تربیتی، که می‌توان آن را به چهار دسته تقسیم نمود (حجازی، ۱۳۹۸):
- ۱- ویژگی‌های معنوی و اخلاقی شامل: اخلاص و ایمان، رأفت و مهربانی، سعه صدر، نشاط و سرزنده بودن، مراعات آداب و رسوم اجتماعی، بصیرت، تواضع و فروتنی، خود سازی.
 - ۲- ویژگی‌های روان شناختی شامل: شناخت هویت فرهنگ دینی، ملی و سازمانی، جامع‌نگری و آینده‌نگری، خلاقیت و نوآوری، استعداد و هوشیاری، خود باوری و استقلال فکری، ژرف‌نگری
 - ۳- ویژگی‌های عاطفی شامل: احساس تعلق به فرهنگ اسلامی و ایرانی، انگیزه و روحیه خدمت رسانی، همدلی و هم‌زمانی، خوشبینی و مثبت‌نگری، گرایش درونی به فرهنگ و هنر، متعهد بودن
 - ۴- ویژگی‌های رفتاری: حسن خلق، توانایی ارتباطی، کارمشارکتی، الهام‌بخشی، الگو و اسوه.
- ب) شایستگی‌های حرفه‌ای، اعضای سازمان باید در کار و رشته تحصیلی خود متخصص و متعهد باشد. تعهد را می‌توانیم از ابعاد اخلاقی و نظام ارزشی حاکم بر الگوهای شناختی، عاطفی و رفتاری اعضای سازمان دنبال کنیم. تخصص در حوزه کار اعضای سازمانی را می‌توان از ابعاد متفاوتی مورد بررسی قرار داد که به شرح ذیل است:
- دانش و مهارت اعضای سازمانی مانند: دانش در مورد برنامه درسی، دانش در مورد روش‌های تدریس و مهارت در کاربرد آن‌ها و دانش در مورد روابط انسانی و مهارت در کاربرد آن‌ها و غیره.
 - تجربه کار و آشنایی با فرآیند فعالیت‌های فرهنگی، مانند: شناخت فرهنگ عمومی جامعه و فرهنگ سازمانی، نحوه ارتباط، شناخت تفاوت‌های فرهنگی.
 - شناخت جدیدترین فناوری‌های نوین و تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی،
 - قدرت بیان و انتقال مطلب،
 - توان برنامه‌ریزی، فرهنگی تولید فکر و ایده نو.
- ج) شایستگی ارتقای توانمندی‌ها: براساس سند تحول مولفه‌های زیر در ارتقای توانمندی کارکنان موثر است:
- رشد و بالنگی حرفه‌ای؛ خودآموزی با هدف رشد حرفه‌ای، مطالعه و تحقیق انفرادی یا گروهی، ارتقای تحصیلی و شرکت در دوره‌های بازآموزی و دانش‌افزایی، شرکت در سمینارها و مجامع علمی و استفاده از نتایج تحقیقات در کلاس درس.
 - توانایی نقد و نظریه‌پردازی علمی (تولید علم)؛
 - نوسازی و به روز رسانی محتوایی؛
 - تدوین کتاب و چاپ و ارائه مقالات؛ تدوین کتاب در رشته خود و یا رشته‌های میان رشته‌ای و انتشار مقالات علمی در مجلات علمی-پژوهشی و تخصصی

- آشنایی و بکارگیری فناوری‌های نو پدید: اعضای سازمان طراز جمهوری اسلامی ایران باید با رشته‌ها و فناوری‌های نو پدید مانند تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، نانو و غیره آشنا بوده و اطلاعات به روز داشته باشد.

کمیته تخصصی برنامه‌ریزی سازمانی، شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان را، در چهار حوزه، تحت عناوین شایستگی‌های شناختی^۱، شایستگی‌های عاطفی^۲، شایستگی‌های عملکردی^۳ و شایستگی‌های تأثیرگذاری^۴ تدوین نمود تا براساس آن‌ها محتوای کاری طراحی و تولید شود.

الف- شایستگی‌های شناختی شامل:

۱- شناخت خود؛ مانند شناخت خویش از جنبه‌های جسمانی، عاطفی، عقلانی، اخلاقی و اجتماعی، توانایی شناخت رابطه خود با خدا، دنیا و آخرت، توانایی شناخت نیازهای و مشکلات خویش.

۲- شناخت کارکنان؛ مانند، توانایی شناخت کارکنان از جنبه‌های جسمانی، عاطفی، عقلانی، اخلاقی و اجتماعی، توانایی شناخت نیازها و وظایف کارکنان و غیره،

۳- شناخت فرایند یاددهی- یادگیری؛ مانند، تشخیص شرایط یادگیری (موقعیت‌ها و فرصت‌ها) شناخت اصول حاکم بر یادگیری، شناخت روابط سیستمی بین مراحل طراحی، اجرا و ارزشیابی، شناخت میزان تأثیر روابط عاطفی سالم در تقویت انگیزه یادگیری شناخت راهبردها و روش‌های کاری مناسب و شناخت روش‌ها و فنون آموزشی که به پرورش قدرت اخلاق کارکنان منجر شود.

ب- شایستگی‌های عاطفی شامل:

۱- شایستگی‌های عاطفی مبتنی بر ارزش‌ها؛ مانند، داشتن روحیه تعهد و وجدان شغلی، احترام گذاشتن به شخصیت کارکنان، داشتن کنترل عاطفی، داشتن صبر و شکیبایی در امر تعلیم تربیت، داشتن روحیه شاد و امیدوار نسبت به زندگی، داشتن صداقت در کار، داشتن روحیه امانت‌داری و رازداری، داشتن اعتماد به نفس در امر تعلیم و تربیت.

۲- شایستگی‌های عاطفی مبتنی بر نگرش‌ها؛ مانند، اعتقاد به ناظر بودن خداوند بر کلیه نیات و اعمال، اعتقاد به تربیت‌پذیر بودن انسان، اعتقاد به تفاوت‌های فردی کارکنان، اعتقاد به الگوبودن شخصیت اعضای سازمان برای کارکنان و غیره،

۱ Cognitive competencies

۲ Affective competencies

۳ performance competencies

۴ Consequent competencies

۳- شایستگی‌های مبتنی بر علائق؛ مانند، اشتیاق به حرفه در بین مدیران، علاقه داشتن به کار و پیشرفت شغلی، علاقه به محیط شغلی، احساس مسئولیت نسبت به سرنوشت خدمات و تولیدات و آینده، علاقه‌مندی به هنر و پرورش قدرت زیبایی‌شناسی در خود و کارکنان.

ج- شایستگی‌های عملکردی شامل:

۱- شایستگی‌های عملکردی مدیران در ارتباط با کارکنان؛ مانند: ایجاد آمادگی و انگیزه در کارکنان، کمک به کارکنان به منظور یادگیری موثر؛ کمک به کارکنان جهت تطابق و سازگاری مناسب با موقعیت سازمان؛

۲- شایستگی‌های مرتبط با سازمان، مانند: مهارت در طراحی آموزشی، مهارت در اداره و مدیریت سازمان، مهارت برقراری ارتباط صحیح با کارکنان، مهارت در ارزش‌یابی پیشرفت شغلی کارکنان، مهارت‌های مربوط به هدایت شغلی کارکنان؛ مهارت‌های مربوط به راهنمایی اخلاقی و تربیتی کارکنان؛

۳- در ارتباط با محیط سازمان؛ مانند، مشارکت در اداره امور آموزشی و اداری سازمان با کمک مدیر و سایر کارکنان، مشارکت در طرح‌ها و برنامه‌های درسی، مشارکت در برقراری ارتباط و تشریک مساعی با سایر کارکنان، برقراری ارتباط با گروه‌های آموزشی کارکنان.

۴- شایستگی تأثیرگذاری؛ این شایستگی ماحصل و نتیجه مجموعه شایستگی‌های لازم برای مدیران سازمان است. در این شایستگی ارائه نشانه‌هایی دال بر فراهم شدن تأثیر و تغییر در کارکنان از جانب مدیران مورد انتظار است. بر این اساس معیار موفقیت اعضای سازمان بر آنچه که می‌داند یا انجام می‌دهد، نیست بلکه، به آنچه که کارکنان در آن موفق می‌شود و در عمل از خود بروز می‌دهد، بستگی دارد. این شایستگی درواقع برآیند شایستگی‌های شناختی، عاطفی و عملکردی است (ملایی نژاد، ۱۳۹۱).



۲،۱،۱۸. دیدگاه‌های شایستگی حرفه ای

آکرمنز^۱ و همکاران (۲۰۱۳)، تحقیقی انجام دادند که هدف آن‌ها افزایش درک و فهم شایستگی‌های حرفه ای است که برای حصول این هدف به تعریف دانش و مهارت‌ها با مرکزیت توسعه حرفه ای پرداخته‌اند، که می‌تواند توسط فرد تحت‌تأثیر قرار بگیرد. در این تحقیق برای شایستگی‌های حرفه ای، از طریق گرد هم‌آوری چندین دیدگاه از مقالات علمی چارچوبی فراهم آورده‌اند. در این چارچوب، چهار دیدگاه متفاوت مورد بررسی قرار گرفته است که عبارت‌اند از: دیدگاه حرفه بدون مرز و محدودیت^۲، دیدگاه حرفه متغیر^۳، دیدگاه شغل خودمدیریتی^۴ و درنهایت دیدگاه سرمایه انسانی^۵.

۱ - دیدگاه حرفه بدون مرز و محدودیت:

دفیلیپی^۶ و آرتور (۱۹۹۴)، برای درک توسعه حرفه ای، بین مهارت‌های شغلی و شایستگی‌های حرفه ای در دیدگاه حرفه بدون محدودیت، تفاوت و تبعیض قائل شدند. بنا بر ایده آن‌ها، سازمان‌ها ناگزیر هستند به طور مداوم با تقاضاها و بازارهای در حال تغییر خود را سازگار کنند. این فرایند سازگاری نیازمند انعطاف‌پذیری روزافزون نیروی کار و انطباق مهارت‌های کاری با نیازهای جدید است. این گونه فرض می‌شود که شایستگی‌های حرفه ای، در حفظ ارزشی که کارمند برای سازمان قائل می‌شود، نقش مهمی ایفا می‌کنند. دفیلیپی و آرتور، بین «سه بعد شناخت» برای سهولت بر این سازش تفاوت قائل شدند. بعد «دانستن چرایی^۷» با انگیزش شغلی مرتبط است و باعث تشخیص هویت شغلی و دادن مفهوم شخصی به شغل و حرفه می‌گردد. بعد «دانش چه کسی^۸» دربرگیرنده شبکه‌های وابسته به حرفه و روش‌های متفاوتی که افراد می‌توانند از این شبکه‌ها بهره گیرند، است. در آخر، بعد «دانش چگونگی^۹» نشان‌دهنده مهارت‌های مرتبط با حرفه و دانش مربوط به شغل است. مهارتی که به شکل‌های شغل می‌پردازد و دانش‌هایی که برای اجرای شغل ضروری هستند. این چارچوب در تحقیقات و مطالعات چندانکه مورد استفاده قرار گرفته است. به عنوان مثال، جونز و لیچتینستین^{۱۰} (۲۰۰۰)، یک مصاحبه

۱ Akkermans

۲ Boundaryless Career Perspective

۳ Protean Career Perspective

۴ Career Self-management Perspective

۵ Human Capital Perspective

۶ DeFillippi

۷ Knowing why

۸ Knowing whom

۹ Knowing How

۱۰ Jones and Lichtenstein

تحقیقی بین ۲۳ کارمند ترتیب داده‌اند. دجانز و سولیوان ۱ (۲۰۰۴)، نیز بازتاب‌های فرضیه‌ای خود را بر روی شایستگی‌های حرفه‌ای در شغل بدون مرز و محدودیت ارائه دادند.

۲- دیدگاه حرفه متغیر :

مفهوم حرفه متغیر توسط میرویس و هال ۲ (۱۹۹۴)، ارائه گردید. اگرچه با دیدگاه حرفه بدون محدودیت دارای برخی اشتراک می‌باشد؛ اما دیدگاه حرفه متغیر بر روی ارزش‌های افزوده شایستگی‌های شغلی برای موفقیت‌های غیرعینی شغلی (رضایت شغلی)، به جای ارزش‌های سازمانی تأکید دارد (ویرنیک و کوستال ۳، ۲۰۱۹).

آناکوی ۴ و همکاران (۲۰۰۰)، سه نمونه از شایستگی‌های حرفه‌ای را توصیف کردند: ۱- مهارت‌های واثق به نفس خود همچون خود هوشیاری و خودآگاهی، شنیدار مؤثر و کارآمد، مدیریت زمان و مدیریت استرس که باتوجه به پیشرفت فردی و خود مدیریت شغلی اشاره به مهارت‌های بازتابی دارد ۲- مهارت‌های دانش میان فردی: همچون مدیریت متعارض، جرأت و جسارت، که اشاره دارد به اینکه چگونه دیگران ممکن است با حرفه و شغل یک فرد همکاری داشته باشند. ۳- مهارت‌های دانش محیطی: که به درک و فهم کامل محیط پیرامون فرد وابسته است، به گونه‌ای که افراد مداوماً ناچار هستند، محیط پیرامون خود را به منظور سازگار کردن هویت خود با تغییرات مورد بازبینی قرار دهند. توجه به این نکته حائز اهمیت است که مؤلفان همگی بر عنصر دانش؛ اشاره به اهمیت بازتابش در موفقیت حرفه‌ای، تأکید فراوان داشته‌اند. به دست آوردن مهارت به تنهایی کافی نیست: دانستن اینکه چه زمانی و چگونه آن‌ها را بکار بگیریم نیز ضروری و حیاتی است (آکرمنز و دیگران، ۲۰۱۳).

۳ - دیدگاه حرفه خودمدیریتی:

همگام با دیدگاه حرفه متغیر، دیدگاه حرفه خودمدیریتی این موضوع را مورد تأکید قرار می‌دهد که یک فرد دارای مسئولیت اولیه برای مدیریت شغل خویش دارد (هیرشی و کوئن ۵، ۲۰۲۱). دیدگاه حرفه خودمدیریتی بروی طبیعت پیش گستر، شایستگی‌های حرفه‌ای تأکید دارد. دووس ۶ و همکاران

۱ De Janasz and Sullivan

۲ Mirvis and Hall

۳ Wiernik and Kostal

۴ Anakwe

۵ Hirschi and Koen

۶ De Vos



(۲۰۰۹)، رفتارهای شغلی پیش‌گستر را به‌عنوان اعمال تعمّدی که افراد به‌منظور تشخیص اهداف شغلی خود عهده‌دار می‌شوند تعریف کردند. آن‌ها دو مؤلفه در حرفه خود مدیریتی تشخیص دادند: بخش رفتاری، مانند برنامه‌ریزی شغلی و ایجاد فرصت و موقعیت‌ها، که اشاره به رفتارهای اشخاص در مدیریت شغل خود دارند. بخش شناختی؛ مانند بینش و بصیرت شغلی، که اشاره به دیدگاه‌هایی دارد که افراد باتوجه‌به انگیزه شغلی و نیز اشتیاق و تمایلات خود پیشرفت می‌کنند.

۴- دیدگاه سرمایه انسانی:

در چهارمین دیدگاه، شایستگی‌های حرفه‌ای را از چشم‌انداز منابع انسانی موردتوجه قرار می‌دهد، که بر روی یادگیری مادام‌العمر و قابلیت استخدام کارمندان تمرکز می‌کنند. شایستگی‌های حرفه‌ای بر رفتارهای بازتابشی، پیش‌گستر و دارای تأثیر بر روی یکدیگر بنیان گذارده شده‌اند (زکریا^۱ و دیگران، ۲۰۱۸). کویچپرس^۲ (۲۰۰۴)، چهار نوع شایستگی‌های حرفه‌ای را تشخیص داد: ۱- بازتاب شغلی ۲-۳- خودارائگی ۴- کنترل شغل ۵- کاوش شغل ۶ (پیش‌گستر). کویچپرس و همکاران (۲۰۰۶)، بعد از تجزیه و تحلیل عوامل بر روی نمونه بزرگی از کارمندان، شش نوع شایستگی‌های حرفه‌ای را تشخیص دادند که عبارت‌اند از:

۱- توانایی پیشرفت حرفه‌ای: به این امر اشاره دارد که کارمند تا چه اندازه قادر به تشخیص اهداف شخصی می‌باشد.

۲- تعمق بر ظرفیت‌ها

۳- تعمق بر روی انگیزه‌ها: که مربوط است به بازنگری آرزوها، صلاحیت‌ها و ارزش‌ها باتوجه‌به شغل فرد.

۴- شبکه‌سازی: بر دارنده تنظیم ارتباطاتی است که مرتبط با شغل فرد است.

۵- اکتشافات شغلی: اشاره دارد به جهت‌گیری و تطبیق شایستگی و هویت فرد، با ارزش‌ها و شایستگی‌های موردنیاز در یک شرایط کاری خاص.

۱ Zakaria

۲ Kuijpers

۳ Career Reflection

۴ Self-presentation

۵ Career Control

۶ Work Exploration

۶- کنترل شغلی: اشاره دارد به برنامه‌ریزی مرتبط با شغل که فرایند کار و یادگیری را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند.

ایشان مجموعه نسبتاً متفاوتی را از شش شایستگی‌های حرفه‌ای را ارائه می‌دهند: ۱- توانایی واقعیت بخشی به حرفه ۲- تفکر و تعمق شغلی ۳- تعمق انگیزشی ۴- اکتشافات شغلی ۵ - کنترل شغل ۶- شبکه‌سازی (سلیمانی مهر، ۱۳۹۷).

۲.۱.۱۹. مدل‌های شایستگی حرفه‌ای

مدل‌های مبتنی بر شایستگی، علاوه بر امکان ارزیابی نقاط قوت و ضعف افراد، ارزیابی پتانسیل کلی انسان را امکان‌پذیر می‌سازند و بر حوزه‌هایی که نیاز به توسعه بیشتر دارند تأکید می‌کنند، بنابراین به پایگاهی برای آموزش و پرورش تبدیل می‌شوند. همچنین، این مدل‌ها در صورتی که همراه با یک طرح پاداش باشند، نقش مهمی در جهت‌دهی و اصلاح رفتار افراد نیز ایفا می‌کنند. با این حال، هنوز در مورد اینکه شایستگی‌ها دقیقاً چیست و چگونه می‌توان آن‌ها را به دقت اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری کرد، سردرگمی و اختلاف نظر وجود دارد. با مدل‌های کاربردی موجود، اگرچه برخی از شاخص‌ها را می‌توان با داده‌های موجود اندازه‌گیری کرد، اما باید برای بهبود آن‌ها و ایجاد مدلی جدید که بینش‌های بیشتری در ابعاد مهم شایستگی ارائه می‌کند، کارهای زیادی انجام شود. آنچه به ویژه در تحلیل‌های کنونی وجود ندارد، عدم وجود روشی سامانمند برای اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری افراد بر اساس مولفه‌های شایستگی است. همچنین، ناهماهنگی الزامات و توسعه شایستگی در مدل‌های گوناگون، نه تنها بر افراد و سازمان‌ها بلکه بر کل جامعه تأثیرات نامطلوبی دارد و باید توجه بیشتری هم از سوی بخش دانشگاهی و هم از سوی بخش سیاست‌گذاری در شناسایی علل و ارائه راه‌حل برای این موضوع معطوف شود. در ادامه برخی از مدل‌های پر تکرار در پیشینه تحقیق ارائه شده است:



مدل چائو ۱ و همکاران

چائو و همکاران در مدل ارائه شده در تحقیقات خود به سه مورد شایستگی مدیران اشاره کرده‌اند که

شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. شایستگی محوری:

- تعهد سازمانی؛
- کار تیمی؛
- صداقت و عمل گرایی؛
- خدمت گرا؛
- فعالیت‌های مثبت.

۲. شایستگی مدیریت:

- مدیریت خرده فروشی؛
 - توسعه حق امتیاز (فرانشیز)؛
 - مدیریت تحصیلی آموزشی؛
 - مدیریت موردی؛
 - مدیریت مهندسی.
۳. شایستگی حرفه ای:
- اجرای هدف؛
 - انگیزه تیمی؛
 - تربیت کارکنان؛
 - قابلیت تصمیم گیری؛
 - بهبود کار (چائو و دیگران، ۲۰۱۷).

مدل ولیو و مانژاری^۱

ولیو و مانژاری در مدل ارائه شده در تحقیقات خود به سه مورد شایستگی مدیران اشاره کرده‌اند که شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. شایستگی‌های حرفه‌ای

برنامه ریزی، حل مسئله، جمع‌آوری اطلاعات، تفکر تحلیلی، تفکر انتزاعی، تفکر استراتژیک، یادگیری از تجربیات خود و دیگران، تلاش برای رسیدن به نتایج، ابتکار عمل، جهت‌گیری کسب و کار، تولید ایده، سخت‌کوشی، حل مسائل، چشم‌انداز جهانی، مهارت‌های سازمانی، کار تیمی، مهارت‌های مذاکره، رهبری، کنترل و مدیریت تعارض، ارتباط، آگاهی سازمانی، منطق سیستمی، ارتباط نوشتاری، خلاقیت و توانایی برای اجرای نوآوری‌ها، دانش مدرن، مدیریت زمان، ارزیابی ریسک، ریسک‌پذیری، تعیین چرخه تمایلات فردی.

۲. شایستگی‌های اجتماعی

ارتباط و تأثیر گذاری بر دیگران، ارتباط کلامی، ارتباط متقاعد کننده، روابط کارآمد، مشتری‌محوری، تعیین هدف، واگذاری اختیاری، مدیریت تغییر، مدیریت عملکرد، عدالت، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، آگاهی فرهنگی، صلاحیت، مهارت‌های توسعه و گروه‌سازی.

۳. شایستگی‌های فردی

اعتماد به نفس، مدیریت استرس، قابلیت اطمینان فردی، وفاداری، کنترل خویش، اعتماد به خود، مدیریت خود، مهارت‌های شنیداری، سیستم ارزش‌های فردی، اهداف فردی، رشد پیوسته خویش، مسئولیت‌پذیری فردی برای تصمیمات اتخاذ شده، آگاهی نسبت به ارتباطات اخلاقی در کسب‌وکار (ولیو و مانژاری، ۲۰۱۷).



مدل لیو ۱ و همکاران

لیو و همکاران در مدل ارائه شده در تحقیقات خود به شایستگی مدیران اشاره کرده‌اند که شامل موارد زیر می‌باشد (لیو و دیگران، ۲۰۱۱).

جدول ۳- Error! No text of specified style in document. مدل شایستگی مدیران از نظر لیو و

همکاران (۲۰۱۱)

بعد اصلی	بعد فرعی	شایستگی‌های اصلی
نگرش حرفه ای	نگرش حرفه ای	- مشاهده قوانین و اصول اخلاقی بازاریابی؛
		- تحمل شکست؛
		- با خوشحالی آموختن؛
		- ابتکار عمل؛
		- هماهنگی و پیروی؛
		- کار تیمی؛
		- دقت نظر؛
		- جدیت و مسئولیت پذیری؛
		- خوش بینی و تلاشگری؛
		- ماجراجویی و چالش
کارایی حرفه ای	کارایی حرفه ای	- توانایی مستقل کار کردن؛
		- تفکر منطقی؛
		- تفکر خلاقانه؛
		- توانایی اجرا؛
		- توانایی زبان خارجه؛
		- حل مسئله؛
		- استنباط و تلفیق کردن؛
		- مدیریت استرس؛
		- هماهنگی و ارتباط؛
		- مدیریت تعارض؛
برنامه ریزی بازاریابی	فرآیند برنامه‌ریزی	- رهبری؛
		- مدیریت پرسنل
		- داشتن دانش صنعتی؛
		- تحلیل محیط رقابتی بازار؛
		- برنامه ریزی و پیش نویسی استراتژی‌های بازاریابی؛
		- به دنبال تایید مشتری هدف بودن؛
		- تحلیل سود
		- هزینه و برنامه ریزی بودجه؛

- نوشتن پیشنهادیه؛ توانایی مدیریت پروژه؛ - مهارت‌های ارائه - ارزیابی برنامه بازاریابی / عملکرد استراتژی - آشنایی با روش‌های جمع‌آوری اطلاعات بازار؛ - آشنایی با روش‌های تحلیل داده؛ - پیش‌بینی روند بازار؛ - پردازش لغت - داشتن دانش محصولات؛ - درک تقاضای مشتریان؛ - توسعه محصولات جدید؛ - مدیریت برند.	مدیریت اطلاعات مدیریت محصول
- آشنایی با همه نوع استراتژی قیمت‌گذاری؛ - محاسبه هزینه محصول؛ - مذاکره و تنظیم قیمت؛ - انتخاب استراتژی قیمت‌کالاها. - طراحی همه نوع اسناد تبلیغات؛ - مهارت‌های ارتباط عمومی رسانه‌ای؛ - روزرسانی اطلاعات وب سایت؛ - مهارت فروش و توسعه کسب و کار؛ - طراحی و حفظ همه نوع فعالیت‌های نمایش تبلیغاتی؛ - تبلیغ تصویر برند شرکت. - داشتن دانش در مورد کانال‌های توزیع؛ - توسعه کانال جدید؛ - اتحاد افقی؛ - مدیریت وب سایت. - ارتباط خوب با مشتریان؛ - خدمات پس از فروش مناسب؛ - کشف مشکلات مشتری؛ - حل مشکلات مشتری. - حفظ مشتریان فعلی؛ - ایجاد مشتریان جدید؛ - بهبود رضایت مشتری؛ - بهبود وفاداری مشتری	مدیریت قیمت مدیریت بازاریابی ۴P مدیریت تبلیغات مدیریت مکان توسعه ارتباط مدیریت ارتباط با مشتری عملکرد ارتباط

مدل پرادپ ۱

در مدل ارائه شده در تحقیقات خود به ۳ مورد شایستگی مدیران بازاریابی اشاره کرده‌اند که شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. نقش‌های استراتژی مدیریتی

تنظیم سیاست‌ها؛

- برنامه ریزی تغییرات و نوآوری‌ها در منطقه صلاحیت؛
- ایمن سازی اطلاعات مهم مورد نیاز و اطلاعات لازم برای تنظیم اهداف؛
- تنظیم اهداف بلندمدت برای حوزه کاری؛
- ایمن سازی درک ماهیت فروشندگان، رقیبان سازمان؛
- تولید چشم انداز برای تأثیر/ فعالیت‌های آینده دپارتمان/ واحد خود؛
- کمک به رشد و گوناگون سازی دپارتمان/ واحد؛
- تأمین منابع کمیاب مالی، انسانی، تکنیکی برای دپارتمان/ واحد؛
- ایجاد تصویری برای دپارتمان واحد.

۲. نقش‌های مدیریتی مرتبط با عملیات‌ها

اجرای سیاست‌ها؛

- اجرای تغییرات و نوآوری‌ها در منطقه صلاحیت؛
- تعیین وظایف و اهداف کوتاه مدت برای حیطه کاری؛
- تخصیص عادلانه کار به اعضاء و کارکنان؛
- پیشنهاد جویی و کمک جویی از مشتریان به منظور بهبود خدمات ارائه شده از جانب دپارتمان/ واحد خود؛
- اجرای سیستم کنترل مناسب برای دپارتمان/ واحد؛

- ارائه بازخورد دوره ای به کارکنان و کمک به آن‌ها جهت بررسی عملکردشان؛
- پاداش دادن تشویق کردن عملکرد خوب و مناسب؛
- پیش بینی و یا کاهش بحران؛

۳. نقش‌های رهبری

- توسعه روابط کاری موثر با همکاران؛
- دریافت همکاری همکاران در توسعه اهداف و همچنین مقاصد سازمانی؛

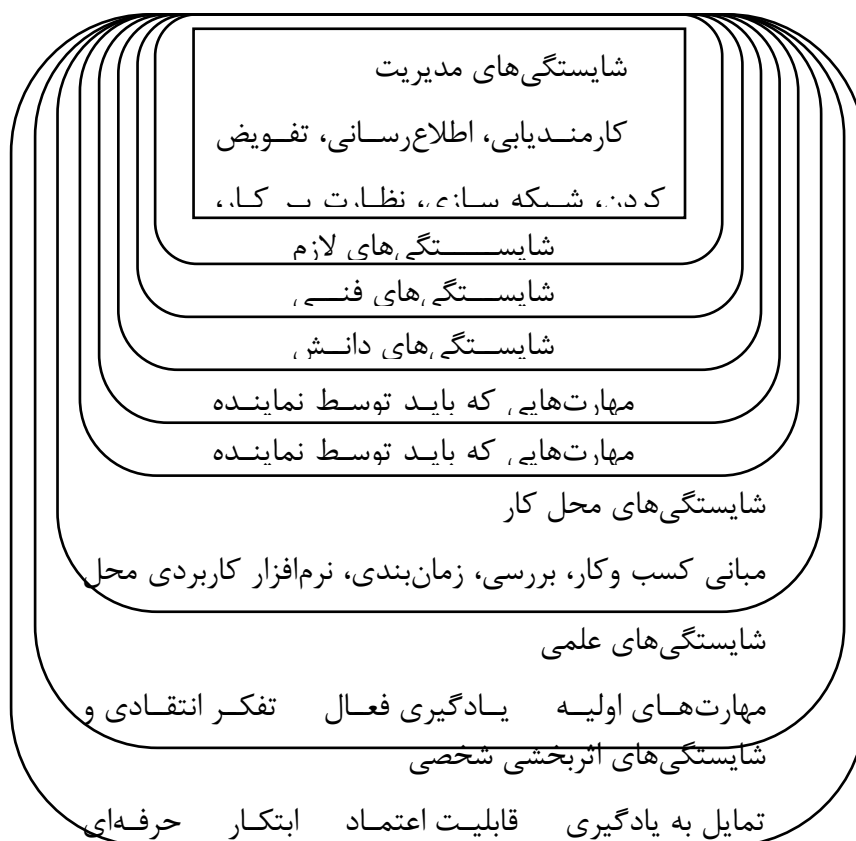
• شفاف سازی فرهنگ هنجارها، ارزش‌ها و فرآیندهای سازمانی که باید دپارتمان/ واحد را مشخص کند؛

- انگیزه دادن و الهام بخشیدن به کارکنان جهت رسیدن به عملکرد عالی؛
- ارائه اطلاعات و سایر منابع لازم به کارکنان جهت انجام وظایف‌شان؛
- ارائه راهنمایی مناسب و مشاوره درست به کارکنان و اعضاء؛
- هیجان دادن به کارکنان از طریق تعیین اهداف چالش‌آمیز و نوآوری‌های مرتبط با حیطه فعالیت‌ها؛
- تسریع و رشد روحیه همکاری و کار تیمی در میان کارکنان؛
- حل تعارضات بین کارکنان به شکلی سازنده؛ قضاوت منصفانه میان اختلافات (همتی، ۱۳۹۷).

مدل شایستگی کلرینگ هاوس اتا

این مدل، شایستگی‌های موجود را در ۹ ردیف که ردیف‌های پایین‌تر، بلوک‌های ساختمان برای ردیف‌های بالاتر هستند، به تصویر کشیده است. در شکل زیر شایستگی‌های بنیادین (ردیف ۱ تا ۳) نشان‌دهنده اثربخشی شخصی، شایستگی علمی و شایستگی‌های محل کار است. هرچه از ردیف‌های پایین به سمت بالا می‌رود شایستگی‌ها خاص صنعت و حرفه می‌شوند. دومین گروه (ردیف ۴ و ۵) مربوط به صلاحیت‌های حوزه صنعت می‌شود و شامل شایستگی‌های فنی طیف گسترده‌ای از صنعت و شایستگی‌های فنی طیف خاصی از صنعت می‌باشد. گروه‌بندی سوم و نهایی مدل اتا (ردیف ۶ تا ۹) مربوط به شایستگی‌های خاص حرفه بوده و شایستگی‌های دانشی، فنی و مدیریتی ویژه هر شغل را شامل می‌شود (اینیس ۱، ۲۰۰۸). عناصر مدل شایستگی ارائه شده توسط اتا و صنایع با ادبیاتی که به توصیف مدل‌های شایستگی می‌پردازد سازگار است. راثول (۲۰۰۲)، توضیح می‌دهد که اینها شایستگی‌های اصلی‌اند که در میان تمام مشاغل مشابه بوده و موردنیاز است (سلیمانی مهر، ۱۳۹۷).





شکل. Error! No text of specified style in document. ۱- مدل شایستگی کلرینگ هاوس انا

(سلیمانی مهر، ۱۳۹۷).

مدل شایستگی بویاتزیس

بویاتزیس در سال (۱۹۹۱) با بیش از ۴۱ مدیر دارای پست مدیریتی مختلف در ۱۲ سازمان متفاوت مصاحبه نمود و مصاحبه‌ها را سازماندهی، تجزیه و تحلیل و طبقه بندی کرد: نتیجه آن، فهرستی با ۲۱ شایستگی مجزا بود که در قالب منطقی برای هر سازمانی قابل استفاده می‌باشد. نکته قابل توجه در مدل بویاتزیس آن است که سه عنصر اصلی الگو باید با یکدیگر سازگار باشند. جدول زیر الگوی شایستگی بویاتزیس را نشان می‌دهد (محمودی و دیگران، ۱۳۹۱).

جدول Error! No text of specified style in document. -۴- مدل شایستگی بویاتزیس

شاخه	صلاحیت	مقدمه صلاحیت
مدیریت هدف و عمل	علاقه و نگرانی همراه با برخورد و صلابت استفاده مناسب از مفاهیم کارایی مداری فوق فعال بودن	-
رهبری	اعتماد به نفس مفهوم سازی استفاده از بیان شفاهی	تفکر منطقی
منابع انسانی	مدیریت فرایندهای گروهی استفاده از قدرت اجتماعی	خودسنجی احترام و ملاحظه به جا
هدایت زیردستان	-	رشد و تعالی دیگران خود جوشی استفاده از قدرت یک طرفه
توجه به دیگران	شهود سازی هدف خودکنترلی تطابق بقا	-
دانش خاص	دانش خاص	دانش خاص

مدل شایستگی فریدنبرگ

از جمله مدل‌های جالبی که در زمینه شایستگی تدوین شده است، مدل شایستگی فریدنبرگ (۲۰۰۴) است که برای شایستگی‌ها وضعیت سلسله‌مراتبی قائل است. وی شایستگی‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش‌نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند در نتیجه دستیابی به بالاترین

طبقه شایستگی‌ها، مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقه پیشین است هفت دسته شایستگی عبارت‌اند از (فریدنبرگ و لاوی ۱، ۲۰۰۴):

۱- شایستگی استدلال: شایستگی‌های موردنیاز برای یادگیری، استفاده از اطلاعات و عملکرد هدفمندانه و عقلایی است.

۲- شایستگی شغلی: دانش و مهارت‌های مربوط به یک دسته از شغل‌ها از طریق آموزش و تجربه کسب می‌شوند.

۳- شایستگی اثربخشی شخصی: شایستگی‌هایی که کاربرد اثربخش مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی را میسر می‌کنند.

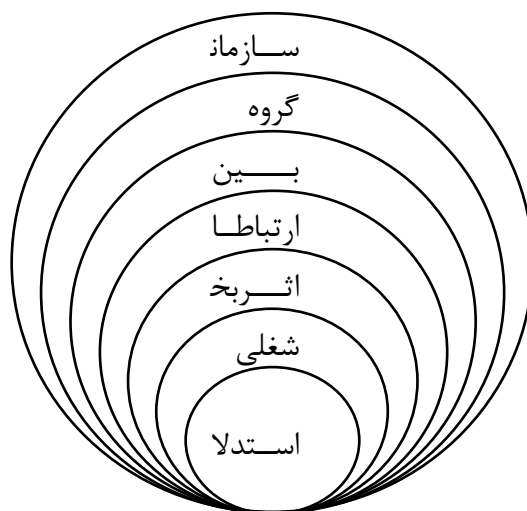
۴- شایستگی ارتباطات: شایستگی‌هایی که تبادل اطلاعات را تسهیل می‌کنند

۵- شایستگی بین‌فردی: که روابط کاری اثربخش را ایجاد و حفظ می‌کنند.

۶- شایستگی گروهی: شایستگی‌هایی که به ایجاد گروه، کارگروهی و اثربخشی کمک می‌کنند.

۷- شایستگی سازمان: شایستگی‌هایی که به اثربخشی کل سازمان و نظام کمک می‌کنند. شکل زیر، ۴

سلسله مراتب شایستگی‌ها در مدل فریدنبرگ را نشان می‌دهد (سلیمانی مهر، ۱۳۹۷).



شکل ۲- مدل شایستگی فریدنبرگ (فریدنبرگ و لاوی ۱، ۲۰۰۴)

لاوی، ۲۰۰۴)

مدل شایستگی دفیلیپی و آرتور

دفیلیپی و آرتور (۱۹۹۴)، شایستگی‌های حرفه‌ای را به‌عنوان سه محدوده و منطقه‌ی دانش و بصیرتی تعریف می‌کنند: دانستن چرا (چرا ما یک شغل را انجام می‌دهیم)، دانستن چگونه (چگونه آن کار را انجام می‌دهیم) و دانستن چه کسی (با چه کسی کار را انجام می‌دهیم). داشتن محدوده‌ی چرایی مرتبط می‌شود به تشخیص و تطبیق فرد با فرهنگ استخدام سازمان و از علایق، اعتقادات و ارزش‌های آن ریشه می‌گیرد. این مورد متضمن عواملی است که التزام کلی فرد و سازگاری وی با شرایط استخدامی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، همچون انگیزه شغلی، معانی و تعاریف شخصی و نیز هدف را در بر می‌گیرد. همچنین به ترکیب و تطابق خانواده و عوامل غیرکاری دیگری می‌پردازد. دانستن چگونه اشاره به توانایی‌ها و تخصص‌های دارد که یک فرد به سازمان کاری همراه خود می‌آورد. دانستن چگونه، منعکس‌کننده مهارت‌های مرتبط با شغل و دانش‌های مرتبط با شغل است که بر اساس یادگیری حرفه و نیز تخصیص مهارت قرار گرفته است. دانستن چه کسی اشاره به توزیع و پخش افراد در اجتماع سازمان کاری دارد. این دانش به تشریح تماس‌های اجتماعی، ارتباطات، شهرت و نیز پیوستگی‌های درونی سازمان و نیز ارتباط بیرونی در تعاقب شغلی می‌پردازد. این سه منطقه: چرا، چگونه و چه کسی ساختار اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای را به وجود می‌آورند و در تحقیقات و مطالعات مختلف مورد تأیید قرار گرفته‌اند. همچون تحقیقاتی که توسط ابی ۱ و همکاران در سال (۲۰۰۳) انجام گرفت (سلیمانی مهر، ۱۳۹۷).

مدل شایستگی کنگ

کنگ (۲۰۱۰)، اظهار داشت که شایستگی‌های حرفه‌ای ممکن است در بین افراد گروه‌ها یا فرهنگ‌ها متفاوت باشد. کنگ، یک ابزار برای اندازه‌گیری شایستگی‌های حرفه‌ای در میان مدیران هتل‌های چین ارجاع و راه‌اندازی کرده است، که این ابزار از مدل شغل هوشمند دفیلیپی، کلامن و آرتور در سال ۱۹۹۵ الهام می‌گیرد، کنگ هشت عامل را مرتبط با توسعه حرفه‌ای دانست: شبکه‌سازی در درون هتل، شبکه‌سازی در بیرون هتل، مربیگری (ساختار محدوده‌ی دانشی چه کسی)، مهارت‌های مرتبط با شغل، تعیین هویت شغلی (ساختار محدوده‌ی چگونه) و بینش شغلی، دستیابی به تجربیات شخصی (ساختار محدوده‌ی چرا) از جمله این عوامل هستند (کنگ و یان ۲، ۲۰۱۴).



مدل شایستگی آکرمنز و همکاران

آکرمنز و همکاران (۲۰۱۳)، الگویی برای شایستگی‌های حرفه‌ای و یک ابزار اندازه‌گیری برای ارزیابی این شایستگی‌ها ارائه دادند. الگوی ارائه شده توسط آنها دارای سه بعد است: شایستگی‌های حرفه‌ای انعکاسی ۱، شایستگی‌های حرفه‌ای ارتباطی ۲ و شایستگی‌های حرفه‌ای رفتاری ۳ هر بعد دربرگیرنده دو شایستگی‌های حرفه‌ای می‌باشد.

- شایستگی‌های حرفه‌ای انعکاسی: شامل تعمق بر روی انگیزه است که اشاره به بازتاب ارزش‌ها، امیال و انگیزه‌ها باتوجه‌به شغل شخص دارد و انعکاس صفات که مرتبط است با بازتاب کمبود و نقایص قدرت‌ها و مهارت‌های شغلی فرد.

- شایستگی‌های حرفه‌ای ارتباطی: شامل شبکه‌سازی است که وابسته به آگاهی فرد نسبت به ارزش‌های حرفه‌ای آن شبکه است. توانایی توسعه این شبکه به اهداف شغلی و شکل‌دهی خویش مرتبط است که منتصب می‌گردد به ارائه و ایجاد ارتباط با دانش شخصی، توانایی و مهارت‌ها در بازارهای داخلی و خارجی کار.

- شایستگی‌های حرفه‌ای رفتاری: دربردارنده اکتشافات کاری است که مربوط است به جستجو و اکتشاف فعالانه برای موقعیت وابسته به شغل در بازار کار داخلی و خارج و کنترل شغلی به یادگیری فعال و تأثیرگذار و فرایندهای کاری که مرتبط با شغل فرد است، یا تنظیم اهداف و برنامه‌ریزی جهت چگونگی وصول آنها در ارتباط است.

بر اساس این الگو آکرمنز و همکاران (۲۰۱۳)، پرسش‌نامه شایستگی‌های حرفه‌ای را پدید آوردند و با دلیل اثبات کردند که محتوای این پرسش‌نامه دارای اعتبار تفکیکی، افزایشی و عاملی است. بعلاوه شایستگی‌های حرفه‌ای به طور مثبتی با مفاهیمی همچون خود سودمندی، عملکرد محسوس و توانایی استخدامی در ارتباط می‌باشند؛ بنابراین مبحث، شایستگی‌ها تنها یک مفهوم وابسته برای موفقیت‌های شغلی نیستند؛ بلکه برای سلامت و سعادت کارمندان نیز ضروری است، بالاخص که مهارت یافتن در شایستگی‌های رفتاری، ارتباطی و انعکاسی ممکن است به پیشرفت فرد و دستیابی به اهداف منجر شود (سلیمانی مهر، ۱۳۹۷).

۱ Reflective competencies

۲ Communicative competencies

۳ Behavioral competencies



۲،۱،۲۰. نظریه‌های مرتبط با بهبود شایستگی حرفه‌ای

در این بخش مهم‌ترین نظریه‌های مرتبط با بهبود شایستگی حرفه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرد. این نظریه‌ها عبارتند از:

نظریه فراشناخت^۱

فراشناخت را به‌عنوان دانش فرد درباره نظام شناختی خود و چگونگی کنترل آن تعریف می‌کنند (حجازی، ۱۳۹۸).

مارتینز-بک و سازلو^۲ (۲۰۰۶)، اعتقاد دارد فراشناخت یک مفهوم چندوجهی است که شامل دانش باور، پردازش و راهبردهایی می‌شود که ارزیابی، نظارت یا کنترل شناخت را بر عهده دارند.

فراشناخت را دانش فرد نسبت به فرایندهای شناختی خود تعریف کرده‌است، این نظریه تأکید می‌کند که در فرایند یادگیری باید فرمان یادگیری را به دست فراگیر داد تا خود آغاز کند، خود مشاهده کند، خودکنترل کند و خودارزیابی کند. هدف اساسی نظریه فراشناخت کمک به افراد برای اندیشیدن و پرورش مهارت فکر کردن است. فلاول^۳ (۱۹۷۹) راهبردهای شناختی و فراشناختی را باهم مقایسه کرده و گفته است که یادگیرندگان ماهر راهبردهای شناختی را به خدمت می‌گیرند تا به پیشرفت شناختی دست یابند و از راهبردهای فراشناختی استفاده می‌کنند تا بر آن پیشرفت، نظارت و کنترل داشته باشند (داغال و بایندیر^۴، ۲۰۱۶). فلاول، مؤلفه‌های فراشناخت را در سه حیطه مطرح می‌کند:

۱. دانش فراشناختی عبارت است از دانش و باورهایی که به مرور از طریق تجربه در حافظه بلندمدت اندوخته شده‌است.

۲. نظارت فراشناختی (خودباوری): به مجموعه‌ای از ادراک صریح و ضمنی مربوط است که افراد درباره خودشان و ماهیت تفکر خود دارند. نظارت فراشناختی به یادگیرندگان نشان می‌دهد برای آموختن چه چیزی نیاز به تلاش بیشتری دارند. فرایند نظارت و بررسی درستی یا نادرستی پاسخ ممکن است فرد را به بازنگری و تکمیل محتوای دانش و راهبردهای مورد استفاده از آن وادارد.

۳. خودتنظیمی یا کنترل: به توانایی فرد برای بازبینی، ارزیابی و اصلاح رفتار خود در حین انجام تکلیف‌های پیچیده اشاره دارد. مهارت خودتنظیمی کارکردی مانند اشتباه‌یابی و هدایت رفتار حل مسئله دارد (مرتز و لیساکر^۵، ۲۰۱۸).

۱ Meta cognition

۲ Martinez-Beck and Zaslow

۳ Flavell

۴ Dağal and Bayındır

۵ Moritz and Lysaker



نظریه ارتقای شایستگی حرفه ای ۱

ایده اصلی نظریه ارتقای شایستگی حرفه‌ای این است که سازمانی بسازیم که بتواند یاد بگیرد (به مثابه سازمان یادگیرنده) پس از ترویج نظریه سازمان یادگیرنده پیتر سنگه ۲ (۱۹۹۰) مورد توجه قرار گرفت. او براین باور است که «سازمان‌ها می‌توانند از نو بازسازی شوند و در فرایندی مداوم، منظم و خود-پایدار ارتقای شایستگی حرفه‌ای شوند». از نظر سنگه، این امر نه با دستور یا پیشنهاد، کنترل منابع یا نظارت و ارزشیابی نیروی انسانی، بلکه با «ترویج یادگیری» به معنای گسترش مهارت‌های بازبینی عملکردها و واکاوی پیش فرض‌های ذهنی کارکنان و مشارکت آنان در تبیین آرمان، کسب آگاهی و توسعه شایستگی-های حرفه‌ای آن‌ها ممکن است (سرکارآرانی و دیگران، ۲۰۱۹).

از نظر پیتر سنگه سازمان یادگیرنده، «سازمان‌هایی هستند که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آنند، جایی که الگوهای تازه فکرکردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی تحقق می‌یابد و بالآخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر بیاموزند». او پنج اصل ضروری برای ایجاد سازمان یادگیرنده را؛ آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، تسلط شخصی، تفکر سیستمی و کار تیمی تعیین نمود (سرکارآرانی، ۱۳۹۴).

این نظریه ارزش‌های فرهنگی لازم برای فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری مشارکتی مانند مشاهده فعال، بازاندیشی ۳، ژورنال‌نویسی ۴، تدوین تجربه‌های زیسته در متن عمل و قوم‌نگاری ۵ را در محیط سازمان ترویج می‌کند. سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده، سازمانی است که یاد می‌گیرد، بازاندیشی در عمل و پیش‌فرض‌های ذهنی خود دارد، آهنگ تغییرات اجتماعی را رصد می‌کند و همگام با آن‌ها توان تغییر را در خود افزایش می‌دهد، دانش حرفه‌ای تولید می‌کند و به‌طور مستمر به راهبردهای ارتقای شایستگی حرفه‌ای خود و تولید دانش ارتقای شایستگی حرفه‌ای می‌اندیشد. این نظریه با ترویج یادگیری سازمانی سبب شد تا سازمان‌ها از «سازمان به مثابه موسسه آموزشی» به «سازمان به مثابه سازمان یادگیرنده» متحول شوند. جنبه‌های اساسی این تحول عبارتند از: ارتقای شایستگی حرفه‌ای ساختار سازمان، ترویج تصمیم‌گیری و مسئولیت مشارکتی، فعالیت گروهی، تولید دانش و مهارت حرفه-ای، تأکید بر مهارت‌های رهبری و پاسخگویی است. سازمان‌ها یادگیرنده از طریق ترویج و غنی‌سازی

۱ Improvement Theory

۲ Peter Senge

۳ Reflection

۴ Journaling

۵ Ethnography

یادگیری و نه صرفاً آموزش، به کارکنان کمک می‌کند تا یاد بگیرد و بخشی از فرآیند حیات‌بخش هستی باشد (سرکارآرانی و دیگران، ۲۰۱۹).

مارکس ۱ (۲۰۰۰) مفاهیم اصلی زیر را برای سازمان‌های یادگیرنده تبیین کرد:

- تشخیص، تبیین و حل مسائل.
- یادگیری از طریق واکاوی تجربه‌های گذشته و پیش‌فرض‌های ذهنی.
- جست و جوی دانش جدید و تولید دانش ارتقای شایستگی حرفه‌ای.
- ارتقای شایستگی حرفه‌ای مستمر سازمان (خواجه علی جهان تیغی و عبدالمهی، ۱۳۹۹).

نظریه آموزش مجازی ۲

آموزش مجازی یا آموزش از راه دور، به بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات ۳ در امر آموزش اشاره دارد. آموزش مجازی، هنر بهره‌گیری از فن‌آوری شبکه به منظور طراحی، انتخاب، توسعه و اداره فرآیند آموزش است. آموزش مجازی، یک روش آموزشی است که برای آموزش دهنده و آموزش گیرنده این فرصت را فراهم می‌کند که در عین حال که از نظر زمان و مکان از هم دور هستند، فاصله موجود را با وسایل مناسب فن‌آورانه پر کنند (سیدی و حسین زاده، ۱۳۹۵).

روزنبرگ ۴ (۲۰۰۵)، معتقد است آموزش از راه دور نه تنها باعث انتقال دانش می‌گردد، بلکه موجب دسترسی به ابزاری (کامپیوتر، اینترنت و...) می‌شود که می‌تواند، عملکرد فرد را نیز بهبود ببخشد. مرزبان (۲۰۱۱)، استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی را در ارتقای شایستگی حرفه‌ای کارکنان و بهبود شایستگی حرفه‌ای آنان مؤثر می‌داند.

هاروی ۵ (۲۰۰۲)، در مزایای آموزش مجازی به مواردی از قبیل: فراگیر بودن و قابل دسترسی برای همه افراد، یادگیری بهتر به جهت همراه بودن صدا و تصویر و محیط چند رسانه‌ای، یادگیری بهتر بخاطر ارائه مدل‌ها و شبیه‌سازی و محیط تعاملی و در نهایت به تکرارپذیر بودن برنامه‌های آموزشی اشاره دارد. هم اکنون در آستانه هزاره‌ی سوم به مدد رشد و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات امکان آموزش مادام‌العمر، برابری فرصت‌های آموزش، آموزش در هر مکان و زمان، تسهیل دسترسی به محتوای جدیدتر

۱ Marx

۲ vitrual learning

۳ ICT

۴ Rozinbrg

۵ Harvey



و جهانی فراهم آمده‌است و می‌توان از این نظریه در راستای آموزش و بهسازی کارکنان با هزینه کمتر و صرفه‌جویی در وقت و زمان استفاده کرد (حجازی، ۱۳۹۸).

نظریه توانمندسازی ۱ نیروی انسانی

توانمندسازی در لغت‌نامه اکسفورد به معنای «قدرتمندشدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت»، «تواناشدن» آورده شده‌است. این نظریه نیروی انسانی را بزرگترین سرمایه تلقی می‌کند و در جهت ارتقای توانمندی‌های او تلاش مستمر دارد. توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب‌وکار بوده که کمتر به آن توجه شده، ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. (بلانچارد و بروودول ۲، ۲۰۲۱).

توانمندسازی به طیف گسترده‌ای از اقدامات سازمانی که به منظور شناسایی استعدادها و قابلیت‌های کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های بروز و پرورش آن‌ها صورت می‌پذیرد، اطلاق می‌گردد. معتبرین روش‌های توانمندسازی کارکنان شامل تفویض اختیار، آموزش مستمر و تیم‌سازی و کار گروهی است (فین ۳، ۲۰۱۵).

توانمندسازی منابع انسانی از سه رویکرد ارتباطی ۴، انگیزشی ۵ و شناختی ۶ سخن به میان می‌آورد، در رویکرد ارتباطی، توانمندسازی، به معنای تفویض اختیار می‌باشد و آن فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد. صاحب‌نظران رویکرد انگیزشی معتقدند که توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر استراتژی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود تصمیم‌گیری) و خودکارآمدی کارکنان گردد، توانمندی آن‌ها را در پی خواهد داشت و برعکس، هر استراتژی که منجر به تضعیف در انگیزه‌ی قدرت گردد باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آن‌ها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت. نظریه‌پردازان رویکرد شناختی که در رأس آن‌ها توماس و ولتهوس ۷ (۱۹۹۰) قرار دارند، نیز معتقدند که توانمندسازی فرایند افزایش انگیزش درونی برای انجام وظایف محوله به کارکنان است (حجازی، ۱۳۹۸).

شورت ۸ بیان می‌کند کارکنان زمانی باور می‌کنند توانمندی بیشتری دارند که فرصت‌هایی برای رشد و توسعه حرفه‌ای، یادگیری مداوم و گسترش مهارت‌هایی برای زندگی کاری برایشان فراهم شود، بتوانند

۱ Huma fkhfvhdk n Resource Impowerment

۲ Blanchard and Broadwell

۳ Phin

۴ Relational approach

۵ Motivational approach

۶ Cognitive approach

۷ Thomas and Velthouse

۸ Short

در موضوعات مربوط به خودشان تصمیم بگیرند و احترام و تحسین همکاران خود را دریافت کنند در نتیجه در سازمانی که کار می‌کنند، موثرتر عمل کنند (هاینس و تانر ۱، ۲۰۱۵).

بنابراین توانمندسازی کارکنان می‌تواند احساس تعلق، افتخار، مسئولیت‌پذیری، معناداربودن کار، احترام متقابل و مشارکت را افزایش داده و باعث رضایت شغلی و افزایش عملکرد و یادگیری بیشتر دانش‌آموزان در سازمان‌ها شود (حجازی، ۱۳۹۸).

نظریه آموزش بزرگسالان^۲

نظریه آندراگوژی (آموزش بزرگسالان) اولین بار توسط مالکوم نولز^۳ (۱۹۹۰) استاد دانشگاه شیکاگو مطرح شد (حجازی، ۱۳۹۸). نولز، «آموزش بزرگسالان فرایندی است سازمان‌یافته به منظور ایجاد آگاهی، شناخت و مهارت در بزرگسالان، تا بتوانند در جهت تکامل و تعالی حرکت کنند و در سرنوشت جامعه خود از لحاظ اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی مشارکت فعالانه داشته باشند» (نولز و دیگران، ۲۰۱۴).

وی بیان می‌کند چهار مؤلفه اصلی و مشترک در آموزش بزرگسالان وجود دارد که عبارت‌اند از: استفاده از تجربه‌های واقعی و ملموس، نظارت و مشاوره مستمر، تشویق بزرگسالان به پذیرش نقش‌های جدید و ارزیابی و استفاده از بازخورد هنگام اجرای برنامه‌های جدید (شی ۴، ۲۰۱۷).

نولز مهمترین اصول آموزشی بزرگسالان را شامل موارد زیر می‌داند:

- نیاز به دانستن، بزرگسالان می‌دانند برای چه هدف و منظوری دانش جدید را یاد می‌گیرند؛
- خودمفهومی فراگیر، یادگیری را خودشان هدایت می‌کنند، احساس مسئولیت دارند و خود ارزیاب هستند؛
- تجربیات قبلی، به عنوان فردی بالغ منبعی از تجربیات را انباشته که می‌توانند منبعی برای یادگیری باشد؛
- آمادگی یادگیری، آماده فراگرفتن مطالبی هستند که بتوانند با موقعیت‌های واقعی زندگی و کار هماهنگ سازند؛
- رویکرد به یادگیری، متمرکز بر یادگیری مسئله محور، زندگی محور و
- داشتن انگیزه برای یادگیری، انگیزه درونی مثل خود باوری.

۱ Haynes and Tanner

۲ Adult Education

۳ Knowles

۴ Shi



نظریه آندراگوژی بیان می‌کند که بزرگسالان در صورتی که اهداف یادگیری واضح، واقعی و مهم داشته باشند و این اهداف در راستای نیازهای شغلی، حرفه‌ای و شخصی آن‌ها باشد، یادگیری بهتر و پایدارتری خواهند داشت. براساس این تئوری، بزرگسالان عمل‌گرا و مسئله‌محور بوده و در یادگیری آن‌ها روش تجربی نسبت به روش‌های غیرفعال موثرتر است. لذا با توجه به اینکه مخاطبین اصلی برنامه‌های ارتقای شایستگی حرفه‌ای در سازمان‌ها کارکنان به‌عنوان یادگیرندگان بزرگسال هستند و آن‌ها عموماً افرادی پرمشغله با اوقات فراغت کم و دارای مسئولیت‌های حرفه‌ای، اجتماعی و خانوادگی هستند در برنامه ارتقای شایستگی حرفه‌ای آن‌ها باید حتماً اصول مربوط به آموزش بزرگسالان ازجمله ایجاد جو توأم با احترام، تکیه بر تجارب گذشته، تشویق فراگیران به مشارکت فعال، قدرت حافظه و یادگیری و رفع نیازهای شغلی فوری را، مدنظر قرار داد (بروکت و هیمیسترا، ۲۰۱۸).

نظریه یادگیری مادام‌العمر

یادگیری مادام‌العمر، تحت عناوین دیگری مانند «یادگیری در دوران زندگی»، «یادگیری مداوم»، «یادگیری مستمر» بیان شده‌است. یادگیری مادام‌العمر به ساخت مداوم مهارت‌ها و دانش در زندگی یک فرد اشاره دارد که براساس تجربیات فرد در مدت زمان زندگی او اتفاق می‌افتد و می‌تواند در چهارچوب‌های رسمی یا غیررسمی ایجاد شود (روشن قیاس و دیگران، ۱۴۰۰).

این نظریه بیان می‌کند که آموزش تمام‌وقت و رسمی، در دوران دانش‌آموزی پایان نمی‌یابد و برای همیشه ادامه دارد و یادگیری انسان فرایندی مداوم است، که همه سطوح و مراحل سنی را در برمی‌گیرد و در پی آن است تا محیط‌های یادگیری خارج از سازمان را با محیط یادگیری درون سازمان ارتباط دهد و مرزهای تصنعی یادگیری را از بین ببرد. یادگیری مداوم بیانگر آن است که هر محیطی، بالقوه یک محیط یادگیری است و در نتیجه آموزشی رسمی دانشگاهی، دیگر جایگاه منحصر تعلیم و تربیت نیست. این نظریه معتقد است افراد به‌جای تمرکز روی یادگیری یکنواخت در یک برهه از زندگی و استفاده از آن در بقیه‌ی عمر، متناسب و درخور با تغییرات علم و فناوری و همراه با هر تغییری که در بطن زندگی روی می‌دهد، بتوانند خود را با آن تطبیق دهند و همواره در تمام دوران زندگی خود به یادگیری بپردازند (محمدی مهر و دیگران، ۱۳۹۰).

ریچمن^۲ و همکاران (۲۰۰۷)، معتقد است که یادگیری مادام‌العمر چهار ویژگی اصلی دارد: الف) یادگیرندگان درباره یادگیری خود آگاهی دارند، ب) یادگیرندگان دارای اهداف خاص برای یادگیری

۱ Brockett and Hiemstra

۲ Richman

هستند، پ) یادگیرندگان نسبت به یادگیری پذیرش درونی دارند، ج) یادگیرندگان تمایل زیادی به کار بست مطالب آموخته‌شده دارند. بنابراین کارکنان به عنوان یادگیرندگان مادام‌العمر^۱ و جهت جلوگیری از منسوخ شدن اطلاعات خود با توجه به سرعت تغییر اطلاعات درجهان، نیاز به یادگیری مداوم دارند تا بتوانند دانش، توانمندی و عملکرد خود را بهبود بخشیده و به روز نگه دارند. لذا این یادگیری محدود به سازمان درس و آموزش‌های رسمی دانشگاهی نمی‌شود بلکه کارکنان باید یادگیری مادام‌العمر را به عنوان یک طرز تفکر و عادت تلقی کرده و آن را در خود رشد دهند. اینترنت، با گشودن مسیرهای جدید یادگیری پیشروی کارکنان، ملزومات یادگیری مداوم و مستمر را فراهم نموده است (مباثا^۲، ۲۰۱۴).

نظریه شایستگی عاطفی و اجتماعی

شایستگی به طور ساده توانایی انجام کاری به صورت مؤثر و موفقیت‌آمیز است (مگاهد^۳، ۲۰۱۸). الف) شایستگی عاطفی: به عقیده‌ی ابرست^۴ و همکاران (۲۰۰۹)، شایستگی عاطفی عبارت است از شایستگی که بر پایه‌ی هوش عاطفی رشد می‌یابد. کرنیس^۵ (۲۰۰۰)، نیز معتقد است شایستگی عاطفی، آن دسته از شایستگی‌های فردی و اجتماعی است که به عملکرد بهتر در جهان عمل منجر می‌شود (پارک و فرمان^۶، ۲۰۱۹).

بنابراین، زیربنای شایستگی عاطفی، هوش عاطفی است. هوش عاطفی، به عنوان توانایی، ظرفیت، مهارت و قابلیت خود ادراکی برای تشخیص، سنجش و مدیریت عواطف شخصی و عواطف دیگران تعریف شده است. از نظر گلمن^۷ (۱۹۹۸)، هوش عاطفی به توانایی تشخیص و تنظیم عواطف خود و دیگران اشاره دارد (شانموگاساندروم و محمد^۸، ۲۰۱۱).

به عقیده‌ی کول^۹ و همکاران (۲۰۰۴)، شایستگی عاطفی به عنوان آگاهی عاطفی، توانایی کاربرد و فهم واژگان مرتبط با عواطف، دانش مربوط به حالات چهره و موقعیت‌های مربوط به آن، دانش قواعد فرهنگی

۱ Teachers as lifelong learner

۲ Mbatha

۳ Megahed

۴ Oberst

۵ Cherniss

۶ Park and Faerman

۷ Goleman

۸ Shanmugasundaram and Mohamad

۹ Cole



برای نشان دادن عواطف و در نهایت، مهارت در مدیریت، میزان نشان دادن عواطف متناسب با مخاطب و موقعیت، ادراک شده‌است. با جمع‌بندی نظرات فوق، شایستگی عاطفی شامل این مؤلفه‌ها است:

- تشخیص عواطف خود؛

- شناخت عواطف دیگران

- تنظیم عواطف درونی و مدیریت آن در تعامل با دیگران

ب) شایستگی اجتماعی: شایستگی اجتماعی، توانایی فهم دیدگاه‌های دیگران درباره‌ی یک موقعیت، یادگیری از تجارب و کاربرد آن یادگیری برای عملکرد مناسب در موقعیت‌های اجتماعی است (پیرپونت^۱ و دیگران، ۲۰۱۸). ابرست و همکاران (۲۰۰۹)، شایستگی اجتماعی را به‌عنوان در اختیار داشتن و استفاده از توانایی تفکر ترکیبی، احساس و رفتار برای موفقیت در وظایف اجتماعی و کسب نتایج ارزشمند در بافت‌های اجتماعی می‌داند. از نظر او، زیربنای شایستگی اجتماعی، هوش اجتماعی است. هوش اجتماعی، به‌عنوان توانایی فهم دیگران، مدیریت افراد و عمل عاقلانه در بافت‌های اجتماعی تعریف شده‌است (سیل^۲ و دیگران، ۲۰۱۱). از بررسی نظرات فوق، می‌توان مؤلفه‌های شایستگی اجتماعی را شامل:

- توانایی فهم دیگران؛

- مدیریت دیگران؛

- عملکرد عاقلانه در تعامل با دیگران و

- توانایی مدیریت احساس برای انجام وظایف اجتماعی.

با توجه به تعریف‌ها و مؤلفه‌های شایستگی عاطفی و شایستگی اجتماعی، به نظر می‌رسد که این دو مفهوم بسیار به یکدیگر نزدیک هستند. لذا می‌توان گفت: شایستگی عاطفی و اجتماعی، عبارت است از توانایی شناخت و تشخیص احساسات خود و دیگران برای ایجاد انگیزه‌ی شخصی و مدیریت مؤثر عواطف خود و دیگران. این شایستگی، ویژگی‌هایی را منعکس می‌کند که به افراد کمک می‌کنند تا با تغییرات، به‌طور مؤثر کنار آیند (کورتلازو^۳ و دیگران، ۲۰۲۱). از نظر ویر و گری^۴ (۲۰۰۳)، نیز شایستگی عاطفی و اجتماعی، توانایی فهم، مدیریت و بیان جنبه‌های عاطفی و اجتماعی زندگی شخص به طریقی است که مدیریت موفق وظایفی مانند یادگیری، شکل دادن ارتباطات، حل مسائل روزمره و سازگاری با مطالبات پیچیده‌ی جامعه را فراهم می‌سازد.

۱ Pierpont

۲ Seal

۳ Cortellazzo

۴ Weare and Gray

به عبارتی کارکنان، ابزارهایی را برای تنظیم رفتارشان، فهم عواطف خود و دیگران و مدیریت ارتباطات نیاز دارند. این شایستگی‌ها که می‌توانند جزئی از شخصیت اعضای سازمان باشند زمانی برای کارکنان مفید هستند که آنان با ناکامی‌های شغلی و رفتار نامناسب دانش‌آموزان و اولیاء و همکاران دیگر برخورد می‌کنند (لوو^۱ و دیگران، ۲۰۱۵). نظرسنجی‌های متعدد نشان می‌دهد که در دو دهه‌ی گذشته، نیاز به برنامه‌های آموزشی جامع، نه فقط برای رشد علمی، بلکه به‌منظور افزایش شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی کارکنان از سوی دست‌اندرکاران به‌عنوان یک اصل، مطرح شده‌است (جینگز و دیگران، ۲۰۱۷). جینگز و گرینبرگ^۲ (۲۰۰۹)، پس از مطالعات خود در زمینه‌ی ارتباط بین شایستگی عاطفی و اجتماعی مدیران و دستاوردهای کارکنان، مدل محیط اجتماعی را پیشنهاد می‌دهند. طبق نظر ایشان، شایستگی عاطفی و اجتماعی اعضای سازمان، از طریق میانجی‌های روابط سالم مدیر سازمان-کارکنان، مدیریت مؤثر و اجرای مؤثر برنامه‌های یادگیری عاطفی و اجتماعی، موجب ایجاد جو سالم سازمانی و ارتقای دستاوردهای کارکنان هم در زمینه عاطفی-اجتماعی و هم در حوزه‌ی علمی می‌شود. بین بسیاری از مؤلفه‌های این مدل، رابطه‌ی دوسویه برقرار است. به‌عنوان مثال، جو سالم سازمان، خود می‌تواند مدیریت مؤثر سازمان و سرزندگی اعضای سازمان را به همراه داشته باشد. با توجه به مدل سازمان اجتماعی، عوامل مربوط به بافت و زمینه‌ای که سازمان در آن قرار دارد، به‌طور کلی مؤلفه‌های موردنظر در مدل را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ که این زمینه‌ها به‌طور مختصر، عبارتند از:

عوامل زمینه‌ای گوناگونی در داخل و خارج سازمان، بر شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی اعضای سازمان، تأثیرگذارند. این عوامل عبارت‌اند از نحوه‌ی حمایت از اعضای سازمان، رهبری و مدیریت ناحیه و منطقه، هنجارها و جو سازمان، ارزش‌های سازمان، فرصت‌های آموزش ضمن خدمت، فرهنگ جامعه و سیاست‌ها و خواسته‌های آموزشی دولتی. سرزندگی و اثربخشی اعضای سازمان و همچنین عواملی مانند دوستی، روابط خانوادگی و میزان استرس موجود در زندگی شخصی اعضای سازمان، می‌توانند بر عملکرد توانایی عاطفی و اجتماعی او در سازمان مؤثر باشند. به دلیل اینکه شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی افراد، وابسته به زمینه است، یک فرد ممکن است در یک بافت ویژه، در سطح بالایی عمل نماید اما برای بافت دیگر، نیازمند آموزش ویژه باشد. به‌علاوه، نیازهای رشدی کارکنان می‌تواند لزوم ایجاد تغییراتی در شایستگی کارکنان را به وجود آورد. بنابراین کارکنان برپایه این شایستگی می‌توانند به شناخت و مدیریت صحیح عطف خود و دیگران و مدیریت ارتباطاتشان در تعامل با کارکنان بپردازند و جو سازمانی سرزنده و شاد را ایجاد کنند (حجازی، ۱۳۹۸).

^۱ Low

^۲ Jennings and Greenberg



نظریه یادگیری خودراهبر

نولز (۱۹۹۵) یادگیری خودراهبر را به عنوان فرایندی می‌داند که در آن کارکنان برای شناسایی نیازهای یادگیری خود، تعیین اهداف یادگیری، شناسایی منابع و مطالب مورد نیاز برای یادگیری، انتخاب و اجرای استراتژی‌های مناسب یادگیری و ارزیابی یادگیری خود با یا بدون کمک دیگران وارد عمل شده و ابتکار عمل را در دست می‌گیرند. مریام ۱ (۲۰۰۱)، اظهار می‌کند در یادگیری خودراهبر باید به دو بعد توجه داشت؛ اول یادگیری خودراهبر به عنوان یک فرایند یا شیوه یادگیری و دوم، مسئولیت‌پذیری که هم مؤلفه مورد نیاز و هم پیامد یادگیری خودراهبر است (سامور ۲، ۲۰۱۸).

گبینز ۳ و همکاران (۲۰۱۱)، ویژگی‌های افراد خودراهبر، عبارتند از:

- خودکنترلی: این افراد قادر به تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی فعالیت‌های یادگیری‌شان به شکل مستقل هستند.

- خودمدیریتی: افراد خودراهبر قادر به تشخیص نیازهای خود، ایجاد اهداف یادگیری، کنترل زمان و

انرژی

خود و سازماندهی بازخوردهای کاری هستند.

- انگیزه و اشتیاق به یادگیری: این افراد از نوعی انگیزه بسیار قوی برای کسب دانش برخوردارند.

- حل مسئله برای نیل به بهترین نتایج یادگیری: افراد خودراهبر از فرایندهای عملی و منابع موجود برای غلبه بر مشکلات استفاده می‌کنند.

آفر و پدر ۴ (۲۰۱۱)، چهار بعد برای یادگیری خودراهبری تعیین نموده‌اند:

جهت‌گیری درونی به یادگیری: اعضای سازمان نیازهای یادگیری خود را تشخیص می‌دهد.

جهت‌گیری بیرونی به یادگیری: اعضای سازمان از منابع اطراف خود مانند سازمان‌ها همجوار، دانشگاه-

ها و یا از هر منبعی که در محیط است، برای یادگیری استفاده می‌کند.

جهت‌گیری همکارانه به یادگیری: اعضای سازمان با همکاران خود درباره آموزش خود، بحث و گفتگو

می‌کند.

۱ Merriam

۲ Sumuer

۳ Gibbons

۴ Opfer and Peder

جهت‌گیری تحقیقی به یادگیری: اعضای سازمان اقدامات کاری و سازمانی خود را با یافته‌های پژوهشی در آن حوزه مطابقت داده و از آن‌ها برای بهبود کار خود بهره می‌برد (منتظری و غلامی، ۱۳۹۵).

یادگیری خودراهبری، کارایی و اثربخشی کارکنان را افزایش داده و بر مهارت‌ها و نگرش‌های آن‌ها در سازمان درس تأثیرگذار بوده و از این طریق کارکنان کیفیت آموزشی بیشتری دریافت می‌کنند. بنابراین ارتقاء یادگیری خودراهبر، یکی از اهداف مهم نظام‌های مختلف محسوب می‌شود و ارزش آن به‌عنوان یک مهارت لازم برای ارتقای شایستگی حرفه‌ای و کار در قرن بیست و یکم مورد توجه قرار گرفته‌است. بنابراین انتظار می‌رود کارکنان به سطحی از توانمندی‌های فردی برسند که با یا بدون قرارگرفتن در یک نظام آموزشی ویژه، بتوانند نیازهای آموزشی خود را بشناسند و برای به‌دست آوردن آن راهبردهای متفاوتی را بکار گیرند و در نهایت، یادگیری خود را مورد ارزشیابی قرار دهند (ساهو^۱، ۲۰۱۶).

نظریه اجتماعی ویگوتسکی^۲

امروزه یکی از نظریاتی که تأثیر بسزایی در آموزش و مقوله یادگیری دارد و به‌عنوان مؤثرترین نظریه در زمینه آموزش مورد توجه قرار گرفته‌است، نظریه اجتماعی، فرهنگی ویگوتسکی است. این نظریه فرهنگی فراگیران را موجوداتی اجتماعی می‌داند که از فرهنگ جامعه خود تأثیر می‌پذیرند و متقابلاً بر آن تأثیر می‌گذارند. این نظریه معتقد است که یادگیرندگان در بافت فرهنگی متعلق به خود و افراد دیگر مشتمل بر نظام‌های عادی، مصنوعات (ابزار فرهنگی)، و مهارت‌ها و ارزش‌ها رشد می‌کنند. براساس نظریه فوق، قابلیت برقراری ارتباط میان ذهنی با افراد دیگر و رغبت و تمایل به یادگیری و تفکر در محیط اجتماعی میسر می‌گردد. طبق این نظریه، اگر اعضای سازمانی بخواهد توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای خود را رشد و توسعه دهد، باید محیطی فراهم شود که در آن تبادل تجارب بین کارکنان بهتر صورت گیرد. یعنی یک فرایند تعاملی بین کارکنان و همکارانشان ایجاد گردد (داویس^۳ و دیگران، ۲۰۱۵).

نظریه بوم زیستی رشد و یادگیری برنfen برنر

^۱ Sahoo

^۲ Vygotsky

^۳ Davis



برنفن برنر^۱ (۲۰۰۵) در این نظریه مانند نظریه فرهنگی اجتماعی ویگوتسکی، بر یادگیری اجتماعی و فرهنگی مخصوصاً یادگیری از طریق محیط تأکید زیادی دارد. مبانی نظری این نظریه بر این اساس است که رشد و تکامل انسان در آزمایشگاه صورت نمی‌گیرد، بلکه در خانه با خانواده، در سازمان با همسازمانی-ها و کارکنان، در پارک با همسالان و به‌طور کلی، در محیط وسیع اجتماعی و فرهنگی انجام می‌پذیرد. به نظر برنر یادگیرنده و محیط پیرامون او به طور مستمر و دو جانبه «تعادلی» بر یکدیگر اثر می‌گذارند. از نظریه برنر می‌توان دریافت که محیط یادگیری نقش بسیار مهمی در فرآیند یادگیری دارد و باید مشابه محیط واقعی زندگی باشد، و نمی‌توان در محیط تصنعی دانشگاه، اعضای سازمان حرفه‌ای تربیت کرد، تربیت اعضای سازمان باید در محیط واقعی تدریس یعنی سازمان درس و سازمان صورت پذیرد (تودگه^۲ و دیگران، ۲۰۱۶).

۲.۱.۲۱. رویکردهای متداول در بهبود شایستگی‌های حرفه ای

رویکرد سازمان بنیان برای رشد شایستگی حرفه ای

این رویکرد براساس نظریه‌های یادگیری سازنده گرایانه و مبتنی بر موقعیت و در راستای کاهش شکاف بین نظریه و عمل تربیتی شکل گرفته‌اند. در رویکردهای سنتی آموزش ضمن خدمت کارکنان، اعضای سازمان در آن نقش دریافت‌کننده دانش از یک فرد متخصص را دارد و آموزش‌ها، منفک از بافت سازمان و سازمان درس ارائه می‌شود. اما در این رویکرد، استفاده از راهبردهای متعدد ارتقای شایستگی حرفه‌ای است که هدف آن توانمند ساختن کارکنان در زمینه تسلط بر کار، روش‌های یاددهی یادگیری و فهم فرایند یادگیری کارکنان در بافت سازمان و سازمان می‌باشد. در رویکرد جدید آنچه مورد تأکید است، فراهم ساختن یک ساختار بلندمدت، سازمان محور، پژوهش محور یا یادگیرنده محور است که کارکنان را به‌عنوان کسانی که با همیاری^۳ کارکنان دیگر در پی ساختن دانش حرفه‌ای مورد نیاز خود هستند، یاری می‌کند (حجازی، ۱۳۹۸).

تأکید بر همیاری و همکاری، مستلزم درگیر شدن کارکنان در اجتماعات یادگیری است. گسترش و عمق بخشیدن به دانش محتوایی و پداگوژیکی، در اختیار داشتن زمان فراوان به منظور حل مسئله همکارانه در محیط‌های رشد حرفه‌ای، برانگیختن کارکنان به کاربرد دانش جدید در عملکرد خود و ایجاد ارتباطاتی که یک اجتماع یادگیری را حمایت می‌کند، از ویژگی‌های برنامه‌های یادگیری حرفه‌ای باکیفیت

۱ Bronfen Brenner

۲ Tudge

۳ Collaboration

قلمداد می‌شود. این رویکرد، بیان می‌کند یادگیری معنادار و تحول‌آفرین اعضای سازمان، مستلزم توجه به تجربه و بافت ویژه‌ای است که کارکنان در آن کار می‌کنند. بنابراین باید از برنامه‌های متمرکزی که در آن آموزش‌ها، خارج از بافت سازمان و به دور از نیازها، علایق و انگیزه‌های کارکنان ارائه می‌شود، به سمت برنامه‌هایی که منطبق با شرایط، منابع و بافت محلی است، حرکت کرد (جاکوب ۱ و دیگران، ۲۰۱۴).

برادلی ۲ (۱۹۹۱)، معتقد است در صورتی که دوره‌های آموزش و ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران و کارکنان در بافت سازمان اتفاق بیافتد، متناسب با نیازهای کارکنان خواهد بود و این امر باعث کاهش مقاومت آن‌ها در برابر تغییر خواهد شد، و در این صورت سازمان تبدیل به یک سازمان یادگیرنده می‌شود که در آن همه اعضا دائماً در حال تلاش برای توسعه توانایی‌های خود، به منظور ایجاد پیامدهای مطلوب در سازمان می‌باشند. و فرایند یادگیری، یک اقدام جمعی تلقی می‌شود. بدین ترتیب کارکنان مجهز به خزانه وسیعی از راهبردهای یاددهی یادگیری می‌شوند که می‌توانند در سازمان خود مورد استفاده قرار دهند (هاردمن ۳ و دیگران، ۲۰۲۱).

به زعم لیبرمن ۴ (۱۹۹۶)، یادگیری حرفه‌ای مدیران و کارکنان درون سه بافت رخ می‌دهد: الف: تدریس مستقیم (کنفرانس‌ها، دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها)، ب: یادگیری در سازمان (از دوستان منتقد، هم مربیگری ۵، اقدام پژوهشی و...)، ج: یادگیری خارج از سازمان (از طریق مشارکت دانشگاه و سازمان و...) (هالینگر و کولوفاس ۶، ۲۰۲۰).

آفر و پدر (۲۰۱۱)، معتقدند کارکنان برای شرکت در برنامه ارتقای شایستگی حرفه‌ای سازمان محور بر دلایلی همچون: کارکردن با همکاران، توجه فوری به نیازهای سازمان درس، بهبود توانایی‌های حرفه‌ای، توانا ساختن کارکنان جهت رسیدن به اهداف بلندمدت چرخه شغلی، فراهم کردن اعتبار و وجهه آن‌ها تأکید داشتند.

رویکرد سازمان بنیان، این امکان را فراهم می‌کند تا کارکنان تصور مجری صرف بودن را در مورد خود تغییر دهند و فرصت تصمیم‌گیری و اندیشه‌ورزی داشته باشند. که این موضوع منجر به افزایش دانش و مهارت‌ها در آنان و در نتیجه بهبود فعالیت تدریس و رشد شخصی، اجتماعی و عاطفی آن‌ها می‌شود و از این طریق کارکنان نیز آموزش باکیفیت‌تری را دریافت می‌کنند (گندمی حسنارودی و سجادی، ۱۳۹۵).

۱ Jacobs

۲ Beradle

۳ Hardmen

۴ Lieberman

۵ Peer-Coaching

۶ Hallinger and Kulophas



رویکرد شناختی^۱

یکی از رویکردهای نظری در ارتقای شایستگی حرفه‌ای کارکنان، رویکرد شناختی است. از آنجا که منظور از ارتقای شایستگی حرفه‌ای کارکنان رشد و توسعه مهارت‌های مختلف کارکنان است و این رشد و بهسازی مهارت‌ها نیز از طریق یادگیری اتفاق می‌افتد. رویکرد شناختی به افراد می‌آموزد که کارکنان به-عنوان یادگیرندگان از سبک‌های یادگیری متفاوتی برخوردار هستند و نیز در سطوح رشد و بهسازی متفاوتی قرار دارند. به‌علاوه، کارکنان به‌عنوان یادگیرندگان بزرگسال دارای نیازهای ویژه‌ای هستند و برنامه‌های بهسازی کارکنان باید به این نیازها پاسخ دهد. همچنین طبقه‌بندی شناختی بلوم یادآوری می‌کند که اولاً سطوح شناختی فعالیت‌های مختلف متفاوت است و باید برنامه‌های ارتقای شایستگی حرفه‌ای تا حد امکان در سطوح بالای شناختی ارائه گردد، ثانیاً علاوه بر بعد دانشی باید بر ابعاد نگرشی و مهارتی کارکنان در طراحی دوره‌های ارتقای شایستگی حرفه‌ای آن‌ها توجه شود و ثالثاً کارکنان در هر سطحی که هستند نباید آن‌ها را باهم مقایسه کنیم بلکه باید به آن‌ها کمک کرد تا سطح رشد خود را بشناسند و توانایی‌های خودشان را برای یادگیری و رشد و ارتقای شایستگی حرفه‌ای شناسایی کنند (لوکین^۲ و دیگران، ۲۰۱۱). برنامه‌های ارتقای شایستگی حرفه‌ای کارکنان باید به‌گونه‌ای متنوع باشد که طیف گسترده‌ای از کارکنان بتوانند از آن‌ها بهره‌مند شوند. نکته مهم دیگری که رویکرد شناختی به افراد یادآوری می‌کند این است که در گذشته تصور می‌شد که اولویت یادگیری به ترتیب عبارت از دانش، مهارت و نگرش است. امروزه بر اساس رویکرد شناختی اعتقاد بر این است که اولویت یادگیری باید به ترتیب نگرش، مهارت و دانش باشد. نگرش و بینش انسان در اولویت است. اگر نگرش نباشد انسان نمی‌داند در پی چه دانشی باید باشد و نمی‌تواند از مهارت‌ها و دانش خود به نحو صحیح استفاده نماید (استرنبرگ و استرنبرگ، ۱۴۰۱). کارکنان اگر نگرش مثبتی نسبت به حرفه اعضای سازمانی نداشته باشند و اصولاً معتقد به حرفه‌گرایی در شغل خود نباشند، برنامه‌های ارتقای شایستگی حرفه‌ای طراحی شده مورد پذیرش و استقبال آن‌ها قرار نخواهد گرفت (جان هیکسون و دیگران، ۱۳۹۰).

رویکرد تلفیقی پویا^۳ به بهبود شایستگی حرفه‌ای کارکنان

رویکرد تلفیقی پویا بیان می‌کند:

۱ Cognitive Approach

۲ Luckin

۳ Dynamic Integrated Approach

-آموزش و ارتقای شایستگی حرفه‌ای کارکنان بجای تمرکز بر عوامل آموزشی مجزا در هر زمان، باید بر مجموعه‌ای از عوامل که مرتبط با یادگیری دانش‌آموزان است، متمرکز شوند.

-چون کارکنان دارای تجارب و وظایف آموزشی مشابه، نیازها و اولویت ویژه‌ای با توجه به پیشرفت خود هستند؛ در نتیجه محتوای آموزش کارکنان و ارتقای شایستگی حرفه‌ای باید به‌عنوان دو متغیر مهم در نظر گرفته شود؛ بنابراین به‌منظور مشخص کردن این اولویت‌ها، باید اطلاعات رفتار کارکنان در سازمان جمع‌آوری گردد و مراحل ارتقای شایستگی حرفه‌ای براساس این عوامل ارائه گردد.

-کارکنان باید در دوره‌های ارتقای شایستگی حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای مشارکت فعال داشته باشند و به این درک برسند که این عوامل بر یادگیری مدیران و کارکنان تأثیر زیادی دارد. در این صورت می‌توانند روش‌ها و راهبردهای مبتنی بر اثربخشی آموزشی منعطف‌تری را در سازمان اجرا کنند.

-رویکرد تلفیقی پویا بر این باور است که هماهنگ کردن یک گروه به‌عنوان مسئول برنامه ارتقای شایستگی حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای کارکنان نقش مهمی در تسهیل؛ هدایت و حمایت از آنان برای ارتقاء و اجرای عملی برنامه‌ها در سازمان دارد. عامل مهم و حیاتی دیگر این است که گروه هماهنگ‌کننده باید از کارکنان حمایت کند تا ارزشیابی مستمری از اجرای برنامه‌ها داشته باشند و اطلاعات لازم را در مورد کارایی آن در طی فرایند ارتقای شایستگی حرفه‌ای جمع‌آوری کنند. یکی از جنبه‌های مهم رویکرد پویا، بازخورد نقادانه و همکارانه اجرای برنامه از سوی کارکنان است.

-در این رویکرد اجرای ارزشیابی پایانی بسیار مهم است تا تأثیر برنامه ارتقای شایستگی حرفه‌ای بر مهارت‌های آموزشی کارکنان شرکت‌کننده و تأثیر آن بر بازده یادگیری دانش‌آموزان مشخص گردد. در حقیقت رویکرد تلفیقی پویا مبتنی بر این فرضیه است که بازخورد و تفکر نقادانه دو عنصر مهم در تمام جنبه‌های یادگیری و کارایی کارکنان می‌باشند (آنتونیو و دیگران، ۲۰۱۵).

رویکرد سرمایه روان‌شناختی^۲

این رویکرد مفهومی جدیدی است که توسط لوتانز معرفی شده و ریشه در رفتار سازمانی مثبت‌گرا و روانشناسی مثبت‌گرا دارد. فلسفه زیربنایی سرمایه روان‌شناختی توجه به پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های کارکنان است. درواقع، در رویکرد جدید به‌جای توجه به ضعف‌ها، اشکالات و مشکلات تلاش می‌شود تا این‌گونه موارد از طریق تقویت نقاط قوت کارکنان حل‌وفصل شود (بارون^۳ و دیگران، ۲۰۱۶). این رویکرد نوین از

^۱ Antoniou and Kyriakides

^۲ Psychological capital approach

^۳ Baron



قابلیت‌های ویژه‌ای برخوردار است که می‌توان از آن برای خلق مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها استفاده کرد. سرمایه روان‌شناختی یک حالت توسعه‌ای مثبت روان‌شناختی با مشخصه‌های زیر است: متعهد شدن و انجام تلاش لازم برای موفقیت در کارها و وظایف چالش‌برانگیز (اعتماد به نفس / خودکارآمدی)؛ داشتن استناد مثبت درباره موفقیت‌های حال و آینده (خوش‌بینی)؛ پایداری در راه هدف و در صورت لزوم تغییر مسیر رسیدن به هدف برای دستیابی به موفقیت (امیدواری) و پایداری هنگام مواجهه با سختی‌ها و مشکلات برای دستیابی به موفقیت (تاب‌آوری). سرمایه روان‌شناختی فراتر از سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی است. درحالی‌که سرمایه انسانی بر «چه چیز می‌دانید؟» و سرمایه اجتماعی بر «چه کسی را می‌شناسید؟» تأکید دارد، سرمایه روان‌شناختی برچه کسی هستید؟ و چه کسی می‌توانید بشوید؟ تأکید دارد (لوئانز و یوسف-مورگان ۱، ۲۰۱۷).

نکته مهمی که در خصوص ظرفیت بالای سرمایه روان‌شناختی در کنار تأثیر مثبت آن بر متغیرهای مختلف فردی و سازمانی وجود دارد قابلیت تقلید اندک آن می‌باشد که باعث شده‌است سرمایه روان‌شناختی به یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌های معاصر تبدیل شود (لوئانز و یوسف-مورگان، ۲۰۱۷).

لذا با توجه به اینکه حرفه اعضای سازمانی دارای منابع استرس‌زای درونی و بیرونی زیادی ازجمله مسئولیت‌های فردی و شغلی، ناسازگاری در سازمان، سطح انتظار بالا از کارکنان و مشکلات رفت و آمد، است، سرمایه روان‌شناختی به کارکنان کمک می‌کند تا علاوه بر مقابله بهتر در برابر موقعیت‌های استرس‌زا، کمتر دچار تنش شده و در برابر مشکلات تحمل بیشتری از خود نشان دهند، و خود را با شرایط محیطی و کاری تطبیق دهند. این رویکرد همچنین تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد کارکنان و متغیرهای سازمانی مانند رضایت شغلی و تعلق سازمانی دارد (حجازی، ۱۳۹۸).

رویکرد تجربی و خود-ارتقای شایستگی حرفه‌ای ۲ در توسعه حرفه‌ای

الف) یادگیری تجربی: بخش عمده یادگیری انسان توسط یادگیری‌های تصادفی و تجربی شکل می‌گیرد. از این رو، نقش تجربه در یادگیری انسان بسیار بااهمیت می‌باشد. یادگیری تجربی بر اساس یک چرخه کار و تکلیف می‌باشد و شامل چهار عنصر اقدام کردن، دیدن نتایج، فکر کردن در مورد نتایج، برنامه‌ریزی برای دفعه بعد می‌باشد. بر این اساس می‌توان عنوان کرد که بخش زیادی از یادگیری‌های حرفه‌ای کارکنان نیز توسط یادگیری تجربی اتفاق می‌افتد. اگر بتوان این فرایند توسعه و رشد مهارت‌های

۱ Luthans and Youssef-Morgan

۲ Self-development

حرفه‌ای اعضای سازمانی را مورد شناسایی قرار داد و برنامه‌ریزی مناسب توسط اعضای سازمان جهت استفاده از تجاربش صورت بگیرد، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان سریعتر رشد کرده و به بالندگی می‌رسند (گندمی حسنارودی و سجادی، ۱۳۹۵).

ب) خود-ارتقای شایستگی حرفه‌ای: بویس^۱ و همکاران (۲۰۱۰)، خود-ارتقای شایستگی حرفه‌ای را فرایند «خودآغازی و توسعه آگاهانه مهارت‌ها، هدایت و رهبری توسط کارکنان را به صورت مستمر و درازمدت» می‌دانند. این فرایند می‌تواند رسمی یا غیررسمی، در حین کار یا خارج از ساعات کار باشد. مفروضه اصلی این رویکرد آن است که افراد مسئولیت شناسایی و هدایت محتوا، مکان، زمان و چگونگی رشد و ارتقای شایستگی حرفه‌ای خود را می‌پذیرند. این رویکرد بیان می‌کند کارکنان باید با شناسایی نقاط ضعف و قوت خود، مسئولیت اصلی برنامه‌ریزی و اجرای ارتقای شایستگی حرفه‌ای فردی خود را بر عهده گیرند.

۲.۱.۲۲. بیمه

واژه بیمه در زبان فرانسه Assurance و در انگلیسی Insurance است که به معنای اطمینان می‌باشد. علاوه بر عقد، در معانی در تضمین، تأمین و اعتماد به کار رفته است و ریشه اصلی در همان بیمه هست و عامل اساسی انعقاد عقد بیمه، ترس و گریز از خطر است (اصلانی، ۱۳۹۸).

بیمه قراردادی است که توسط یک بیمه‌نامه نشان داده می‌شود که در آن بیمه‌گذار از یک شرکت بیمه حمایت مالی یا بازپرداخت در برابر خسارت دریافت می‌کند. این شرکت ریسک‌های مشتریان را جمع می‌کند تا پرداخت‌ها را برای بیمه‌گذار مقرون به صرفه‌تر کند (کاگان^۲، ۲۰۲۳).

بیمه‌نامه‌ها در مقابل خسارات مالی ناشی از حوادث، جراحات یا خسارت مالی محافظت می‌کنند. بیمه همچنین به پوشش هزینه‌های مرتبط با مسئولیت (مسئولیت قانونی) در قبال خسارت یا صدمات وارده به شخص ثالث کمک می‌کند (تیمن^۳، ۲۰۱۷).

بیمه می‌تواند از دو دیدگاه تعریف شود، اول بیمه پوششی است در مقابل خسارت مالی که به وسیله بیمه‌گر ارائه می‌شود؛ دوم یک ابزار است که به وسیله آن ریسک دو یا چند نفر یا شرکت از طریق

^۱ Boyce

^۲ Kagan

^۳ Thimann



مشارکت واقعی یا تعهد شده برای پرداخت به زیان‌دیده ترکیب می‌شود. از دیدگاه بیمه‌گذار، بیمه یک ابزار انتقال است. از دیدگاه بیمه‌گر بیمه یک ابزار ترکیب و نگهداری است (کریل و ولف ۱، ۲۰۱۴).

قانون بیمه ایران (مصوب اردیبهشت ماه ۱۳۱۶ شمسی) بیمه را چنین تعریف می‌کند: "بیمه عقدی است که به موجب آن یک طرف تعهد می‌کند در ازای پرداخت وجه یا وجوهی، از طرف دیگر در صورت وقوع حادثه، خسارت وارده بر او را جبران نموده و یا وجه معینی بپردازد. متعهد را بیمه‌گر و طرف تعهد را بیمه‌گذار و وجهی را که بیمه‌گر به بیمه‌گذار می‌پردازد حق بیمه و آنچه بیمه می‌شود موضوع بیمه می‌نامند" (بیات، ۱۴۰۲).

۲.۱.۲۳. خاستگاه بیمه

در گذر زمان، نخستین نوع بیمه که قبل از سده نوزدهم قبل از میلاد عمل و اجرا می‌شد بیمه باربری دریایی بود. اسناد و مدارک تاریخی کشتیرانان فینیقی را مبتکر بیمه باربری دریایی می‌دانند. در بیمه باربری دریایی مورد استفاده آن زمان، کشتیرانان و دریانوردان از بازرگانان و تجار وام دریافت می‌کردند و اگر سفر خود را به سلامت به سرانجام می‌رساندند، باید در مدت زمان معلوم اصل پول دریافتی را به همراه سودش به آن بازرگان بازگشت می‌دادند. در تمام این مدت هم کالای این دریانورد مقروض نزد بازرگان گرو می‌ماند و اگر طلبش به موقع وصول نمی‌شد می‌توانست آنها را به حراج بگذارد، اما چنانچه کشتی با اتفاقات دریایی روبرو می‌شد یا دزدان دریایی کالاهای آنها را غارت می‌کردند، دریانورد هیچ وظیفه‌ای نسبت به عودت دادن وام دریایی نداشت. این نوع بیمه حدود پانصد الی ششصد سال پیش از میلاد مسیح در حوزه مدیترانه نیز رواج داشت (گودرزی، ۱۳۹۹).

با مرور زمان، در قرن چهاردهم میلادی توسعه بیمه شکل امروزی‌تری نسبت به قبل یافت. با گسترش تفکر حرام بودن گرفتن بهره و سود در مسیحیت، سرمایه‌داران حاضر به قرض دادن پول بدون سود نبودند و از طرف دیگر تجار هم نمی‌توانستند بدون وام به تجارت خود ادامه دهند. این الزام و ضرورت بود که بیمه را به سمت روشی جدید سوق داد که در واقع شرط همراه با قرض بود که برای اولین بار در سال ۱۳۴۷ میلادی در شهر ژن ایتالیا بین رومیان مرسوم شد. برای جلوگیری از بهانه‌گیری، کلیسا وام‌گیرنده بجای پرداخت سود، جایزه‌ای می‌داد که در واقع هم قیمت همان بهره قبلی بود ولی کلیسا نمی‌توانست از آن جلوگیری کند. بیمه علی‌رغم این مخالفت‌ها به سرعت توسعه یافت به طوری که شواهد و اسناد بیان می‌کنند که در سال ۱۳۹۳ میلادی بیش از هشتاد قرارداد بیمه در دفتری در ژنو به ثبت و امضا رسید.

در ادامه توسعه این مدل بیمه در قرن پانزدهم میلادی تعدادی از بازرگانان کسب‌وکار خود را به صدور بیمه و بیمه‌گری منحصر کردند که حاصل آن در سال ۱۵۵۲ تشکیل سازمانی مجهز در شهر فلورانس توسط فعالان بیمه‌گر بود. اما در قرن هفدهم میلادی کافه‌ای به نام لویدز در شهر لندن سرآغاز تحولات نوینی در امر بیمه‌های دریایی بود. این کافه که محلی برای مرور اخبار روز دنیا، استراحت و گذر بازرگانان دریایی و کشتیران‌ها بود، پایه‌گذار مدل نوین بیمه‌های بازربری امروزی شد که بعداً تبدیل به بزرگ‌ترین شرکت فعال در صنعت بیمه گردید (جوکار حسنارودی، ۱۳۹۵).

دومین رشته بیمه‌ای، بیمه آتش‌سوزی است که پس از آتش‌سوزی مهیب و فاجعه‌بار لندن در سال ۱۶۶۶ و خسارت سنگین به شهر لندن نیاز به وجود آن احساس شد و به‌این‌ترتیب اولین نشانه‌ها از گسترش بیمه در بخش‌های مختلف ظاهر گردید با گذر زمان و با گسترش و توسعه بیمه در جوانب مختلف، صنعت بیمه از جنگ جهانی دوم بیش‌ازپیش نقش خود را در صنعت و اقتصاد نمایانگر کرد. در ایران نیز هم‌زمان با سایر نقاط جهان با توسعه اقتصاد و صنعت و حرکت کشور به سمت صنعتی‌شدن، نخستین‌بار در سال ۱۲۷۰ شمسی، امتیاز «تأسیس اداره حمل‌ونقل و سازمان بیمه در ایران» توسط قاجار به فردی روسی واگذار گردید که این طرح اجرا نگردید و مجدد در سال ۱۲۸۹ امتیاز فعالیت بیمه‌ای در ایران به دو فرد روس واگذار گردید و فعالیت بیمه‌ای به طور رسمی در ایران آغاز گردید.

اما آغاز فعالیت نظام‌مند و ساختاری بیمه را در ایران از سال ۱۳۱۰ می‌توان در نظر گرفت؛ زیرا این سال قانون ثبت شرکت‌ها در ایران تصویب شد و متعاقب آن بسیاری از شرکت‌های بیمه‌گر خارجی به تأسیس شعبه و نمایندگی در ایران اقدام کردند. در سال ۱۳۱۴ اولین شرکت بیمه داخلی با نام شرکت سهامی بیمه ایران توسط دولت وقت تأسیس و فعالیت خود را در بازار بیمه کشور آغاز نمود. از این سال به بعد صنعت بیمه به‌صورت روزافزون با رشد و ترقی همواره همراه بوده است به‌طوری‌که در سال ۱۳۲۸ تا ۱۳۴۳ فعالیت بیمه‌ای از یک شرکت به نه شرکت رسید، در سال ۱۳۴۷ صندوق تأمین خسارت‌های بدنی، و در سال ۱۳۵۰ بیمه مرکزی در ایران ایجاد و تأسیس گردید. باوجوداینکه فعالیت‌های بیمه‌ای دچار نوساناتی در این سیر تاریخی شده ولی به‌صورت کلی روزبه‌روز در مسیر توسعه گام برداشته تا امروز به نظمی نوین رسیده و بیش از سی شرکت بیمه‌ای در فضای رقابتی و پرتقاضای کشور به فعالیت مشغول هستند (جوکار حسنارودی، ۱۳۹۵).

بسط و گسترش روزافزون صنعت بیمه در طول تاریخ همواره به دو دلیل از بین بردن ریسک‌ها و گسترش ریسک از افراد به جامعه بزرگ‌تر و تأمین مالی بلندمدت بوده است که با رشد بیمه حساسیت اهداف و نیاز به وجود آن، بیشتر از پیش احساس شده است. به بیان دیگر با تبدیل بیمه به یک صنعت بنیادی در ساختار اقتصادی جهان، اهمیت بیمه به دلیل تقویت پایه‌های اقتصادی از طریق تأمین مالی و اطمینان بخشی به سایر جوانب اقتصاد از طریق کاهش ریسک، روزبه‌روز بیشتر و تقویت وجود آن حساس‌تر می‌شود (گودرزی، ۱۳۹۹).

توسعه و پیشرفت بیمه با توسعه اقتصادی رابطه مستقیم و دوسویه‌ای دارد. بهبود وضع اقتصادی کشور، گسترش تعاملات بین‌المللی، توسعه سرمایه‌گذاری و افزایش سطح رفاه جامعه با توسعه بیمه رابطه‌ای دوسویه و درهم‌آمیخته دارد. به این صورت که با رونق صنعت بیمه، از طریق افزایش سرمایه‌گذاری در اقتصاد به تولید ثروت و افزایش تولید ناخالص ملی کمک می‌کند. نکته قابل توجه این است که تشخیص اینکه کدام یک عامل توسعه و بهبود وضع دیگری است کار دشواری است، ولی اثر توسعه‌دهنده آن غیرقابل انکار می‌باشد (گودرزی، ۱۳۹۹).

کاهش ریسک

کاهش ریسک یکی از اهداف بیمه بوده که همواره در طول تاریخ توسعه به پیشرفت بیمه منجر شده است. با کاهش ریسک، بیمه ضامن تأمین امنیت شده و این بستر برای پیشبرد بهتر اهداف صنعت و اقتصاد تأمین می‌گردد. شرکت‌های بیمه در ازای دریافت مبلغی به‌عنوان حق بیمه ذیل قرارداد منعقد شده به‌عنوان بیمه‌نامه، پرداخت خسارت‌های احتمالی در رابطه با موضوع قرارداد را متعهد می‌گردد (گودرزی، ۱۳۹۹).

با این پرداخت فرد ریسک خود را به شرکت بیمه‌گر منتقل کرده و نسبت به تأمین خسارت احتمالی دچار مشکل نخواهد شد. به عبارت دیگر شرکت‌های بیمه‌گر با قبول مسئولیت در پرداخت خسارات احتمالی بخش اقتصادی صنعت را از جنبه خطرات خارجی و داخلی تحت پوشش قرار می‌دهد تا در مقیاس خرد، بنگاه و در مقیاس کلان، صنعت در مقابل خطرات احتمالی وارده دچار توقف و چالش نگردد (یوال دین ۱ و دیگران، ۲۰۱۷).

تأمین مالی

شرکت‌های بیمه با قبول تعهد نسبت به پرداخت خسارت، به جمع‌آوری نقدینگی حاصل از حق بیمه‌های دریافتی اقدام می‌کنند. با توجه به اینکه پرداخت خسارت با احتمال و وقفه زمانی از زمان دریافت

حق بیمه تا پرداخت روبرو است، بنابراین شرکت‌های بیمه امکان حضور فعال در صنعت و اقتصاد کشور را دارند. اما این حضور و ورود سرمایه از سمت شرکت‌های بیمه‌گر به عوامل مختلف و متنوعی بستگی دارد که مهم‌ترین آن‌ها از دیدگاه این شرکت‌ها سوددهی، قابلیت نقدینگی و اطمینان از برگشت اصل سرمایه است که در زمان لازم شرکت بیمه توانایی انجام تعهد داده شده را داشته باشد (گودرزی، ۱۳۹۹).

روش‌های تأمین مالی در هر کشور بسته به شرایط و مقررات موجود متنوع است ولی مرسوم‌ترین و پرکاربردترین آن‌ها ورود شرکت‌ها به بنگاه‌داری اقتصادی و سرمایه‌گذاری در اوراق بهادار به‌ویژه سهام است که می‌تواند به سودهای مناسب در بلندمدت منجر شود. از این‌رو شرکت‌های بیمه در جهان تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه دارند. جایگاه شرکت‌های بیمه در تأمین مالی بازار سرمایه و اختصاص پس‌انداز در برخی از کشورها از نظام بانکی و بورس اوراق بهادار مؤثرتر و مهم‌تر است چرا که شرکت‌های بیمه در کشورهای توسعه‌یافته بیش از ۸۰ درصد منابع مالی خود را به اشکال مختلف در بازار سرمایه مشارکت می‌دهند و از این طریق ضمن کسب سود و درآمد فرعی، برای توسعه و کمی و کیفی خدمات خود هم به اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری و مولد اولویت‌دار جامعه کمک می‌نمایند. به عبارت دقیق‌تر بازار مالی متشکل از بورس، بانک و بیمه را می‌توان مثلث توسعه مالی نامید که این مثلث بدون حضور بیمه، کم‌رنگ و ناکارآمد می‌شود. در مثلث توسعه مالی بیمه دو نقش پایگاه اطمینان و تأمین سرمایه را دارد ولی بانک و بورس به ترتیب نقش پایگاه پول و پایگاه سرمایه را دارند و تک‌بعدی عمل می‌کنند (گودرزی، ۱۳۹۹).

۲،۱،۲۵. نقش منابع انسانی در صنعت بیمه

صنعت بیمه در اقتصاد کشور یکی از بخش‌های پیشرو در بازار سرمایه است و یکی از صنایع پیشرو در زمینه رفاه اجتماعی، اشتغال‌زایی و کارآفرینی و افزایش ریسک‌پذیری در تولیدکنندگان می‌گردد. نیرو و چرخ به حرکت درآورنده این صنعت نیروی انسانی کارآمد است (حاج پیروز بخت و دیگران، ۱۴۰۰). علاوه بر این، خدماتی که شرکت‌های بیمه ارائه می‌دهند جزء خدمات ناملموس محسوب می‌شود. و نقشی که منابع انسانی در این زمینه ایفا می‌کند، بسیار حائز اهمیت می‌باشد (اسپارو، ۲۰۱۹).

در جهان امروز، سرمایه انسانی، پیش‌نیاز تحول و توسعه در صنعت بیمه است، زیرا، سرعت رشد و آهنگ تحول به کمیت و کیفیت نیروهای کارآمد بستگی دارد. توسعه آموزش اخلاق حرفه‌ای مدیران در توسعه منابع انسانی سازمان مؤثر است (چرخاب و دیگران، ۲۰۲۰).

دانش امروز کارکنان ممکن است برای رفع نیازهای سال آینده کاربردی نداشته باشد از آنجا که تکنولوژی به سرعت رشد می‌کند. بنابراین کارکنان متخصص و ماهر هم در زمان کوتاهی پس از استخدام نیازمند دریافت دانش و مهارت م باشند. بنابراین می‌توان گفت سرمایه‌گذاری در ارتقای دانش نیروی انسانی در کنار به روز کردن ابزارآلات و سخت‌افزارهای سازمانی یکی از منطقی‌ترین و پربازده‌ترین سرمایه‌گذاری‌های سازمانی است. با توجه به نقش ارتقای نیروی انسانی در افزایش بازده سرمایه‌گذاری و رونق تولید و اقتصاد کشور، آموزش و ارتقای توسعه فردی کارکنان صنعت بیمه می‌تواند در افزایش بهبود عملکرد بسیار اثرگذار باشد (نجاتی و دیگران، ۲۰۲۰).

اگر سازمان‌ها بخواهند در محیط پرتلاطم امروزی از حیات مستمر برخوردار باشند باید همسو با تغییرات محیطی، نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. از آنجا که منابع انسانی شایسته که برخوردار از دانش، توانایی و مهارت‌های مورد نیاز باشند، اساسی‌ترین منابع رقابتی سازمان‌ها هستند (اسنسو-کودوا^۲، ۲۰۱۹)، لزوم برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه سرمایه‌های انسانی سازمان از اهمیت وافر برخوردار است امری که عدم رعایت آن در سازمان‌ها و به خصوص در صنعت بیمه می‌تواند از جمله چالش‌های این صنعت به شمار آید. از نگاه دیگر، همراه با تغییر و تحولاتی که در حوزه کسب و کار رخ داده است، الگوی عرضه، جذب و توسعه نیروی انسانی نیز به لحاظ کمی و کیفی دستخوش تغییراتی شده است. تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان و ظهور نیروی دانشی در تمامی عرصه‌ها، دانش‌محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمامی سطوح سازمان، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند

۱ Sparrow

۲ Assensoh-Kodua

رشد و توسعه کشورها، استراتژی‌های نوین مدیریت بیمه را به توسعه شایسته‌سالاری معطوف ساخته است. در واقع حرکت صنعت بیمه در جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری از آنجا آغاز می‌شود که توسعه کشورها و سازمان‌ها با خلاقیت و نوآوری توسعه منابع انسانی مرتبط بوده و سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نموده، پرورش داده و از خدمات آن‌ها بهره گیرند. بدیهی است که تربیت منابع انسانی توسعه‌یافته، مستلزم پایبندی به اصول "شایسته‌سالاری" است. نظام مبتنی بر شایسته‌سالاری، نظامی است که از "شایسته‌خواهی" آغاز می‌شود، با طی مراحل "شایسته‌یابی"، "شایسته‌گزینی"، "شایسته‌گماری"، "شایسته‌پروری" و "شایسته‌داری" در نهایت و در صورت لزوم به "شایسته‌خروجی" منتهی می‌شود (موفقی و ابیلی، ۱۳۹۴). اولین گام در استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و مدیریت، شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز است که این مهم جز با توجه به ویژگی‌های فردی، الزامات شغل، سازمان مورد بررسی و محیط حاکم بر سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود (ابیلی و دیگران، ۱۳۹۳).

با نگاهی به چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور و برنامه تحول صنعت بیمه در راستای تحقق چشم‌انداز بیست ساله کشور و تحقق صنعت بیمه تجاری، رقابتی و حرفه‌ای، اصلاح در فرایندهای جذب نیروی انسانی و برخورداری از نیروی انسانی شایسته که برخوردار از اخلاق حرفه‌ای بوده و به دانش فنی و فناوری‌های اطلاعاتی مسلط باشند، از جمله مهم‌ترین روش‌های ارتقاء کیفی شبکه فروش و رویارویی با چالش‌های صنعت بیمه است (خدایور، ۱۴۰۱).

۲.۲. بخش دوم - پیشینه تحقیق

۲.۲.۱. پیشینه تحقیقات خارجی

ارینی و سوریادی (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی تأثیر شایستگی شغلی کارکنان بر عملکرد کارکنان در بازاریابی بیمه پرداختند. نمونه تحقیق کارکنان بازاریابی تلفنی بیمه بودند که به تعداد ۶۵ پاسخ‌دهنده پرسشنامه را پر کردند. طرح و روش تحقیق با استفاده از رگرسیون چندگانه مورد آزمایش قرار گرفت و ابزارهای هر متغیر با استفاده از تحلیل ارائه توصیفی قبل از اجرای آزمون اثر جزئی مورد آزمون قرار گرفتند. آزمون‌های روایی و پایایی، نرمال بودن، تحلیل رگرسیون خطی چندگانه، آزمون t ، آزمون F و ضریب تعیین در مرحله تحلیل انجام شد. نتایج مطالعه نشان داد در همین حال، شایستگی شغلی بازاریابی تلفنی تأثیر قابل توجه و قوی بر روند دستیابی به عملکرد بازاریابان تلفنی بیمه دارد.



حاجیعلی^۱ و دیگران (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی تأثیر شایستگی کارکنان در رضایت شغلی و عملکرد کارکنان پرداختند. جامعه و حجم نمونه پژوهش ۱۲۵ نفر از کارکنان بود. داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم افزار AMOS و مدل معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس یافته‌ها، عملکرد کارکنان تحت تأثیر شایستگی به شکلی مثبت اما ناچیز است. شایستگی کارکنان هنوز یک موضوع توسعه شغلی است و توجه کمی به نقش نوآوری و فناوری در بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. رضایت شغلی کارکنان در افزایش عملکرد آن‌ها ضعیف است، زیرا استفاده از شایستگی‌هایی که تاکنون هدایت شده‌اند، هنوز مانند برآوردن نیازهای کاری است.

پوسپالاتها^۲ (۲۰۲۱)، در پژوهش خود به شناسایی اثربخشی مدل شایستگی بر عملکرد شغلی کارکنان پرداخت. در این پژوهش، تحلیل و شناسایی سطوح شایستگی مدیران، شناسایی شایستگی‌های مدیران از طریق مدل‌سازی شایستگی و شناسایی استانداردهای عملکرد مدیران از طریق پرسشنامه ساختاریافته توسط محقق انجام شد. هدف این پژوهش شناسایی روابط علی بین شایستگی‌های مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار با مدل شایستگی مدیریت بود. طرح تحقیق شامل توسعه مقیاس «عملکرد برتر مبتنی بر شایستگی» و مقیاس اعتبارسنجی برای «اثربخشی سازمانی» بود، داده‌های این نظرسنجی از طریق پرسشنامه ساختاریافته از ۷۲۰ پاسخ‌دهنده جمع‌آوری شد. فرضیه اصلی پژوهش، دانستن رابطه بین شایستگی کارکنان با عملکرد سازمانی و شغلی است و شایستگی کارکنان رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمان است. مدل‌سازی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمایش فرضیه‌های مربوط صورت گرفت. نتایج تجربی روش‌هایی را برای تسریع ابتکارات مدیریت عملکرد بر اساس مدل شایستگی رهبری ارائه می‌دهد که برای ایجاد فرهنگ عملکرد در سازمان ضروری است. رابطه مثبت بین عملکرد برتر مبتنی بر شایستگی و اثربخشی سازمانی با بهره‌وری، سازگاری و انعطاف‌پذیری به صورت تجربی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تأیید شد.

کرپالک^۳ و دیگران (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای و مهارت‌های نرم کارکنان پرداختند. این مطالعه با هدف شناسایی الزامات برای شایستگی‌های لازم برای عملکرد مؤثر موقعیت‌های شغلی انجام شد. داده‌ها در سال ۲۰۲۰ از طریق پرسشنامه از ۲۴۵ کارمند جمع‌آوری شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل همبستگی برای برقراری روابط بین متغیرها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که هرچه شایستگی بیش‌تر مورد نیاز کارفرما

^۱ Hajiali^۲ Puspalatha^۳ Krpálek

باشد، بیش‌تر مورد استفاده کارمندان قرار می‌گیرد. همچنین در مورد شایستگی‌های حرفه‌ای، سیستم‌های دیجیتال بیش‌ترین استفاده و مورد نیاز را دارند. این تحقیق روندهایی را در توسعه فن‌آوری‌های مدرن، دیجیتالی‌سازی و سیستم‌های اطلاعاتی پیشنهاد می‌کند که به کار مؤثر در مدیریت عمومی کمک می‌کند.

مونگی^۱ (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی شایستگی نهادی، فرهنگ شرکت‌ها و عملکرد سازمانی در میان شرکت‌های بیمه پرداخت. در این مطالعه، تأثیر تعدیل‌کننده فرهنگ شرکت بر رابطه بین شایستگی نهادی و عملکرد شرکت‌های بیمه در کنیا مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه بر روی نظریه شایستگی، نظریه دیدگاه مبتنی بر منبع، نظریه مزیت نسبی، مدل کارت امتیازی متوازن و نظریه نهادی متمرکز بود. جامعه مورد مطالعه شامل تمامی ۴۵۳ کارمند مدیریت در ۵۵ شرکت بیمه ثبت شده در کنیا بود. حجم نمونه ۲۰۸ شرکت‌کننده از مدیریت سطوح پایین، متوسط و بالا انتخاب شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای داده‌های اولیه از طریق پرسشنامه‌های نیمه ساختاریافته و داده‌های ثانویه عملکرد سازمان با استفاده از برگه جمع‌آوری داده‌ها، جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی انجام شد و میانگین و انحراف معیار تعیین شد. برای کمک به تحلیل استنباطی داده‌ها از تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل همبستگی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که اکثر شرکت‌های بیمه مستقر در کنیا متعهد می‌شوند که مدیریت روابط، هوش هیجانی و نوآوری را در میان کارکنان خود در طول فرآیند انتخاب تا حد متوسطی ترسیم کنند. نتایج مدل رگرسیون نشان داد که شایستگی نهادی ۷۲٫۸ درصد از تغییرات عملکرد شرکت‌های بیمه در کنیا را پیش‌بینی می‌کند. فرهنگ شرکت به طور قابل توجهی رابطه بین شایستگی سازمانی و عملکرد سازمان را تعدیل کرد.

هنچرنگچای^۲ (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مورد انتظار برای مدیران مالی در شرکت‌های بیمه پرداخت. داده‌ها با استفاده از ۵۶ پرسشنامه جمع‌آوری شده است. نمونه‌ها از مدیران واحدهای حسابداری و مالی در ۱۱۵ شرکت بیمه غیرزندگی جمع‌آوری شدند. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج مطالعه نشان داد که مدیران مالی در شرکت‌های بیمه غیرزندگی انتظار دارند صلاحیت‌های حرفه‌ای کلی برای حسابداران در سطح بالایی باشد. بالاترین انتظار از ارزش‌ها، اخلاقیات و نگرش‌های حرفه‌ای است و به دنبال آن مهارت‌های حرفه‌ای و دانش اصلی فعالیت حرفه‌ای است. مدیران با سن، سطح تحصیلات، موقعیت‌های شغلی و تجربیات

۱ Mwangi

۲ Hancherngchai



مختلف، انتظارات متفاوتی از شایستگی‌های حرفه‌ای دارند. مدیران قدیمی با تحصیلات عالی، موقعیت‌های بالاتر و تجربه بیشتر، انتظارات بیش‌تری دارند.

ویملا و راتناراج^۱ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی شایستگی مدیریتی و تحلیل شکاف در میان مدیران سطح متوسط بخش بیمه پرداختند. این مطالعه از مدیران سطح میانی شرکت‌های بیمه دولتی و خصوصی انجام شد. برای انتخاب نمونه پاسخگو از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی استفاده شد. پس از حذف پرسشنامه‌های جانبدارانه و غیر پاسخگو، از ۶۶۳ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل استفاده شد. مدل پیشنهادی با فرضیه‌ای که در تحقیق برای هدف مورد نظر در نظر گرفته شد، توسعه و اثبات شد. یافته‌های اصلی پژوهش این بود که بین شایستگی اکتسابی و شایستگی لازم در بین مدیران در همه انواع مهارت‌ها فاصله وجود دارد.

سهاردی^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی تأثیر شایستگی، جبران خدمات رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان در شرکت‌های بیمه عمر پرداخت. نمونه این پژوهش ۲۴۴ نفر از پاسخگویان با روش نمونه‌گیری متناسب و نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت جمع‌آوری شد و سپس با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) از طریق نرم‌افزار AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. براساس نتایج، جبران خدمات تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. شایستگی تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. جبران خدمات تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شغلی دارد. رفتار شهروندی سازمانی نیز تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شغلی دارد. همچنین شایستگی بر عملکرد شغلی بیمه عمر تأثیر معناداری دارد.

اوما^۳ (۲۰۱۷)، در پژوهشی به بررسی نقش شایستگی‌های کارکنان در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت‌های بیمه پرداخت. به این منظور، یک نظرسنجی سرشماری بر روی جمعیت ۴۵ شرکت بیمه با استفاده از پرسشنامه‌های خودساخته انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی، همبستگی و رگرسیون استفاده شد. نتایج نشان داد که شایستگی‌های کارکنان به طور قابل توجهی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد شرکت را در مورد بازده دارایی‌ها و رشد سهم بازار بهبود بخشید. این مطالعه نشان داد که تأثیر مشترک یادگیری سازمانی، شایستگی‌های کارکنان، استراتژی‌های رقابتی و تصمیم‌گیری‌های کیفی بر عملکرد شرکت به‌طور معنی‌داری بیشتر از تأثیر فردی یادگیری سازمانی بر عملکرد شرکت در مورد بازده دارایی‌ها، رشد سهم بازار است.

۱ Vimala and Rathnaraj

۲ Suhardi

۳ Ouma

دلیما^۱ (۲۰۱۶)، در پژوهشی به بررسی تأثیر شایستگی‌های عملکردی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان در شرکت‌های بیمه پرداخت. در این پژوهش از شایستگی‌های عملکردی برای سنجش متغیر مستقل و عملکرد شغلی برای سنجش متغیر وابسته استفاده شد. برای دستیابی به اهداف از روش کمی استفاده شد و داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. در مجموع ۱۵۲ پرسشنامه بین کارکنان شرکت‌های بیمه توزیع شد. داده‌ها با استفاده از تحلیل تک متغیره، همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های عملکردی و عملکرد شغلی کارکنان در سطح بالایی قرار دارد و همچنین نشان داد که بین شایستگی‌های عملکردی و عملکرد شغلی رابطه مثبت قوی وجود دارد. علاوه بر این، شایستگی‌های عملکردی به‌طور قابل توجهی بر عملکرد شغلی شرکت‌های بیمه در منطقه تأثیر می‌گذارد.

۲.۲.۲. پیشینه تحقیقات داخلی

بوذریپور و رئیسی سرحدی (۱۴۰۲)، در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی بر شایستگی‌های محوری کارکنان و مدیران شرکت بیمه پرداختند. جامعه آماری این تحقیق مدیران و کارکنان شعب شرکت بیمه دانا در استان هرمزگان می‌باشد. تعداد این افراد ۸۰۰ نفر می‌باشد که با توجه به استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه تحقیق ۲۵۶ نفر تعیین شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد که بر اساس پرسشنامه و مدل مفهومی ارائه شده در تحقیق باچا (۲۰۱۲)، این پرسشنامه طراحی و اجرا شد. در این تحقیق به منظور بررسی تأثیر بین متغیرهای تحقیق از آزمون‌های رگرسیونی استفاده شد. نتایج این تحلیل نشان داد که مهارت مدیریتی و سرمایه‌گذاری در سیستم‌های اطلاعاتی با شایستگی محوری تأثیر معناداری دارند.

رحیمی اقدام و دیگران (۱۴۰۱)، در پژوهشی به تحلیل رابطه بین عوامل شایستگی در صنعت بیمه پرداختند. این پژوهش به بررسی رابطه بین عوامل شایستگی مبتنی بر مزیت رقابتی پایدار (SCA) در شرکت‌های بیمه ایران می‌پردازد. بخش اول این پژوهش توصیفی و کیفی است که بر اساس مطالعات اسنادی و به روش دلفی انجام شده است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و برای شناسایی متخصصان از روش گلوله برفی استفاده شد. به کارگیری روش دلفی شش عامل عمده شامل دانش فنی، تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، رضایت شغلی و اخلاق شغلی را به عنوان اصلی‌ترین عوامل محوری منابع انسانی برای دستیابی به مزیت رقابتی در صنعت بیمه استخراج می‌کند. رابطه و توالی این



عوامل توسط مدلسازی ساختاری تفسیری فازی (FISM) تعیین شد. از آنجایی که شدت اثر بین برخی عوامل در FISM مشخص نیست و برخی از آن‌ها در نزدیکی نقطه مرزی قرار می‌گیرند، بنابراین برای رفع این نقص از روش DEMATEL فازی استفاده شد. با توجه به نقش منابع راهبردی ناملموس در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، این تحقیق می‌تواند مشکلات مدیران ارشد را در گسترش شایستگی‌های منابع انسانی همسو کند.

درودی و دیگران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به بررسی نقش شایستگی مدیر بر نوآوری سازمانی با تأکید بر نقش تعدیل‌گر جایگاه مدیر در صنعت بیمه پرداختند. این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی، به شیوه پیمایشی با رویکرد علی است. جامعه آماری تعداد ۸۶۵ نفر از کارکنان شرکت‌های بیمه خصوصی و نمونه آماری ۲۶۲ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد ساریول و ابیبه و همکاران (۲۰۱۷)، می‌باشد که بومی شده است و روایی به شکل صورت و روش تحلیل عاملی با شاخص KMO و همچنین پایایی آن‌ها با گزارش ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. در تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد، که در تحلیل‌های توصیفی از نرم‌افزار SPSS و در بخش تحلیل‌های استنباطی و آزمون فرضیه‌های پژوهش هم از معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شد. نتایج پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر نشان می‌دهند که شایستگی مدیر بر نوآوری اکتشافی تأثیر معناداری دارد، شایستگی مدیر بر نوآوری انتفاعی (بهره‌برداری) تأثیر معناداری دارد، جایگاه مدیر تأثیرگذاری شایستگی مدیر بر نوآوری اکتشافی را تعدیل می‌کند، جایگاه مدیر تأثیرگذاری شایستگی مدیر بر نوآوری انتفاعی (بهره‌برداری) را تعدیل می‌کند.

عابدینی و دیگران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی پرداختند. این پژوهش از نظر نوع داده‌ها، آمیخته اکتشافی است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی ۱۲ نفر از خبرگان سازمان‌های دانش‌بنیان بودند که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. داده‌های این بخش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری و با تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. جامعه آماری بخش کمی، ۳۳۰ نفر از کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان بودند که از میان آن‌ها ۱۷۸ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شدند. داده‌های این بخش از طریق پرسشنامه محقق ساخته گردآوری و با مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها: مدل شایستگی‌های حرفه‌ای در قالب پنج مقوله اصلی، ۲۰ مقوله فرعی و ۷۸ زیرمقوله ساختاردهی شد که عبارت‌اند از: ۱. دانش (روزآمدسازی دانش، دانش حرفه‌ای، آگاهی محیطی و مدیریت دانش)؛ ۲. مهارت (مهارت اجتماعی، مدیریتی، حل مسئله، مذاکره و بازاریابی)؛ ۳. توانایی (توانایی آموزشی، فکری، الگوسازی،

مشاوره کسب و کار و توسعه محصول جدید؛ ۴. ویژگی (خودکارآمدی، التزام کاری، اخلاق کاری و روحیه پژوهندگی)؛ ۵. نگرش (کارآفرینی و آینده‌نگری). تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشانگر معنادار بودن ارتباط میان شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل شایستگی است. توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی، می‌تواند مانع از اتلاف وقت، انرژی و منابع سازمان‌های دانش بنیان شود و زمینه‌ساز بازنگرایی عمیق در معیارهای گزینش و انتخاب کارکنان و تدوین برنامه‌های توسعه و بهسازی گردد.

نعمتی و دیگران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به شناسایی شاخص‌های شایستگی مدیران و بررسی وضعیت آن‌ها در شعب بیمه ایران پرداختند. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری شامل سه گروه بود: (۱) کارشناسان آشنا به نظریه‌های شایستگی مدیران که ۱۵ نفر به صورت گزینشی انتخاب شدند. (۲) مدیران ارشد، پایه و میانی شعب بیمه ایران (۵۸۲ نفر) بر اساس فرمول کوکران، ۲۳۲ نفر بر اساس روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. (۳) کلیه کارکنان شعب بیمه ایران (۲۰۶۷ نفر) که برای تعیین و انتخاب حجم نمونه به روش داده‌های زوجی یعنی برای هر مدیر (دو نفر از کارکنان زیرمجموعه یک مدیر) تعداد آنها معادل ۴۶۴ نفر تعیین شد. بر اساس مطالعات قبلی، متون پژوهشی و کارشناسان نظرسنجی با رویکرد تکنیک دلفی، در مجموع ۱۸ شاخص و ۵۴ سوال برای سنجش شایستگی مدیران شناسایی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد. نتایج حاکی از آن است که وضعیت متغیرهای شایستگی فردی، صلاحیت فنی، شایستگی مدیریتی و تعاملی، شایستگی عمومی و صلاحیت وظیفه در شعب بیمه ایران در وضعیت مطلوبی قرار داشت. اما این نسبت آنقدر بالا نیست که بتوان گفت شاخص‌ها در این سازمان خوب عمل می‌کنند، بنابراین باید تقویت شوند.

قرونها (۱۳۹۹)، در پژوهش خود به شناسایی شایستگی حرفه‌ای کارکنان پرداخت. این پژوهش با استفاده از رویکرد تحقیق آمیخته اکتشافی انجام شد. روش پژوهش در بخش کیفی مطالعه موردی و در بخش کمی روش توصیفی-تحلیلی بوده است. در بخش کیفی پژوهش، با تحلیل محتوای اسناد مصوب دانشگاه (از جمله کتابچه طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل دانشگاه و نیز سند راهبردی دانشگاه)، شایستگی‌های مورد انتظار از کارکنان شناسایی گردید. سپس با مراجعه به سرپرستان کارکنان، لیست شایستگی‌های شناسایی شده تکمیل و اصلاح گردید. در بخش کمی پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه میزان اهمیت شایستگی‌های شناسایی شده در مسیر شغلی کارکنان با نظرسنجی از آن‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج بخش کیفی پژوهش نشان داد که شایستگی‌های شناسایی شده برای کارکنان دانشگاه را می‌توان در قالب پنج دسته از شایستگی‌های محوری دسته‌بندی نمود که عبارتند از: شایستگی‌های فردی، میان‌فردی، ادراکی، سازمانی و فنی. نتایج بخش کمی پژوهش نیز نشان داد که از دیدگاه کارکنان،

شایستگی‌های فردی بیش‌ترین اهمیت را در مسیر شغلی آن‌ها دارند و در مراتب بعدی شایستگی‌های سازمانی، ادراکی، فنی و میان‌فردی قرار دارند.

زارعی زوارکی و دیگران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به طراحی و ارزشیابی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای راهبری و توسعه آموزش الکترونیکی ضمن خدمت کارکنان پرداختند. در این مطالعه، از طرح پژوهشی آمیخته اکتشافی به منظور تبیین جنبه‌های اصلی موضوع مورد نظر استفاده شده است. در بخش کیفی این مطالعه افزون بر بررسی ادبیات موضوع و کتابخانه‌ای و اسناد علمی، با ۱۰ نفر از خبرگان موضوع مصاحبه‌هایی برای گردآوری داده‌های لازم انجام گرفت و در بخش کمی نیز داده‌های موردنظر با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته از ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران که همگی بصورت هدفمند انتخاب شده بودند گردآوری شد. رویکرد تدوین شایستگی‌های موردنیاز برای راهبری و توسعه آموزش الکترونیکی، پیمایش از خبرگان و متخصصان موضوعی بوده است. در این پژوهش مدل شایستگی‌های حرفه‌ای موردنیاز متولیان راهبری و توسعه آموزش الکترونیکی در دستگاه‌های اجرایی که شامل شایستگی‌های طراحی آموزشی، شایستگی‌های مدیریت طراحی آموزشی و شایستگی‌های چندرسانه‌ای به عنوان مؤلفه‌های اصلی برای راهبری و توسعه آموزش الکترونیکی، به همراه گویه‌ها و گزاره‌های عملکردی به عنوان نتیجه پژوهش بدست آمد و به روش آماری، اعتباریابی درونی شد.

پناهی و دیگران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پرداختند. روش این پژوهش از نوع آمیخته بود که در بخش کیفی از نوع تحلیل تم و در بخش کمی از نوع توصیفی و به صورت پیمایش بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران گروه‌های پژوهشی جهاد دانشگاهی استان تهران می‌باشد (۸۵ نفر). حجم نمونه در بخش کیفی، ۱۹ نفر از مدیران بود که به صورت هدفمند انتخاب گردید و در بخش کمی با توجه به محدود بودن جامعه آماری به صورت سرشماری مورد مطالعه قرار گرفت که تعداد ۶۳ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود. روایی ابزار بخش کمی (پرسشنامه) از نوع روایی سازه بود که به وسیله تحلیل عاملی تاییدی مورد سنجش و تایید قرار گرفت و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی، فهرستی از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی شامل دانش (۸ مؤلفه)، مهارت (۱۹ مؤلفه)، توانایی (۵ مؤلفه) و ویژگی (۴ مؤلفه) بود. همچنین یافته‌ها نشان داد وضع همه ابعاد شایستگی در سطح بالاتر از میانگین فرضی است. بعد ویژگی دارای بیش‌ترین رتبه و بعد دانش دارای کم‌ترین رتبه بود.

عسگری و دیگران (۱۳۹۷)، در پژوهشی تأثیر شایستگی‌های محوری بر عملکرد سازمانی با توجه به مزیت رقابتی در صنعت بیمه ایران پرداختند. جامعه آماری این تحقیق مدیران نمایندگی‌های بیمه استان

مازندران می‌باشند. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد و ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد که شامل ۲۰ پرسش در سه محور شایستگی-های محوری، عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی تدوین شد. برای بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا، و تحلیل عاملی تأییدی برای هر دو پرسشنامه استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک مدل معادلات ساختاری و نرم افزار آماری SPSS و LISREL استفاده شد. نتایج نشان داد که شایستگی-های محوری بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مزیت رقابتی تاثیر شایستگی‌های محوری بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. همچنین نتایج نشان داد که اختلاف سنی افراد بردیدگاه آن‌ها تأثیر ندارد. اما افراد با مدرک تحصیلی متفاوت دیدگاه مشابهی در زمینه متغیرهای پژوهش دارند. با این وجود اختلاف دیدگاه افراد در زمینه عوامل و شرایط فیزیکی تحت تأثیر مدرک تحصیلی آنان قرار دارد. همچنین افراد با سابقه کاری مختلف دیدگاه مشابهی دارند.

سپهوند و دیگران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه‌ی انسانی در صنعت بیمه پرداختند. روش تحقیق توصیفی - کیفی، مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای و روش دلفی است. نمونه آماری پژوهش را ۱۸ نفر از استادان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان خبره شرکت‌های بیمه تشکیل دادند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند بوده و برای شناسایی متخصصان از شیوه گلوله برفی استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی مزیت رقابتی پایدار بر اساس نظریه منبع-محور و رویکرد شایستگی‌های محوری منابع انسانی، شامل عوامل «دانش فنی»، «تعهد سازمانی»، «انعطاف‌پذیری»، «خلاقیت»، «رضایت شغلی» و «اخلاق حرفه‌ای» در صنعت بیمه طراحی شد.

انداوه (۱۳۹۴)، در پژوهشی خود به طراحی مدل شایستگی مدیران صنعت بیمه در ایران پرداخت. روش این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران، معاونین و رؤسای ادارات شعب بیمه در کشور به تعداد حدوداً ۳۳۰ نفر می‌باشد که با توجه به فرمول نمونه‌گیری کوکران، حجم نمونه برابر ۱۴۱ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری بصورت تصادفی ساده می‌باشد. لذا پرسشنامه‌ای برای تعیین این متغیرها طراحی شده و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، در میان افراد توزیع گردید. نتایج تحقیق، منجر به تهیه مدل شایستگی برای سطوح مختلف مدیریت شعب بیمه گردید. با ارزیابی مدیران از این مدل می‌توان به نیازهای آموزشی و پیشبرد برنامه‌های توسعه‌ای مناسب دست یافت. عمده مزیت بکارگیری این مدل، از یک سو تشخیص دقیق‌تر نیازهای آموزشی مدیران و افزایش کارایی آموزش‌ها و از سوی دیگر کاربردی بودن آموزش‌ها و پرهیز از انتقال دانش صرف است.

ابیلی و دیگران (۱۳۹۳)، در پژوهشی به ارائه مدل شایستگی فروشندهگان بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی پرداختند. این پژوهش با نگرش منبع‌محور و بهره‌گیری از رویکرد پرگماتیسم، ابتدا

شایستگی‌های مورد نیاز فروشنندگان بیمه را با استفاده از فن دلفی تعیین و سپس با استفاده از مدل تحلیل شبکه‌ای فازی اقدام به رتبه‌بندی شایستگی‌های احصاء شده نموده است. جهت تبیین اجزای مدل و بررسی روایی سازه پرسش‌نامه‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی و از نرم‌افزار لیزرل ۱ استفاده گردید. نتایج حاصل گویای آن بود که به ترتیب اولویت، شایستگی‌های توان حل مساله، ارتباطات، دانش بیمه، اخلاق حرفه‌ای، توانایی بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، خلاقیت، مدیریت ریسک، هوش عاطفی، آشنایی با خدمات مالی متنوع و آشنایی با فنون بازاریابی اینترنتی از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز فروشنندگان بیمه است. نتایج حاصل از این تحقیق علاوه بر آنکه در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند راه‌گشای مدیران صنعت بیمه باشد در حوزه کارمندیابی، جذب، آموزش و حتی در حوزه ارزیابی عملکرد شبکه فروش نیز می‌تواند کمک شایانی به مدیران نموده و مثمرتر باشد.

۲.۲.۳. جمع‌بندی - چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

چارچوب نظری پژوهش یک جمع‌بندی کلی از مرور ادبیات و نظریه‌های پژوهش است و در نهایت به مدل مفهومی ختم می‌شود. براین اساس، در این فصل مبانی نظری و تجربی مرتبط با مبحث تحقیق بررسی شد. به طور کلی مشخص گردید، توسعه مدیریت منابع انسانی به آغاز قرن بیستم باز می‌گردد، زمانی که شرکت‌های کوچک شروع به تبدیل شدن به کارخانه‌هایی کردند که تولید انبوه در آن‌ها رخ داد، که منجر به تغییر در سازماندهی سیستم‌های کاری شد (کول و دیگران ۲، ۲۰۲۲). به گفته آرمسترانگ ۳، مدیریت منابع انسانی "یک روش استراتژیک، همگن و منسجم برای مدیریت ارزشمندترین دارایی هر سازمان - مردم است" (آرمسترانگ، ۱۹۹۲). لغت‌نامه انگلیسی تجاری کمبریج تفسیری متفاوت از این اصطلاح ارائه می‌دهد. عبارت مدیریت منابع انسانی به صورت زیر توضیح داده می‌شود: "فعالیت مدیریت کارمندان یک شرکت، برای مثال، با استخدام کارگران جدید، آموزش آن‌ها، مدیریت سوابق استخدام آن‌ها، و کمک به آن‌ها در مشکلات" (کمبریج ۴، ۲۰۲۲). براین اساس، امروزه تقریباً هر سازمانی از نوعی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی استفاده می‌کند، به‌ویژه سازمان‌هایی که دارای بخش‌های منابع انسانی مجزا هستند. سادگی و ملموس بودن شایستگی‌ها به عنوان زبان مشترک کل سازمان، آن‌ها را

۱ Lisrel

۲ Kowal et al

۳ Armstrong

۴ cambridge

برای همه کارکنان، صرف‌نظر از موقعیت آن‌ها در سلسله مراتب یا سطح تحصیلات، قابل درک می‌کند. بنابراین، امکان توسعه مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌سازد (رحیمی محمد رسما^۱ و دیگران، ۲۰۲۲). از سویی دیگر، بررسی مبانی نظری تحقیق نشان داد که پایه‌های مدل‌های مبتنی بر شایستگی در حوزه فردی توسط مک کلند (۱۹۷۳) پایه‌گذاری شد و از این منظر شروع شد که آزمون‌های هوش و توانایی کلاسیک فقط موفقیت تحصیلی را پیش‌بینی می‌کنند و رویدادها و پیامدهای اساسی زندگی را در نظر نمی‌گیرند. در نتیجه، همه مدل‌های اولیه از همبستگی‌ها و علیت‌های مبتنی بر چنین معیارهایی، از سوگیری فرهنگی و اجتماعی رنج می‌برند. با در نظر گرفتن این زمینه انتقادی، محققین پیشنهاد کردند که شروع به مشاهده کارمندان موفق و کم‌موفق و تعیین تفاوت آن‌ها شود. بنابراین، اولین نقطه عطف در مدل‌های مبتنی بر شایستگی، تشخیص این بود که آزمون‌های هوش و توانایی کلاسیک نمی‌توانند پیش‌بینی کنند که یک فرد چقدر در طول حرفه‌اش موفق و/یا کارآمد می‌شود و اینکه موفقیت باید در زمینه وسیع‌تری با مقایسه مستقیم سنجیده شود (یزدانی، ۱۴۰۰؛ لیانگ و دیگران، ۲۰۱۷).

دومین نقطه عطف مهم یک دهه بعد با یک طرح تجربی رخ داد. بدین صورت که استدلال‌های مک کلند (۱۹۷۳) را در معرض آزمون کمی قرار داد. بویاتزیس (۱۹۹۱) مطالعه‌ای را بر روی ۲۰۰۰ مدیر در سطوح مختلف شرکت از ۱۲ سازمان مختلف انجام داد تا بدین‌وسیله به شناسایی ویژگی‌هایی که موفقیت آن‌ها را تعیین می‌کند، بپردازد. با فرض اینکه کارایی یک سازمان به ویژگی‌های 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) شایستگی‌های اساسی (مانند تفکر منطقی، عزت نفس، خودانگیختگی) و (۲) شایستگی‌های برتر (مانند جهت‌گیری کارایی، مدیریت فرآیند گروهی، پایداری و سازگاری محیطی).

از بحث بالا، مشهود است که مک کلند (۱۹۷۳) و بویاتزیس (۱۹۹۱) فرد را در مرکز تحلیل قرار می‌دهند و بر شایستگی‌ها در زمینه فردی تمرکز می‌کنند. این در حالی است که نقطه عطف مهم بعدی درک این موضوع بود که شایستگی‌ها از دیدگاه سازمان‌ها نیز مهم هستند. همین رابطه، پراهالاد و هم‌ل^۲ (۲۰۰۶) مطالعاتی را در سطح سازمانی شروع کردند. آن‌ها شایستگی‌های اصلی (کلیدی) را به عنوان ظرفیت هماهنگ‌کننده مهارت‌های متنوع و ادغام جریان‌های مختلف فناوری در سراسر مرزهای سازمان معرفی کردند. این شایستگی‌های اصلی، از دیدگاه سازمان‌ها، باید: (۱) دسترسی بالقوه به بازارهای متنوعی را فراهم کنند، (ب) به مشتری کمک کنند و (۳) تقلیدشان توسط رقبا دشوار باشد. مطالعه آن‌ها

^۱ Rahimi Mohammad Rosman

^۲ Prahalad and Hamel



با مطالعه بویترز (۱۹۹۱) مطابقت داشت که به افراد موفق و کمتر موفق نگاه می‌کرد، فقط این بار موضوع تجزیه و تحلیل صرفاً افراد موفق و ناموفق در یک سازمان نبود، بلکه دو سازمان مشابه بودند که مسیرهای متفاوتی را در پیش گرفتند بدین‌صورت که اولین سازمان تجارت خود را حول گروهی از شایستگی‌های اصلی ساختار داد در حالی که دیگری آن را حول واحدهای تجاری استراتژیک ساختار بندی نمود. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که شرکت دوم در شایستگی‌های اصلی سرمایه‌گذاری کمتری می‌کند و نوآوری را محدود می‌کند و نشان می‌دهد که اولی موفق‌تر است.

نقطه عطف نهایی از اتحاد زمینه‌های فردی و سازمانی مدل‌های مبتنی بر شایستگی در زیر یک چتر واحد حاصل می‌شود. رابرتسون^۱ و همکاران (۲۰۰۳) یک مدل مبتنی بر شایستگی معاصر را ارائه می‌دهد، که در آن چهار عامل تعیین‌کننده عملکرد شغلی موفق را متمایز می‌کند: (۱) توانایی شایستگی، (۲) شایستگی‌ها، (۳) زمینه، و (۴) نتیجه. توانایی شایستگی شامل ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای تحقق نتایج معین است که شامل پتانسیل تمایلی (ویژگی‌ها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها) و سایر دستاوردها (دانش، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و تجربه) می‌شود. شایستگی‌ها نیز مجموعه‌ای از رفتارهای مطلوب هستند که از طریق پیامدهایی که این رفتارها به سمت آنها هدایت می‌شوند، تعریف می‌شوند. تفاوت بین این دو اصطلاح از عنصر سوم - زمینه - ناشی می‌شود که به ویژگی‌های سازمانی و روابط اجتماعی درون سازمانی اشاره دارد که رفتارها و نتایج مطلوب را تعیین می‌کند. مجموعه نهایی نیز به متغیرها با نتایج مطلوب سروکار دارد و رفتار فردی به سمت آن هدایت می‌شود. یک مثال خوب از این رویکرد کل نگر، مدل سازی مبتنی بر شایستگی ارائه شده توسط هکلای^۲ و همکاران (۲۰۱۶) است، که بر نقش مدیریت منابع انسانی تمرکز دارند. رویکرد آن‌ها شامل سه مرحله حیاتی است: (۱) شناسایی چالش‌های نوظهور (تقسیم شده به عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، محیطی و قانونی)، (۲) شایستگی‌ها برای رویارویی با آن چالش‌ها (تجمیع 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 کسب‌شده 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 انجام‌شده

^۱ Robertson

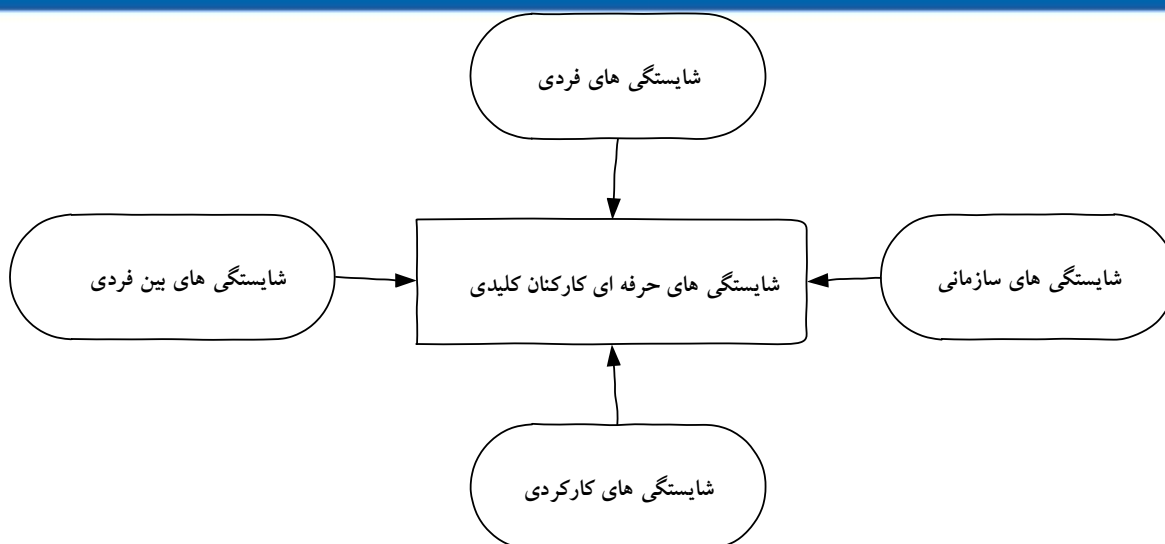
^۲ Hecklau

(شایستگی‌های رفتاری)، مهارت‌های سخت، مانند استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات یا کامپیوترها (مهارت‌های فنی)، و ویژگی‌های رهبری (شایستگی‌های رهبری) است (کول و دیگران، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، یک رویکرد گسترده‌تر برای طبقه‌بندی شایستگی‌ها در ارائه شده است (ویرلندر و دیگران، ۲۰۲۰): 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، اجتماع، تجاری و مفهومی) و صحت تعریف شایستگی (به طور کلی یا به طور خاص تعریف شده) (مولر و ترنر، ۲۰۱۰). افزون بر این، همانگونه که بیان شد، در بسیاری از تحقیقات قبلی بر شایستگی‌های سازمانی مربوط به کارکنان کلیدی نیز بسیار تاکید شده است (مولر و ترنر، ۲۰۱۰). در همین رابطه، نعمتی و دیگران (۱۳۹۹)، شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان را در قالب شایستگی فردی، صلاحیت فنی، شایستگی مدیریتی و تعاملی، شایستگی عمومی و شایستگی وظیفه‌ای دسته‌بندی کردند. قرونه (۱۳۹۹)، شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان را در قالب پنج دسته از شایستگی‌های محوری دسته‌بندی نمود که عبارتند از: شایستگی‌های فردی، میان‌فردی، ادراکی، سازمانی و فنی. در پژوهش پناهی و دیگران (۱۳۹۷)، نیز ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی شامل دانش، مهارت، توانایی و ویژگی فردی و سازمانی بوده است. بر این اساس و با توجه به جمع‌بندی مطالعات پیشین، شایستگی‌های کارکنان کلیدی در قالب مدل مفهومی شکل ۳-Error! No text of specified style in document. نمایش داده می‌شود.





شکل ۳-مدل مفهومی تحقیق

مع‌الوصف، برای اینکه پژوهشگر بتواند پرسش پژوهش خود را عمیق و همه جانبه از جامعه پژوهش بپرسد، باید یک مدل مفهومی یا چارچوب نظری داشته باشد. مدل مفهومی (شکل ۳-Error! No text of specified style in document. این پژوهش، بعد از ارائه چارچوب نظری پژوهش که یک جمع‌بندی کلی از مرور ادبیات و نظریه‌های پژوهش است، با اقتباس از تحقیقات کول و دیگران، ۲۰۲۲؛ وبرلندر و دیگران ۱، ۲۰۲۰؛ نعمتی و دیگران، ۱۳۹۹؛ قرونه، ۱۳۹۹؛ پناهی و دیگران، ۱۳۹۷ و نی تحقیق مولر و ترنر ۲، ۲۰۱۰، ارائه شده است.

بطور کلی، مدل‌های مبتنی بر شایستگی، علاوه بر امکان ارزیابی نقاط قوت و ضعف افراد، ارزیابی پتانسیل کلی انسان را امکان‌پذیر می‌سازند و بر حوزه‌هایی که نیاز به توسعه بیشتر دارند تأکید می‌کنند. بنابراین، به پایگاهی برای آموزش و پرورش تبدیل می‌شوند. همچنین، این مدل‌ها در صورتی که همراه با یک طرح پاداش باشند، نقش مهمی در جهت‌دهی و اصلاح رفتار افراد نیز ایفا می‌کنند. با این حال، هنوز در مورد اینکه شایستگی‌ها دقیقاً چیست و چگونه می‌توان آن‌ها را به دقت اندازه‌گیری و ارزشگذاری کرد، سردرگمی و اختلاف نظر وجود دارد. با مدل‌های کاربردی موجود، اگرچه برخی از شاخص‌ها را می‌توان با داده‌های موجود اندازه‌گیری کرد، اما باید برای بهبود آن‌ها و ایجاد مدلی جدید که بینش‌های بیشتری در ابعاد مهم شایستگی ارائه می‌کند، کارهای زیادی انجام شود (چائو و دیگران، ۲۰۱۷ و لویو و مانژاری، ۲۰۱۷). آنچه به ویژه در تحلیل‌های کنونی وجود ندارد، عدم وجود روشی سامانمند برای اندازه‌گیری و

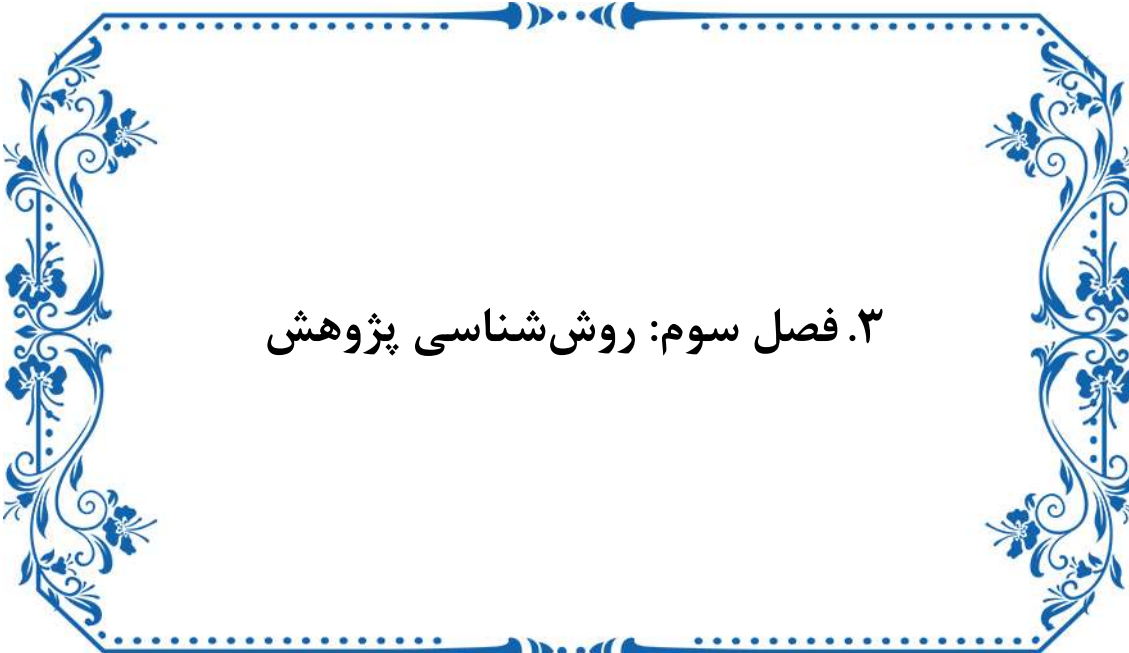
۱ Oberlander et al

۲ Muller & Turner

ارزشگذاری افراد بر اساس مولفه‌های شایستگی است. همچنین، ناهماهنگی الزامات و توسعه شایستگی در مدل‌های گوناگون، نه تنها بر افراد و سازمان‌ها بلکه بر کل جامعه تأثیرات نامطلوبی دارد و باید توجه بیشتری هم از سوی بخش دانشگاهی و هم از سوی بخش سیاست‌گذاری در شناسایی علل و ارائه راه‌حل برای این موضوع معطوف شود (سره و نلی ۱، ۲۰۲۳؛ ازودو و دیگران ۲، ۲۰۱۲). در همین رابطه و اولین گام در این مسیر شامل تعریف این است که کدام شایستگی‌ها برای سازمان‌ها مورد نظر (کارفرمایان)، با توجه به نیازهای فعلی آن‌ها در حفظ رقابت‌پذیری بالا و عملکرد تجاری و همچنین نگاه به آینده و پیش‌بینی روندهای جدید ایجاد شده، ضروری است. در ادامه، باید به سمت دیگر بازار کار یعنی افراد (کارکنان) پرداخت و سطح توسعه فعلی آن‌ها را از آن شایستگی‌هایی که برای کارفرمایان بسیار مهم تلقی می‌شوند، ارزیابی نمود. پس از آن، باید یک روش صحیح برای اندازه‌گیری میزان این نزدیکی (یا عدم تطابق) ایجاد کرد و ارزیابی کرد که چگونه بر هر دو طرف بازار کار تأثیر می‌گذارد: سازمان‌ها از نظر سودآوری و بهره‌وری و افراد از نظر قابلیت استخدام و دستمزد. تنها پس از آن و اگر مشخص شود که این نزدیکی شایستگی به طور قابل توجهی بر این نتایج تأثیر می‌گذارد، می‌توان توصیه‌های سیاستی مهمی را برای همسویی بهتر آن‌ها و کاهش عدم تطابق توصیه کرد (سلیمانی مهر، ۱۳۹۷؛ محمودی و دیگران، ۱۳۹۱).

از دیگر سوی و به طور کلی، در سالیان اخیر و با رشد صنعت بیمه، «شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی» به موضوع مهمی در زیست‌بوم منابع انسانی تبدیل شده است. بنابراین، طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور، موضوعی است که نیاز به بررسی و تدقیق علمی بیشتری دارد. درحالی‌که طی سالیان اخیر، سرعت تولید منابع علمی در این زمینه خوب بوده است، اما هنوز پیشینه کمی درباره جوانب و ابعاد این موضوع در صنعت بیمه وجود دارد و همچنان تعداد کمی از شرکت‌های فعال در این حوزه از الگویی مشخص در این زمینه پیروی می‌کنند که می‌تواند به دلیل عدم شناسایی مولفه‌های شایستگی در این صنعت و همچنین عدم وجود روشی سامانمند برای اندازه‌گیری و ارزشگذاری افراد بر اساس مولفه‌های شایستگی در صنعت بیمه به ویژه در صنعت بیمه کشور باشد. لذا پژوهش حاضر، واکاوی عقاید و دیدگاه‌ها را با هدف طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور، مورد بررسی قرار خواهد داد.





۳. فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش

۳،۱. مقدمه

پژوهش از حیث روش است که اعتبار می‌یابد نه موضوع پژوهش. انتخاب روش تحقیق مناسب به هدف‌ها، ماهیت، موضوع تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد و هدف تحقیق دسترسی دقیق و آسان به پرسش‌های تحقیق است. به کار بردن روش‌های خاص در هر پژوهش باعث پدیدار شدن شاخه‌های متعدد در این روش‌ها شده است که به به کارگیری هر کدام از آنها متناسب با موضوع تحقیق باعث پیشگیری از کج روی و انحراف محقق می‌گردد.

در این فصل، روش انجام این پژوهش تشریح می‌شود. ابتدا نوع و روش تحقیق عنوان می‌شود سپس جامعه آماری، ابزارهای جمع آوری داده‌ها و در نهایت گام‌های اجرایی پژوهش از عناوین مطرح شده در این فصل خواهند بود.

۳،۲. روش تحقیق

شکل ۴-Error! No text of specified style in document. مدل پیاز پژوهش ۱ را نشان می‌دهد. پیاز پژوهش یک الگوی شش لایه است که روش پژوهش را از جنبه فلسفه، رویکرد، استراتژی، ماهیت داده‌ها، بازه زمانی و روش گردآوری داده‌ها، مشخص می‌کند (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۹۸). بر اساس این مدل، یک پژوهش از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود که در آن هر لایه متاثر از لایه بالاتر است. این لایه‌ها عبارتند از:

لایه نخست: فلسفه پژوهش

لایه دوم: رویکرد پژوهش

لایه سوم: استراتژی پژوهش

لایه چهارم: ماهیت داده‌های پژوهش

لایه پنجم: بازه زمانی پژوهش

لایه ششم: روش گردآوری داده‌ها



شکل. Error! No text of specified style in document. ۴- مدل پیاز روش پژوهش

لایه اول نشان دهنده جهان بینی و نوع نگاه پژوهشگر به جهان است. هر پژوهش به یک شالوده یا بنیاد برای مطالعه نیاز دارد و پژوهشگران باید از جهان بینی‌هایی که به صورت ضمنی در مطالعه خود استفاده می کنند، آگاه باشند. بر این اساس و با توجه به ماهیت تحقیق، نوع نگاه پژوهشگر در این تحقیق واقع گرا و تفسیری است.

لایه دوم نشان می دهد برای مطالعه پدیده مورد نظر از رویکرد استقرایی استفاده شده است. استدلال استقرایی یعنی رسیدن ذهن از جزء به کل قرار دارد. در این رویکرد فکر با استفاده از معلومات جزئی و برقراری ارتباط بین آنها حکم کلی را استنتاج می نماید. در این رویکرد، مشاهده ها بر رویدادهای مشخصی در یک طبقه صورت می گیرد و سپس بر اساس مشاهده حوادث یا رویدادها، استنباط در مورد تمام طبقه ها انجام می شود.

در لایه سوم نیز پژوهشگر بر اساس انتخابی که در هر یک از لایه های بالاتر داشته، می تواند استراتژی های متفاوتی را به کار برد. بر این اساس و در این تحقیق، استراتژی یا طرح اکتشافی و پیمایشی استفاده شده است. همچنین لازم به ذکر است که برخی از استراتژی ها ذکر شده در حوزه مطالعات کمی است و برخی در حوزه مطالعات کیفی است، که این امر اساس لایه چهارم را تشکیل می دهد.

در لایه چهارم پژوهشگر از حیث توسل به کمی سازی رفتار پدیده مورد نظر، می تواند هر یک از روش های کمی، کیفی یا ترکیبی را اتخاذ نماید. براین اساس، تحقیق حاضر از روش آمیخته و یا ترکیبی استفاده نموده است. در روش کیفی، داده ها نه به صورت اعداد بلکه به شکل جملات، نشانه ها و علائم، رنگ ها، حرکات چهره و رفتار افراد و معمولاً به روش هایی مانند مصاحبه داده ها جمع آوری می شوند. این داده ها کمتر قابلیت تبدیل شدن به عدد را دارند، به همین علت به همان شکل که گردآوری شده اند

مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. در روش‌های ترکیبی نیز بنا به نوع موضوع و پژوهش ممکن است از هر دو روش کیفی و کمی استفاده شود. در روش کمی نیز داده‌های متناسب با موضوع به صورت کمی و عددی تبدیل می‌شوند که داده‌های کمی معمولاً از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شوند.

لایه پنجم نیز نشان دهنده، مطالعه پدیده مورد نظر در یک مقطع زمانی خاص یا در یک دوره زمانی طولانی‌تر (چند مقطعی) است. اکثر مطالعات اکتشافی، توصیفی و تبیینی که یک پدیده خاص را در یک بازه زمانی خاص مورد مطالعه قرار می‌دهند از نوع تک مقطعی‌اند. براین اساس تحقیق حاضر نیز از نوع مقطعی است.

در لایه ششم، پژوهشگر بسته به اینکه در لایه‌های بالاتر چه رویکرد، استراتژی و روشی را به کار گرفته باشد از شیوه‌های مختلفی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش استفاده می‌کند. مطالعه کتابخانه‌ای و روش میدانی از جمله شیوه‌هایی است که برای گردآوری داده‌ها ممکن است مورد استفاده قرار گیرد. البته در این پژوهش به طور همزمان از هر دو روش برای گردآوری داده‌ها استفاده شد.

۳,۳. مراحل انجام تحقیق

تحقیق حاضر از فرایندی پنج مرحله‌ای تبعیت خواهد کرد که به ترتیب زیر است:
ابتدا با مطالعه کتابخانه‌ای، ضمن بررسی مبانی نظری و تجربی مرتبط با مبحث تحقیق، پیشینه تحقیقات همسو مورد بررسی قرار گرفت.

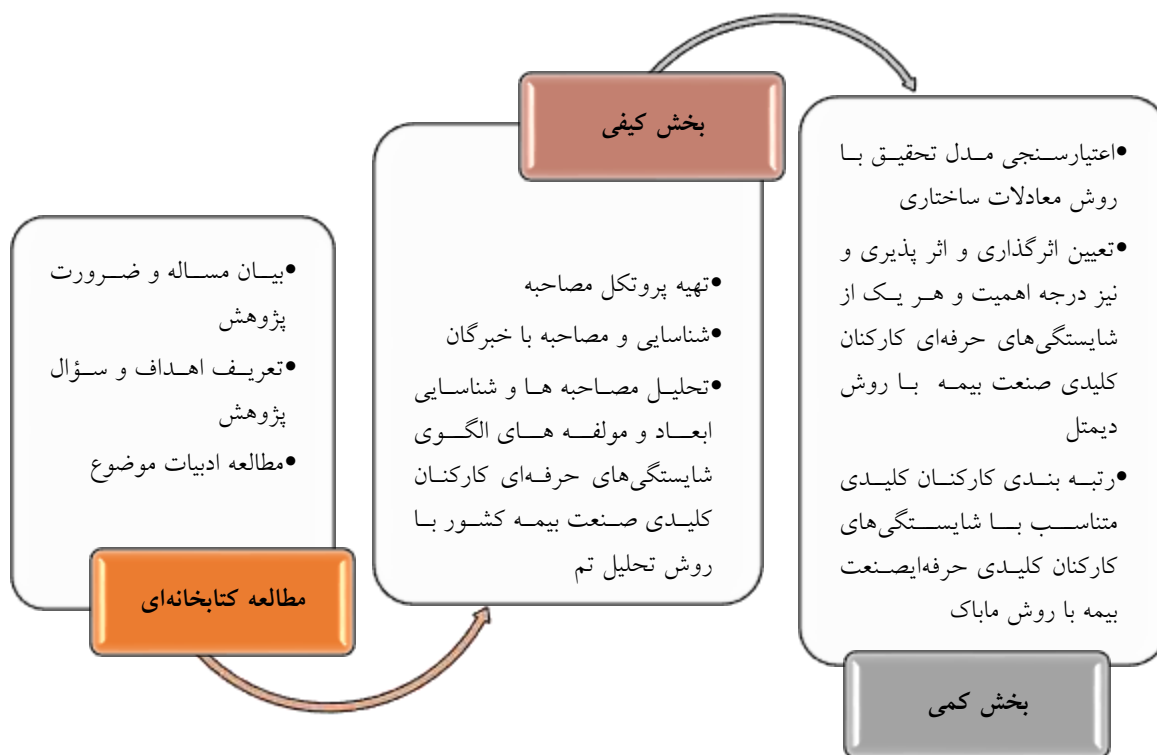
در مرحله دوم، با استفاده از ابزار مصاحبه و با روش تحلیل تم، مصاحبه‌های صورت پذیرفته کدگذاری شده و نهایتاً به شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور، انجامید.

در مرحله سوم، به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و مدل ساختاری (مدل درونی) تحقیق از پرسشنامه (محقق ساخته) و روش حداقل مربعات جزئی، استفاده شد.

در مرحله چهارم، اثرگذاری و اثرپذیری و نیز درجه اهمیت هر یک از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه با استفاده از ابزار پرسشنامه و روش دیمتل^۱ تعیین شد.

در مرحله پنجم، رتبه‌بندی کارکنان کلیدی متناسب با شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه با استفاده از ابزار پرسشنامه و روش ماباک^۱ انجام شد.

بنابراین، دیاگرام مراحل انجام تحقیق رسم شده است (شکل Error! No text of specified style in document-۵):



شکل Error! No text of specified style in document-۵- مراحل انجام تحقیق

۳,۴. روش و ابزار گردآوری داده‌ها

به طور کلی روش های جمع آوری اطلاعات، به دو دسته کتابخانه ای و میدانی تقسیم می شوند که در این پژوهش، از هر دو روش استفاده شده و داده‌های مورد نیاز تحقیق نیز از طریق ابزار زیر به دست آمد:

۳,۴,۱. ابزار گردآوری داده‌ها بخش کیفی پژوهش

در این تحقیق پس از مطالعات کتابخانه ای شامل بررسی کتب، مقالات، پایان نامه‌ها و جستجو در پایگاه‌های اینترنتی و از آنجایی که تاکنون الگویی جامع در رابطه با شایستگی‌های حرفه ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه کشور ارائه نگردیده است، از روش میدانی و نیز ابزار مصاحبه، برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز استفاده گردید. بدین صورت که برای جمع آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بیمه و مراکز علمی و دانشگاهی استفاده شد. در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، هدف این است که گفتگوها به شیوه ی باز انجام شده و به مصاحبه شوندگان اجازه داده شود که عقیده‌ها و افکار خود را با کلمات مخصوص بیان کنند.

۳,۴,۲. ابزار گردآوری داده‌ها بخش کمی پژوهش

در این تحقیق جهت ارزیابی مدل اندازه گیری (مدل بیرونی) و مدل ساختاری (مدل درونی) تحقیق با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی و همچنین، تعیین درجه اهمیت هر یک از شایستگی‌های حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه با روش دیمتل و نیز رتبه بندی کارکنان کلیدی متناسب با شایستگی‌های کارکنان کلیدی حرفه ایصنعت بیمه با روش ماباک، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد.

۳,۵. جامعه پژوهش و انتخاب نمونه

۳,۵,۱. جامعه پژوهش

جامعه پژوهش در بخش کیفی

در بخش کیفی، بایستی از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شود که حائز شرایط لازم برای پیشبرد اهداف تحقیق باشند تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. جامعه تحقیق در بخش کیفی را مدیران و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بیمه شهر تهران (همه شرکت‌های بیمه فعال در کشور) و خبرگان دانشگاهی، تشکیل می‌دهند.

جامعه پژوهش در بخش کمی

بخش کمی تحقیق حاضر، با سه تکنیک حداقل مربعات جزئی و دیمتل و روش ماباک، انجام خواهد گرفت.

الف) جامعه تحقیق در روش حداقل مربعات جزئی را کلیه کارشناسان و مدیران دفاتر مرکزی شرکتهای بیمه در شهر تهران تشکیل می‌دهند. همچنین، جامعه تحقیق در روش دیمتل و ماباک به دلیل تجربه محور بودن، شامل کارشناسان و متخصصان در شرکت بیمه معلم بوده است.

ب) در این پژوهش، انتخاب یک شرکت بیمه خاص (مانند بیمه معلم) برای اجرای تکنیک‌های دیمتل و ماباک دلایل علمی و عملی متعددی دارد. شرکت‌های بیمه دارای ویژگی‌های سازمانی و استراتژی‌های منحصر به فردی هستند که بر شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی تأثیر می‌گذارند. تمرکز بر یک شرکت خاص این امکان را فراهم می‌کند که شایستگی‌ها با توجه به شرایط و نیازهای خاص آن سازمان بررسی و تحلیل شوند. همچنین، انتخاب یک شرکت واحد منجر به همگنی و انسجام در داده‌ها و نتایج می‌شود و از تأثیر متغیرهای بیرونی مانند تفاوت‌های ساختاری یا فرهنگی در دیگر شرکت‌ها جلوگیری می‌کند. این رویکرد به افزایش اعتبار و دقت نتایج کمک کرده و همچنین امکان پیاده‌سازی عملی نتایج در همان سازمان را فراهم می‌کند. از این رو، انجام تحلیل‌ها در یک شرکت خاص، نظیر بیمه معلم، به دلیل ارائه نتایج کاربردی و ملموس و همچنین دستیابی به نتایج معتبرتر، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۳،۵،۲. روش نمونه‌گیری از مشارکت‌کنندگان

تعیین حجم نمونه در مرحله کیفی

برای انتخاب افراد مورد نظر در بخش کیفی این تحقیق، از روش هدفمند گلوله برفی، استفاده شد. بدین‌صورت که پژوهشگر از کسانی مصاحبه به عمل می‌آورد که مایل به ارائه اطلاعات بوده و از آگاهی لازم در آن زمینه خاص برخوردار باشند. برخلاف نمونه‌گیری در بررسی‌های کمی، نمونه‌گیری هدفمند نمی‌تواند قبل از آغاز مطالعه برنامه‌ریزی شود. در پژوهش حاضر، در ابتدا با مطلعین کلیدی مصاحبه صورت گرفته و سپس با بقیه افراد نمونه مصاحبه انجام شد؛ بنابراین، نمونه‌گیری بخش کیفی به‌صورت هدفمند است. در این روش تا زمانی جمع‌آوری اطلاعات ادامه می‌یابد که پژوهشگر به نقطه اشباع^۱ برسد؛ جایی که داده‌های جدیداً جمع‌آوری‌شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده‌اند تفاوتی ندارد و مثل هم شده‌اند. در همین رابطه، گوبا و لینکلن^۲ (۱۹۹۴) اظهار می‌کنند که در یک مطالعه که با دقت هدایت‌شده است و در آن انتخاب نمونه به‌صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، می‌توان با حدود ۱۲ شرکت‌کننده به نقطه اشباع رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نخواهد شد. بر این اساس، نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری رسید. در نهایت حجم نمونه این بخش از تحقیق، ۱۵ تعیین شد.

تعیین حجم نمونه در مرحله کمی

الف) جهت تعیین حجم نمونه تصادفی در بخش کمی تحقیق، از روش تحلیل توان^۳ که توسط کوهن^۴ (۱۹۹۲) ارائه شده، استفاده می‌شود. محاسبه حجم نمونه با فرمول کوهن راهکاری صحیح و علمی برای برآورد تعداد کافی نمونه در حل مسائل آماری و مدل‌های ساختاری است (وستلند^۵، ۲۰۱۰). بدین منظور از نرم‌افزار آنالین^۶ طراحی شده برای این منظور استفاده و موارد زیر به عنوان ورودی تعیین گردید:

۱. saturation

۲ Guba & Lincoln

۳ Power Analysis

۴ Cohen

۵ Westland

۶ <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=۸۹>

جدول. Error! No text of specified style in document. ۵- تعیین حجم نمونه معادلات ساختاری با

روش تحلیل توان

۰/۵	اندازه اثر پیش بینی شده
۰/۸	سطح توان آماری مورد نظر
۴	تعداد متغیرهای پنهان در مدل معادلات ساختاری
۱۸	تعداد متغیرهای آشکار در مدل معادلات ساختاری
۰/۰۵	سطح احتمال (P-value)
۳۴	حداقل حجم نمونه برای تشخیص اثر
۸۸	حداقل حجم نمونه برای ساختار مدل
۸۸	حداقل حجم نمونه پیشنهادی

اندازه اثر، شاخصی است که قدرت اثرگذاری متغیرهای مستقل مدل را نشان می‌دهد. براساس نظر کوهن (۱۹۹۲) میزان این شاخص به ترتیب ۰/۱ (ضعیف) ۰/۳ (متوسط) و ۰/۵ (قوی) می‌باشد. توان آزمون ۱ مقداری بین ۸۰ تا ۹۰ درصد انتخاب می‌شود. آزمون حداقل باید توانی برابر با ۰/۸ داشته باشد.

تعداد متغیرهای پنهان و آشکار نیز براساس پرسشنامه و مدل پژوهش)

شکل. Error! No text of specified style in document. ۷- تعیین گردید.

در نهایت سطح اطمینان را می‌توانید ۹۹٪ یا ۹۵٪ در نظر گرفته و به ترتیب از احتمال ۰/۰۵ یا ۰/۰۱ استفاده می‌شود.



بر این اساس، حجم نمونه لازم برای روش معادلات ساختاری در سطح اطمینان ۹۵٪ و با نظر گرفت ۱۸ متغیر آشکار و چهار متغیر پنهان برابر با حداقل ۸۸ نفر، تعیین شد.

ب) در این پژوهش، برای اجرای تکنیک دیتمل، از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شده است. این روش به دلیل انتخاب آگاهانه ۱۱ نفر از افراد خبره و متخصص در شرکت بیمه معلم به کار رفته است. انتخاب این افراد به دلیل تخصص و تجربه آن‌ها در زمینه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه صورت گرفته و در نتیجه، می‌تواند به دستیابی به نتایج دقیق‌تر در ارزیابی درجه اهمیت مؤلفه‌های شایستگی منجر شود.

ج) برای تکنیک ماباک، از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. در این بخش، پرسشنامه‌ها توسط ۵ نفر از افراد حاضر در واحد ارزیابی شرکت بیمه معلم تکمیل شدند. انتخاب این افراد بر اساس دسترسی به آن‌ها و ارتباط مستقیم با فرآیندهای ارزیابی کارکنان صورت گرفته و به رتبه‌بندی کارکنان کلیدی بر اساس شایستگی‌های حرفه‌ای اختصاص یافته است.

۳.۶. پایایی و روایی ابزار جمع آوری داده‌ها

۳.۶.۱. روایی

اعتبار یک آزمون (ابزار) توسط افرادی موضوع مورد مطالعه، تخصص دارند، تعیین می‌شود. جهت روایی و اعتبار پرسشنامه در تحقیق حاضر از روش اعتبار محتوا، استفاده شده است. بررسی اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه‌گیری از اعتبار محتوا برای استفاده می‌شود. اعتبار محتوا ویژگی ساختاری ابزار است که هم‌زمان با تدوین آزمون در آن تنیده می‌شود. اعتبار محتوای یک ابزار اندازه‌گیری بستگی به سؤال‌های تشکیل دهنده آن دارد. برای اطمینان از اعتبار محتوا، باید در موقع ساختن ابزار (مانند طراحی پرسشنامه) چنان عمل کرد که سؤال‌های تشکیل دهنده ابزار معرف قسمت‌های محتوای انتخاب شده باشد چرا که اگر سؤال‌های ابزار معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای باشد که محقق قصد سنجش آن‌ها را داشته باشد، آن آزمون دارای اعتبار محتوا است. بدین ابتدا منابع علمی مربوطه مورد مطالعه قرار گرفته و به‌منظور برای تهیه پرسشنامه و متغیرهای مورد نیاز برای هر کدام از عوامل به جهت تعیین اعتبار محتوای آن از اساتید صاحب‌نظر، نظرخواهی شد و پرسشنامه مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت.

۳,۶,۲. پایایی مصاحبه‌ها

به‌منظور تعیین قابلیت اعتماد (پایایی)، زمانی می‌توان از پایایی مصاحبه مطمئن بود که در انجام مصاحبه، استانداردهای مراحل انجام آن از طراحی پرسش تا موقعیت و نسخه برداری رعایت شود. در این پژوهش نیز با مراجعه به نظر خبرگان و انجام مصاحبه‌های عمیق جهت رسیدن به اجماع خبرگان، در برآورد پارامترها و بعضی مقادیر اولیه متغیرها، استانداردهای مورد نیاز رعایت شده است. علاوه براین، به‌منظور اطمینان از اعتبار یافته‌های تحقیق و صحت تحلیل فرایندها، بعد از انجام ۱۲ مصاحبه، دیده شد که عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌ها تکرار شده و پاسخ‌ها از روندی تکراری تبعیت می‌کنند، اما برای اطمینان بیشتر سه مصاحبه دیگر نیز انجام شد و نمونه با ۱۵ نفر مورد تأیید قرار گرفت و به فرایند مصاحبه پایان داده شد و پژوهشگر به اشباع نظری رسید. برخی از کدگذاری‌ها و همچنین، نتایج پژوهش با برخی از مصاحبه‌شوندگان در میان گذاشته شد و بر اساس نظرات ارائه‌شده، فرایند و نتایج بازنگری، اصلاح و تأیید شد. برای تأیید اعتبار پژوهش از روش‌های باز آزمون (شاخص ثبات) و شاخص تکرارپذیری بر اساس دیدگاه‌های مختلف به‌ویژه دیدگاه (خواستار، ۱۳۸۸) استفاده گردید.

۳,۶,۳. محاسبه پایایی باز آزمون (شاخص ثبات)

برای محاسبه پایایی باز آزمون روش کار به این ترتیب است که از میان کل مصاحبه‌ها، چند نمونه، به صورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آن‌ها؛ دو بار، در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص (بین پنج تا سی روز) کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده، در دو فاصله زمانی، برای هر کدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود، در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن تحقیق محاسبه می‌گردد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش پیشنهادی برای محاسبه پایایی باز آزمون بین کدگذاری‌های محقق، در دو فاصله زمانی که همان شاخص ثبات است. به این ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$



با توجه به اینکه توافقات با استناد به دو کد و عدم توافقات با استناد به یک کد مشخص می‌شوند، برای در نظر گرفتن این اثر باید، تعداد توافقات را در ۲ ضرب کرد.

در پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی با استفاده از روش پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هرکدام از آن‌ها در یک‌فاصله زمانی کوتاه (دو هفته) دوباره کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه شدند. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه بودند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص گردیدند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول **Error! No text of specified style in document.** ۶- آمده‌اند.

جدول **Error! No text of specified style in document.** ۶- محاسبه پایایی باز آزمون (شاخص ثبات)

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۲	۱۸	۷	۴	٪۷۷
۴	۱۷	۷	۳	٪۸۲
۸	۱۵	۶	۳	٪۸۰
کل	۵۰	۲۰	۱۰	٪۸۰

همان گونه که در جدول **Error! No text of specified style in document.** ۶- مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها، در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه، برابر ۵۰، تعداد کل توافقات بین کدها، در این دو زمان، برابر ۲۰ و تعداد کل عدم توافقات (توافقاتی که انتظار می‌رود تصادفی باشند) در این دو زمان برابر ۱۰ است. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های این تحقیق، با استفاده از روش پیشنهادی، برابر ۸۰ درصد است. با توجه به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰ درصد است، می‌توان گفت پایایی کدگذاری‌های این تحقیق تأیید می‌شود.

۳،۶،۴. محاسبه پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرار پذیری)

شاخص ثبات، سازگاری درک یا تفسیر یک فرد را در مورد یک متن خاص، در طی زمان اندازه می‌گیرد؛ در حالی که پایایی بین کدگذاران میزان سازگاری درک یا معنای مشترک متن را اندازه می‌گیرد.

پایایی بین کدگذاران (تکرارپذیری) به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند. فرایند کدگذاری، در صورتی که کدگذاران یک متن را به یک شیوه کدگذاری کنند، تکرارپذیر خوانده می‌شود. برای محاسبه پایایی، شاخص پایایی بین کدگذاران نسبت به شاخص ثبات عینی تر است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار ارزیاب، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) استفاده می‌کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم و استاندارد شده برای کدگذاری مصاحبه‌ها به همکار پژوهش انتقال داده می‌شود. سپس محقق همراه این همکار پژوهش چند مصاحبه را به صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری می‌کنند. روش پیشنهادی برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری) که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، به ترتیب زیر است:

$$\text{درصد پایایی بین دو کدگذار} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی تکرارپذیری نیز با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یکی از متخصصین آشنا به موضوع درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش استفاده شود. آموزش‌ها و فن‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را به‌صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری کرد و درصد توافق بین کدگذاران محاسبه شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول Error! No text of specified style in document. آمده‌اند.

جدول Error! No text of specified style in document. -۷- محاسبه پایایی بین دو کدگذار (شاخص

تکرار پذیری)

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۲	۱۷	۷	۳	۸۲٪
۴	۲۲	۹	۴	۸۱٪
۸	۱۹	۸	۳	۸۴٪
کل	۵۸	۲۴	۱۰	۸۳٪

همان گونه که در جدول ۷-Error! No text of specified style in document. مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها که محقق و همکار تحقیق ثبت کرده‌اند، برابر ۵۸، تعداد کل توافقات بین این کدها ۲۴ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۱۰ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۳ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، می‌توان گفت که در صد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تأیید می‌شود.

۳,۷. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

همانگونه که بیان شد، در این پژوهش از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده خواهد شد. استفاده از روش های آمیخته و یکپارچه در جهت تسریع تحقق اهداف پژوهشی و ارائه تصویری کامل تر و درکی عمیق تر از پدیده های مورد مطالعه جنبشی نوین در عرصه پژوهش های علمی محسوب می شود که تامین این نیاز پژوهشی از الزامات اساسی پژوهشگران می باشد. در ادامه به معرفی روش تحقیق کیفی و کمی پژوهش پرداخته می‌شود:

۳,۷,۱. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحقیق

تحلیل تم

در تحقیق حاضر و در بخش کیفی، به‌منظور شناسایی ابعاد و مولفه های الگوی شایستگی‌های حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور از مصاحبه و برای تحلیل آن‌ها و رسم مدل تحقیق، از روش تحلیل تم شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶)، استفاده خواهد شد. در ادامه به معرفی روش تحقیق پژوهش پرداخته می‌شود:

تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود، داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. این روش، مهارت‌های اصلی که برای اجرای بسیاری از روش‌های دیگر تحلیل کیفی لازم است را فراهم می‌آورد. فراگرد تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

مراحل شش‌گانه تحلیل تم در ادامه توضیح داده شده‌اند. تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به علاوه تحلیل تم، فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد (براون و کلارک، ۲۰۰۶):

آشنایی با داده‌ها: در این مرحله بارها به مصاحبه‌گوش داده شده و یادداشتهای هنگام مصاحبه به دقت منظم شده است. برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد، غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال یعنی جستجوی معانی و الگوهاست.

ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی آغاز می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است، این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل "تم" متفاوت هستند.

جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است، در این مرحله برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالیکه برخی دیگر تم‌های فرعی را شکل داده و ما بقی نیز حذف می‌شوند. ممکن است در این مرحله یک مجموعه از کدها وجود داشته باشد که به نظر نمی‌رسد متعلق به هیچ جامی باشند. با این گونه کدها یک تم، با عنوان متفرقه ایجاد می‌شوند.

بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبارتم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

تعریف و نامگذاری تم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت بخشی از تم‌ها وجود داشته باشد، محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه نموده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی مکان، ماهیت آن چیزی که یکتم در مورد آن بحث می‌کند، مشخص شده و تعیین می‌کرد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً متناسب در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.



۳،۷،۲. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی تحقیق

معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی

در تحقیق حاضر، به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و مدل ساختاری (مدل درونی) تحقیق از پرسشنامه (محقق ساخته) و روش حداقل مربعات جزئی، استفاده شد. در رابطه با دلیل استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی به این نکته اساسی می‌توان اشاره نمود، مدلی که برای طرح سوالات و یا فرضیه‌های پژوهش استفاده می‌شود، از جمله معیارهای انتخاب نوع رویکرد برای معادلات ساختاری (SEM) است. اگر این مدل در مراحل اولیه توسعه باشد بدین معنی که به تازگی معرفی شده و متعاقباً تئوری‌های پیشین زیادی برای تأیید آن وجود نداشته باشد، محقق بهتر است که از روش حداقل مربعات جزئی و یا PLS^۱ که یک روش ناپارامتریک برای تحلیل است؛ استفاده کند. روش‌های نسل اول (مانند لیزرل و آموس) که نقطه قوت آنها در تأیید مدل با استفاده از معیارهای برازش مدل است، بیشتر در تحلیل مدل‌هایی به کار می‌روند که نظریات پیشین برای تأیید آنها به وفور موجود باشد (مدل در مرحله بلوغ باشد) و محقق قصد بررسی تأیید این نوع مدل‌ها در جامعه آماری مورد نظر خود را داشته باشد. بر همین اساس در پژوهش حاضر، جهت تعیین مدل اندازه‌گیری و همچنین طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور که در مراحل اولیه توسعه است، داده‌ها با به‌کارگیری نرم افزار smart pls و از طریق الگوسازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی، مورد تحلیل قرار گرفت.

در نرم افزار smart pls، مدل‌های بیرونی و مدل‌های درونی آزمون می‌شود. بخش اندازه‌گیری مدل که نمایشگر روابط بین متغیرهای پنهان با شاخص‌هایشان به دو صورت ترکیبی و انعکاسی است، مدل بیرونی و بخش ساختاری مدل که نمایانگر رابطه بین متغیرهای مکنون است، مدل درونی نام دارد (امانی و دیگران، ۱۳۹۱).

بررسی برازش مدل‌های واریانس محور یا همان PLS در دو مرحله صورت می‌گیرد:

ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی):

در این مرحله، روای و پایایی تعیین شد. بدین منظور، برازش مدل‌های اندازه‌گیری (بررسی روای و

پایایی) شامل چهار شاخص اصلی است که عبارتند از:

بارهای عاملی، بالای ۰/۴: این شاخص به صورت یک عدد بین ۰ تا ۰/۹ برای هر سوال بوده که

کمترین آن باید بالای ۰/۴ برای هر سوال باشد.

ضریب آلفای کرونباخ، بالای ۰/۷: ضریب آلفای کرونباخ برای هر متغیر نباید کمتر از ۰/۷ باشد و اگر پایین تر از این مقدار شد، باید سوالات با بار عاملی کمتر از ۰/۴ حذف گردد.

ضریب پایایی اشتراکی یا ترکیبی، بالای ۰/۷: این مقدار مانند ضریب آلفای کرونباخ، باید بالای ۰/۷ باشد. نکته مهم این است که این مقدار بالاتر از مقدار ضریب آلفای کرونباخ خواهد بود.

میانگین واریانس استخراج شده، بالای ۰/۵: این مقدار میانگین بارهای عاملی تک تک سوالات یک متغیر به توان دوم و تقسیم بر تعداد سوالات بوده و باید بالاتر از مقدار ۰/۵ باشد.

ارزیابی مدل ساختاری (مدل درونی):

پس از ارزیابی برآوردهای روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به ارزیابی مدل ساختاری می‌رسد. جهت ارزشیابی مدل ساختاری از شاخص استون-گیسر (Q²)^۱ استفاده می‌شود که به آن اعتبار افزونگی^۲ نیز می‌گویند. مقادیر بالای صفر (مقادیر مثبت) برای این ضریب نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و این که مدل قدرت پیش‌بینی روابط را دارد و متغیرهای مستقل توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته را دارند (رینگله و سینکوویکس^۳، ۲۰۰۹).

معیار ضروری دیگر برای سنجش مدل ساختاری، ضریب تعیین (R²) متغیرهای مکنون درون‌زا است. مقادیر ضریب تعیین ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل مسیر PLS را به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شود. این درحالی است که اگر سازه‌های مدل درونی، متغیرهای مکنون درون‌زا را تنها با ۱ یا ۲ متغیر مکنون برون‌زا تبیین کنند، ضریب تعیین متوسط (۰/۳۳) قابل قبول است. اما اگر متغیرهای مکنون درون‌زا وابسته به چندین متغیر برون‌زا هستند، ارزش ضریب تعیین باید حداقل در سطح قابل توجه (۰/۶۷) باشد (سرستد^۴ و دیگران، ۲۰۱۷).

۱ Stone-Geisser criterion

۲ CV-Redundancy

۳ Ringle & Sinkovics

۴ Sarstedt et al



دیمتل

در تحقیق حاضر جهت تعیین اثرگذاری، اثرپذیری و نیز درجه اهمیت هر یک از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه، از پرسشنامه و روش دیمتل استفاده شد. در ادامه مراحل این روش شرح داده شده است:

گام اول - محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم

ارزیابی روابط میان معیارها (تأثیر یک معیار بر معیار دیگر) بر اساس نظرات خبرگان تحقیق با استفاده از طیف رتبه بندی ۰ تا ۴ انجام می‌گردد که در آن ۰ به معنی عدم تأثیرگذاری، ۱ به معنی تأثیر اندک، ۲ به معنی تأثیر متوسط، ۳ به معنی تأثیر زیاد و ۴ به معنی تأثیر بسیار زیاد می‌باشد. از خبرگان خواسته می‌شود تأثیر یک معیار بر معیار دیگر را تعیین نمایند. یعنی اگر اعتقاد داشته باشند که معیار i بر معیار j تأثیر گذار است می‌بایست آن را به صورت d_c^{ij} نشان دهند. بنابراین ماتریس $D = [d_c^{ij}]$ از ارتباط مستقیم حاصل خواهد شد.

$$D = \begin{bmatrix} d_c^{11} & \dots & d_c^{1j} & \dots & d_c^{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ d_c^{i1} & \dots & d_c^{ij} & \dots & d_c^{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ d_c^{n1} & \dots & d_c^{nj} & \dots & d_c^{nn} \end{bmatrix} \quad (1-3)$$

گام دوم - نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم

ماتریس ارتباط مستقیم D با استفاده از رابطه زیر نرمال شده و ماتریس N به دست می‌آید.

$$k = \max \left\{ \max \sum_{j=1}^n x_{ij}, \sum_{i=1}^n x_{ij} \right\} \quad (2)$$

$$N = \frac{1}{k} * X$$

گام سوم - محاسبه ماتریس ارتباطات کامل

زمانی که ماتریس D نرمال گشته و ماتریس N حاصل شد، ماتریس ارتباطات کامل از طریق رابطه زیر بدست خواهد آمد. در این رابطه I بیانگر ماتریس واحد می‌باشد.

$$T = N(I - N)^{-1} \quad (۲-۳)$$

ماتریس ارتباط کامل می‌تواند به وسیله معیارها شمرده شود که با T_c نشان داده می‌شود:

$$T_c = \begin{matrix} & \begin{matrix} D_1 & & D_j & & D_n \\ c_{11} \dots c_{1m_1} & \dots & c_{j1} \dots c_{jm_j} & \dots & c_{n1} \dots c_{nm_n} \end{matrix} \\ \begin{matrix} D_1 \\ \vdots \\ D_i \\ \vdots \\ D_n \end{matrix} & \begin{bmatrix} T_c^{11} & \dots & T_c^{1j} & \dots & T_c^{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ T_c^{i1} & \dots & T_c^{ij} & \dots & T_c^{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ T_c^{n1} & \dots & T_c^{nj} & \dots & T_c^{nn} \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (۳-۳)$$

گام چهارم - شدت و جهت تأثیر (اثرگذاری و اثرپذیری)

در این گام مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس ارتباط کامل به صورت جداگانه مطابق با رابطه زیر محاسبه محاسبه می‌گردد.

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij} \quad (۴-۳)$$

$$R = \sum_{i=1}^n T_{ij} \quad (۵-۳)$$

شاخص D_i نشان دهنده مجموع سطر i ام و R_j بیانگر مجموع ستون j ام است. شاخص $D_i + R_j$ از حاصل جمع سطر i ام و ستون j ام بدست می‌آید ($i=j$). این شاخص بیانگر میزان اهمیت معیار i ام می‌باشد. به طور مشابه شاخص $D_i - R_j$ حاصل تفاضل جمع سطر i ام و ستون j ام بوده و نشان دهنده تأثیرگذاری و یا تأثیر پذیری معیار i می‌باشد. در حالت کلی، چنانچه $D_i - R_j$ مثبت باشد ($i=j$)، معیار i ام جز دسته معیارهای علی یا تأثیر گذار است. چنانچه $D_i - R_j$ منفی باشد ($i=j$)، معیار i ام جزء گروه معیارهای تأثیرپذیر است.

گام پنجم- تعیین درجه اهمیت و اولویت بندی عوامل

جهت تعیین وزن نهایی عوامل نیز از روابط زیر استفاده می‌کنیم:

$$\omega_i = ((D_i + R_i)^{\frac{1}{2}} + (D_i - R_i)^{\frac{1}{2}})^{\frac{1}{2}} \quad (6-3)$$

$$W_i = \frac{\omega_i}{\sum_{i=1}^n \omega_i} \quad (7-3)$$

ماباک ۱

در تحقیق حاضر جهت رتبه‌بندی کارکنان کلیدی متناسب با شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه، از پرسشنامه و روش ماباک استفاده شد. روش ماباک (MABAC) از جدیدترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است که جهت رتبه‌بندی گزینه‌ها در مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده می‌شود این روش اولین بار توسط پاموکار و کیروویک (۲۰۱۵)، ارائه شد. روش ماباک شامل شش گام به شرح زیر است:

گام اول: تشکیل ماتریس اولیه تصمیم (X)

در این گام فرض می‌شود تعداد m گزینه و n معیار موجود است. هر یک از گزینه‌ها به شکل برداری و به صورت $A_{ij} = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in})$ نمایش داده می‌شوند که x_{ij} وضعیت گزینه i ام در معیار j ام را مشخص می‌نماید. بر این اساس ماتریس تصمیم اولیه همان ماتریس مرحله قبل (آنتروپی شانون)، می‌باشد. همچنین x_{ij} درایه‌های ماتریس اولیه تصمیم (X) بوده و x_i^- و x_i^+ به صورت زیر تعریف می‌شوند:

$$x_i^+ = \max(x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in})$$

نشان دهنده بیشترین مقداری است که در یک معیار مشخص، در میان گزینه‌ها مشاهده شده است.

$x_i^- = \min(x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in})$ نشان دهنده کمترین مقداری است که در یک معیار مشخص، در میان

گزینه‌ها مشاهده شده است.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}$$

گام دوم: نرمال کردن درایه‌های ماتریس تصمیم اولیه (N)

به دلیل آنکه ممکن است جنس هر یک از معیارها متفاوت باشند، در گام دوم ماتریس تصمیم نرمال شده تا اثر مقیاس متفاوت معیارها خنثی شود. به منظور انجام این کار و با توجه به جنس هر معیار، از رابطه (۸-۳) برای نرمال سازی معیارهای مثبت و از رابطه (۹-۳) برای نرمال سازی معیارهای منفی استفاده می‌شود. ماتریس تصمیم نرمال با N نشان داده می‌شود.

$$N = \begin{bmatrix} n_{11} & n_{12} & \dots & n_{1n} \\ n_{21} & n_{22} & \dots & n_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ n_{m1} & n_{m2} & \dots & n_{mn} \end{bmatrix}$$

درایه‌های ماتریس نرمال شده N با استفاده از روابط زیر محاسبه می‌شود.

$$n_{ij} = \frac{x_{ij} - x_i^-}{x_i^+ - x_i^-} \quad \text{رابطه (۸-۳) معیارهای مثبت:}$$

$$n_{ij} = \frac{x_i^+ - x_{ij}}{x_i^+ - x_i^-} \quad \text{رابطه (۹-۳) معیارهای منفی:}$$

در روابط (۸-۳) و (۹-۳)، x_{ij} درایه‌های ماتریس اولیه تصمیم (X) بوده و x_i^+ و x_i^- به شکل زیر تعریف می‌شوند.

$x_i^+ = \max(x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{im})$: نشان دهنده بیشترین مقداری است که در یک معیار مشخص، در میان گزینه‌ها مشاهده شده است.

$x_i^- = \min(x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{im})$: نشان دهنده کمترین مقداری است که در یک معیار مشخص، در میان گزینه‌ها مشاهده شده است.

گام سوم: تشکیل ماتریس تصمیم نرمال موزون (V)

از آنجا که معیارها دارای وزن متفاوتی در فرایند ارزیابی هستند؛ در این گام می‌بایست درایه‌های ماتریس نرمال موزون بر اساس رابطه (۱۰-۳) محاسبه شوند.

$$v_{ij} = w_i(n_{ij} + 1) \quad \text{رابطه (۱۰-۳)}$$

در این رابطه n_{ij} درایه‌های ماتریس نرمال (N) و w_i وزن معیار i ام می‌باشد. همچنین v_{ij} درایه‌های ماتریس موزون V را تشکیل می‌دهد. این ماریس به شکل زیر تعریف می‌شود.

$$N = \begin{bmatrix} v_{11} & v_{12} & \dots & v_{1n} \\ v_{21} & v_{22} & \dots & v_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ v_{m1} & v_{m2} & \dots & v_{mn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1(n_{11} + 1) & w_2(n_{12} + 1) & \dots & w_n(n_{1n} + 1) \\ w_1(n_{21} + 1) & w_2(n_{22} + 1) & \dots & w_n(n_{2n} + 1) \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_1(n_{m1} + 1) & w_2(n_{m2} + 1) & \dots & w_n(n_{mn} + 1) \end{bmatrix}$$

گام چهارم: مشخص کردن ماتریس مرز تخمین ناحیه (G)

مرز تخمین ناحیه برای هر معیار به شکل رابطه (۳-۱۱) محاسبه می‌شود.

$$g_i = (\prod_{j=1}^m v_{ij})^{1/m} \quad \text{رابطه (۱۱-۵)}$$

بعد از محاسبه g_i برای هر معیار، ماتریس مرز تخمین ناحیه که با G نشان داده می‌شود، تشکیل می‌گردد.

$$G = [g_1 \ g_2 \ \dots \ g_n]$$

گام پنجم: محاسبه فاصله گزینه‌ها از مرز تخمین ناحیه (Q)

فاصله گزینه‌ها از مرز تخمین ناحیه مطابق رابطه (۳-۱۲) برابر اختلاف میان درایه‌های ماتریس وزن

دار (V) و مقدار مرز تخمین ناحیه (G) تعیین می‌شود.

رابطه (۳-۱۲):

$$Q = V - G = \begin{bmatrix} v_{11} & v_{12} & \dots & v_{1n} \\ v_{21} & v_{22} & \dots & v_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ v_{m1} & v_{m2} & \dots & v_{mn} \end{bmatrix} - \begin{bmatrix} g_1 & g_2 & \dots & g_n \\ g_1 & g_2 & \dots & g_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ g_1 & g_2 & \dots & g_n \end{bmatrix}$$

پس از مشخص شدن مقدار ماتریس Q، می‌توان با تعریف بردار تخمین مساحت (G)، حد بالایی

مساحت (G+) و حد پایین مساحت (G-)

وضعیت هر گزینه را مشخص نمود. بر این اساس، گزینه A_i متعلق به اجتماع مجموعه مذکور می

باشد. در این تعریف، حد بالای تخمین مساحت (G+)، منطقه‌ای است که گزینه ایده آل (A+) در آن

منطقه حضور داشته و حد پایین تخمین مساحت (G-) منطقه‌ای است که گزینه ضد ایده آل (A-) در

آنجا وجود دارد. میزان تعلق گزینه A_i به اجتماع مذکور، بر اساس رابطه (۳-۱۳) به دست می‌آید.

$$A_i \in \begin{cases} G^+ q_{ij} > 0 \\ G q_{ij} = 0 \\ G^- q_{ij} < 0 \end{cases} \quad \text{رابطه (۳-۱۳):}$$

بر مبنای منطق روش ماباک برای اینکه گزینه A_i بهترین گزینه در مجموعه گزینه‌ها باشد؛ لازم است تا

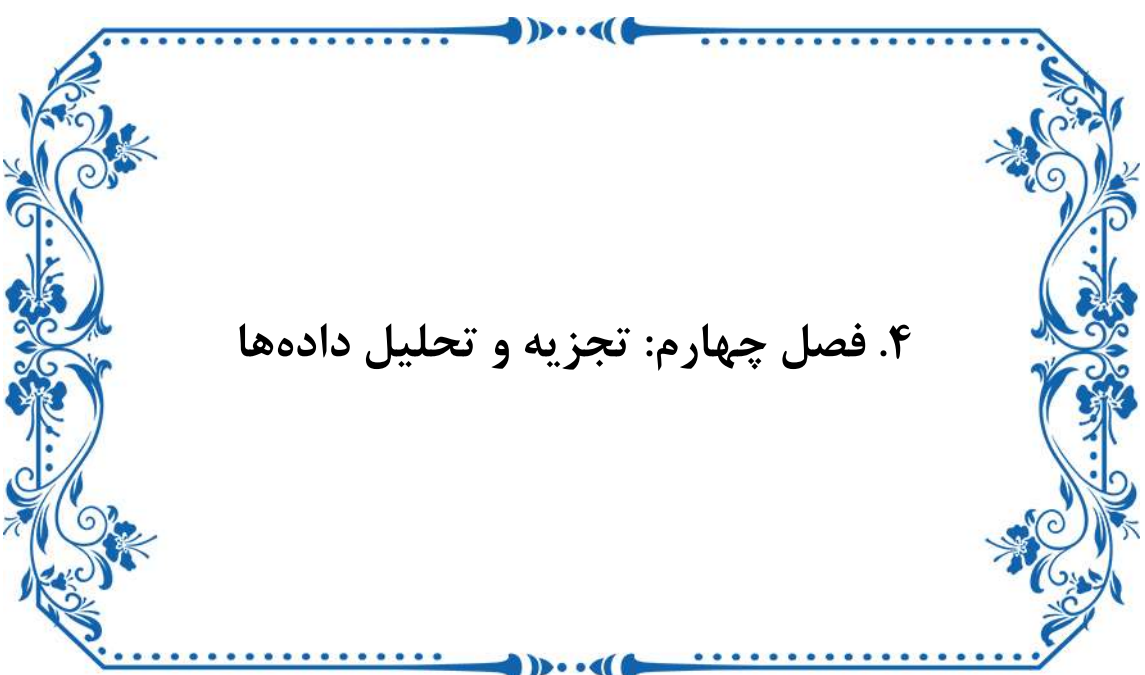
نسبت به دیگر گزینه‌ها به حد بالای تخمین منطقه‌ای ($G+$) نزدیک‌تر باشد. به عبارت دیگر، اگر مقدار $q_{ij} > 0$ باشد، بنابراین گزینه A_i نزدیک یا برابر گزینه ایده آل خواهد بود. همین مساله به صورت معکوس و برای شرایط $q_{ij} < 0$ نیز وجود دارد. به گونه‌ای که اگر $q_{ij} < 0$ باشد، بنابراین گزینه A_i نزدیک یا برابر گزینه ضد ایده آل می‌باشد.

گام ششم: رتبه بندی گزینه‌ها

در آخرین گام از روش ماباک، مقدار توابع معیارها بر اساس مجموع فواصل گزینه‌ها از بردار تخمین مساحت (q_i) برای هر کدام، مطابق رابطه (۱۴-۳) محاسبه می‌شود. با محاسبه مجموع درایه‌های ماتریس Q به صورت سطری، مقدار نهایی توابع معیار برای هر گزینه مشخص شده و مبنای رتبه بندی گزینه‌ها قرار می‌گیرد.

$$S_i = \sum_{j=1}^n q_{ij} \quad \text{رابطه (۱۴-۳)}$$





۴. فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴,۱. مقدمه

تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور درک واقعیت‌ها و مفاهیم پژوهش صورت می‌گیرد. تحلیل به معنی طبقه‌بندی، تنظیم، پردازش، دست‌کاری و خلاصه کردن داده‌ها در راستای یافتن پاسخ برای پرسش‌های پژوهش و فرضیات تحقیق است. هدف از تحلیل، تقلیل داده‌ها به شکل قابل فهم و قابل تفسیر است، به نحوی که بتوان روابط متغیرهای گوناگون مرتبط با مسئله پژوهش را مورد مطالعه قرار داد. پس از این که مسئله تحقیق معین شد و مراحل روش تحقیق، مشخص سازی ابزار مناسب جمع‌آوری داده‌ها و به‌کارگیری آن‌ها طی شد، نوبت آن فرا می‌رسد تا داده‌های جمع‌آوری شده، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرایندی چند مرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که از طریق به‌کارگیری ابزارهای جمع‌آوری فراهم آمده‌اند؛ خلاصه، کد بندی و دسته بندی و در نهایت پردازش می‌شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباط بین این داده‌ها به منظور پاسخ به سؤالات تحقیق فراهم آید. بدین منظور در فصل حاضر، به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها با روش تحلیل تم و همچنین داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه‌ها، پرداخته می‌شود.

۴,۲. تحلیل داده‌های کیفی – شناسایی ابعاد و مولفه‌ها

در تحقیق حاضر، جهت پاسخ به سوال اول پژوهش مبنی بر شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه از ابزار مصاحبه و روش تحلیل تم استفاده شد. در مرحله نظرسنجی از خبرگان، و با توجه به ماهیت روش نمونه‌گیری (گلوله برفی)، در نهایت حجم نمونه این تحقیق براساس خبرگان در دسترس و متمایل به همکاری ۱۵ نفر تعیین شد که مشخصات جمعیت‌شناختی این افراد، در جدول ۸-Error! No text of specified style in document. آورده شده است.

جدول ۸-Error! No text of specified style in document. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان تحقیق

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	حوزه فعالیت	محل فعالیت	تجربه کاری (سال)	تاریخ و مدت مصاحبه
۱	مرد	دکتری	عضو هیات علمی	دانشگاه – پژوهشکده بیمه	۱۸	۱۴۰۲/۷/۲۵ ۹۰ دقیقه
۲	مرد	کارشناسی ارشد	فناوری اطلاعات- عضو هیات مدیره	شرکت بیمه	۲۴	۱۴۰۲/۸/۱ ۴۵ دقیقه
۳	زن	دکتری	اکچوئری بیمه- عضو هیات مدیره	شرکت بیمه	۱۰	۱۴۰۲/۸/۷ یکساعت
۴	مرد	دکتری	مدیریت بازرگانی	پژوهشکده بیمه – بیمه مرکزی	۲۵	۵۰ ۱۴۰۲/۸/۱۳ دقیقه

۵	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	بیمه مرکزی	۱۵	۱۴۰۲/۸/۱۳ ۳۵ دقیقه
۶	مرد	دکتری	مدیریت بازرگانی - مدیر عامل شرکت بیمه - رئیس کل بیمه مرکزی	شرکت بیمه - بیمه مرکزی	۲۵	۱۴۰۲/۸/۱۵ ۵۰ دقیقه
۷	زن	دکتری	عضو هیات علمی	پژوهشکده بیمه - دانشگاه	۱۵	۱۴۰۲/۸/۱۵ یک ساعت
۸	مرد	دکتری	مدیریت بازرگانی - مدیر عامل شرکت بیمه - مدیر عامل انجمن حرفه ای صنعت بیمه	شرکت بیمه - انجمن حرفه ای صنعت بیمه	۲۰	۱۴۰۲/۸/۱۷ یکساعت
۹	مرد	دکتری	مدیریت بازرگانی - عضو هیات عامل بیمه مرکزی - معاون شرکت بیمه	بیمه مرکزی - شرکت بیمه	۲۶	۱۴۰۲/۸/۳۰ ۷۵ دقیقه
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت بیمه - عضو انجمن حرفه ای صنعت بیمه	بیمه مرکزی	۳۵	۱۴۰۲/۸/۳۰ ۷۵ دقیقه
۱۱	مرد	دکتری	عضو هیات علمی	دانشگاه علامه	۱۸	۱۴۰۲/۹/۱۴ یکساعت
۱۲	مرد	دکتری	مدیریت دولتی - رئیس کل بیمه مرکزی - دبیر کل سندیکای بیمه گران	بیمه مرکزی - سندیکای بیمه گران	۳۰	۱۴۰۲/۱۱/۳ ۹۰ دقیقه
۱۳	مرد	دکتری	مدیریت بازرگانی	پژوهشکده بیمه - بیمه مرکزی	۲۱	۱۴۰۲/۱۱/۴ ۵۰ دقیقه
۱۴	زن	دکتری	مدیریت بازرگانی	بیمه مرکزی	۱۸	۱۴۰۲/۱۱/۱۰ ۳۵ دقیقه
۱۵	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	بیمه مرکزی	۱۶	۱۴۰۲/۱۱/۱۳ ۳۵ دقیقه

بر این اساس ۱۱ نفر مرد و ۴ نفر زن با تحصیلات ۱۱ نفر دکتری و ۴ نفر کارشناسی ارشد که سه نفر در عضویت هیات علمی مشغول فعالیت هستند؛ سه نفر به عنوان مدیر ارشد در صنعت بیمه در کسوت رئیس کل بیمه مرکزی، مدیر عاملی شرکت بیمه و هیات مدیره شرکت بیمه فعالیت کرده و یا می‌کنند که دارای دانش و تجربیات قابل قبولی در ادبیات سرمایه انسانی و همچنین کار در فضای واقعی و به ویژه درک و لمس تأثیرات شایستگی حرفه‌ای در گزینش و به کارگیری افراد کلیدی داشته‌اند.

فرایند تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل تم، زمانی آغاز شد که پژوهشگر گزاره‌ها و عبارات معنی‌دار مرتبط با موضوع را مدنظر قرار داد. این تحلیل با بررسی و مطالعه مکرر داده‌ها شروع و پس از مشخص شدن گزاره‌های معنادار (شواهد گفتاری) مرتبط با موضوع پژوهش، کدگذاری صورت پذیرفت. با توجه به اینکه تحلیل تم، یک فرایند رفت و برگشت مستمر بین داده‌ها و کدهاست، در

پژوهش حاضر بارها بررسی داده‌ها انجام شده است و در برخی موارد نیاز به بازگشت مجدد به مرحله قبل احساس شد. اگر چه در طی فرایند پژوهش، پژوهشگر در جهت افزایش دقت و صحت بررسی‌ها نیازمند بازگشت مجدد به مراحل قبلی بوده است ولی به طور کلی می‌توان گفت که پس از جمع‌آوری داده‌ها، فرایند پژوهش در بخش کیفی بر طبق گام‌هایی انجام شده است که در این فصل توضیح داده خواهد شد.

۴,۲,۱. آشنا شدن با داده‌ها

این مرحله زمانی شروع شد که 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.

۴,۲,۲. برچسب زنی داده‌ها

در این مرحله 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. کدها، یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌کنند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. در ادامه و به جهت تشریح چگونگی انجام این مرحله، بخشی از مصاحبه انجام شده با یکی از مصاحبه‌شونده‌ها آورده شده است (مصاحبه‌شونده ۴):

"... محقق: شما در مورد شایستگی حرفه‌ای و آموزش در این حوزه اشاره‌های متعددی داشته‌اید. ابتدا به تلاش‌های صورت گرفته در تهیه و ترجمه کتاب‌های مربوط به استاندارد سی‌آی‌آی و برگزاری دوره‌های آموزشی برای افزایش توانایی حرفه‌ای کارکنان و نمایندگان اشاره نمایید. بطور خاص، چگونه می‌توانید اطمینان حاصل کنید که افراد مشارکت‌کننده در دوره‌ها و آموزش‌های شما، پس از گذراندن مراحل آموزشی، به طور مداوم در مسیر ارتقاء حرفه‌ای خود قرار می‌گیرند؟

پاسخ مصاحبه‌شونده: [...] حدود چند سال پیش از انگلستان کلیه طرح درس‌های مربوط به استاندارد سی‌آی‌آی را خریداری و به ایران آوردیم این طرح درس‌ها مربوط به همه فعالیت‌های موجود در شرکت بود.

ما در رشته‌های مختلف کتاب‌های مربوط را ترجمه کردیم و در اختیار اعضا قرار دادیم و همچنان نیز در حال ترجمه هستیم؛ تا به حال به موجب این کتاب‌ها، دوره‌هایی برای افزایش توانایی حرفه‌ای کارکنان و نمایندگان برگزار کردیم و به بیش از سه هزار نفر گواهینامه داده‌ایم.

هم اکنون مدلی را طراحی کرده‌ایم که افراد بر اساس این مدل باید آموزش ببینند، آزمون بدهند، ارزیابی بشوند و نمره ارزیابی و گواهی‌نامه شایستگی حرفه‌ای بگیرند.

برای ارزیابی پنج سطح مقدماتی، عمومی، تخصصی، پیشرفته و عالی منظور شده و در هر سطح هم شرایط احراز را نوشته شده است. در حال حاضر حدود ۱۰۰ نفر گواهینامه شایستگی عمومی گرفتند که اگر شما لازم داشته باشید می‌توانیم در اختیارتان قرار دهیم؛ به همه شرکت‌ها هم اعلام کرده‌ایم که

کارکنان و نمایندگان می‌توانند بیانند مدرک شایستگی حرفه‌ای آندر رایت‌ری بگیرند ولی فعلاً استقبالی از آن نشده است.

در بازار متشکل بیمه که خودم پیشنهاد داده بودم و قرار بود راه‌اندازی شود، تعیین کردم که آندر رایت‌ری در این بازار می‌بایست مدرک شایستگی حرفه‌ای از انجمن بگیرد ولی بازار فعال نشد.

در سطح مقدماتی کتاب مربوط تهیه کرده‌ایم که هر فرد برای ورود به این سطح بایست آن را مطالعه کند و بعد در آزمون شرکت می‌کند و گواهینامه می‌گیرد. خودم که در بیمه ملت قبلاً مسئولیت داشتم همه نمایندگان را الزام کردم که باید رتبه داشته باشند و بر اساس آن اختیار را تفویض می‌کردیم.

در سطح تخصصی در حال کار کردن هستیم که مبانی و الزامات را استخراج کنیم به نظر من یک مدل این است که افراد از ابتدا بیایند و مثلاً ۲۰ سال آینده همه در یک سطح قرار بگیرند و یک مدل هم این است که افراد موجود را ارزیابی کنیم و رتبه بدهیم، ولی به نظرم روش اصولی همان روش اول است، خیلی‌ها از ما خواستند به عنوان انجمن حرفه‌ای، افراد موجود را ارزیابی کنیم ولی نپذیرفتیم چون افراد موجود سختشان هست که ارزیابی شوند یا مطالعه کنند امتحان بدهند، حتی گفتند که مدرک تجربی دهید ولی باز هم بعنوان انجمن حرفه‌ای نپذیرفتیم، ولی باید برای افراد موجود هم فکری بکنیم که بتوانیم ارزیابی‌شان کنیم چون رتبه‌بندی آنها موجب اعتبار ارزیابی و رتبه‌بندی برای دیگران هم می‌شود، به دلیل اینکه اگر فرد شناخته شده‌ای در صنعت بیمه که دارای توانمندی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای در موضوع خاص خود است، ارزیابی شود و رتبه و گواهینامه بگیرد خودش عامل تشویق برای دیگران است که گواهینامه شایستگی حرفه‌ای بگیرند.

به بیمه مرکزی پیشنهاد داده‌ایم که در ارزیابی شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی (به موجب آیین-نامه ۹۰) گواهینامه انجمن را ملاک کار قرار دهند ولی تا به حال موفق نشده‌ایم.

یک نکته که حائز اهمیت است این است که فرد سطح مقدماتی و عمومی را طی می‌کند، اما باید معلوم شود که باید چکار کند و چگونه ارتقا پیدا می‌کند، ما الان کارگاه‌های حرفه‌ای تعریف کرده‌ایم که افراد باید در آن شرکت کنند و بعد به آنها گواهینامه طی کارگاه می‌دهیم، بعد آزمون می‌گیریم، در برخی موارد پروژه تحقیقاتی تعریف می‌کنیم، افراد مقاله می‌دهند و ... و همین‌طور در یک مصاحبه شرکت می‌کنند و بعد گواهی و نامه رتبه بعد را می‌دهیم. در برخی موارد افراد بسته به رشته بیمه‌ای مثلاً بیمه آتش‌سوزی، بیمه مسئولیت، بیمه زندگی و ... می‌بایست در یک پروژه شرکت کرده و گزارش کارشناسی ارائه کنند مثلاً کارشناسی ارزیابی و بازدید اولیه بیمه آتش‌سوزی یک کارخانه، کارشناسی بازدید اولیه هواپیما و ..."

در ادامه، نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشنا شدن و برچسب زنی داده‌ها در شکل Error! No text of specified style in document. ۶- ارائه شده است:



شکل. Error! No text of specified style in document. -۶- نمونه ای از چگونگی انجام مراحل آشنا

شدن و برچسب زنی داده‌ها

در مثال‌های شکل. Error! No text of specified style in document. -۶-، 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. بر همین اساس، مجموعه شواهد گفتاری مستخرج از ۱۵ مصاحبه، در جدول. Error! No text of specified style in document. -۹- ارائه شده است.

جدول ۹- شواهد گفتاری استخراج شده از مصاحبه ها

شماره مصاحبه شونده	شواهد گفتاری
۱	"حل اختلافات و ایجاد هماهنگی در شرکت‌های بیمه خیلی اهمیت داره. برای مثال، یک مدیر تونسته با برگزاری جلسات و گفت‌وگوهای موثر، اختلافات تیم رو حل کنه و همه رو به سوی هدف مشترک هدایت کنه. این کار نه تنها باعث افزایش کارایی داخلی میشه، بلکه همچنین از نظر مشتریان بازخورد مثبتی به دنبال داره. به زبان ساده، توانایی در حل اختلافات یک مهارت حیاتیه که در دنیای بیمه بهترین نتایج رو میاره."
	"روابط بین فردی مهم است و باید با توجه به ویژگی خاص افراد به آن توجه کرد"
	"افراد مانند محصول نیستند و باید از وجوه مختلف بررسی شوند"
	"توانایی در تحلیل دقیق اطلاعات بازار، به کارکنان کلیدی این امکان را می‌دهد که در تدوین استراتژی‌های بازاریابی بهتر عمل کنند."
۲	"توانایی در پیش‌بینی تغییرات در عرصه بیمه و تعامل با تحولات بازار، از اهمیت بالایی برخوردار است."
	"برخی افراد تئورسین خوبی هستند ولی تجربه کاری ندارند و یا نمی‌توانند ارتباط خوبی برقرار کنند"
۳	"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."
	"یکی از خصوصیات لازم برای افراد، همراهی با دیگران بسته به شغل و موقعیت‌سازمانی‌شان است، مثلاً مدیر ارشد بتواند با سهامداران و هیئت مدیره و مدیران بالاتری ارتباط موثری برقرار نماید."
	"توانایی در مدیریت احساسات بسیار مهم است، زیرا در مواقع بحرانی، این توانایی به من کمک می‌کند تا رویکردهای موثری را اتخاذ کنم و به صورت هوشمندانه با موقعیت‌های چالش‌برانگیز برخورد کنم."
۴	"یک نکته که حائز اهمیت است این است که فرد سطح مقدماتی و عمومی را طی می‌کند، اما باید معلوم شود که باید چکار کند و چگونه ارتقا پیدا می‌کند."
	"برای ارزیابی پنج سطح مقدماتی، عمومی، تخصصی، پیشرفته و عالی منظور شده و در هر سطح هم شرایط احراز را نوشته شده است."
	"حدود چند سال پیش از انگلستان کلیه طرح درس‌های مربوط به استاندارد سی‌آی‌آی را خریداری و به ایران آوردیم این طرح درس‌ها مربوط به همه فعالیت‌های موجود در شرکت بود."
	"ما در رشته‌های مختلف کتاب‌های مربوط را ترجمه کردیم و در اختیار اعضا قرار دادیم و همچنان نیز در حال ترجمه هستیم؛ تا به حال به موجب این کتاب‌ها، دوره‌هایی برای افزایش توانایی حرفه‌ای کارکنان و نمایندگان برگزار کردیم و به بیش از سه هزار نفر گواهینامه داده‌ایم."
	"هم اکنون مدلی را طراحی کرده‌ایم که افراد بر اساس این مدل باید آموزش ببینند، آزمون

بدهند، ارزیابی بشوند و نمره ارزیابی و گواهی‌نامه حرفه ای بگیرند." "مدیری که هم مهارت برخورد با زیر از دستان، هم مهارت با رفتار بالادستان، کار با نهادهایی بیرونی و ناظر، نحوه برخورد با مشتری، شبکه فروش و دیگران را دارد" "من با مدیری کار کرده‌ام که هم مهارت برخورد با زیر از دستان، هم مهارت با رفتار بالادستان، کار با نهادهایی بیرونی و ناظر، نحوه برخورد با مشتری، شبکه فروش و دیگران را دارد"	
"توانایی جمع‌آوری داده‌های دقیق و به‌روز از منابع مختلف برای تحلیل‌های دقیق و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه ضروری است." "توانایی در تحلیل دقیق داده‌های بیمه به طور مستمر برای بهبود فرآیندها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است." "توانستم در پروژه‌های آموزشی مختلفی که در سازمان انجام شد، نقش مؤثری ایفا کنم. با ارائه پیشنهادات و راهکارهای نوآورانه، به بهبود فرآیندها و روش‌های کاری کمک کردم و در نهایت، به تحقق اهداف پروژه‌ها کمک کردم. این تجربه‌ها نشان می‌دهند که توانایی مشارکت و همکاری من به عنوان یک عضو کلیدی در پروژه‌های تحقیقی و آموزشی بسیار ارزشمند است." "برای نمونه فردی را می‌شناسم که بسیار باهوش با ارتباط و دارای شناخت کافی از سیستم حاکمیتی و امثالهم هست ولی ایشان اصلاً فرد بیزینس منی نیست و نمی‌تواند کسب و کار خود را برند کند"	۵
"در مواجهه با مخاطرات مالی و اقتصادی، مهارت در ایجاد هماهنگی در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت مشتریان و تقویت روابط با همکاران کمک کند." "تسلط بر شایستگی‌های گفتگو و گوش دادن فعال به دیگران از جمله مواردی است که یک کارکنان کلیدی بیمه باید داشته باشد." "برای بیان واضح و مختصر مطالب، باید از زبانی استفاده کرد که به مخاطب مناسب باشد، لحنی مناسب انتخاب کرد و زبان بدن خود را مطابق با کلام تنظیم کرد." "توانایی در مدیریت ارزیابی عملکرد سازمانی و ایجاد بهینه‌سازی در آنها، از شایستگی‌های مهم برای بهبود عملکرد کل سازمان است." "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." "امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها در صنعت بیمه ایران یک شایستگی حیاتی است. فرض کنید یک متخصص امنیت سایبری توی یک شرکت بیمه کار می‌کنه و از این شایستگی برای محافظت از اطلاعات حساس مشتریان و سازمان استفاده می‌کنه. این متخصص با دقت ریسک‌های سایبری رو ارزیابی می‌کنه و یه برنامه جامع برای حفاظت از داده‌ها و سیستم‌ها درست می‌کنه. به عنوان مثال، اقداماتی مثل استفاده از رمزنگاری قوی و آموزش به تمام کارکنان در مورد تهدیدات سایبری رو اجرا می‌کنه."	۶
"توانایی در ارزیابی فناوری‌های جدید و ادغام آنها در فرآیندها، از جمله شایستگی‌های حیاتی کارکنان کلیدی بیمه است." "برای مثال، یک مدیر فناوری ممکنه با ارزیابی یک فناوری مثل هوش مصنوعی، بتونه فرآیندها رو بهبود بده و کارایی رو بیشتر کنه. اون ممکنه تصمیم بگیره که از این فناوری برای بهتر کردن تحلیل ریسک‌ها در بیمه استفاده کنه. این کار باعث میشه که تشخیص ریسک‌ها	۷



دقیق‌تر بشه، زمان پردازش کاهش پیدا کنه و خدمات به مشتریان بهتری ارائه بشه. به زبان ساده، این شایستگی مثل یک "راهنمای فناوری"ه که به شرکت کمک می‌کنه بهترین استفاده رو از فناوری‌های جدید بکنه و سریعاً به سمت بهبود و نوآوری حرکت کنه."	
"در فعالیتهای بازاریابی و فروش بیمه، توانایی اقناع در جلب مشتریان و توضیح مزایا و خدمات بیمه می‌تواند به افزایش فروش و ارتقاء نقش سازمان در بازار کمک کند. همچنین، در مذاکرات و توافقات با شرکای تجاری و همکاران صنعتی، توانایی اقناع در به دست آوردن شرایط مطلوب و ایجاد توافقات مؤثر از اهمیت بالایی برخوردار است. این شایستگی باعث تقویت روابط تجاری، افزایش اعتبار سازمان، و بهبود عملکرد در محیط رقابتی بیمه می‌شود."	
"توانایی در برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان به عنوان یک شایستگی بسیار حیاتی در حوزه بیمه محسوب می‌شود."	
"مدیری در مواجهه با افزایش تقاضا برای پرداخت‌های بیمه در دوره‌های بحرانی، با استفاده از تحلیل دقیق و برنامه‌ریزی هوشمندانه، فرآیند پرداخت‌های بیمه را بهبود بخشید و به حل مسائل فوری و مؤثر پرداخت. این نشان از توانایی او در مدیریت مواقع حساس و پیچیده و حل مسائل به بهترین شکل ممکن است."	
"حل مسائل با دقت و سرعت به کارکنان کلیدی این امکان را می‌دهد تا به چالش‌های پیش‌آمده به بهترین شکل پاسخ دهند."	
"تصور کنید تیم فروش و تحلیل داده در شرکت بیمه هر کدام به سمت خودشان حرکت می‌کنند. اما با شایستگی ایجاد هماهنگی، این تیم‌ها با جلسات مشترک و تبادل اطلاعات، توانسته‌اند به هماهنگی برسند. این تداخل مهارت‌ها و دیدگاه‌ها باعث بهبود عملکرد و جلب مشتریان شده و به شرکت کمک کرده است تا بهترین خدمات بیمه را ارائه دهد و در بازار بهبود یابد." "توانایی جستجو و جمع‌آوری اطلاعات دقیق و به‌روز برای انجام تحقیقات و ارائه آموزش‌های مؤثر ضروری است."	۸
"در صنعت بیمه، تصمیم‌گیری نشانه‌ای از شایستگی‌های یک رهبر اثربخش است. به عنوان یک مدیر در این صنعت، من با توجه به مواجهه با موقعیت‌های پیچیده و متنوع، برتری را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و حل مسائل پیچیده از خود نشان داده‌ام. توانایی در ارائه تحلیل دقیق و ارزیابی صحیح، مرا قادر به اتخاذ تصمیماتی دقیق و مؤثر در محیطی پویا و پیشرفته کرده است. این توانایی به من اجازه می‌دهد که به عنوان یک رهبر قدرتمند در شرایط بحرانی، با دقت و اطمینان، مسائل پیچیده را به صورت مؤثر حل نمایم و به رشد و موفقیت سازمانم کمک کنم." "توانایی در مدیریت اختلافات و حل و فصل مسائل میان افراد، بخشی اساسی از شایستگی‌های یک فرد در حوزه بیمه است."	۹
"توانایی در تحلیل نیازهای مشتریان و ارائه راهکارهای نوآورانه، از شایستگی‌هایی است که در توسعه محصولات بیمه تأثیرگذار است." "تعیین ارزش‌ها، اصول و باورهای مشترکی که رفتار و تصمیم‌گیری‌های اعضای سازمان را هدایت می‌کند و به شکل فرهنگی مشترک در سازمان شکل می‌دهد."	
"توانایی برنامه‌ریزی مؤثر برای دستیابی به اهداف و انجام وظایف مختلف در زمان معین، برای من یکی از شایستگی‌های حرفه‌ای بسیار مهم است. با برنامه‌ریزی دقیق، من قادر به بهره‌وری بیشتر از زمان خود هستم و به بهترین شکل ممکن به اهدافم نزدیک می‌شوم." "شایستگی در مذاکره و ایجاد توافقات مثبت با شرکای تجاری، یکی از شایستگی‌های حیاتی	۱۰

در حوزه بیمه است." "مشارکت فعال در پروژه‌های تحقیقی جهت ایجاد و بهبود سرویس‌ها و محصولات، از مسئولیت‌های اصلی کارکنان کلیدی بیمه است."	
"توانایی تحلیل و درک محیط داخلی و نیز خارجی شرکت، از جمله عوامل اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی و سیاسی که بر عملکرد و استراتژی‌های سازمان تأثیر می‌گذارند" "توانایی در تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر برای تحقق اهداف سازمان، از جمله شایستگی‌های حیاتی کارکنان کلیدی بیمه است."	۱۱
"تحلیل اطلاعات بازار در بیمه‌های ایران خیلی مهمه. فرض کنید یه نفر توی شرکت بیمه با این تخصص کار می‌کنه. اوضاع بازار، خریداران، و رقبا رو دقیق بررسی می‌کنه. بر اساس این تحلیل، توصیه‌هایی برای بهبود استراتژی بازاریابی و تصمیم‌گیری‌ها داریم. به عنوان مثال، با نگاه به رشد بازار بیمه خودروها، پیشنهادهایی برای توسعه بیمه خودروها در مناطق مختلف کشور می‌دیم. این تحلیل به شرکت بیمه کمک می‌کنه تا تصمیمات بهتری بگیره و بهترین راه‌حل‌ها رو پیدا کنه. در واقع، تحلیل اطلاعات بازار مثل یه چراغه که به سازمان نقطه‌نور می‌ده و بهش کمک می‌کنه تا مسیرهای مناسب‌تری رو انتخاب کنه."	۱۲
فرض کنید یک تحلیل‌گر به عنوان یک کارمند کلیدی در یک شرکت بیمه، مثلاً پیش‌بینی می‌کنه که تقاضا برای بیمه مسافرت یا بیمه حوادث در آینده چطور تغییر می‌کنه. این پیش‌بینی‌ها به شرکت کمک می‌کنند که سریعاً با تغییرات بازار هماهنگ بشه و بهترین محصولات و استراتژی‌ها رو ارائه بده. به طور خلاصه، این شایستگی مثل یک پنجره است که به سازمان کمک می‌کنه به آینده دید بهتری داشته باشه و با تغییرات بازار سازگار بشه."	۱۳
"مهارت‌های سایبری در حفاظت از داده‌های حسابداری و اطلاعات مشتریان، یکی از شایستگی‌های ضروری در محیط بیمه محسوب می‌شود."	۱۴
"برخورداری از هوش هیجانی بالا، در مواقع فشار، به کارکنان کلیدی بیمه کمک می‌کند تا بهتر با مشتریان و همکاران خود ارتباط برقرار کنند." "توانایی تعیین اولویت‌ها و ترتیب بندی وظایف بر اساس اهمیت و فوریت آنها، برای من اساسی است. با این توانایی، من می‌توانم وظایف را به بهترین شکل ممکن مدیریت کنم و به دقت و به موقع اقدامات لازم را انجام دهم." "در مواجهه با تغییرات مداوم در صنعت بیمه، توانایی مدیریت تغییرات از جمله شایستگی‌های حیاتی کارکنان کلیدی است."	۱۵
"من به عنوان مدیر در شرکت بیمه، در مواجهه با تغییرات متنوع و پیچیده، توانسته‌ام با استفاده از روش‌های مدیریت تغییرات، فایندهای سازمانی را به سوی اهداف مشترک هدایت کنم و بهبودهای مورد نیاز را اعمال کنم." تشویق به همکاری، تعامل و اشتراک دانش و تجربیات بین اعضای سازمان به منظور ایجاد یک محیط کاری مثبت و پویا که از همکاری و همبستگی برای دستیابی به اهداف استفاده می‌کند."	
"مدیر عامل یک شرکت بیمه به عنوان یکی از کلیدی‌ترین کارکنان، با تحلیل بازار و تدوین استراتژی جدید، مسیری را برای توسعه کسب و کار تعیین می‌کند. این استراتژی شامل اهدافی چون ارتقاء تکنولوژی خدمات بیمه، گسترش بازار و بهبود تجربه مشتری می‌شود. اجرای این استراتژی با تیم مدیریت واحدهای مختلف به منظور رسیدن به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد، که این تدوین استراتژی به بهبود عملکرد و پیشرفت سازمان در مقابل چالش‌های صنعت بیمه	۱۵

کمک می‌کند."

"با توجه به حجم عظیم داده‌ها و پیچیدگی فرآیندها در این صنعت، استفاده از تکنولوژی‌های هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی روندها بسیار مفید است. این تکنولوژی‌ها به کارکنان این صنعت کمک می‌کنند تا الگوهای پیچیده در داده‌ها را تشخیص داده و تصمیم‌گیری‌های موثرتری را انجام دهند. به عنوان یکی از شایستگی‌های حرفه‌ای، آشنایی با این مفاهیم به کارکنان این صنعت امکان می‌دهد که در برابر چالش‌های پیشروی با آگاهی بیشتری ایستادگی کنند و راهکارهای نوآورانه‌تری را ارائه دهند."

"توانایی استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی در تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی الگوهای آینده، به عنوان یکی از مهارت‌های اساسی من در حوزه هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها مطرح می‌شود. با بهره‌گیری از این الگوریتم‌ها، می‌توانم بهبودهای قابل توجهی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی عملکرد سازمان داشته باشم، که این امر به دلیل اهمیت بالای اطلاعات و داده‌ها در صنعت بیمه بسیار حیاتی است."

در ادامه کدهای اولیه (مفاهیم) به صورت جدول **Error! No text of specified style in document.**، به همراه شواهد گفتاری اشاره شده در مصاحبه‌ها، ارائه شده است.

جدول **Error! No text of specified style in document.** - ۱۰ - شواهد گفتاری و کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها

کدهای اولیه (مفاهیم)	شواهد گفتاری
تحلیل اطلاعات بازار	➤ "مهارت در تحلیل دقیق اطلاعات بازار، به کارکنان کلیدی این امکان را می‌دهد که در تدوین استراتژی‌های بازاریابی بهتر عمل کنند." (۱) ➤ "برای نمونه فردی را می‌شناسم که بسیار باهوش با ارتباط و دارای شناخت کافی از سیستم حاکمیتی و مثالهم هست ولی ایشان اصلا فرد بیزینس منی نیست و نمی‌تواند کسب و کار خود را برند کند" (۵) ➤ "تحلیل اطلاعات بازار در بیمه‌های ایران خیلی مهمه. فرض کنید یه نفر توی شرکت بیمه با این تخصص کار می‌کنه. اوضاع بازار، خریداران، و رقبا رو دقیق بررسی می‌کنه. بر اساس این تحلیل، توصیه‌هایی برای بهبود استراتژی بازاریابی و تصمیم‌گیری‌ها داریم. به عنوان مثال، با نگاه به رشد بازار بیمه خودروها، پیشنهادهایی برای توسعه بیمه خودروها در مناطق مختلف کشور می‌دیم. این تحلیل به شرکت بیمه کمک می‌کنه تا تصمیمات بهتری بگیره و بهترین راه‌حل‌ها رو پیدا کنه. در واقع، تحلیل اطلاعات بازار مثل یه چراغه که به سازمان نقطه‌نور می‌ده و بهش کمک می‌کنه تا مسیرهای مناسب‌تری رو انتخاب کنه." (۱۲)
شایستگی پیش‌بینی و تحلیل با هوش مصنوعی	➤ "استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی در تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی الگوهای آینده، به عنوان یکی از مهارت‌های اساسی من در حوزه هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها مطرح می‌شود. با بهره‌گیری از این الگوریتم‌ها، می‌توانم بهبودهای قابل توجهی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی عملکرد سازمان داشته باشم، که این امر به دلیل اهمیت بالای اطلاعات و داده‌ها در صنعت بیمه بسیار حیاتی است." (۱۵)

➤ "امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها در صنعت بیمه ایران یک شایستگی حیاتی است. فرض کنید یک متخصص امنیت سایبری توی یک شرکت بیمه کار می‌کنه و از این شایستگی برای محافظت از اطلاعات حساس مشتریان و سازمان استفاده می‌کنه. این متخصص با دقت ریسک‌های سایبری رو ارزیابی می‌کنه و یه برنامه جامع برای حفاظت از داده‌ها و سیستم‌ها درست می‌کنه. به عنوان مثال، اقداماتی مثل استفاده از رمزنگاری قوی و آموزش به تمام کارکنان در مورد تهدیدات سایبری رو اجرا می‌کنه." (۶)	آگاهی از تهدیدات سایبری
➤ "توانایی در ارزیابی فناوری‌های جدید و ادغام آنها در فرآیندها، از جمله شایستگی‌های حیاتی کارکنان کلیدی بیمه است." (۷)	ارزیابی فناوری‌های جدید
➤ "برای مثال، یک مدیر فناوری ممکنه با ارزیابی یک فناوری مثل هوش مصنوعی، بتونه فرآیندها رو بهبود بده و کارایی رو بیشتر کنه. اون ممکنه تصمیم بگیره که از این فناوری برای بهتر کردن تحلیل ریسک‌ها در بیمه استفاده کنه. این کار باعث میشه که تشخیص ریسک‌ها دقیق‌تر بشه، زمان پردازش کاهش پیدا کنه و خدمات به مشتریان بهتری ارائه بشه. به زبان ساده، این شایستگی مثل یک "راهنمای فناوری"ه که به شرکت کمک می‌کنه بهترین استفاده رو از فناوری‌های جدید بکنه و سریعاً به سمت بهبود و نوآوری حرکت کنه." (۷)	انتخاب فناوری مناسب
➤ "توانایی در تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر برای تحقق اهداف سازمان، از جمله شایستگی‌های حیاتی کارکنان کلیدی بیمه است." (۱۱)	تعیین اهداف
➤ "مدیر عامل یک شرکت بیمه به عنوان یکی از کلیدی‌ترین کارکنان، با تحلیل بازار و تدوین استراتژی جدید، مسیری را برای توسعه کسب و کار تعیین می‌کند. این استراتژی شامل اهدافی چون ارتقاء تکنولوژی خدمات بیمه، گسترش بازار و بهبود تجربه مشتری می‌شود. اجرای این استراتژی با تیم مدیریت واحدهای مختلف به منظور رسیدن به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد، که این تدوین استراتژی به بهبود عملکرد و پیشرفت سازمان در مقابل چالش‌های صنعت بیمه کمک می‌کند." (۱۵)	تعیین راهبردها
➤ "تعیین ارزش‌ها، اصول و باورهای مشترکی که رفتار و تصمیم‌گیری‌های اعضای سازمان را هدایت می‌کند و به شکل فرهنگی مشترک در سازمان شکل می‌دهد." (۹)	تعیین ارزش‌ها و اصول
➤ "حل مسائل با دقت و سرعت به کارکنان کلیدی این امکان را می‌دهد تا به چالش‌های پیش‌آمده به بهترین شکل پاسخ دهند." (۸) ➤ "مدیری در مواجهه با افزایش تقاضا برای پرداخت‌های بیمه در دوره‌های بحرانی، با استفاده از تحلیل دقیق و برنامه‌ریزی هوشمندانه، فرآیند پرداخت‌های بیمه را بهبود بخشید و به حل مسائل فوری و مؤثر پرداخت. این نشان از توانایی او در مدیریت مواقع حساس و پیچیده و حل مسائل به بهترین شکل ممکن است." (۷)	مهارت حل مسائل
➤ "حل اختلافات و ایجاد هماهنگی در شرکت‌های بیمه خیلی اهمیت داره. برای مثال، یک مدیر تونسته با برگزاری جلسات و گفت‌وگوهای مؤثر، اختلافات تیم رو حل کنه و همه رو به سوی هدف مشترک هدایت کنه. این کار نه تنها باعث افزایش کارایی داخلی میشه، بلکه همچنین از نظر مشتریان بازخورد مثبتی به دنبال داره. به زبان ساده، توانایی در حل اختلافات یک مهارت حیاتیست که در دنیای بیمه بهترین نتایج رو میاره." (۱)	مهارت حل اختلافات



➤ "توانایی در مدیریت اختلافات و حل و فصل مسائل میان افراد، بخشی اساسی از شایستگی‌های یک فرد در حوزه بیمه است." (۹)	
➤ "در مواجهه با مخاطرات مالی و اقتصادی، مهارت در ایجاد هماهنگی در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت مشتریان و تقویت روابط با همکاران کمک کند." (۶) ➤ تصور کنید تیم فروش و تحلیل داده در شرکت بیمه هر کدام به سمت خودشان حرکت می‌کنند. اما با شایستگی ایجاد هماهنگی، این تیم‌ها با جلسات مشترک و تبادل اطلاعات، توانسته‌اند به هماهنگی برسند. این تداخل مهارت‌ها و دیدگاه‌ها باعث بهبود عملکرد و جلب مشتریان شده و به شرکت کمک کرده است تا بهترین خدمات بیمه را ارائه دهد و در بازار بهبود یابد. (۸)	مهارت ایجاد هماهنگی
➤ "برای بیان واضح و مختصر مطالب، باید از زبانی استفاده کرد که به مخاطب مناسب باشد، لحنی مناسب انتخاب کرد و زبان بدن خود را مطابق با کلام تنظیم کرد." (۶)	بیان واضح و مختصر مطالب
➤ "در فعالیتهای بازاریابی و فروش بیمه، توانایی اقناع در جلب مشتریان و توضیح مزایا و خدمات بیمه می‌تواند به افزایش فروش و ارتقاء نقش سازمان در بازار کمک کند. همچنین، در مذاکرات و توافقات با شرکای تجاری و همکاران صنعتی، توانایی اقناع در به دست آوردن شرایط مطلوب و ایجاد توافقات مؤثر از اهمیت بالایی برخوردار است. این شایستگی باعث تقویت روابط تجاری، افزایش اعتبار سازمان، و بهبود عملکرد در محیط رقابتی بیمه می‌شود." (۷) ➤ "شایستگی در مذاکره و ایجاد توافقات مثبت با شرکای تجاری، یکی از شایستگی‌های حیاتی در حوزه بیمه است." (۱۰)	توانایی اقناع و دستیابی به توافق در مذاکره
➤ "توانایی برنامه‌ریزی مؤثر برای دستیابی به اهداف و انجام وظایف مختلف در زمان معین، برای من یکی از شایستگی‌های حرفه‌ای بسیار مهم است. با برنامه‌ریزی دقیق، من قادر به بهره‌وری بیشتر از زمان خود هستم و به بهترین شکل ممکن به اهدافم نزدیک می‌شوم." (۱۰)	برنامه‌ریزی مؤثر
➤ "توانایی تعیین اولویت‌ها و ترتیب بندی وظایف بر اساس اهمیت و فوریت آنها، برای من اساسی است. با این توانایی، من می‌توانم وظایف را به بهترین شکل ممکن مدیریت کنم و به دقت و به موقع اقدامات لازم را انجام دهم."	شایستگی تعیین اولویت‌ها و ترتیب بندی وظایف بر اساس فوریت
➤ "توانایی جمع‌آوری داده‌های دقیق و به‌روز از منابع مختلف برای تحلیل‌های دقیق و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه ضروری است." (۵)	جمع‌آوری داده‌ها
➤ در صنعت بیمه، تصمیم‌گیری نشانه‌ای از شایستگی‌های یک رهبر اثربخش است. به عنوان یک مدیر در این صنعت، من با توجه به مواجهه با موقعیت‌های پیچیده و متنوع، برتری را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و حل مسائل پیچیده از خود نشان داده‌ام. توانایی در ارائه تحلیل دقیق و ارزیابی صحیح، مرا قادر به اتخاذ تصمیماتی دقیق و مؤثر در محیطی پویا و پیشرفته کرده است. این توانایی به من اجازه می‌دهد که به عنوان یک رهبر قدرتمند در شرایط بحرانی، با دقت و اطمینان، مسائل پیچیده را به صورت مؤثر حل نمایم و به رشد و موفقیت سازمانم کمک کنم. (۹)	مهارت تصمیم‌گیری
➤ "در مواجهه با تغییرات مداوم در صنعت بیمه، توانایی مدیریت تغییرات از جمله	مهارت تحلیل تغییرات

➤ شایستگی‌های حیاتی کارکنان کلیدی است." (۱۴)	
➤ "من به عنوان مدیر در شرکت بیمه، در مواجهه با تغییرات متنوع و پیچیده، توانسته‌ام با استفاده از روش‌های مدیریت تغییرات، فایندهای سازمانی را به سوی اهداف مشترک هدایت کنم و بهبودهای مورد نیاز را اعمال کنم." (۱۴)	مهارت انطباق فرآیندها با اهداف
➤ "مهارت‌های سایبری در حفاظت از داده‌های حسابداری و اطلاعات مشتریان، یکی از شایستگی‌های ضروری در محیط بیمه محسوب می‌شود." (۱۳)	مهارت‌های فنی سایبری
➤ "حدود چند سال پیش از انگلستان کلیه طرح درس‌های مربوط به استاندارد سی‌آی‌آی را خریداری و به ایران آوردیم این طرح درس‌ها مربوط به همه فعالیت‌های موجود در شرکت بود." (۴) ➤ "توانایی جستجو و جمع‌آوری اطلاعات دقیق و به‌روز برای انجام تحقیقات و ارائه آموزش‌های موثر ضروری است." (۸) ➤ "مشارکت فعال در پروژه‌های تحقیقی جهت ایجاد و بهبود سرویس‌ها و محصولات، از مسئولیت‌های اصلی کارکنان کلیدی بیمه است." (۱۰)	جستجوی فعال در منابع اطلاعاتی
➤ "توانایی در پیش‌بینی تغییرات در عرصه بیمه و تعامل با تحولات بازار، از اهمیت بالایی برخوردار است." (۱) ➤ فرض کنید یک تحلیل‌گر به عنوان یک کارمند کلیدی در یک شرکت بیمه، مثلاً پیش‌بینی می‌کند که تقاضا برای بیمه مسافرت یا بیمه حوادث در آینده چطور تغییر می‌کند. این پیش‌بینی‌ها به شرکت کمک می‌کنند که سریعاً با تغییرات بازار هماهنگ بشه و بهترین محصولات و استراتژی‌ها رو ارائه بده. به طور خلاصه، این شایستگی مثل یک پنجره است که به سازمان کمک می‌کند به آینده دید بهتری داشته باشه و با تغییرات بازار سازگار بشه." (۱۲)	پیش‌بینی تحولات بازار
➤ "با توجه به حجم عظیم داده‌ها و پیچیدگی فرآیندها در این صنعت، استفاده از تکنولوژی‌های هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی روندها بسیار مفید است. این تکنولوژی‌ها به کارکنان این صنعت کمک می‌کنند تا الگوهای پیچیده در داده‌ها را تشخیص داده و تصمیم‌گیری‌های موثرتری را انجام دهند. به عنوان یکی از شایستگی‌های حرفه‌ای، آشنایی با این مفاهیم به کارکنان این صنعت امکان می‌دهد که در برابر چالش‌های پیشروی با آگاهی بیشتری ایستادگی کنند و راهکارهای نوآورانه‌تری را ارائه دهند." (۱۵)	آشنایی با مفاهیم هوش مصنوعی و یادگیری ماشین
➤ "توانایی تحلیل و درک محیط داخلی و نیز خارجی شرکت، از جمله عوامل اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی و سیاسی که بر عملکرد و استراتژی‌های سازمان تأثیر می‌گذارند" (۱۱)	تحلیل محیط خارجی و داخلی (SWOT)
➤ "توانایی تحلیل دقیق داده‌های بیمه به طور مستمر برای بهبود فرآیندها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است." (۵) ➤ "توانایی تحلیل نیازهای مشتریان و ارائه راهکارهای نوآورانه، از شایستگی‌هایی است که در توسعه محصولات بیمه تأثیرگذار است." (۹)	تجزیه و تحلیل داده‌ها تجزیه تحلیل نیازها
➤ "برخورداری از هوش هیجانی بالا، در مواقع فشار، به کارکنان کلیدی بیمه کمک می‌کند تا بهتر با مشتریان و همکاران خود ارتباط برقرار کنند." (۱۴)	تعامل اجتماعی بالا
➤ "توانایی در مدیریت احساسات بسیار مهم است، زیرا در مواقع بحرانی، این توانایی به	ادراک و مدیریت

احساسات	من کمک می‌کند تا رویکردهای موثری را اتخاذ کنم و به صورت هوشمندانه با موقعیت‌های چالش‌برانگیز برخورد کنم." (۳)
لزوم برقراری ارتباط با افراد از وجوه مختلف	➤ "روابط بین فردی مهم است و باید با توجه به ویژگی خاص افراد به آن توجه کرد" (۱) ➤ "افراد مانند محصول نیستند و باید از وجوه مختلف بررسی شوند" (۱) ➤ "برخی افراد تئورسین خوبی هستند ولی تجربه کاری ندارند و یا نمی‌توانند ارتباط خوبی برقرار کنند" (۲) ➤ "یکی از خصوصیات لازم برای افراد، همراهی با دیگران بسته به شغل و موقعیت سازمانی‌شان است، مثلاً مدیر ارشد بتواند با سهامداران و هیئت مدیره و مدیران بالاتری ارتباط موثری برقرار نماید." (۳) ➤ "مدیری که هم مهارت برخورد با زیر از دستان، هم مهارت با رفتار بالادستان، کار با نهادهایی بیرونی و ناظر، نحوه برخورد با مشتری، شبکه‌ی فروش و دیگران را دارد" (۵)
مهارت ارتباط با افراد و نهادهای بیرونی	➤ "من با مدیری کار کرده‌ام که هم مهارت برخورد با زیر از دستان، هم مهارت با رفتار بالادستان، کار با نهادهایی بیرونی و ناظر، نحوه برخورد با مشتری، شبکه‌ی فروش و دیگران را دارد" (۵) ➤ "توانایی در برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان به عنوان یک شایستگی بسیار حیاتی در حوزه بیمه محسوب می‌شود." (۷)
گوش دادن فعال	➤ "تسلط بر شایستگی‌های گفتگو و گوش دادن فعال به دیگران از جمله مواردی است که یک کارکنان کلیدی بیمه باید داشته باشد." (۶)
مهارت یادگیری و آموزش	➤ "ما در رشته‌های مختلف کتاب‌های مربوط را ترجمه کردیم و در اختیار اعضا قرار دادیم و همچنان نیز در حال ترجمه هستیم؛ تا به حال به موجب این کتاب‌ها، دوره‌هایی برای افزایش توانایی حرفه ای کارکنان و نمایندگان برگزار کردیم و به بیش از سه هزار نفر گواهینامه داده‌ایم." (۴) ➤ "توانستم در پروژه‌های آموزشی مختلفی که در سازمان انجام شد، نقش مؤثری ایفا کنم. با ارائه پیشنهادهای و راهکارهای نوآورانه، به بهبود فرآیندها و روش‌های کاری کمک کردم و در نهایت، به تحقق اهداف پروژه‌ها کمک کردم. این تجربه‌ها نشان می‌دهند که توانایی مشارکت و همکاری من به عنوان یک عضو کلیدی در پروژه‌های تحقیقی و آموزشی بسیار ارزشمند است." (۵)
تشویق به همکاری و تعامل	➤ تشویق به همکاری، تعامل و اشتراک دانش و تجربیات بین اعضای سازمان به منظور ایجاد یک محیط کاری مثبت و پویا که از همکاری و همبستگی برای دستیابی به اهداف استفاده می‌کند." (۱۴)
ارزیابی فرآیندها	➤ "در آیین‌نامه (نود) من تأکید 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." (۲) ➤ "هم اکنون مدلی را طراحی کرده‌ایم که افراد بر اساس این مدل باید آموزش ببینند، آزمون بدهند، ارزیابی بشوند و نمره ارزیابی و گواهی‌نامه حرفه ای 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)

➤ "مدیریت ارزیابی عملکرد سازمانی و ایجاد بهینه‌سازی در آنها، از شایستگی‌های مهم برای بهبود عملکرد کل سازمان است." (۶)	کنترل و نظارت 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)	

۴.۲.۳. طبقه بندی کدهای اولیه و تشکیل تم فرعی

در این مرحله، کدهای اولیه یا همان مفاهیم بدست آمده (جدول Error! No text of specified style in document. ۱۰)، 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 Error! No text of specified style in document. ۱۱ آورده شده است.

جدول Error! No text of specified style in document. ۱۱- 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." (۲)	➤ 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 حرفه ای 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)	➤ ارزیابی عملکرد	
➤ "توانایی در مدیریت ارزیابی عملکرد سازمانی و ایجاد بهینه‌سازی در آنها، از شایستگی‌های مهم برای بهبود عملکرد کل سازمان است." (۶)		
➤ "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)		

با توجه به جدول **Error! No text of specified style in document.** ۱۱، ویژگی‌هایی از قبیل ارزیابی فرآیندها و نیز ارزیابی عملکرد، از نظر پژوهشگر قرابت معنایی بالایی با یکدیگر دارند و با توجه به شواهد گفتاری ارائه شده توسط پاسخ‌دهندگان، در یک دسته تحت عنوان کنترل و نظارت عملکرد، قرار می‌گیرند. با توجه به نمونه ارائه شده، نتایج نهایی حاصل از این نوع دسته بندی و یا به عبارت دیگر احصای تم‌های فرعی پژوهش، در جدول **Error! No text of specified style in document.** ۱۲، نشان داده شده است.

جدول **Error! No text of specified style in document.** ۱۲- جدول تم‌های فرعی ایجاد شده

تم فرعی ۱۶ مورد	مفاهیم ۳۶ مورد
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
	➤ بیان واضح و مختصر مطالب
مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو	➤ مهارت اقناع و دستیابی به توافق در مذاکره
هوش هیجانی بالا	➤ تعامل اجتماعی بالا
	➤ ادراک و مدیریت احساسات
مهارت مدیریت زمان	➤ برنامه‌ریزی موثر
	➤ تعیین اولویت‌ها و ترتیب بندی وظایف بر اساس اهمیت و فوریت
	➤ جمع‌آوری داده‌ها
مدیریت داده‌ها	➤ تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان
	➤ تجزیه و تحلیل داده‌ها
	➤ مهارت حل مسائل
تصمیم‌گیری و حل مسائل	➤ مهارت تصمیم‌گیری
	➤ مهارت تحلیل تغییرات
مدیریت تغییر	➤ مهارت انطباق فرآیندها با اهداف
	➤ تحلیل محیط خارجی و داخلی (SWOT)
	➤ تعیین اهداف
مهارت تدوین استراتژی سازمانی	➤ تعیین راهبردها
	➤ تعیین ارزش‌ها و اصول
	➤ نفوذ و تاثیرگذاری بر دیگران
رهبری اثربخش	➤ تشویق به همکاری و تعامل
	➤ ارزیابی فرآیندها
کنترل و نظارت عملکرد	

➤ ارزیابی عملکرد	
➤ ارزیابی فناوری‌های جدید	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری
➤ انتخاب فناوری مناسب	
➤ آشنایی با مفاهیم هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی
➤ مهارت پیش‌بینی و تحلیل با هوش مصنوعی	
➤ آگاهی از تهدیدات سایبری	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری
➤ مهارت‌های فنی سایبری	
➤ جستجوی فعال در منابع اطلاعاتی	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی و آموزشی
➤ مهارت یادگیری و آموزش	
➤ تحلیل اطلاعات بازار	مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار
➤ پیش‌بینی تحولات بازار	

۴.۲.۴. تعیین تم اصلی و رسم الگوی تحقیق

در این مرحله، 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، خلاصه یافته‌های پژوهش حاضر در بخش کیفی (تحلیل تم)، در جدول Error! No text of specified style in document، آورده شده است.

جدول Error! No text of specified style in document. - خلاصه نتایج پژوهش حاضر در بخش

کیفی (تحلیل تم)

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم	شواهد گفتاری
شایستگی بین فردی	➤ مدیریت اختلافات و تعارض	➤ مهارت حل اختلافات	➤ "حل اختلافات و ایجاد هماهنگی در شرکت‌های بیمه خیلی اهمیت دارد. برای مثال، یک مدیر تونسته با برگزاری جلسات و گفت‌وگوهای موثر، اختلافات تیم رو حل کنه و همه رو به سوی هدف مشترک هدایت کنه. این کار نه تنها باعث افزایش کارایی داخلی میشه، بلکه همچنین از نظر مشتریان بازخورد مثبتی به دنبال داره. به زبان ساده، توانایی در حل اختلافات یک مهارت حیاتیه که در دنیای بیمه بهترین نتایج رو میاره." (۱) ➤ "مدیریت اختلافات و حل و فصل مسائل میان افراد، بخشی اساسی از شایستگی‌های یک فرد در حوزه بیمه است." (۹)
		➤ مهارت ایجاد هماهنگی	➤ "در مواجهه با مخاطرات مالی و اقتصادی، مهارت در ایجاد هماهنگی در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت مشتریان و تقویت

روابط با همکاران کمک کند." (۶) ➤ تصور کنید تیم فروش و تحلیل داده در شرکت بیمه هر کدام به سمت خودشان حرکت می‌کنند. اما با شایستگی ایجاد هماهنگی، این تیم‌ها با جلسات مشترک و تبادل اطلاعات، توانسته‌اند به هماهنگی برسند. این تداخل مهارت‌ها و دیدگاه‌ها باعث بهبود عملکرد و جلب مشتریان شده و به شرکت کمک کرده است تا بهترین خدمات بیمه را ارائه دهد و در بازار بهبود یابد. (۸)			
➤ "روابط بین فردی مهم است و باید با توجه به ویژگی خاص افراد به آن توجه کرد" (۱) ➤ "افراد مانند محصول نیستند و باید از وجوه مختلف بررسی شوند" (۱) ➤ "برخی افراد تئورسین خوبی هستند ولی تجربه کاری ندارند و یا نمی‌توانند ارتباط خوبی برقرار کنند" (۲) ➤ "یکی از خصوصیات لازم برای افراد، همراهی با دیگران بسته به شغل و موقعیت سازمانی‌شان است، مثلاً مدیر ارشد بتواند با سهامداران و هیئت مدیره و مدیران بالاتری ارتباط موثری برقرار نماید." (۳) ➤ "مدیری که هم مهارت برخورد با زیر از دستان، هم مهارت با رفتار بالادستان، کار با نهادهایی بیرونی و ناظر، نحوه برخورد با مشتری، شبکه‌ی فروش و دیگران را دارد" (۵)	➤ لزوم برقراری ارتباط با افراد از وجوه مختلف	➤ برقراری ارتباط	➤ اثربخش
➤ "من با مدیری کار کرده‌ام که هم مهارت برخورد با زیر دستان، هم مهارت با رفتار بالادستان، کار با نهادهایی بیرونی و ناظر، نحوه برخورد با مشتری، شبکه‌ی فروش و دیگران را دارد" (۵) ➤ "توانایی در برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان به عنوان یک شایستگی بسیار حیاتی در حوزه بیمه محسوب می‌شود." (۷)	➤ مهارت ارتباط با افراد و نهادهای بیرونی		
➤ "تسلط بر شایستگی‌های گفتگو و گوش دادن فعال به دیگران از جمله مواردی است که یک کارکنان کلیدی بیمه باید داشته باشد." (۶)	➤ گوش دادن فعال		
➤ "برای بیان واضح و مختصر مطالب، باید از زبانی استفاده کرد که به مخاطب مناسب باشد، لحنی مناسب انتخاب کرد و زبان بدن خود را مطابق با کلام تنظیم کرد." (۶)	➤ بیان واضح و مختصر مطالب		
➤ "در فعالیتهای بازاریابی و فروش بیمه، توانایی اقناع در	➤ مهارت اقناع و	➤ مهارت مذاکره	

و اقناع در گفتگو	دستیابی به توافق در مذاکره	جلب مشتریان و توضیح مزایا و خدمات بیمه می‌تواند به افزایش فروش و ارتقاء نقش سازمان در بازار کمک کند. همچنین، در مذاکرات و توافقات با شرکای تجاری و همکاران صنعتی، توانایی اقناع در به دست آوردن شرایط مطلوب و ایجاد توافقات مؤثر از اهمیت بالایی برخوردار است. این شایستگی باعث تقویت روابط تجاری، افزایش اعتبار سازمان، و بهبود عملکرد در محیط رقابتی بیمه می‌شود." (۷)
➤ هوش هیجانی بالا	➤ تعامل اجتماعی بالا	➤ "برخورداری از هوش هیجانی بالا، در مواقع فشار، به کارکنان کلیدی بیمه کمک می‌کند تا بهتر با مشتریان و همکاران خود ارتباط برقرار کنند." (۱۴)
	➤ ادراک و مدیریت احساسات	➤ "توانایی در مدیریت احساسات بسیار مهم است، زیرا در مواقع بحرانی، این توانایی به من کمک می‌کند تا رویکردهای موثری را اتخاذ کنم و به صورت هوشمندانه با موقعیت‌های چالش‌برانگیز برخورد کنم." (۳)
شایستگی کارکردی	➤ مدیریت زمان	➤ "مهارت برنامه‌ریزی مؤثر برای دستیابی به اهداف و انجام وظایف مختلف در زمان معین، برای من یکی از شایستگی‌های حرفه‌ای بسیار مهم است. با برنامه‌ریزی دقیق، من قادر به بهره‌وری بیشتر از زمان خود هستم و به بهترین شکل ممکن به اهدافم نزدیک می‌شوم." (۱۰)
	➤ مهارت تعیین اولویت‌ها و ترتیب بندی وظایف بر اساس اهمیت و فوریت	➤ "توانایی تعیین اولویت‌ها و ترتیب بندی وظایف بر اساس اهمیت و فوریت آنها، برای من اساسی است. با این توانایی، من می‌توانم وظایف را به بهترین شکل ممکن مدیریت کنم و به دقت و به موقع اقدامات لازم را انجام دهم."
	➤ جمع‌آوری داده‌ها	➤ "توانایی جمع‌آوری داده‌های دقیق و به‌روز از منابع مختلف برای تحلیل‌های دقیق و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه ضروری است." (۵)
	➤ مدیریت داده‌ها	➤ "توانایی در تحلیل نیازهای مشتریان و ارائه راهکارهای نوآورانه، از شایستگی‌هایی است که در توسعه محصولات بیمه تأثیرگذار است." (۹)
	➤ تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان	
	➤ تجزیه و تحلیل داده‌ها	➤ "توانایی در تحلیل دقیق داده‌های بیمه به طور مستمر برای بهبود فرآیندها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار

است." (۵) ➤ "حل مسائل با دقت و سرعت به کارکنان کلیدی این امکان را می‌دهد تا به چالش‌های پیش‌آمده به بهترین شکل پاسخ دهند." (۸) ➤ "مدیری در مواجهه با افزایش تقاضا برای پرداخت‌های بیمه در دوره‌های بحرانی، با استفاده از تحلیل دقیق و برنامه‌ریزی هوشمندانه، فرآیند پرداخت‌های بیمه را بهبود بخشید و به حل مسائل فوری و موثر پرداخت. این نشان از توانایی او در مدیریت مواقع حساس و پیچیده و حل مسائل به بهترین شکل ممکن است." (۷)	➤ مهارت حل مسائل	
➤ در صنعت بیمه، تصمیم‌گیری نشانه‌ای از شایستگی‌های یک رهبر اثربخش است. به عنوان یک مدیر در این صنعت، من با توجه به مواجهه با موقعیت‌های پیچیده و متنوع، برتری را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و حل مسائل پیچیده از خود نشان داده‌ام. توانایی در ارائه تحلیل دقیق و ارزیابی صحیح، مرا قادر به اتخاذ تصمیماتی دقیق و مؤثر در محیطی پویا و پیشرفته کرده است. این توانایی به من اجازه می‌دهد که به عنوان یک رهبر قدرتمند در شرایط بحرانی، با دقت و اطمینان، مسائل پیچیده را به صورت موثر حل نمایم و به رشد و موفقیت سازمانم کمک کنم. (۹)	➤ مهارت تصمیم‌گیری	➤ تصمیم‌گیری و حل مسائل
➤ "در مواجهه با تغییرات مداوم در صنعت بیمه، توانایی مدیریت تغییرات از جمله شایستگی‌های حیاتی کارکنان کلیدی است." (۱۴)	➤ مهارت تحلیل تغییرات	
➤ "من به عنوان مدیر در شرکت بیمه، در مواجهه با تغییرات متنوع و پیچیده، توانسته‌ام با استفاده از روش‌های مدیریت تغییرات، فایندهای سازمانی را به سوی اهداف مشترک هدایت کنم و بهبودهای مورد نیاز را اعمال کنم." (۱۴)	➤ مهارت انطباق فرآیندها با اهداف	➤ مدیریت تغییر
➤ "من با مدیریت کار کرده‌ام که هم مهارت برخورد با زیر دستان، هم مهارت با رفتار بالادستان، کار با نهادهایی بیرونی و ناظر، نحوه برخورد با مشتری، شبکه‌ی فروش و دیگران را دارد" (۵) ➤ تصور کنید تیم فروش و تحلیل داده در شرکت بیمه هر کدام به سمت خودشان حرکت می‌کنند. اما با شایستگی ایجاد هماهنگی، این تیم‌ها با جلسات مشترک و تبادل اطلاعات، توانسته‌اند به هماهنگی برسند. این تداخل مهارت‌ها و دیدگاه‌ها باعث بهبود	➤ کار تیمی	➤ مهارت مدیریت سرمایه انسانی

عملکرد و جلب مشتریان شده و به شرکت کمک کرده است تا بهترین خدمات بیمه را ارائه دهد و در بازار بهبود یابد. (۸) ➤ تعیین ارزش‌ها، اصول و باورهای مشترکی که رفتار و تصمیم‌گیری‌های اعضای سازمان را هدایت می‌کند و به شکل فرهنگی مشترک در سازمان شکل می‌دهد. ➤ تشویق به همکاری، تعامل و اشتراک دانش و تجربیات بین اعضای سازمان به منظور ایجاد یک محیط کاری مثبت و پویا که از همکاری و همبستگی برای دستیابی به اهداف استفاده می‌کند.			
➤ "توانایی جستجو و جمع‌آوری اطلاعات دقیق و به‌روز برای انجام تحقیقات و ارائه آموزش‌های موثر ضروری است." (۸) ➤ "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) ➤ "یک نکته که حائز اهمیت است این است که فرد سطح مقدماتی و عمومی را طی می‌کند، اما باید معلوم شود که باید چکار کند و چگونه ارتقا پیدا می‌کند." (۴) ➤ "ما در رشته‌های مختلف کتاب‌های مربوط را ترجمه کردیم و در اختیار اعضا قرار دادیم و همچنان نیز در حال ترجمه هستیم؛ تا به حال به موجب این کتاب‌ها، دوره‌هایی برای افزایش توانایی حرفه‌ای کارکنان و نمایندگان برگزار کردیم و به بیش از سه هزار نفر گواهی‌نامه داده‌ایم." (۴)	➤ آموزش کارکنان		
➤ "توانایی تحلیل و درک محیط داخلی و نیز خارجی شرکت، از جمله عوامل اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی و سیاسی که بر عملکرد و استراتژی‌های سازمان تأثیر می‌گذارد" (۱۱)	➤ تحلیل محیط خارجی و داخلی (SWOT)		
➤ "توانایی در تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر برای تحقق اهداف سازمان، از جمله شایستگی‌های حیاتی کارکنان کلیدی بیمه است." (۱۱)	➤ تعیین اهداف	➤ مهارت تدوین استراتژی سازمانی	شایستگی سازمانی
➤ "مدیر عامل یک شرکت بیمه به عنوان یکی از کلیدی‌ترین کارکنان، با تحلیل بازار و تدوین استراتژی جدید، مسیری را برای توسعه کسب و کار تعیین می‌کند. این	➤ تعیین راهبردها		



استراتژی شامل اهدافی چون ارتقاء تکنولوژی خدمات بیمه، گسترش بازار و بهبود تجربه مشتری می‌شود. اجرای این استراتژی با تیم مدیریت واحدهای مختلف به منظور رسیدن به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد، که این تدوین استراتژی به بهبود عملکرد و پیشرفت سازمان در مقابل چالش‌های صنعت بیمه کمک می‌کند." (۱۵)			
➤ "تعیین ارزش‌ها، اصول و باورهای مشترکی که رفتار و تصمیم‌گیری‌های اعضای سازمان را هدایت می‌کند و به شکل فرهنگی مشترک در سازمان شکل می‌دهد." (۹) ➤ تشویق به همکاری، تعامل و اشتراک دانش و تجربیات بین اعضای سازمان به منظور ایجاد یک محیط کاری مثبت و پویا که از همکاری و همبستگی برای دستیابی به اهداف استفاده می‌کند." (۱۴)	➤ تعیین ارزش‌ها و اصول ➤ تشویق به همکاری و تعامل	➤ رهبری اثربخش	
➤ "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." (۲)	➤ ارزیابی فرآیندها	➤ کنترل و نظارت عملکرد	
➤ "توانایی در مدیریت ارزیابی عملکرد سازمانی و ایجاد بهینه‌سازی در آنها، از شایستگی‌های مهم برای بهبود عملکرد کل سازمان است." (۶) ➤ "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)	➤ ارزیابی عملکرد		
➤ "توانایی در تحلیل دقیق اطلاعات بازار، به کارکنان کلیدی این امکان را می‌دهد که در تدوین استراتژی‌های بازاریابی بهتر عمل کنند." (۱) ➤ "برای نمونه فردی را می‌شناسم که بسیار باهوش با ارتباط و دارای شناخت کافی از سیستم حاکمیتی و امثالهم هست ولی ایشان اصلاً فرد بیزینس منی نیست و نمی‌تواند کسب و کار خود را برند کند" (۵) ➤ "تحلیل اطلاعات بازار در بیمه‌های ایران خیلی مهمه. فرض کنید یه نفر توی شرکت بیمه با این تخصص کار می‌کنه. اوضاع بازار، خریداران، و رقبا رو دقیق بررسی می‌کنه. بر اساس این تحلیل، توصیه‌هایی برای بهبود	➤ تحلیل اطلاعات بازار	➤ مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار	

استراتژی بازاریابی و تصمیم‌گیری‌ها داریم. به عنوان مثال، با نگاه به رشد بازار بیمه خودروها، پیشنهادهایی برای توسعه بیمه خودروها در مناطق مختلف کشور می‌دیم. این تحلیل به شرکت بیمه کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری بگیرد و بهترین راه‌حل‌ها رو پیدا کند. در واقع، تحلیل اطلاعات بازار مثل یه چراغه که به سازمان نقطه‌نور می‌ده و بهش کمک می‌کند تا مسیرهای مناسب‌تری رو انتخاب کنه." (۱۲)			
➤ "توانایی در پیش‌بینی تغییرات در عرصه بیمه و تعامل با تحولات بازار، از اهمیت بالایی برخوردار است." (۱) ➤ فرض کنید یک تحلیل‌گر به عنوان یک کارمند کلیدی در یک شرکت بیمه، مثلاً پیش‌بینی می‌کند که تقاضا برای بیمه مسافرت یا بیمه حوادث در آینده چطور تغییر می‌کند. این پیش‌بینی‌ها به شرکت کمک می‌کنند که سریعاً با تغییرات بازار هماهنگ بشه و بهترین محصولات و استراتژی‌ها رو ارائه بده. به طور خلاصه، این شایستگی مثل یک پنجره است که به سازمان کمک می‌کند به آینده دید بهتری داشته باشه و با تغییرات بازار سازگار بشه." (۱۲)	➤ پیش‌بینی تحولات بازار		
➤ "توانایی در تحلیل دقیق اطلاعات بازار، به کارکنان کلیدی این امکان را می‌دهد که در تدوین استراتژی‌های بازاریابی بهتر عمل کنند." (۱) ➤ "تحلیل اطلاعات بازار در بیمه‌های ایران خیلی مهمه. فرض کنید یه نفر توی شرکت بیمه با این تخصص کار می‌کند. اوضاع بازار، خریداران، و رقبا رو دقیق بررسی می‌کند. بر اساس این تحلیل، توصیه‌هایی برای بهبود استراتژی بازاریابی و تصمیم‌گیری‌ها داریم. به عنوان مثال، با نگاه به رشد بازار بیمه خودروها، پیشنهادهایی برای توسعه بیمه خودروها در مناطق مختلف کشور می‌دیم. این تحلیل به شرکت بیمه کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری بگیرد و بهترین راه‌حل‌ها رو پیدا کند. در واقع، تحلیل اطلاعات بازار مثل یه چراغه که به سازمان نقطه‌نور می‌ده و بهش کمک می‌کند تا مسیرهای مناسب‌تری رو انتخاب کنه." (۱۲) ➤ "توانایی در پیش‌بینی تغییرات در عرصه بیمه و تعامل با تحولات بازار، از اهمیت بالایی برخوردار است." (۱) ➤ "برای نمونه فردی را می‌شناسم که بسیار باهوش با ارتباط و دارای شناخت کافی از سیستم حاکمیتی و امثالهم هست ولی ایشان اصلاً فرد بیزینس منی نیست	➤ بازاریابی و فروش	➤ مهارت بازاریابی و فروش	



و نمی‌تواند کسب و کار خود را برند کند" (۵) ➤ "استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی در تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی الگوهای آینده، به عنوان یکی از مهارت‌های اساسی من در حوزه هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها مطرح می‌شود. با بهره‌گیری از این الگوریتم‌ها، می‌توانم بهبودهای قابل توجهی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی عملکرد سازمان داشته باشم، که این امر به دلیل اهمیت بالای اطلاعات و داده‌ها در صنعت بیمه بسیار حیاتی است." (۱۵) ➤ "مدیر عامل یک شرکت بیمه به عنوان یکی از کلیدی‌ترین کارکنان، با تحلیل بازار و تدوین استراتژی جدید، مسیری را برای توسعه کسب و کار تعیین می‌کند. این استراتژی شامل اهدافی چون ارتقاء تکنولوژی خدمات بیمه، گسترش بازار و بهبود تجربه مشتری می‌شود. اجرای این استراتژی با تیم مدیریت واحدهای مختلف به منظور رسیدن به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد، که این تدوین استراتژی به بهبود عملکرد و پیشرفت سازمان در مقابل چالش‌های صنعت بیمه کمک می‌کند." (۱۵) ➤ فرض کنید یک تحلیل‌گر به عنوان یک کارمند کلیدی در یک شرکت بیمه، مثلاً پیش‌بینی می‌کند که تقاضا برای بیمه مسافرت یا بیمه حوادث در آینده چطور تغییر می‌کند. این پیش‌بینی‌ها به شرکت کمک می‌کنند که سریعاً با تغییرات بازار هماهنگ بشود و بهترین محصولات و استراتژی‌ها را ارائه بدهد. به طور خلاصه، این شایستگی مثل یک پنجره است که به سازمان کمک می‌کند به آینده دید بهتری داشته باشد و با تغییرات بازار سازگار بشود." (۱۲)	
➤ در فعالیتهای بازاریابی و فروش بیمه، توانایی اقناع در جلب مشتریان و توضیح مزایا و خدمات بیمه می‌تواند به افزایش فروش و ارتقاء نقش سازمان در بازار کمک کند. همچنین، در مذاکرات و توافقات با شرکای تجاری و همکاران صنعتی، توانایی اقناع در به دست آوردن شرایط مطلوب و ایجاد توافقات مؤثر از اهمیت بالایی برخوردار است. این شایستگی باعث تقویت روابط تجاری، افزایش اعتبار سازمان، و بهبود عملکرد در محیط رقابتی بیمه می‌شود." (۷) ➤ "برخورداری از هوش هیجانی بالا، در مواقع فشار، به	➤ ارتباط با مشتری

کارکنان کلیدی بیمه کمک می‌کند تا بهتر با مشتریان و همکاران خود ارتباط برقرار کنند." (۱۴)			
➤ "توانایی در برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان به عنوان یک شایستگی بسیار حیاتی در حوزه بیمه			
➤ "توانایی در ارزیابی فناوری‌های جدید و ادغام آنها در فرآیندها، از جمله شایستگی‌های حیاتی کارکنان کلیدی بیمه است." (۷)	➤ ارزیابی فناوری‌های جدید		
➤ "برای مثال، یک مدیر فناوری ممکنه با ارزیابی یک فناوری مثل هوش مصنوعی، بتونه فرآیندها رو بهبود بده و کارایی رو بیشتر کنه. اون ممکنه تصمیم بگیره که از این فناوری برای بهتر کردن تحلیل ریسک‌ها در بیمه استفاده کنه. این کار باعث میشه که تشخیص ریسک‌ها دقیق‌تر بشه، زمان پردازش کاهش پیدا کنه و خدمات به مشتریان بهتری ارائه بشه. به زبان ساده، این شایستگی مثل یک "راهنمای فناوری"ه که به شرکت کمک می‌کنه بهترین استفاده رو از فناوری‌های جدید بکنه و سریعاً به سمت بهبود و نوآوری حرکت کنه." (۷)	➤ انتخاب فناوری مناسب	➤ مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری	
➤ "با توجه به حجم عظیم داده‌ها و پیچیدگی فرآیندها در این صنعت، استفاده از تکنولوژی‌های هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی روندها بسیار مفید است. این تکنولوژی‌ها به کارکنان این صنعت کمک می‌کنند تا الگوهای پیچیده در داده‌ها را تشخیص داده و تصمیم‌گیری‌های موثرتری را انجام دهند. به عنوان یکی از شایستگی‌های حرفه‌ای، آشنایی با این مفاهیم به کارکنان این صنعت امکان می‌دهد که در برابر چالش‌های پیشروی با آگاهی بیشتری ایستادگی کنند و راهکارهای نوآورانه‌تری را ارائه دهند." (۱۵)	➤ آشنایی با مفاهیم هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	➤ مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی	شایستگی فردی
➤ "توانایی استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی در تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی الگوهای آینده، به عنوان یکی از مهارت‌های اساسی من در حوزه هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها مطرح می‌شود. با بهره‌گیری از این الگوریتم‌ها، می‌توانم بهبودهای قابل توجهی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی عملکرد سازمان داشته باشم، که این امر به دلیل اهمیت بالای اطلاعات و داده‌ها در صنعت بیمه بسیار حیاتی است." (۱۵)	➤ مهارت پیش‌بینی و تحلیل با هوش مصنوعی		
➤ "امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها در صنعت بیمه ایران یک شایستگی حیاتیه. فرض کنید یک متخصص امنیت سایبری توی یک شرکت بیمه کار می‌کنه و از	➤ آگاهی از تهدیدات سایبری	➤ مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری	

این شایستگی برای محافظت از اطلاعات حساس مشتریان و سازمان استفاده می‌کند. این متخصص با دقت ریسک‌های سایبری رو ارزیابی می‌کند و به برنامه جامع برای حفاظت از داده‌ها و سیستم‌ها درست می‌کند. به عنوان مثال، اقداماتی مثل استفاده از رمزنگاری قوی و آموزش به تمام کارکنان در مورد تهدیدات سایبری رو اجرا می‌کند." (۶)			
➤ "مهارت‌های سایبری در حفاظت از داده‌های حسابداری و اطلاعات مشتریان، یکی از شایستگی‌های ضروری در محیط بیمه محسوب می‌شود." (۱۳)	➤ مهارت‌های فنی سایبری		
➤ "حدود چند سال پیش از انگلستان کلیه طرح درس‌های مربوط به استاندارد سی‌آی‌آی را خریداری و به ایران آوردیم این طرح درس‌ها مربوط به همه فعالیت‌های موجود در شرکت بود." (۴) ➤ "توانایی جستجو و جمع‌آوری اطلاعات دقیق و به‌روز برای انجام تحقیقات و ارائه آموزش‌های موثر ضروری است." (۸) ➤ "مشارکت فعال در پروژه‌های تحقیقی جهت ایجاد و بهبود سرویس‌ها و محصولات، از مسئولیت‌های اصلی کارکنان کلیدی بیمه است." (۱۰)	➤ جستجوی فعال در منابع اطلاعاتی	➤ مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی	
➤ "توانستم در پروژه‌های آموزشی مختلفی که در سازمان انجام شد، نقش مؤثری ایفا کنم. با ارائه پیشنهادها و راهکارهای نوآورانه، به بهبود فرآیندها و روش‌های کاری کمک کردم و در نهایت، به تحقق اهداف پروژه‌ها کمک کردم. این تجربه‌ها نشان می‌دهند که توانایی مشارکت و همکاری من به عنوان یک عضو کلیدی در پروژه‌های تحقیقی و آموزشی بسیار ارزشمند است." (۵)	➤ مهارت یادگیری و آموزش		

با توجه به نتایج پژوهش در بخش کیفی (جدول Error! No text of specified style in document-۱۳)، به طور خلاصه می‌توان گفت که در تحقیق حاضر و در بخش کیفی، به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم (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. بر این اساس و در طی مرحله آشنایی با داده‌ها، شواهد گفتاری (۵۵ مورد) شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها

در قالب ۳۶ کد اولیه برچسب‌زنی شد. در ادامه، کدهای اولیه در قالب ۱۶ تم فرعی و سپس، چهار تم اصلی دسته‌بندی شدند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر در بخش کیفی، ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور در قالب



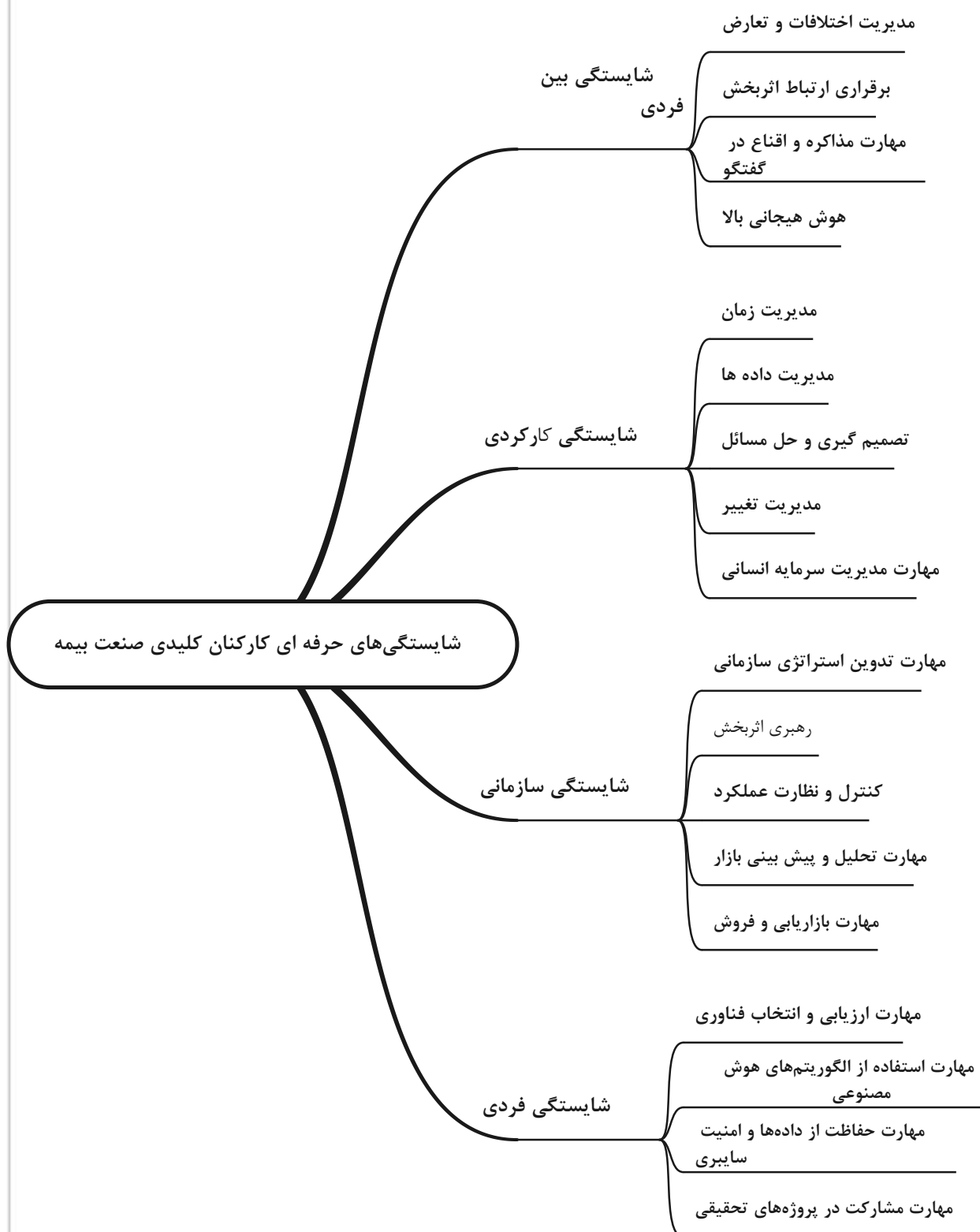
جدول. Error! No text of specified style in document. -۱۴، ارائه شده است.

جدول -Error! No text of specified style in document. ۱۴- ابعاد و مولفه های الگوی شایستگی‌های

حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور

ابعاد	مولفه‌ها	علامت اختصاری
شایستگی بین فردی	مدیریت اختلافات و تعارض	C۱
	برقراری ارتباط اثربخش	C۲
	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو	C۳
	هوش هیجانی بالا	C۴
شایستگی کارکردی	مدیریت زمان	C۵
	مدیریت داده‌ها	C۶
	تصمیم‌گیری و حل مسائل	C۷
	مدیریت تغییر	C۸
شایستگی سازمانی	مهارت مدیریت سرمایه انسانی	C۹
	مهارت تدوین استراتژی سازمانی	C۱۰
	رهبری اثربخش	C۱۱
	کنترل و نظارت عملکرد	C۱۲
شایستگی فردی	مهارت تحلیل و پیش بینی بازار	C۱۳
	مهارت بازاریابی و فروش	C۱۴
	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری	C۱۵
	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی	C۱۶
	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری	C۱۷
	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی	C۱۸

در ادامه، الگوی شایستگی‌های حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور، رسم ارائه شده است.



شکل ۷- الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور



۴,۳. برازش مدل تحقیق با رویکرد حداقل مربعات جزئی

در تحقیق حاضر، به منظور پاسخ به سوال دوم تحقیق، مبنی بر اینکه " آیا الگوی پیشنهادی شایستگی های حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه دارای اعتبار 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.

۴,۳,۱. یافته های توصیفی

به منظور ارائه دیدگاهی جامع و دقیق درباره ویژگی‌های افراد مورد مطالعه، در این بخش توزیع فراوانی افراد نمونه بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی مورد بررسی قرار گرفته است. برای تسهیل مقایسه و درک بهتر نحوه توزیع افراد مورد مطالعه، علاوه بر ذکر تعداد افراد بر اساس این متغیرها، این ارقام به صورت درصدی نیز بیان شده‌اند. در نهایت، نمودارهای مرتبط با توزیع افراد در زیر جداول مربوطه آورده شده است تا از طریق این نمودارها بتوان مقایسه‌ای بصری و دقیق‌تر از توزیع داده‌ها ارائه داد. این روش امکان تحلیل و تفسیر دقیق‌تر و کارآمدتر اطلاعات جمعیت‌شناختی را فراهم می‌کند. در این بخش از تحلیل آماری، مشخصات پاسخ‌دهندگان پژوهش از حیث متغیرهایی چون جنسیت، سن و وضعیت تحصیلات مورد بررسی قرار می‌گیرد. این بررسی به تحلیل عمیق‌تر و قابل فهم‌تر داده‌ها کمک کرده و به محققان امکان می‌دهد تا تصویری روشن و دقیق از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش ارائه دهند. از این رو، این بخش نه تنها به تبیین ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان می‌پردازد، بلکه پایه‌ای قوی برای تفسیر و تحلیل‌های بعدی فراهم می‌کند.

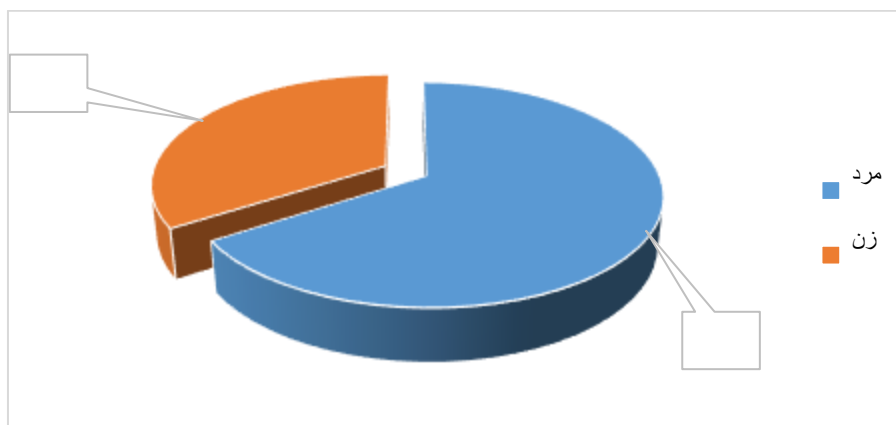
الف) جنسیت

جنسیت، از جمله پارامترهایی بوده است که به نظر می‌رسد می‌تواند کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده را تحت تأثیر قرار دهد.

جدول ۱۵-توصیف نمونه مورد مطالعه بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۵۸	۶۶
زن	۳۰	۳۴
جمع کل	۸۸	۱۰۰

همان‌طور که در جدول (۴-۱) مشاهده می‌کنید بیشترین افراد (۵۸ نفر) از نمونه آماری معادل ۶۶ درصد مرد می‌باشند. این ویژگی در نمودار دایره‌ای (۴-۱) به شرح ذیل توصیف می‌گردد:



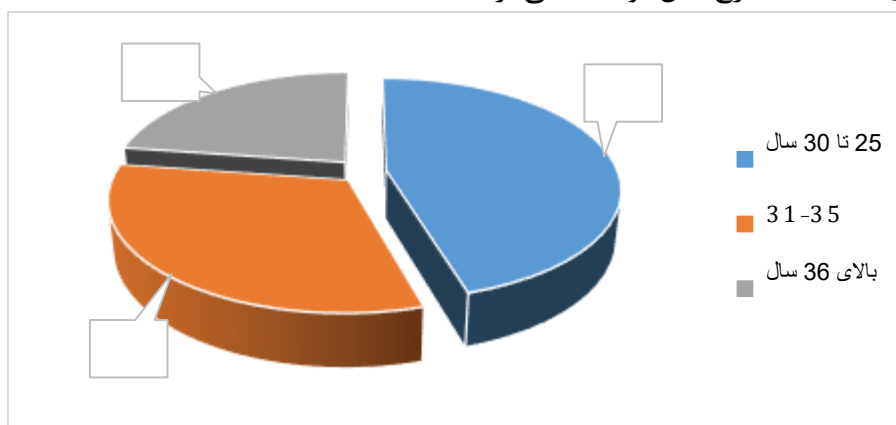
نمودار ۱- **Error! No text of specified style in document.** درصد فراوانی سطوح جنسیت پاسخ دهندگان (ب) سن

سن پاسخ دهندگان نیز از جمله پارامترهایی بوده است که به نظر می‌رسد می‌تواند کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده را تحت تأثیر قرار دهد.

جدول ۱۶- **Error! No text of specified style in document.** توصیف نمونه مورد مطالعه برحسب سن

وضعیت	فراوانی	درصد فراوانی
۲۵ تا ۳۰ سال	۴۰	۴۵
۳۱-۳۵	۲۸	۳۲
بالای ۳۶ سال	۲۰	۲۳
جمع کل	۸۸	۱۰۰

همان‌طور که در جدول (۲-۴) مشاهده می‌کنید 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). این ویژگی در نمودار دایره‌ای (۲-۴) به شرح ذیل توصیف می‌گردد:



نمودار ۲- **Error! No text of specified style in document.** درصد فراوانی سن پاسخ دهندگان

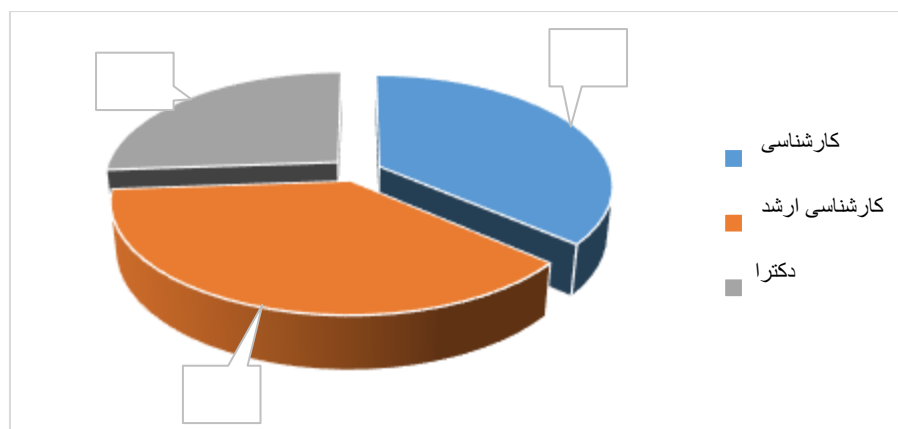
(د) وضعیت تحصیلات

میزان تحصیلات از جمله پارامترهایی بوده است که به نظر می‌رسد می‌تواند کیفیت داده‌های جمع‌آوری شده را تحت تأثیر قرار دهد.

جدول **Error! No text of specified style in document.** ۱۷- توصیف نمونه مورد مطالعه بر حسب تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناسی	۳۲	۳۶
کارشناسی ارشد	۳۳	۳۸
دکتر	۲۳	۲۶
جمع کل	۸۸	۱۰۰

همان‌طور که در جدول (۳-۴) مشاهده می‌کنید 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. این ویژگی در نمودار دایره‌ای (۳-۴) به شرح ذیل توصیف می‌گردد:



نمودار **Error! No text of specified style in document.** ۳- درصد فراوانی سطوح تحصیلات پاسخ‌دهندگان

۴,۳,۲. تحلیل آمار استنباطی

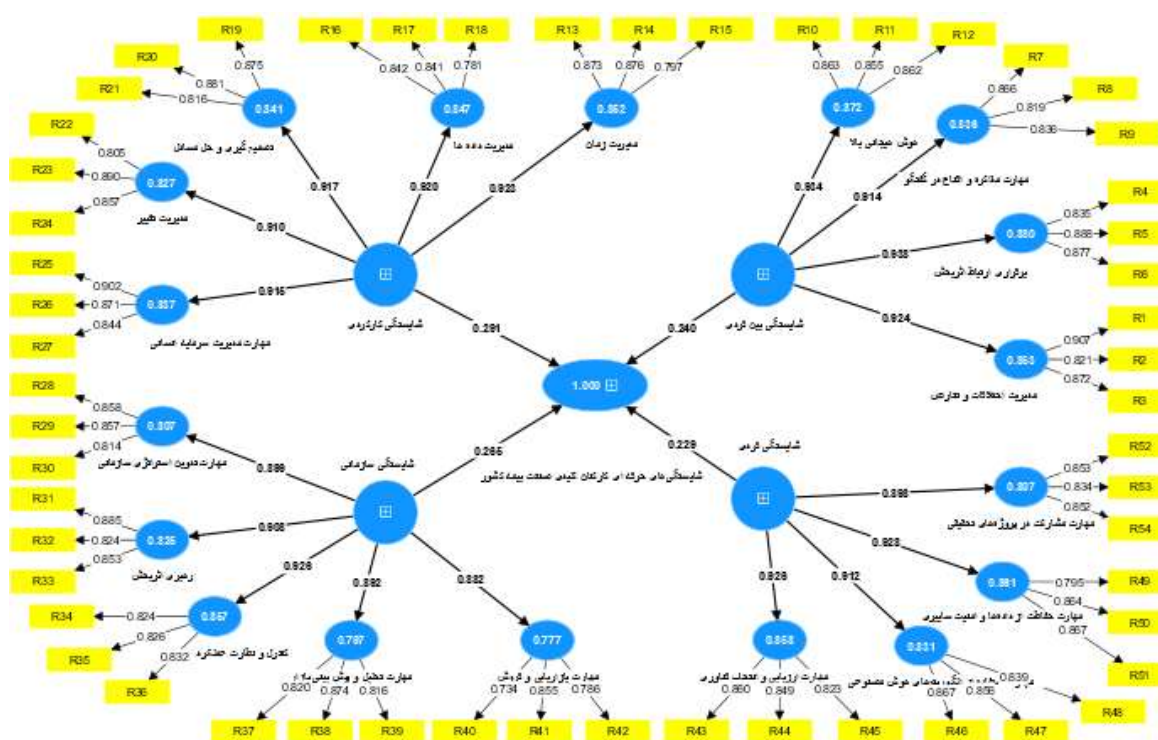
در این بخش از تحقیق، مدل پایه مورد مطالعه در نرم‌افزار رسم شد. در ادامه، با استفاده از آزمون مدل-یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مجذورات جزئی (Partial Least Squares) مدل اندازه‌گیری و ساختاری، برازش گردید.

۴,۳,۳. برآزش مدل‌های اندازه‌گیری

برازش مدل‌های اندازه‌گیری با چهار شاخص اصلی ارزیابی شد. نخست، بارهای عاملی بودند که باید بالای ۰,۷ باشند. این شاخص به صورت عددی بین ۰ تا ۰,۹ برای هر سوال محاسبه می‌شود و مقدار آن نباید کمتر از ۰,۷ باشد، که نشان‌دهنده همبستگی قوی هر سوال با متغیر مربوطه‌اش است. دوم و سوم، به ترتیب آلفا کرونباخ و ضریب پایایی اشتراکی یا ترکیبی هستند که باید بالاتر از ۰,۷ باشند. این ضرایب بیانگر قابلیت اعتماد مقیاس هستند و نشان می‌دهند که سنجه‌ها به طور مداوم و پایا اندازه‌گیری می‌شوند. چهارمین شاخص، میانگین واریانس استخراج‌شده است که باید بالاتر از ۰,۵ باشد. این مقدار از میانگین توان دوم بارهای عاملی تک تک سوالات یک متغیر و تقسیم بر تعداد سوالات محاسبه می‌شود و نشان می‌دهد که بیش از نیمی از واریانس متغیر توسط سوالات مربوط به آن توضیح داده شده است، که حاکی از کفایت و روایی سنجه‌ها می‌باشد. در ادامه، نتیجه بررسی در هر یک از شاخص‌های فوق ارائه شده است. این نتایج نشان می‌دهند که مدل اندازه‌گیری تا چه حد با داده‌های جمع‌آوری‌شده تناسب دارد و تا چه حد می‌توان به دقت و قابلیت اعتماد نتایج پژوهش اعتماد کرد.

بارهای عاملی متغیرهای آشکار

طبق نظر محققان، مدل اندازه‌گیری انعکاسی زمانی معتبر است که بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌شده 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 ۸-۱).



شکل. **Error! No text of specified style in document.** ۸- آزمون اولیه مدل پژوهش در حالت ضرایب

استاندارد شده

همانگونه که در شکل. **Error! No text of specified style in document.** ۸، مشاهده می‌شود، در راستای ارزیابی مدل، از ضریب مسیر استفاده گردید. هر ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS، می‌توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. مسیرهای ساختاری که علامت آن‌ها موافق، با علامت جبری فرض‌های پیشین است، یک اعتباربخشی تجربی به مفروضات تئوریک در مورد روابط بین متغیرهای مکنون ارائه می‌دهند. مسیرهایی که علامت جبری آن‌ها برخلاف انتظار است، فرضیات شکل گرفته قبلی را تأیید نمی‌کنند. بر همین اساس، نتایج بررسی معناداری بارهای عاملی در جدول. **Error! No text of specified style in document.** ۱۸ آمده است.

جدول. **Error! No text of specified style in document.** ۱۸- نتایج بررسی بار عاملی متغیرهای آشکار

بارهای عاملی بیرونی	
۰,۸۴۱	شایستگی بین فردی -> R۱
۰,۸۴۶	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -> R۱
۰,۹۰۷	مدیریت اختلافات و تعارض -> R۱
۰,۸۶۳	هوش هیجانی بالا -> R۱۰
۰,۸۱۲	شایستگی بین فردی -> R۱۰
۰,۸۰۷	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -> R۱۰
۰,۸۵۵	هوش هیجانی بالا -> R۱۱
۰,۷۸۸	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -> R۱۱
۰,۸۰۹	شایستگی بین فردی -> R۱۱
۰,۸۶۲	هوش هیجانی بالا -> R۱۲
۰,۷۳۷	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -> R۱۲
۰,۷۸۸	شایستگی بین فردی -> R۱۲
۰,۸۱۱	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -> R۱۳
۰,۸۲۳	شایستگی کارکردی -> R۱۳
۰,۸۷۳	مدیریت زمان -> R۱۳
۰,۷۷۸	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -> R۱۴
۰,۸۷۶	مدیریت زمان -> R۱۴
۰,۸۱۵	شایستگی کارکردی -> R۱۴
۰,۷۹۷	مدیریت زمان -> R۱۵
۰,۷۰۹	شایستگی کارکردی -> R۱۵
۰,۷۰۸	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -> R۱۵

۰,۷۱۹	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۱۶
۰,۷۴۸	شایستگی کارکردی - R۱۶
۰,۸۴۲	مدیریت داده‌ها - R۱۶
۰,۸۳۳	شایستگی کارکردی - R۱۷
۰,۸۲۶	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۱۷
۰,۸۴۱	مدیریت داده‌ها - R۱۷
۰,۷۸۱	مدیریت داده‌ها - R۱۸
۰,۶۷۶	شایستگی کارکردی - R۱۸
۰,۶۷۰	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۱۸
۰,۷۸۶	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۱۹
۰,۸۷۵	تصمیم‌گیری و حل مسائل - R۱۹
۰,۸۰۵	شایستگی کارکردی - R۱۹
۰,۷۳۳	شایستگی بین فردی - R۲۰
۰,۷۴۲	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۲۰
۰,۸۲۱	مدیریت اختلافات و تعارض - R۲۰
۰,۸۰۹	شایستگی کارکردی - R۲۰
۰,۸۸۱	تصمیم‌گیری و حل مسائل - R۲۰
۰,۷۸۵	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۲۰
۰,۷۴۵	شایستگی کارکردی - R۲۱
۰,۸۱۶	تصمیم‌گیری و حل مسائل - R۲۱
۰,۷۴۱	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۲۱
۰,۶۶۵	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۲۲
۰,۶۸۸	شایستگی کارکردی - R۲۲
۰,۸۰۵	مدیریت تغییر - R۲۲
۰,۸۱۶	شایستگی کارکردی - R۲۳
۰,۸۹۰	مدیریت تغییر - R۲۳
۰,۷۹۸	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۲۳
۰,۸۱۱	شایستگی کارکردی - R۲۴
۰,۸۵۷	مدیریت تغییر - R۲۴
۰,۸۰۹	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۲۴
۰,۹۰۲	مهارت مدیریت سرمایه انسانی - R۲۵
۰,۸۶۸	شایستگی کارکردی - R۲۵
۰,۸۴۸	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۲۵
۰,۷۵۵	شایستگی کارکردی - R۲۶
۰,۷۵۹	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۲۶

۰,۸۷۱	مهارت مدیریت سرمایه انسانی < R۲۶
۰,۷۵۱	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۲۷
۰,۸۴۴	مهارت مدیریت سرمایه انسانی < R۲۷
۰,۷۶۴	شایستگی کارکردی < R۲۷
۰,۷۲۸	شایستگی سازمانی < R۲۸
۰,۸۵۸	مهارت تدوین استراتژی سازمانی < R۲۸
۰,۷۲۳	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۲۸
۰,۸۰۸	شایستگی سازمانی < R۲۹
۰,۸۵۷	مهارت تدوین استراتژی سازمانی < R۲۹
۰,۷۷۲	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۲۹
۰,۸۲۵	شایستگی بین فردی < R۳
۰,۷۸۹	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۳
۰,۸۷۲	مدیریت اختلافات و تعارض < R۳
۰,۷۰۷	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۳۰
۰,۷۳۲	شایستگی سازمانی < R۳۰
۰,۸۱۴	مهارت تدوین استراتژی سازمانی < R۳۰
۰,۸۸۵	رهبری اثربخش < R۳۱
۰,۸۰۴	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۳۱
۰,۸۵۴	شایستگی سازمانی < R۳۱
۰,۷۲۹	شایستگی سازمانی < R۳۲
۰,۷۲۴	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۳۲
۰,۸۲۴	رهبری اثربخش < R۳۲
۰,۷۳۶	شایستگی سازمانی < R۳۳
۰,۷۲۱	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۳۳
۰,۸۵۳	رهبری اثربخش < R۳۳
۰,۶۹۸	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۳۴
۰,۷۳۹	شایستگی سازمانی < R۳۴
۰,۸۲۴	کنترل و نظارت عملکرد < R۳۴
۰,۷۷۷	شایستگی سازمانی < R۳۵
۰,۷۷۵	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۳۵
۰,۸۲۶	کنترل و نظارت عملکرد < R۳۵
۰,۷۸۱	شایستگی سازمانی < R۳۶
۰,۷۴۶	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور < R۳۶
۰,۸۳۲	کنترل و نظارت عملکرد < R۳۶
۰,۷۰۴	شایستگی سازمانی < R۳۷

۰,۶۷۲	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۳۷
۰,۸۲۰	مهارت تحلیل و پیش بینی بازار - R۳۷
۰,۸۱۰	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۳۸
۰,۸۲۰	شایستگی سازمانی - R۳۸
۰,۸۷۴	مهارت تحلیل و پیش بینی بازار - R۳۸
۰,۸۱۶	مهارت تحلیل و پیش بینی بازار - R۳۹
۰,۶۸۶	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۳۹
۰,۷۱۰	شایستگی سازمانی - R۳۹
۰,۸۳۵	برقراری ارتباط اثربخش - R۴
۰,۷۸۰	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۴
۰,۸۰۴	شایستگی بین فردی - R۴
۰,۷۳۴	مهارت بازاریابی و فروش - R۴۰
۰,۶۴۶	شایستگی سازمانی - R۴۰
۰,۶۵۲	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۴۰
۰,۸۵۵	مهارت بازاریابی و فروش - R۴۱
۰,۷۸۷	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۴۱
۰,۷۸۷	شایستگی سازمانی - R۴۱
۰,۷۸۶	مهارت بازاریابی و فروش - R۴۲
۰,۶۷۹	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۴۲
۰,۶۵۵	شایستگی سازمانی - R۴۲
۰,۸۶۰	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری - R۴۳
۰,۷۷۱	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۴۳
۰,۷۹۱	شایستگی فردی - R۴۳
۰,۸۴۹	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری - R۴۴
۰,۷۵۸	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۴۴
۰,۷۷۳	شایستگی فردی - R۴۴
۰,۷۸۱	شایستگی فردی - R۴۵
۰,۷۶۳	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۴۵
۰,۸۲۳	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری - R۴۵
۰,۸۶۷	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی - R۴۶
۰,۷۸۶	شایستگی فردی - R۴۶
۰,۷۴۴	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۴۶
۰,۸۵۶	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی - R۴۷
۰,۸۱۴	شایستگی فردی - R۴۷
۰,۸۰۷	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور - R۴۷

۰,۶۶۶	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۴۸
۰,۸۳۹	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی -< R۴۸
۰,۷۳۳	شایستگی فردی -< R۴۸
۰,۷۱۷	شایستگی فردی -< R۴۹
۰,۷۹۵	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری -< R۴۹
۰,۶۸۵	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۴۹
۰,۸۸۸	برقراری ارتباط اثربخش -< R۵
۰,۸۱۲	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۵
۰,۸۳۱	شایستگی بین فردی -< R۵
۰,۸۶۴	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری -< R۵۰
۰,۸۰۳	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۵۰
۰,۸۱۸	شایستگی فردی -< R۵۰
۰,۸۰۵	شایستگی فردی -< R۵۱
۰,۷۸۲	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۵۱
۰,۸۶۷	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری -< R۵۱
۰,۷۶۴	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۵۲
۰,۸۵۳	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی -< R۵۲
۰,۷۷۸	شایستگی فردی -< R۵۲
۰,۷۰۷	شایستگی فردی -< R۵۳
۰,۶۹۱	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۵۳
۰,۸۳۴	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی -< R۵۳
۰,۸۵۲	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی -< R۵۴
۰,۷۷۹	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۵۴
۰,۷۹۲	شایستگی فردی -< R۵۴
۰,۸۰۴	شایستگی بین فردی -< R۶
۰,۷۶۴	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۶
۰,۸۷۷	برقراری ارتباط اثربخش -< R۶
۰,۷۶۵	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۷
۰,۸۶۶	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو -< R۷
۰,۷۸۲	شایستگی بین فردی -< R۷
۰,۷۱۷	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور -< R۸
۰,۷۴۷	شایستگی بین فردی -< R۸
۰,۸۱۹	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو -< R۸
۰,۷۷۶	شایستگی بین فردی -< R۹
۰,۸۳۶	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو -< R۹

همانطور که نتایج جدول **Error! No text of specified style in document.** ۱۸ نشان می‌دهد، مقادیر بار عاملی بیرونی برخی گویه‌ها کمتر از ۰/۷ است. این گویه حذف شدند تا مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی باشند. در ادامه، مدل تحقیق مجدداً برازش شد و نتایج در ادامه گزارش شده است.

آلفا کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ به عنوان یک شاخص مهم در سنجش پایایی ابزارهای اندازه‌گیری مانند پرسشنامه‌ها، نشان‌دهنده میزان هماهنگی و سازگاری درونی سوالات یا گویه‌های یک مقیاس است. هرچه مقدار این ضریب به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده پایایی بیشتر و هماهنگی بهتر بین سوالات است (سرستد و دیگران، ۲۰۱۷).

ضریب پایایی ترکیبی

پایایی ترکیبی درواقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی بعلاوه واریانس خطا است. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ است و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۷ باشد. به این شاخص نسبت دیلون - گلدشتاین نیز گفته می‌شود (سرستد و دیگران، ۲۰۱۷).

روایی همگرا

منظور از شاخص روایی همگرا سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر آن است. برای شاخص متوسط واریانس استخراج شده^۱ حداقل مقدار ۰/۵ مقدار قابل قبولی است که این مقدار نشان‌دهنده این است که متغیرهای مشاهده‌پذیر حداقل ۵۰ درصد واریانس متغیر پنهان خود را تبیین می‌کند (هر جر و دیگران^۲، ۲۰۱۷).

همان گونه که در جدول **Error! No text of specified style in document.** ۱۹ مشاهده می‌شود، پایایی ترکیبی و روایی همگرا هر یک از ابعاد گزارش شده است.

جدول **Error! No text of specified style in document.** ۱۹- مقادیر پایایی (پایایی ترکیبی و روایی همگرا)

روایی همگرا (AVA>۰/۵)	پایایی ترکیبی (Alpha>۰/۷)	آلفا کرونباخ (Alpha>۰/۷)	
۰,۷۵۲	۰,۸۳۵	۰,۸۳۴	برقراری ارتباط اثربخش

^۱ Average Variance Extracted (AVE)

^۲ Hair Jr et al



۰,۷۳۶	۰,۸۲۳	۰,۸۲۰	تصمیم‌گیری و حل مسائل
۰,۷۳۰	۰,۸۲۳	۰,۸۱۵	رهبری اثربخش
۰,۶۳۵	۰,۹۴۸	۰,۹۴۷	شایستگی بین فردی
۰,۵۶۱	۰,۹۴۶	۰,۹۴۳	شایستگی سازمانی
۰,۶۰۱	۰,۹۴۰	۰,۹۳۹	شایستگی فردی
۰,۶۰۸	۰,۹۵۵	۰,۹۵۳	شایستگی کارکردی
۰,۵۷۱	۰,۹۸۶	۰,۹۸۶	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور
۰,۷۵۳	۰,۸۴۱	۰,۸۳۵	مدیریت اختلافات و تعارض
۰,۷۲۵	۰,۸۱۸	۰,۸۱۰	مدیریت تغییر
۰,۶۷۶	۰,۷۶۸	۰,۷۶۰	مدیریت داده‌ها
۰,۷۲۲	۰,۸۱۳	۰,۸۰۶	مدیریت زمان
۰,۷۱۳	۰,۷۹۸	۰,۷۹۸	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری
۰,۷۲۹	۰,۸۱۷	۰,۸۱۵	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی
۰,۶۲۹	۰,۷۱۷	۰,۷۰۴	مهارت بازاریابی و فروش
۰,۷۰۱	۰,۷۹۴	۰,۷۸۷	مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار
۰,۷۱۱	۰,۷۹۹	۰,۷۹۷	مهارت تدوین استراتژی سازمانی
۰,۷۱۰	۰,۸۰۰	۰,۷۹۵	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری
۰,۷۶۱	۰,۸۴۹	۰,۸۴۳	مهارت مدیریت سرمایه انسانی
۰,۷۰۶	۰,۷۹۳	۰,۷۹۲	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو
۰,۷۱۷	۰,۸۰۵	۰,۸۰۳	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی
۰,۷۴۰	۰,۸۲۴	۰,۸۲۴	هوش هیجانی بالا
۰,۶۸۵	۰,۷۷۱	۰,۷۷۰	کنترل و نظارت عملکرد

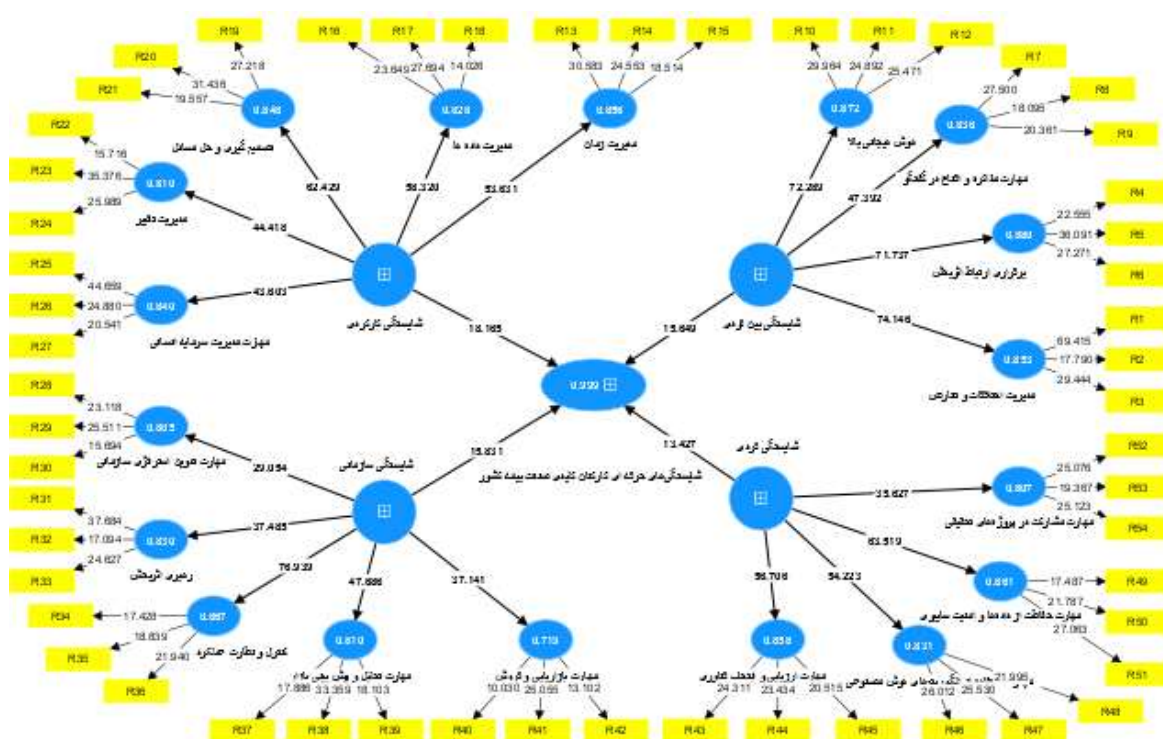
نتایج بررسی آلفا کرونباخ و پایایی مرکب (ترکیبی) در جدول Error! No text of specified style in document. نشان داد که مقادیر این شاخص‌ها برای همه متغیرهای پنهان، بیشتر از ۰/۷ است و بنابراین پایایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از این دو شاخص تأیید شد. همچنین، نتایج بررسی مقادیر واریانس استخراج شده متغیرهای پنهان پژوهش (روایی همگرا) نشان داد که همه متغیرها مقادیری بیش از ۰/۵ به خود اختصاص دادند. بر این اساس می‌توان گفت، روایی همگرای ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده، تأیید شد.

۴,۳,۴. 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 یا 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 Error! No text of specified style in document-9) برازش و ارائه شده است.



شکل Error! No text of specified style in document-9- آزمون مدل ساختاری پژوهش در حالت معنی-

داری (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 Error! No text of specified style in document-20- نتایج اجرای مدل ساختاری

نتیجه	مقادیر	آماره T	انحراف	ضرایب
-------	--------	-----------	--------	-------

احتمال	استاندارد	مسیر		
تایید	۰,۰۰۰	۷۱,۷۳۷	۰,۰۱۳	۰,۹۳۸
تایید	۰,۰۰۰	۱۵,۶۴۹	۰,۰۱۷	۰,۲۶۱
تایید	۰,۰۰۰	۷۴,۱۴۶	۰,۰۱۲	۰,۹۲۴
تایید	۰,۰۰۰	۴۷,۳۹۲	۰,۰۱۹	۰,۹۱۴
تایید	۰,۰۰۰	۷۲,۲۸۹	۰,۰۱۳	۰,۹۳۴
تایید	۰,۰۰۰	۳۷,۴۸۵	۰,۰۲۴	۰,۹۱۱
تایید	۰,۰۰۰	۱۵,۸۳۱	۰,۰۱۴	۰,۲۱۷
تایید	۰,۰۰۰	۳۷,۱۴۱	۰,۰۲۳	۰,۸۴۸
تایید	۰,۰۰۰	۴۷,۶۸۶	۰,۰۱۹	۰,۹۰۰
تایید	۰,۰۰۰	۲۹,۰۵۴	۰,۰۳۱	۰,۸۹۷
تایید	۰,۰۰۰	۷۶,۹۳۹	۰,۰۱۲	۰,۹۳۱
تایید	۰,۰۰۰	۱۳,۴۲۷	۰,۰۱۵	۰,۱۹۶
تایید	۰,۰۰۰	۵۶,۷۰۶	۰,۰۱۶	۰,۹۲۶
تایید	۰,۰۰۰	۵۴,۲۲۳	۰,۰۱۷	۰,۹۱۲
تایید	۰,۰۰۰	۶۳,۵۱۹	۰,۰۱۵	۰,۹۲۸
تایید	۰,۰۰۰	۳۵,۶۲۷	۰,۰۲۵	۰,۸۹۸
تایید	۰,۰۰۰	۶۲,۴۲۹	۰,۰۱۵	۰,۹۲۱
تایید	۰,۰۰۰	۱۸,۱۶۵	۰,۰۱۹	۰,۳۵۲
تایید	۰,۰۰۰	۴۴,۴۱۸	۰,۰۲۰	۰,۹۰۰
تایید	۰,۰۰۰	۵۸,۳۲۰	۰,۰۱۶	۰,۹۱۰
تایید	۰,۰۰۰	۵۳,۶۳۱	۰,۰۱۷	۰,۹۲۵
تایید	۰,۰۰۰	۴۳,۶۰۳	۰,۰۲۱	۰,۹۱۶

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول Error! No text of specified style in document-۲۰، آماره T، معنی‌دار بودن روابط متغیرهای مدل را نشان می‌دهد، زیرا مقدار احتمال این آماره کمتر از ۰/۰۵ است. به عبارت دیگر آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر، نشان می‌دهد که همه مسیرها از نظر آماری، معنادار و اثر آن‌ها تأیید می‌شود.

بررسی روایی افتراقی یا تفکیکی

روایی تشخیصی، افتراقی یا واگرا، توانایی یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. روایی تشخیصی درواقع مکمل روایی همگرا است که نشان دهنده تمایز نشانگرهای یک متغیر پنهان از سایر نشانگرهای دیگر در

همان مدل ساختاری است. در تحقیق حاضر جهت روایی افتراقی، از آزمون فورنل-لارکر، استفاده شده است. طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد، تا بتوان گفت متغیر پنهان مدنظر روایی تشخیصی بالایی دارد. بر این اساس جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد. در ادامه، همانگونه که در



جدول. Error! No text of specified style in document. -۲۱، مشاهده می شود، روایی افتراقی هر یک از متغیرها محاسبه شده است.

جدول. Error! No text of specified style in document. -۲۱- روایی و آگرای بارهای عاملی متقابل متغیرهای

پنهان

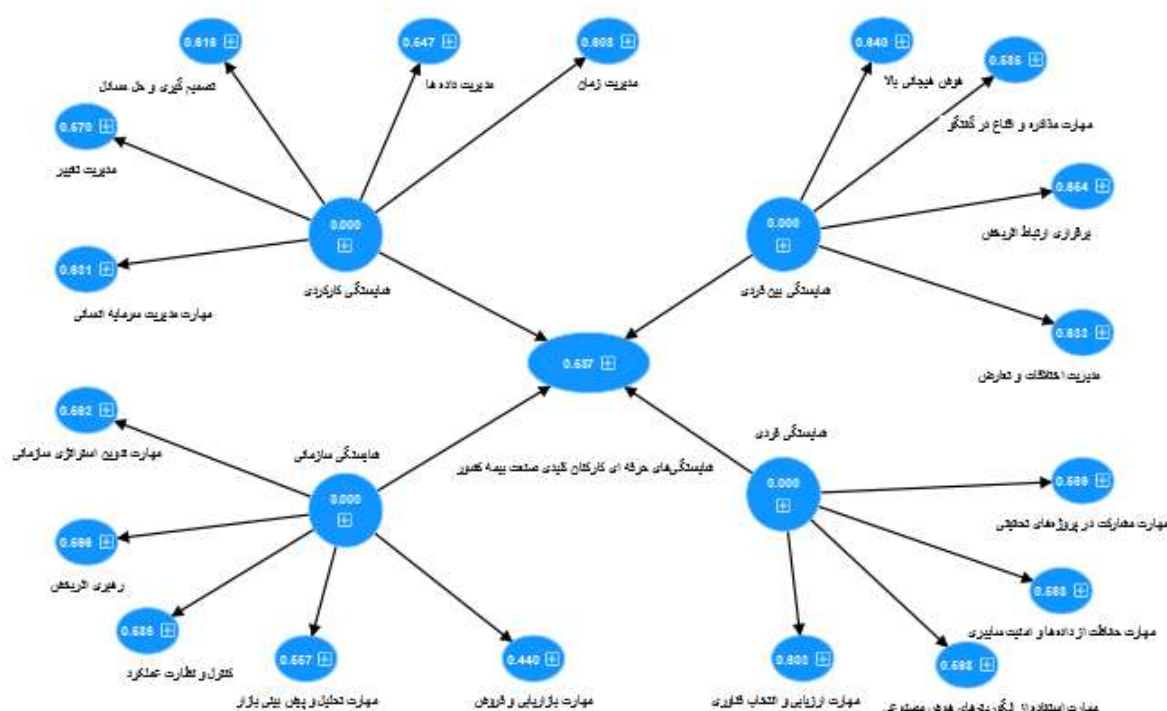
کنترل و نظارت عملکرد	هوش هیجانی بالا	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو	مهارت مدیریت سرمایه انسانی	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری	مهارت تدوین استراتژی سازمانی	مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار	مهارت بازاریابی و فروش	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری	مدیریت زمان	مدیریت داده‌ها	مدیریت تغییر	مدیریت اختلافات و تعارض	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور	شایستگی کارکردی	شایستگی فردی	شایستگی سازمانی	شایستگی بین فردی	رهبری اثربخش	تصمیم‌گیری و حل مسائل	برقراری ارتباط اثربخش	
																						۰.۹۶۷	برقراری ارتباط اثربخش
																						۰.۹۵۸	تصمیم‌گیری و حل مسائل
																						۰.۹۰۰	رهبری اثربخش
																						۰.۹۳۸	شایستگی بین فردی
																						۰.۸۶۵	شایستگی سازمانی
																						۰.۸۶۹	شایستگی فردی
																						۰.۹۰۶	شایستگی کارکردی
																						۰.۸۱۶	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور
																						۰.۸۱۴	مدیریت اختلافات و تعارض
																						۰.۸۰۵	مدیریت تغییر
																						۰.۷۷۶	مدیریت داده‌ها
																						۰.۸۲۴	مدیریت زمان
																						۰.۸۲۴	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری
																						۰.۷۵۵	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی
																						۰.۷۸۰	مهارت بازاریابی و فروش
																						۰.۷۴۴	مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار
																						۰.۷۶۷	مهارت تدوین استراتژی سازمانی
																						۰.۸۰۹	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری
																						۰.۷۹۶	مهارت مدیریت سرمایه انسانی
																						۰.۸۲۱	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو
																						۰.۷۹۷	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی
																						۰.۸۳۹	هوش هیجانی بالا
																						۰.۸۰۸	کنترل و نظارت عملکرد

بر این اساس نتایج بدست آمده از

جدول Error! No text of specified style in document. -۲۱، جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان (سلول خاکستری)، بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر (ستون زیر سلول خاکستری) است. بر این اساس روایی و اگر مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون فورنل-لارکر، تأیید شد.

قدرت مدل یا اعتبار افزونگی^۱ (Q^2)

قدرت پیش‌بینی مدل، که به آن اشتراک افزونگی نیز گفته می‌شود، معیاری برای ارزیابی برازش مدل ساختاری است. این شاخص به توانایی مدل در پیش‌بینی متغیرها به روش چشم‌پوشی می‌پردازد. شاخص Q^2 به عنوان معروف‌ترین معیار برای سنجش این توانایی، به بررسی می‌پردازد که آیا مدل می‌تواند به‌طور مؤثر نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی کند یا خیر. اگر مقادیر به‌دست‌آمده از این شاخص مثبت باشند، نشان‌دهنده کیفیت بالای مدل ساختاری خواهد بود. برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل در ارتباط با متغیرهای پنهان درون‌زا، مقادیر 0.2 ، 0.15 و 0.35 به ترتیب به عنوان قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شوند. (سرستد و دیگران، ۲۰۱۷). بر همین اساس، نتایج توان پیش‌بینی مدل یا اعتبار افزونگی، در جدول Error! No text of specified style in document. -۲۲، بیان شده که در سطح قابل قبول قرار دارند.



شکل Error! No text of specified style in document. -۱۰ - قدرت مدل یا اعتبار افزونگی (Q^2)

^۱ CV-Redundancy

با توجه به نتایج گزارش شده در جدول **Error! No text of specified style in document.**–۲۲، قدرت مدل یا اعتبار افزونگی (Q^2)، در محدوده قابل قبول (متوسط رو به قوی) قرار دارند.

جدول **Error! No text of specified style in document.**–۲۲ نتایج توان پیش‌بینی مدل یا اعتبار افزونگی

متغیر پنهان درون زا در مدل معادلات ساختاری	SSO	SSE	$Q^2 = 1 - SSE/SSO$
برقراری ارتباط اثربخش	۲۶۴,۰۰۰	۹۱,۲۳۲	۰,۶۵۴
تصمیم‌گیری و حل مسائل	۲۶۴,۰۰۰	۱۰۱,۳۶۸	۰,۶۱۶
رهبری اثربخش	۲۶۴,۰۰۰	۱۰۶,۵۴۷	۰,۵۹۶
شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور	۳۸۷۲,۰۰۰	۱۶۰۰,۶۴۶	۰,۵۸۷
مدیریت اختلافات و تعارض	۲۶۴,۰۰۰	۹۶,۹۶۶	۰,۶۳۳
مدیریت تغییر	۲۶۴,۰۰۰	۱۱۳,۶۵۰	۰,۵۷۰
مدیریت داده‌ها	۲۶۴,۰۰۰	۱۱۹,۶۴۵	۰,۵۴۷
مدیریت زمان	۲۶۴,۰۰۰	۱۰۳,۳۹۳	۰,۶۰۸
مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری	۲۶۴,۰۰۰	۱۰۴,۹۰۰	۰,۶۰۳
مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی	۲۶۴,۰۰۰	۱۰۶,۰۹۰	۰,۵۹۸
مهارت بازاریابی و فروش	۲۶۴,۰۰۰	۱۴۷,۷۱۹	۰,۴۴۰
مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار	۲۶۴,۰۰۰	۱۱۶,۹۶۹	۰,۵۵۷
مهارت تدوین استراتژی سازمانی	۲۶۴,۰۰۰	۱۱۵,۶۳۴	۰,۵۶۲
مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری	۲۶۴,۰۰۰	۱۰۶,۰۶۲	۰,۵۹۸
مهارت مدیریت سرمایه انسانی	۲۶۴,۰۰۰	۹۷,۴۹۸	۰,۶۳۱
مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو	۲۶۴,۰۰۰	۱۰۹,۶۰۵	۰,۵۸۵
مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی	۲۶۴,۰۰۰	۱۱۳,۶۶۴	۰,۵۶۹
هوش هیجانی بالا	۲۶۴,۰۰۰	۹۵,۱۳۳	۰,۶۴۰
کنترل و نظارت عملکرد	۲۶۴,۰۰۰	۱۰۹,۱۶۵	۰,۵۸۶

ضریب تعیین (R^2)

در این بخش، مقادیر ضریب تعیین (R^2) است گزارش شده است که برای سنجش آن، مقادیر ۰,۶۷، ۰,۳۳ و ۰,۱۹ برای متغیرهای پنهان درونزا به ترتیب به عنوان مقادیر قوی، متوسط و ضعیف در نظر گرفته می‌شود.

جدول **Error! No text of specified style in document.**–۲۳ نتایج ضریب تعیین (R^2)

متغیرهای پنهان در مدل معادلات ساختاری	R	R^2
برقراری ارتباط اثربخش	۰,۸۸۰	۰,۸۷۸

۰,۸۴۰	۰,۸۴۱	تصمیم‌گیری و حل مسائل
۰,۸۲۳	۰,۸۲۵	رهبری اثربخش
۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور
۰,۸۵۱	۰,۸۵۳	مدیریت اختلافات و تعارض
۰,۸۲۵	۰,۸۲۷	مدیریت تغییر
۰,۸۴۵	۰,۸۴۷	مدیریت داده‌ها
۰,۸۵۱	۰,۸۵۲	مدیریت زمان
۰,۸۵۶	۰,۸۵۸	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری
۰,۸۲۹	۰,۸۳۱	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی
۰,۷۷۵	۰,۷۷۷	مهارت بازاریابی و فروش
۰,۷۹۴	۰,۷۹۷	مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار
۰,۸۰۵	۰,۸۰۷	مهارت تدوین استراتژی سازمانی
۰,۸۵۹	۰,۸۶۱	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری
۰,۸۳۵	۰,۸۳۷	مهارت مدیریت سرمایه انسانی
۰,۸۳۴	۰,۸۳۶	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو
۰,۸۰۴	۰,۸۰۷	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی
۰,۸۷۱	۰,۸۷۲	هوش هیجانی بالا
۰,۸۵۵	۰,۸۵۷	کنترل و نظارت عملکرد

با توجه به نتایج گزارش شده در جدول Error! No text of specified style in document-۲۳ ضریب تعیین (R^2)، در محدوده قابل قبول (متوسط به بالا) قرار دارند. بنابراین، الگوی تحقیق از برازش لازم برخوردار است.

۴,۴. تعیین اثرگذاری، اثرپذیری و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

در این بخش از تحقیق جهت پاسخ به سوال‌های سوم و چهارم تحقیق، مبنی بر اینکه (۳) اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه، به چه صورت است؟ و (۴) درجه اهمیت هر یک از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه به چه میزان است؟، از ابزار پرسشنامه و تکنیک دیمتل استفاده شد. نتایج تعیین اثرگذاری، اثرپذیری و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها (

جدول. Error! No text of specified style in document. (۱۴) در ادامه و به ترتیب گام‌های اجرایی، ارائه شده است.

گام ۱: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M)

برای شناسایی الگوی روابط میان n معیار ابتدا یک ماتریس $n \times n$ تشکیل می‌شود. تأثیر عنصر مندرج در هر سطر بر عناصر مندرج در ستون در این ماتریس درج می‌شود. برای این اساس در این بخش از تحقیق از مطالعه موردی استفاده شد و دیدگاه‌های ۱۱ نفر از خبرگان امر در شرکت بیمه استفاده شد. سپس، میانگین نظرات محاسبه و ماتریس ارتباط مستقیم X تشکیل شد.

$$X = \begin{bmatrix} \cdot & \cdots & x_{n1} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{1n} & \cdots & \cdot \end{bmatrix}$$



جدول. *Error! No text of specified style in document.* -۲۴، ماتریس ارتباط مستقیم که همان مقایسات زوجی خبرگان هست را نشان می‌دهد.

جدول ۲۴-Error! No text of specified style in document. جدول ماتریس ارتباط مستقیم

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
C1	-	T/F55	T/TVT	T/TVT	1/PTF	1/5F5	T/-91	T/PTF	T/TVT	T/-91	T/PTF	T/-91	1/91	1/F55	1/PTF	1	1	1/118
C2	T/F55	-	T/PTF	T/118	T/-91	1/PTF	T/TVT	T/F55	T/9-9	T/118	T/TVT	T/F55	1/TVT	T/5F5	1/-91	-/9-9	-/118	1/TVT
C3	T/F55	T/F55	-	T/9-9	T/PTF	1/9-9	T/9-9	T/F55	T/PTF	T/PTF	T/F55	T/5F5	1/118	T/F55	1/5F5	1/TVT	1/-91	1/5F5
C4	T/118	T/PTF	T/-91	-	T/PTF	T/118	T/-91	T/PTF	T/PTF	T/TVT	T/118	T/F55	2	T/PTF	1/TVT	1/PTF	1/PTF	T/-91
C5	1/118	T/TVT	T/PTF	T/F55	-	2	T/118	T/PTF	T/118	T/TVT	T/118	T/F55	T/-91	2	T/TVT	T/-91	1/F55	T/TVT
C6	1/5F5	1/5F5	1/TVT	2	T/F55	-	T/TVT	T/F55	T/PTF	T/-91	T/118	T/9-9	T/TVT	1/TVT	T/9-9	T/PTF	T/PTF	T/5F5
C7	T/TVT	2	2	T/118	T/-91	T/9-9	-	2	T/TVT	T/TVT	T/-91	T/9-9	T/118	T/5F5	T/PTF	T/PTF	T/TVT	T/PTF
C8	T/PTF	T/TVT	T/5F5	T/118	T/-91	T/9-9	T/-91	-	T/118	T/TVT	T/9-9	T/PTF	T/F55	T/TVT	T/TVT	T/PTF	T/118	T/118
C9	T/9-9	T/118	T/9-9	T/5F5	T/5F5	T/PTF	T/TVT	T/9-9	-	T/9-9	T/PTF	T/9-9	1/118	T/F55	1/118	1/PTF	2	T/-91
C10	T/TVT	T/F55	T/118	1/118	2	T/5F5	T/TVT	T/9-9	T/F55	-	T/PTF	T/9-9	T/9-9	1/9-9	1/TVT	T/-91	1/118	1/118
C11	T/F55	T/PTF	T/TVT	T/F55	T/118	T/118	T/118	2	T/118	T/9-9	-	T/9-9	T/F55	T/PTF	T/TVT	T/5F5	T/F55	T/-91
C12	1/TVT	1/TVT	1/9-9	2	T/F55	T/-91	T/118	T/118	T/TVT	T/118	T/TVT	-	T/118	T/TVT	T/PTF	1/TVT	T/118	2
C13	-/9-9	-/5F5	-/TVT	1/118	1/9-9	T/9-9	T/PTF	T/5F5	1/F55	T/-91	T/118	1/9-9	-	T/118	T/PTF	T/118	1/PTF	2
C14	1/-91	1/PTF	T/PTF	T/F55	T/-91	T/F55	T/PTF	2	1/118	1/TVT	1/118	T/TVT	T/9-9	-	T/F55	T/5F5	2	T/F55
C15	1/118	-/TVT	1/F55	1/TVT	T/PTF	2	T/118	T/F55	1/5F5	1/118	1/118	T/118	T/118	T/TVT	-	T/TVT	T/TVT	T/F55
C16	1/-91	-/9-9	1/F55	1/PTF	T/F55	T/-91	T/-91	T/PTF	1/9-9	T/F55	1/TVT	T/118	T/118	T/F55	T/F55	-	T/9-9	T/TVT
C17	-/9-9	-/9-9	1/118	-/9-9	1/5F5	T/118	T/5F5	T/5F5	1/118	T/118	2	T/118	T/-91	1/9-9	T/118	T/118	-	1/9-9
C18	1/9-9	1/118	1/TVT	1/9-9	2	T/118	T/5F5	T/118	1/9-9	T/TVT	1/9-9	1/PTF	1/TVT	1/TVT	T/-91	T/PTF	1/118	-

گام ۲: نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم

برای نرمال سازی ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون‌های ماتریس ارتباط مستقیم محاسبه شد. بزرگترین عدد مجموع سطرها و ستون‌ها با k نمایش داده شد. برای نرمال سازی تک تک درایه‌های ماتریس ارتباط مستقیم بر k تقسیم گردید.

$$k = \max \left\{ \max \sum_{j=1}^n x_{ij}, \sum_{i=1}^n x_{ij} \right\}$$

$$N = \frac{1}{k} * X$$

جدول ۲۵-Error! No text of specified style in document. جدول ماتریس ارتباط مستقیم نرمال شده

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
C1	-	۰/۰۷۱	۰/۰۶۸	۰/۰۵۶	۰/۰۳۴	۰/۰۳۳	۰/۰۶۴	۰/۰۵۴	۰/۰۵۶	۰/۰۴۳	۰/۰۷۵	۰/۰۴۳	۰/۰۲۳	۰/۰۳	۰/۰۲۸	۰/۰۲۱	۰/۰۲۱	۰/۰۲۸
C2	۰/۰۷۱	-	۰/۰۷۵	۰/۰۵۸	۰/۰۴۳	۰/۰۳۴	۰/۰۴۷	۰/۰۵۱	۰/۰۶	۰/۰۴۵	۰/۰۷۷	۰/۰۵۱	۰/۰۲۶	۰/۰۵۳	۰/۰۲۳	۰/۰۱۹	۰/۰۱۷	۰/۰۳۶
C3	۰/۰۷۱	۰/۰۷۱	-	۰/۰۶	۰/۰۴۹	۰/۰۳۹	۰/۰۶	۰/۰۵۱	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴	۰/۰۷۱	۰/۰۵۳	۰/۰۳۸	۰/۰۷۱	۰/۰۳۲	۰/۰۲۶	۰/۰۲۳	۰/۰۳۲
C4	۰/۰۵۸	۰/۰۶۹	۰/۰۶۴	-	۰/۰۵۴	۰/۰۴۵	۰/۰۶۴	۰/۰۵۴	۰/۰۴۹	۰/۰۴۷	۰/۰۵۸	۰/۰۵۱	۰/۰۴۱	۰/۰۴۹	۰/۰۳۶	۰/۰۲۸	۰/۰۲۸	۰/۰۴۳
C5	۰/۰۳۳	۰/۰۴۷	۰/۰۴۹	۰/۰۵۱	-	۰/۰۴۱	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴	۰/۰۴۵	۰/۰۴۷	۰/۰۵۸	۰/۰۵۱	۰/۰۴۳	۰/۰۴۱	۰/۰۴۷	۰/۰۴۳	۰/۰۳	۰/۰۴۷
C6	۰/۰۳۳	۰/۰۳۲	۰/۰۳۶	۰/۰۴۱	۰/۰۵۱	-	۰/۰۶۸	۰/۰۵۱	۰/۰۵۴	۰/۰۶	۰/۰۴۵	۰/۰۶	۰/۰۶۸	۰/۰۵۶	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۶۹	۰/۰۵۳
C7	۰/۰۶۸	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۵۸	۰/۰۶۴	۰/۰۶	-	۰/۰۶۲	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۶۴	۰/۰۶	۰/۰۵۸	۰/۰۵۳	۰/۰۵۴	۰/۰۴۹	۰/۰۴۷	۰/۰۵۴
C8	۰/۰۴۹	۰/۰۵۶	۰/۰۵۳	۰/۰۵۸	۰/۰۶۴	۰/۰۶	۰/۰۶۴	-	۰/۰۵۸	۰/۰۵۶	۰/۰۶	۰/۰۴۹	۰/۰۵۱	۰/۰۴۷	۰/۰۴۷	۰/۰۴۹	۰/۰۴۵	۰/۰۴۵
C9	۰/۰۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶	۰/۰۵۳	۰/۰۵۳	۰/۰۵۴	۰/۰۵۶	۰/۰۶	-	۰/۰۶	۰/۰۶۹	۰/۰۶	۰/۰۳۸	۰/۰۵۱	۰/۰۳۸	۰/۰۳۴	۰/۰۴۱	۰/۰۴۳
C10	۰/۰۴۷	۰/۰۵۱	۰/۰۴۵	۰/۰۳۸	۰/۰۴۱	۰/۰۵۳	۰/۰۵۶	۰/۰۶	۰/۰۵۱	-	۰/۰۴۹	۰/۰۶	۰/۰۶	۰/۰۳۹	۰/۰۳۶	۰/۰۴۳	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸
C11	۰/۰۷۱	۰/۰۷۵	۰/۰۶۸	۰/۰۷۱	۰/۰۵۸	۰/۰۵۸	۰/۰۶۲	۰/۰۶۶	۰/۰۶	۰/۰۶	-	۰/۰۶	۰/۰۵۱	۰/۰۴۹	۰/۰۴۷	۰/۰۵۳	۰/۰۵۱	۰/۰۴۳
C12	۰/۰۳۶	۰/۰۳۶	۰/۰۳۹	۰/۰۴۱	۰/۰۵۱	۰/۰۶۴	۰/۰۶۶	۰/۰۵۸	۰/۰۴۷	۰/۰۵۸	۰/۰۵۶	-	۰/۰۶۶	۰/۰۴۷	۰/۰۵۴	۰/۰۵۶	۰/۰۴۵	۰/۰۴۱
C13	۰/۰۱۹	۰/۰۱۱	۰/۰۱۵	۰/۰۲۴	۰/۰۳۹	۰/۰۶	۰/۰۵۴	۰/۰۵۳	۰/۰۳	۰/۰۶۴	۰/۰۴۵	۰/۰۳۹	-	۰/۰۶۶	۰/۰۵۴	۰/۰۴۵	۰/۰۳۴	۰/۰۴۱
C14	۰/۰۲۳	۰/۰۳۴	۰/۰۵۴	۰/۰۵۱	۰/۰۴۳	۰/۰۵۱	۰/۰۵۴	۰/۰۴۱	۰/۰۲۴	۰/۰۲۶	۰/۰۳۸	۰/۰۴۷	۰/۰۶	-	۰/۰۵۱	۰/۰۵۳	۰/۰۴۱	۰/۰۵۱
C15	۰/۰۲۳	۰/۰۱۵	۰/۰۳	۰/۰۲۶	۰/۰۵۴	۰/۰۶۲	۰/۰۵۸	۰/۰۵۱	۰/۰۳۲	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۵۸	۰/۰۵۸	۰/۰۴۷	-	۰/۰۵۶	۰/۰۶۸	۰/۰۵۱
C16	۰/۰۲۳	۰/۰۱۹	۰/۰۳	۰/۰۲۸	۰/۰۵۱	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۵۴	۰/۰۳۹	۰/۰۵۱	۰/۰۳۶	۰/۰۵۸	۰/۰۶۶	۰/۰۵۱	۰/۰۷۱	-	۰/۰۶	۰/۰۴۷
C17	۰/۰۱۹	۰/۰۱۹	۰/۰۲۴	۰/۰۲۲	۰/۰۶۶	۰/۰۵۳	۰/۰۵۳	۰/۰۲۸	۰/۰۴۵	۰/۰۴۱	۰/۰۴۵	۰/۰۴۳	۰/۰۳۹	۰/۰۳۸	۰/۰۵۸	-	۰/۰۲۹	۰/۰۲۹
C18	۰/۰۳۹	۰/۰۳۸	۰/۰۳۶	۰/۰۳۹	۰/۰۴۱	۰/۰۴۵	۰/۰۵۳	۰/۰۴۵	۰/۰۳۹	۰/۰۴۷	۰/۰۳۹	۰/۰۳۴	۰/۰۳۶	۰/۰۳۶	۰/۰۴۳	۰/۰۵۴	۰/۰۳۸	-

گام ۳: محاسبه ماتریس ارتباط کامل

بعد از محاسبه ماتریس های نرمال، ماتریس روابط کل فازی با توجه به رابطه زیر به دست آمد.

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (N^1 + N^2 + \dots + N^k)$$

به عبارتی دیگر ابتدا یک ماتریس همانی $n \times n$ تشکیل می‌دهیم، سپس این ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. ماتریس نرمال در ماتریس حاصل ضرب شد تا ماتریس ارتباط کامل بدست آمد.

$$T = N \times (I - N)^{-1}$$

ماتریس همانی یا یک ماتریسی است که تمامی درایه‌های آن غیر از قطر اصلی صفر است. جدول Error! No text of specified style in document. ماتریس ارتباط کامل را نشان می‌دهد.

جدول Error! No text of specified style in document. - جدول ماتریس ارتباط کامل

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
C1	-/196	-/269	-/272	-/254	-/242	-/253	-/308	-/381	-/259	-/258	-/304	-/263	-/232	-/238	-/222	-/208	-/196	-/223
C2	-/269	-/21	-/286	-/263	-/258	-/263	-/303	-/387	-/269	-/268	-/314	-/278	-/252	-/266	-/225	-/214	-/199	-/229
C3	-/282	-/289	-/231	-/279	-/278	-/284	-/333	-/303	-/278	-/292	-/225	-/296	-/27	-/298	-/248	-/235	-/217	-/239
C4	-/266	-/282	-/285	-/217	-/279	-/285	-/33	-/301	-/269	-/281	-/308	-/289	-/288	-/237	-/247	-/223	-/219	-/246
C5	-/233	-/248	-/257	-/251	-/215	-/269	-/31	-/287	-/252	-/267	-/292	-/276	-/258	-/253	-/247	-/226	-/211	-/228
C6	-/246	-/253	-/265	-/263	-/286	-/256	-/347	-/31	-/282	-/304	-/305	-/309	-/306	-/291	-/283	-/275	-/269	-/265
C7	-/305	-/307	-/317	-/304	-/223	-/337	-/314	-/348	-/31	-/326	-/352	-/336	-/321	-/312	-/299	-/285	-/267	-/288
C8	-/271	-/285	-/29	-/287	-/305	-/318	-/351	-/269	-/293	-/307	-/328	-/306	-/296	-/289	-/275	-/268	-/25	-/263
C9	-/28	-/292	-/295	-/28	-/292	-/309	-/341	-/322	-/236	-/308	-/334	-/313	-/28	-/289	-/263	-/251	-/243	-/258
C10	-/244	-/253	-/256	-/242	-/257	-/282	-/312	-/296	-/26	-/226	-/287	-/287	-/277	-/255	-/229	-/229	-/22	-/232
C11	-/313	-/344	-/327	-/32	-/322	-/373	-/352	-/322	-/344	-/297	-/34	-/317	-/313	-/295	-/291	-/273	-/281	-/249
C12	-/245	-/251	-/263	-/258	-/28	-/309	-/328	-/31	-/27	-/296	-/308	-/246	-/298	-/276	-/271	-/265	-/241	-/249
C13	-/188	-/187	-/198	-/2	-/226	-/26	-/276	-/256	-/211	-/255	-/248	-/238	-/193	-/249	-/231	-/217	-/195	-/21
C14	-/203	-/219	-/245	-/225	-/241	-/262	-/389	-/258	-/217	-/233	-/255	-/256	-/259	-/199	-/227	-/222	-/21	-/228
C15	-/208	-/205	-/227	-/217	-/257	-/28	-/3	-/274	-/229	-/249	-/261	-/272	-/265	-/249	-/196	-/223	-/24	-/234
C16	-/217	-/219	-/238	-/23	-/265	-/294	-/318	-/29	-/247	-/273	-/272	-/285	-/283	-/264	-/244	-/2	-/243	-/241
C17	-/188	-/192	-/205	-/194	-/219	-/264	-/273	-/256	-/218	-/238	-/242	-/242	-/233	-/224	-/228	-/222	-/208	-/208
C18	-/212	-/215	-/22	-/217	-/23	-/247	-/276	-/252	-/223	-/242	-/248	-/235	-/227	-/224	-/221	-/225	-/198	-/171

گام ۴: محاسبه ماتریس ارتباط داخلی

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا یا و همان نقشه شبکه روابط (NRM) را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در NRM نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. مقدار آستانه در این تحقیق برابر ۰/۲۶۴ است. تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از ۰/۲۶۴ باشند، یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. بنابراین الگوی روابط معنی دار به صورت



جدول *Error! No text of specified style in document.* ۲۷ است.



جدول ۲۷-Error! No text of specified style in document. جدول روابط معنی دار

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
C1	۰	۰/۲۶۹	۰/۲۷۲	۰	۰	۰	۰/۳۰۸	۰/۳۸۱	۰	۰	۰/۳۰۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C2	۰/۲۶۹	۰	۰/۲۸۶	۰	۰	۰	۰/۳۰۳	۰/۲۸۷	۰/۲۶۹	۰/۲۶۸	۰/۳۱۴	۰/۲۷۸	۰	۰/۲۶۶	۰	۰	۰	۰
C3	۰/۲۸۲	۰/۲۸۹	۰	۰/۲۷۹	۰/۲۷۸	۰/۲۸۴	۰/۳۳۳	۰/۳۰۳	۰/۲۷۸	۰/۲۹۲	۰/۳۲۵	۰/۲۹۶	۰/۲۷	۰/۲۹۸	۰	۰	۰	۰
C4	۰/۲۶۶	۰/۲۸۲	۰/۲۸۵	۰	۰/۲۷۹	۰/۲۸۵	۰/۳۳	۰/۳۰۱	۰/۲۶۹	۰/۲۸۱	۰/۳۰۸	۰/۲۸۹	۰/۲۶۸	۰/۲۷۳	۰	۰	۰	۰
C5	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۶۹	۰/۳۱	۰/۳۸۷	۰	۰/۲۶۷	۰/۲۹۲	۰/۲۷۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C6	۰	۰	۰/۲۶۵	۰	۰/۲۸۶	۰	۰/۳۴۷	۰/۳۱	۰/۲۸۲	۰/۳۰۴	۰/۳۰۵	۰/۳۰۹	۰/۳۰۶	۰/۲۹۱	۰/۲۸۳	۰/۲۷۵	۰/۲۶۹	۰/۲۶۵
C7	۰/۳۰۵	۰/۳۰۷	۰/۳۱۷	۰/۳۰۴	۰/۳۲۳	۰/۳۲۷	۰/۳۱۴	۰/۳۴۸	۰/۳۱	۰/۳۲۶	۰/۳۵۲	۰/۳۳۶	۰/۳۲۱	۰/۳۱۲	۰/۲۹۹	۰/۲۸۵	۰/۲۶۷	۰/۲۸۸
C8	۰/۲۷۱	۰/۲۸۵	۰/۲۹	۰/۲۸۷	۰/۳۰۵	۰/۳۱۸	۰/۳۵۱	۰/۲۶۹	۰/۲۹۳	۰/۳۰۷	۰/۳۲۸	۰/۳۰۶	۰/۲۹۶	۰/۲۸۹	۰/۲۷۵	۰/۲۶۸	۰	۰
C9	۰/۲۸	۰/۲۹۲	۰/۲۹۵	۰/۲۸	۰/۲۹۲	۰/۳۰۹	۰/۳۴۱	۰/۳۲۲	۰	۰/۳۰۸	۰/۳۳۴	۰/۳۱۳	۰/۲۸	۰/۲۸۹	۰	۰	۰	۰
C10	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۸۲	۰/۳۱۲	۰/۲۹۶	۰	۰	۰/۲۸۷	۰/۲۸۷	۰/۲۷۷	۰	۰	۰	۰	۰
C11	۰/۳۱۳	۰/۳۲۴	۰/۳۲۷	۰/۳۲	۰/۳۲۲	۰/۳۴	۰/۳۷۳	۰/۳۵۲	۰/۳۲۲	۰/۳۳۴	۰/۲۹۷	۰/۳۴	۰/۳۱۷	۰/۳۱۳	۰/۲۹۵	۰/۲۹۱	۰/۲۷۳	۰/۲۸۱
C12	۰	۰	۰	۰	۰/۲۸	۰/۳۰۹	۰/۳۳۸	۰/۳۱	۰/۲۷	۰/۲۹۶	۰/۳۰۸	۰	۰/۲۹۸	۰/۲۷۶	۰/۲۷۱	۰/۲۶۵	۰	۰
C13	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۷۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C14	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۸۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C15	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۸	۰/۳	۰/۲۷۴	۰	۰	۰	۰/۲۷۲	۰/۲۶۵	۰	۰	۰	۰	۰
C16	۰	۰	۰	۰	۰/۲۶۵	۰/۲۹۴	۰/۳۱۸	۰/۲۹	۰	۰/۲۷۲	۰/۲۷۲	۰/۲۸۵	۰/۲۸۳	۰/۲۶۴	۰/۲۷۴	۰	۰	۰
C17	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۷۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C18	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۲۷۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

گام ۵: تعیین اثرپذیری و اثرگذاری

گام بعدی به دست آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T است. مجموع سطرها (D) و ستون‌ها (R) با توجه به فرمول‌های زیر به دست می‌آورده می‌شود.

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij}$$

$$R = \sum_{i=1}^n T_{ij}$$

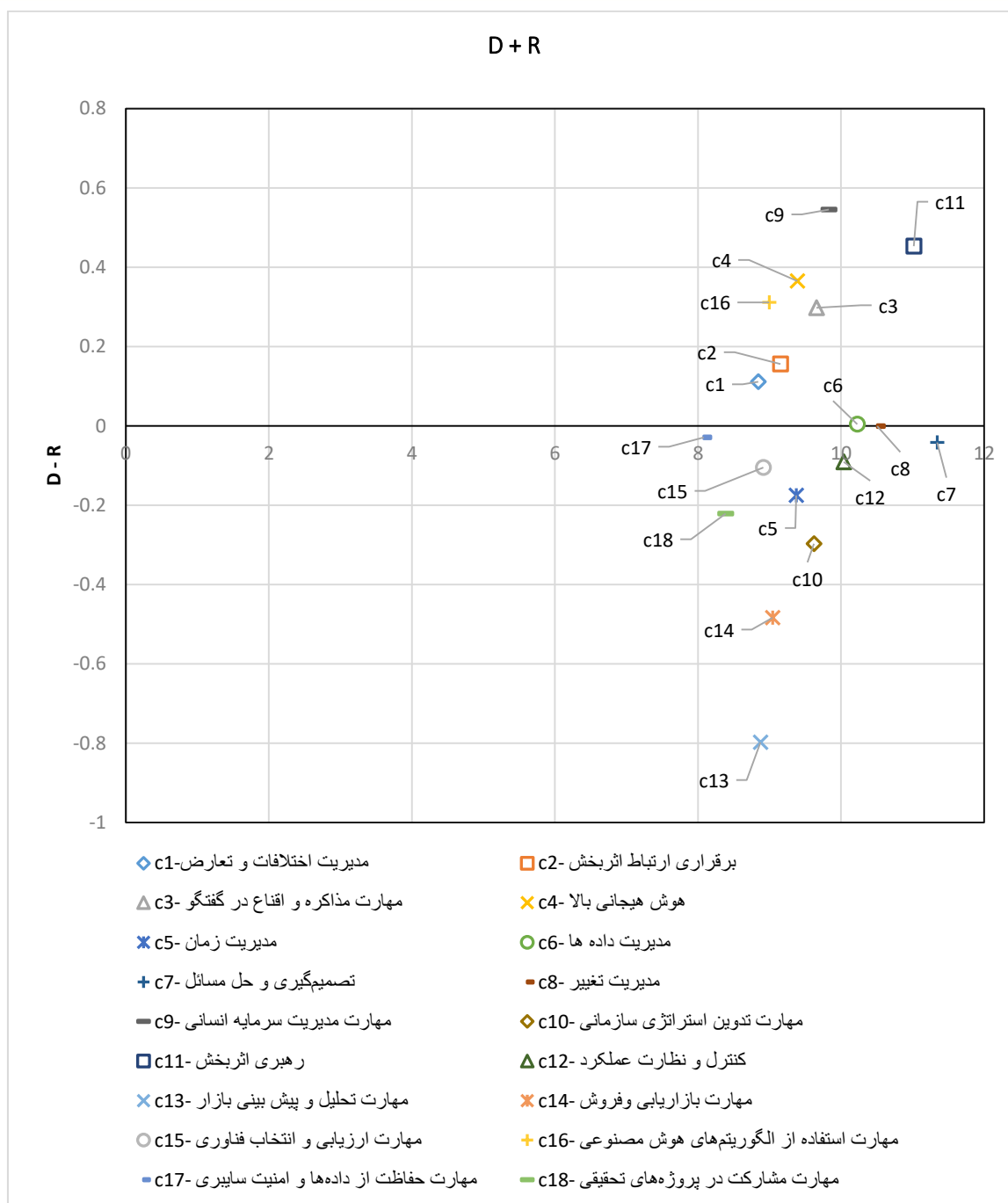
سپس با توجه به D و R ، مقادیر $D+R$ و $D-R$ را به دست می‌آورده می‌شود که به ترتیب نشان دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری عوامل هستند. خروجی نهائی در جدول Error! No text of specified style in document. ۲۸ آمده است.

جدول ۲۸-Error! No text of specified style in document. اثرگذاری و اثرپذیری مولفه‌ها

	D-R	D+R	D	R	
اثرگذار	۰,۱۱۱	۸,۸۴۳	۴,۴۷۷	۴,۳۶۶	C1 مدیریت اختلافات و تعارض
اثرگذار	۰,۱۵۶	۹,۱۵۵	۴,۶۵۵	۴,۴۹۹	C2 برقراری ارتباط اثربخش
اثرگذار	۰,۲۹۸	۹,۶۵۶	۴,۹۷۷	۴,۶۷۹	C3 مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو
اثرگذار	۰,۳۶۵	۹,۳۸۹	۴,۸۷۷	۴,۵۱۲	C4 هوش هیجانی بالا
اثرپذیر	-۰,۱۷۵	۹,۳۷۵	۴,۶	۴,۷۷۵	C5 مدیریت زمان
اثرگذار	۰,۰۰۴	۱۰,۲۲۷	۵,۱۱۶	۵,۱۱۲	C6 مدیریت داده‌ها
اثرپذیر	-۰,۰۴۲	۱۱,۳۴۴	۵,۶۵۱	۵,۶۹۳	C7 تصمیم‌گیری و حل مسائل
اثرپذیر	-۰,۰۰۱	۱۰,۵۰۵	۵,۲۵۲	۵,۲۵۳	C8 مدیریت تغییر
اثرگذار	۰,۵۴۵	۹,۸۳	۵,۱۸۷	۴,۶۴۲	C9 مهارت مدیریت سرمایه انسانی
اثرپذیر	-۰,۲۹۷	۹,۶۲۱	۴,۶۶۲	۴,۹۵۹	C10 مهارت تدوین استراتژی سازمانی
اثرگذار	۰,۴۵۳	۱۱,۰۱۷	۵,۷۳۵	۵,۲۸۲	C11 رهبری اثربخش
اثرپذیر	-۰,۰۹۱	۱۰,۰۴	۴,۹۷۴	۵,۰۶۶	C12 کنترل و نظارت عملکرد

مهارت تحلیل و پیش بینی بازار	C۱۳	۴,۸۳۶	۴,۰۳۸	۸,۸۷۴	-۰,۷۹۸	اثربخشی
مهارت بازاریابی و فروش	C۱۴	۴,۷۶۳	۴,۲۷۹	۹,۰۴۲	-۰,۴۸۴	اثربخشی
مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری	C۱۵	۴,۵۱	۴,۴۰۵	۸,۹۱۴	-۰,۱۰۵	اثربخشی
مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی	C۱۶	۴,۳۴۳	۴,۶۵۴	۸,۹۹۷	۰,۳۱۱	اثربخشی
مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری	C۱۷	۴,۰۵۵	۴,۰۲۶	۸,۰۸	-۰,۰۲۹	اثربخشی
مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی	C۱۸	۴,۳۰۴	۴,۰۸۳	۸,۳۸۷	-۰,۲۲۱	اثربخشی

شکل. Error! No text of specified style in document. ۱۱- نیز الگوی روابط معنی‌دار (متقابل) را نشان می‌دهد. این الگو در قالب یک نمودار هست که در آن محور طولی مقادیر $D + R$ و محور عرضی براساس $D - R$ می‌باشد. موقعیت و روابط هر عامل با نقطه‌ای به مختصات $(D + R, D - R)$ در دستگاه معین می‌شود. مولفه‌هایی که در بالای محور $D + R$ قرار گرفته‌اند، اثرگذار و مولفه‌هایی که در پایین محور $D + R$ قرار دارند، اثربخشی هستند.



شکل ۱۱-Error! No text of specified style in document. -مختصات مولفه ها با توجه به D-R.D+R

بر این اساس و با توجه به شکل ۱۱-Error! No text of specified style in document. و جدول

۲۸-Error! No text of specified style in document. هر عامل از چهار جنبه بررسی می‌شود:

- میزان تاثیر گذاری متغیرها: جمع عناصر هر سطر (D) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم است. در این تحقیق رهبری اثربخش از بیشترین تاثیر گذاری برخوردار است و تصمیم‌گیری و حل مسائل، مدیریت تغییر، مهارت مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت داده ها، مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو، کنترل و نظارت عملکرد، هوش هیجانی بالا، مهارت تدوین استراتژی سازمانی، برقراری ارتباط اثربخش، مهارت استفاده از

الگوریتم‌های هوش مصنوعی، مدیریت زمان، مدیریت اختلافات و تعارض، مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری، مهارت بازاریابی و فروش، مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی، مهارت تحلیل و پیش بینی بازار و مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری در درجات بعدی تاثیرگذاری قرار دارند.

- میزان تاثیرپذیری متغیرها: جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن عامل از سایر عامل‌های سیستم است. در این تحقیق تصمیم‌گیری و حل مسائل از بیشترین تاثیر پذیری برخوردار است و رهبری اثربخش، مدیریت تغییر، مدیریت داده‌ها، کنترل و نظارت عملکرد، مهارت تدوین استراتژی سازمانی، مهارت تحلیل و پیش بینی بازار، مدیریت زمان، مهارت بازاریابی و فروش، مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو، مهارت مدیریت سرمایه انسانی، هوش هیجانی بالا، مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری، برقراری ارتباط اثربخش، مدیریت اختلافات و تعارض، مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی و مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری در درجات بعدی تاثیرپذیری قرار دارند.

- بردار افقی ($D + R$) میزان تاثیر و تاثیر عامل مورد نظر در سیستم را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر هرچه مقدار $D + R$ عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. در این تحقیق تصمیم‌گیری و حل مسائل از بیشترین تاثیر گذاری برخوردار است و رهبری اثربخش، مدیریت تغییر، مدیریت داده‌ها، کنترل و نظارت عملکرد، مهارت مدیریت سرمایه انسانی، مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو، مهارت تدوین استراتژی سازمانی، هوش هیجانی بالا، مدیریت زمان، برقراری ارتباط اثربخش، مهارت بازاریابی و فروش، مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری، مهارت تحلیل و پیش بینی بازار، مدیریت اختلافات و تعارض، مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی و مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری در درجات بعدی تاثیرگذاری قرار دارند.

- بردار عمودی ($D - R$) قدرت تاثیرگذاری هر عامل را نشان می‌دهد. بطور کلی اگر $D - R$ مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می‌شود. در این تحقیق مدیریت اختلافات و تعارض، برقراری ارتباط اثربخش، مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو، هوش هیجانی بالا، مدیریت داده‌ها، مهارت مدیریت سرمایه انسانی، رهبری اثربخش، مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی علی بوده و مدیریت زمان، تصمیم‌گیری و حل مسائل، مدیریت تغییر، مهارت تدوین استراتژی سازمانی، کنترل و نظارت عملکرد، مهارت تحلیل و پیش بینی بازار، مهارت بازاریابی و فروش، مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری، مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری، مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی معلول به حساب می‌آیند.

در ادامه، با توجه به رابطه ۷ و ۸ شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه اولویت‌بندی شدند.



جدول -Error! No text of specified style in document. ۲۹- اولویت بندی مولفه ها

اولویت	Wi	wi		شاخص
۱	۰,۰۴۷۱	۸,۰۸۱	C۱۷	مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری
۲	۰,۰۴۸۹	۸,۳۹۰	C۱۸	مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی
۳	۰,۰۵۱۶	۸,۸۴۴	C۱	مدیریت اختلافات و تعارض
۴	۰,۰۵۲۰	۸,۹۱۰	C۱۳	مهارت تحلیل و پیش بینی بازار
۵	۰,۰۵۲۰	۸,۹۱۶	C۱۵	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری
۶	۰,۰۵۲۵	۹,۰۰۲	C۱۶	مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی
۷	۰,۰۵۲۸	۹,۰۵۵	C۱۴	مهارت بازاریابی و فروش
۸	۰,۰۵۳۴	۹,۱۵۵	C۲	برقراری ارتباط اثربخش
۹	۰,۰۵۴۷	۹,۳۷۷	C۵	مدیریت زمان
۱۰	۰,۰۵۴۸	۹,۳۹۶	C۴	هوش هیجانی بالا
۱۱	۰,۰۵۶۲	۹,۶۲۶	C۱۰	مهارت تدوین استراتژی سازمانی
۱۲	۰,۰۵۶۴	۹,۶۶۱	C۳	مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو
۱۳	۰,۰۵۷۴	۹,۸۴۴	C۹	مهارت مدیریت سرمایه انسانی
۱۴	۰,۰۵۸۶	۱۰,۰۴۰	C۱۲	کنترل و نظارت عملکرد
۱۵	۰,۰۵۹۷	۱۰,۲۲۸	C۶	مدیریت داده ها
۱۶	۰,۰۶۱۳	۱۰,۵۰۵	C۸	مدیریت تغییر
۱۷	۰,۰۶۴۳	۱۱,۰۲۶	C۱۱	رهبری اثربخش
۱۸	۰,۰۶۶۲	۱۱,۳۴۴	C۷	تصمیم‌گیری و حل مسائل

با توجه به نتایج)

جدول. *Error! No text of specified style in document.* (۲۹)، مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری، بالاترین اولویت را در میان تمامی مولفه به خود اختصاص داده است و مولفه‌های مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی، مدیریت اختلافات و تعارض، مهارت تحلیل و پیش بینی بازار، مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری، مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، مهارت بازاریابی و فروش، برقراری ارتباط اثربخش، مدیریت زمان، هوش هیجانی بالا، مهارت تدوین استراتژی سازمانی، مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو، مهارت مدیریت سرمایه انسانی، کنترل و نظارت عملکرد، مدیریت داده ها، مدیریت تغییر، رهبری اثربخش و نیز تصمیم‌گیری و حل مسائل، به ترتیب در اولویت دوم تا هجدهم قرار گرفتند.



۴.۵. رتبه‌بندی کارکنان کلیدی متناسب با شایستگی‌های حرفه ای کارکنان

کلیدی صنعت بیمه

در این بخش از تحقیق، به منظور پاسخ به سوال ششم تحقیق (رتبه‌بندی کارکنان کلیدی متناسب با شایستگی‌های حرفه ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه به چه ترتیبی است؟)، از پرسشنامه و جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده؛ از روش ماباک، استفاده شده است. بر همین اساس پس از کسب نظر مشارکت‌کنندگان (۵ نفر از کارشناسان ارزیابی در شرکت بیمه) به وسیله پرسشنامه و جمع‌بندی نظرات؛ گام‌های زیر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام شد:

گام اول، تشکیل ماتریس اولیه تصمیم (X): در این گام فرض می‌شود تعداد m گزینه و n معیار موجود است. هر یک از گزینه‌ها به شکل برداری و به صورت $A_{ij} = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in})$ نمایش داده می‌شوند که x_{ij} وضعیت گزینه i ام در معیار j ام را مشخص می‌نماید. بر این اساس ماتریس تصمیم اولیه همان ماتریس مرحله قبل (آنتروپی شانون)، می‌باشد. همچنین x_{ij} درایه‌های ماتریس اولیه تصمیم (X) بوده و x_{i+} و x_{i-} به صورت زیر تعریف می‌شوند:

- $x_i^+ = \max(x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{im})$ نشان دهنده بیشترین مقداری است که در یک معیار مشخص، در میان گزینه‌ها مشاهده شده است.

- $x_i^- = \min(x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{im})$ نشان دهنده کمترین مقداری است که در یک معیار مشخص، در میان گزینه‌ها مشاهده شده است.

نتایج محاسبات گام اول در جدول **Error! No text of specified style in document.**، نشان داده شده است:

جدول **Error! No text of specified style in document.** -۳- ماتریس اولیه (میانگین نظر پاسخ دهندگان)

وزن مولفه	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
کارمند کلیدی ۱	۳۰۰۰	۳۶۰۰	۳۲۰۰	۳۰۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
کارمند کلیدی ۲	۱۶۰۰	۲۶۰۰	۲۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰
کارمند کلیدی ۳	۱۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
کارمند کلیدی ۴	۲۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰
کارمند کلیدی ۵	۱۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
کارمند کلیدی ۶	۲۸۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
کارمند کلیدی ۷	۲۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
کارمند کلیدی ۸	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
کارمند کلیدی ۹	۳۰۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
کارمند کلیدی ۱۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
کارمند کلیدی ۱۱	۲۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
MAX	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰	۳۶۰۰
MIN	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰	۱۶۰۰

گام دوم، نرمال کردن درایه‌های ماتریس تصمیم اولیه (N): به دلیل آنکه ممکن است جنس هر یک از معیارها متفاوت باشند، در گام دوم ماتریس تصمیم نرمال شده تا اثر مقیاس متفاوت معیارها خنثی شود.

به منظور انجام این کار و با توجه به جنس هر معیار، از رابطه $n_{ij} = \frac{x_{ij} - x_i^-}{x_i^+ - x_i^-}$ برای نرمال سازی معیارهای مثبت و از رابطه $n_{ij} = \frac{x_{ij} - x_i^+}{x_i^- - x_i^+}$ برای نرمال سازی معیارهای منفی استفاده می‌شود. لازم به ذکر است که در این تحقیق همه شاخص‌ها، به عنوان معیارهای مثبت در نظر گرفته شدند. نتایج این گام در جدول Error! No text of specified style in document. ۳۱، نشان داده شده است:

جدول Error! No text of specified style in document. ۳۱- نرمال سازی ماتریس اولیه (N)

C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
۱.۰۰۰	۰.۷۲۷	۰.۲۷۳	۰.۱۶۷	۰.۰۵۹	۰.۴۶۲	۰.۴۵۵	۰.۵۴۵	۰.۷۱۴	۰.۷۸۶	۰.۵۵۶	۱.۰۰۰	۰.۵۴۵	۰.۵۰۰	۰.۸۱۸	۰.۸۵۷	۱.۰۰۰	۰.۷۵۰	کارمند کلیدی ۱
۰.۰۰۰	۰.۶۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۵۶	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۴۵۵	۰.۲۸۶	۰.۹۲۹	۰.۶۶۷	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۴۲۹	۰.۵۸۳	۰.۱۶۷	۰.۰۰۰	کارمند کلیدی ۲
۰.۹۰۹	۰.۸۱۸	۰.۸۱۸	۰.۶۱۱	۰.۰۰۰	۰.۶۱۵	۰.۵۴۵	۰.۵۴۵	۰.۸۵۷	۰.۱۲۳	۰.۷۷۸	۰.۸۷۵	۱.۰۰۰	۰.۷۵۰	۰.۷۲۷	۰.۲۸۶	۰.۰۰۰	۰.۰۸۳	کارمند کلیدی ۳
۰.۹۰۹	۱.۰۰۰	۰.۹۰۹	۰.۷۲۲	۰.۵۸۸	۰.۶۱۵	۰.۵۴۵	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۰.۰۷۱	۰.۶۶۷	۱.۰۰۰	۰.۹۰۹	۱.۰۰۰	۰.۷۲۷	۰.۷۱۴	۰.۷۵۰	۰.۳۳۳	کارمند کلیدی ۴
۰.۶۳۶	۰.۵۴۵	۰.۶۳۶	۰.۵۵۶	۰.۲۹۴	۰.۶۹۲	۰.۸۱۸	۰.۰۰۰	۰.۷۱۴	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۵۰۰	۰.۸۱۸	۰.۶۶۷	۰.۵۴۵	۰.۰۰۰	۰.۰۸۳	۰.۰۰۰	کارمند کلیدی ۵
۰.۹۰۹	۰.۸۱۸	۰.۷۲۷	۰.۱۱۱	۰.۵۸۸	۰.۵۴۸	۱.۰۰۰	۰.۰۹۱	۰.۴۲۹	۰.۰۰۰	۰.۶۶۷	۰.۱۲۵	۰.۵۴۵	۰.۵۰۰	۰.۷۲۷	۱.۰۰۰	۰.۶۶۷	۰.۶۶۷	کارمند کلیدی ۶
۰.۹۰۹	۰.۷۲۷	۰.۸۱۸	۰.۷۲۲	۰.۳۵۳	۰.۶۱۵	۰.۷۲۷	۰.۰۹۱	۰.۲۸۶	۰.۵۷۱	۰.۶۶۷	۰.۸۷۵	۰.۸۱۸	۰.۶۶۷	۰.۶۳۶	۰.۴۲۹	۰.۳۳۳	۰.۵۸۳	کارمند کلیدی ۷
۰.۳۶۴	۰.۸۱۸	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۰.۹۲۳	۰.۴۵۵	۰.۴۵۵	۰.۸۵۷	۱.۰۰۰	۰.۶۶۷	۱.۰۰۰	۰.۷۲۷	۰.۵۰۰	۱.۰۰۰	۰.۷۱۴	۰.۸۳۳	۱.۰۰۰	کارمند کلیدی ۸
۰.۰۹۱	۰.۵۴۵	۰.۲۷۳	۰.۴۴۴	۰.۷۰۶	۱.۰۰۰	۰.۹۰۹	۰.۶۳۶	۰.۳۲۹	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۰.۸۷۵	۰.۶۳۶	۰.۶۶۷	۰.۵۴۵	۰.۴۲۹	۰.۷۵۰	۰.۷۵۰	کارمند کلیدی ۹
۰.۹۰۹	۰.۶۳۶	۰.۸۱۸	۰.۷۷۸	۰.۳۵۳	۰.۴۶۲	۰.۳۶۴	۰.۹۰۹	۰.۱۴۳	۱.۰۰۰	۰.۶۶۷	۰.۵۰۰	۰.۹۰۹	۰.۸۳۳	۰.۹۰۹	۰.۵۷۱	۰.۹۱۷	۰.۸۳۳	کارمند کلیدی ۱۰
۰.۸۱۸	۰.۰۰۰	۰.۶۳۶	۰.۰۰۰	۰.۰۵۹	۰.۲۳۱	۰.۵۴۵	۰.۰۹۱	۰.۰۰۰	۰.۷۱۴	۰.۵۵۶	۰.۵۰۰	۰.۷۲۷	۰.۳۳۳	۰.۷۲۷	۰.۸۵۷	۰.۵۸۳	۰.۵۸۳	کارمند کلیدی ۱۱

گام سوم: تشکیل ماتریس تصمیم نرمال موزون (V): از آنجا که معیارها دارای وزن متفاوتی در فرایند ارزیابی هستند؛ در این گام می‌بایست درایه‌های ماتریس نرمال موزون بر اساس رابطه $v_{ij} = w_i(n_{ij} +)$ محاسبه شوند. در این رابطه n_{ij} درایه‌های ماتریس نرمال (N) و w_i وزن معیار i ام می‌باشد. همچنین v_{ij} درایه‌های ماتریس موزون V را تشکیل می‌دهد. این ماتریس به شکل زیر تعریف می‌شود:

جدول Error! No text of specified style in document. ۳۲- تشکیل ماتریس موزون (V)

C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
۰.۹۰۸	۰.۰۸۱	۰.۰۶۷	۰.۰۶۱	۰.۰۵۶	۰.۰۷۶	۰.۰۸۵	۰.۰۹۹	۰.۰۹۶	۰.۱۰۳	۰.۰۹۵	۰.۱۳۲	۰.۰۹۲	۰.۰۸۲	۰.۱۰۰	۰.۱۰۵	۰.۱۰۷	۰.۰۹۰	کارمند کلیدی ۱
۰.۰۴۹	۰.۰۷۷	۰.۰۵۳	۰.۰۵۵	۰.۰۵۳	۰.۰۵۲	۰.۰۵۹	۰.۰۹۴	۰.۰۷۲	۰.۱۱۱	۰.۱۰۲	۰.۰۶۶	۰.۰۶۰	۰.۰۵۵	۰.۰۵۵	۰.۰۸۱	۰.۰۸۵	۰.۰۶۰	کارمند کلیدی ۲
۰.۰۹۳	۰.۰۸۶	۰.۰۸۵	۰.۰۸۴	۰.۰۵۳	۰.۰۸۴	۰.۰۹۱	۰.۰۹۹	۰.۱۰۴	۰.۰۶۶	۰.۰۹۰	۰.۱۲۴	۰.۱۱۹	۰.۰۹۶	۰.۰۹۵	۰.۰۷۲	۰.۰۵۳	۰.۰۵۶	کارمند کلیدی ۳
۰.۰۹۳	۰.۰۹۴	۰.۱۰۰	۰.۰۹۰	۰.۰۸۴	۰.۰۸۴	۰.۰۹۱	۰.۱۲۹	۰.۱۱۲	۰.۰۶۲	۰.۱۰۲	۰.۱۳۲	۰.۱۱۴	۰.۱۰۹	۰.۰۹۵	۰.۰۹۷	۰.۰۹۳	۰.۰۶۹	کارمند کلیدی ۴
۰.۰۸۰	۰.۰۷۳	۰.۰۸۶	۰.۰۸۱	۰.۰۶۸	۰.۰۸۸	۰.۱۰۷	۰.۰۶۴	۰.۰۵۶	۰.۰۶۱	۰.۰۹۹	۰.۱۰۸	۰.۰۹۱	۰.۰۸۵	۰.۰۵۶	۰.۰۵۸	۰.۰۵۲	۰.۰۵۲	کارمند کلیدی ۵
۰.۰۹۳	۰.۰۸۶	۰.۰۹۱	۰.۰۵۸	۰.۰۸۴	۰.۰۸۰	۰.۱۱۷	۰.۰۷۰	۰.۰۸۰	۰.۰۵۷	۰.۱۰۲	۰.۰۷۴	۰.۰۹۲	۰.۰۸۲	۰.۰۹۵	۰.۱۱۳	۰.۰۸۹	۰.۰۸۶	کارمند کلیدی ۶
۰.۰۹۳	۰.۰۸۱	۰.۰۹۵	۰.۰۹۰	۰.۰۷۱	۰.۰۸۴	۰.۱۰۱	۰.۰۷۰	۰.۰۷۲	۰.۰۹۰	۰.۱۰۲	۰.۱۲۴	۰.۱۰۸	۰.۰۹۱	۰.۰۹۰	۰.۰۸۱	۰.۰۷۱	۰.۰۸۲	کارمند کلیدی ۷
۰.۰۶۷	۰.۰۸۶	۰.۱۰۵	۰.۱۰۴	۰.۱۰۰	۰.۱۰۰	۰.۰۸۵	۰.۰۹۴	۰.۱۰۴	۰.۱۱۵	۰.۱۰۲	۰.۱۳۲	۰.۱۰۳	۰.۰۸۲	۰.۱۱۰	۰.۰۹۷	۰.۰۹۸	۰.۱۰۳	کارمند کلیدی ۸
۰.۰۵۳	۰.۰۷۳	۰.۰۶۷	۰.۰۷۵	۰.۰۹۰	۰.۱۰۴	۰.۱۱۲	۰.۱۰۵	۰.۰۸۰	۰.۱۱۵	۰.۱۲۳	۰.۱۲۴	۰.۰۹۸	۰.۰۹۱	۰.۰۸۵	۰.۰۸۱	۰.۰۹۳	۰.۰۹۰	کارمند کلیدی ۹
۰.۰۹۳	۰.۰۷۷	۰.۰۹۵	۰.۰۹۲	۰.۰۷۱	۰.۰۷۶	۰.۰۸۰	۰.۱۲۳	۰.۰۶۴	۰.۱۱۵	۰.۱۰۲	۰.۰۹۹	۰.۱۱۴	۰.۱۰۰	۰.۱۰۵	۰.۰۸۹	۰.۱۰۲	۰.۰۹۵	کارمند کلیدی ۱۰
۰.۰۸۹	۰.۰۴۷	۰.۰۸۶	۰.۰۵۲	۰.۰۵۶	۰.۰۶۴	۰.۰۹۱	۰.۰۷۰	۰.۰۵۶	۰.۰۹۸	۰.۰۹۵	۰.۱۰۳	۰.۰۷۳	۰.۰۹۵	۰.۱۰۵	۰.۰۸۵	۰.۰۸۲	۰.۰۸۲	کارمند کلیدی ۱۱

گام چهارم، مشخص کردن ماتریس مرز تخمین ناحیه (G): مرز تخمین ناحیه برای هر معیار به شکل رابطه $g_i = (\prod_{j=1}^m v_{ij})^{1/m}$ محاسبه می‌شود. بعد از محاسبه g_i برای هر معیار، ماتریس مرز تخمین ناحیه که با G نشان داده می‌شود، تشکیل می‌گردد که در جدول Error! No text of specified style in document. ۳۳، نشان داده شده است:

جدول Error! No text of specified style in document. ۳۳- ماتریس مرز تخمین ناحیه (میانگین هندسی)

gi	۰.۰۷۷	۰.۰۸۳	۰.۰۸۷	۰.۰۹۰	۰.۰۸۵	۰.۱۰۰	۰.۱۰۷	۰.۰۹۸	۰.۰۸۷	۰.۰۸۳	۰.۰۹۱	۰.۰۸۰	۰.۰۷۰	۰.۰۷۵	۰.۰۸۴	۰.۰۷۷	۰.۰۸۰
----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

گام پنجم، محاسبه فاصله گزینه‌ها از مرز تخمین ناحیه (Q): فاصله گزینه‌ها از مرز تخمین ناحیه مطابق رابطه $Q = V - G$ ، برابر اختلاف میان درایه‌های ماتریس وزن دار (V) و مقدار مرز تخمین ناحیه (G) تعیین می‌شود. پس از مشخص شدن مقدار ماتریس Q، می‌توان با تعریف بردار تخمین مساحت (G)، حد بالایی مساحت (G+) و حد پایینی مساحت (G-) وضعیت هر گزینه را مشخص نمود. بر این اساس، گزینه A_i متعلق به اجتماع مجموعه مذکور می‌باشد. در این تعریف، حد بالای تخمین مساحت (G+)، منطقه‌ای است که گزینه ایده آل (A+) در آن منطقه حضور داشته و حد پایینی تخمین مساحت (G-) منطقه‌ای است که گزینه ضد ایده آل (A-) در آنجا وجود دارد. میزان تعلق گزینه A_i به اجتماع مذکور، بر اساس رابطه زیر به دست می‌آید.

$$A_i \in \begin{cases} G^+ q_{ij} > 0 \\ G q_{ij} = 0 \\ G^- q_{ij} < 0 \end{cases}$$

بر مبنای منطق روش ماباک برای اینکه گزینه A_i بهترین گزینه در مجموعه گزینه‌ها باشد؛ لازم است تا نسبت به دیگر گزینه‌ها به حد بالای تخمین منطقه‌ای (G+) نزدیک‌تر باشد. به عبارت دیگر، اگر مقدار $q_{ij} > 0$ باشد، بنابراین گزینه A_i نزدیک یا برابر گزینه ایده آل خواهد بود. همین مساله به صورت معکوس و برای شرایط $q_{ij} < 0$ نیز وجود دارد. به گونه‌ای که اگر $q_{ij} < 0$ باشد، بنابراین گزینه A_i نزدیک یا برابر گزینه ضد ایده آل می‌باشد. نتایج این گام در

جدول **Error! No text of specified style in document.**، نشان داده شده است:

جدول **Error! No text of specified style in document.** - محاسبه فاصله گزینه‌ها از مرز تخمین (Q)

C1A	C1V	C1P	C1S	C1F	C1T	C1R	C1I	C1O	C1A	C1V	C1P	C1S	C1F	C1T	C1R	C1I	
0.018	0.004	0.017	0.014	0.019	0.004	0.006	0.009	0.013	0.016	0.003	0.025	0.007	0.004	0.009	0.018	0.024	0.014
0.031	0.000	0.031	0.020	0.017	0.028	0.022	0.003	0.011	0.024	0.004	0.031	0.040	0.031	0.035	0.007	0.001	0.017
0.013	0.008	0.012	0.009	0.017	0.004	0.001	0.009	0.011	0.011	0.010	0.017	0.020	0.010	0.004	0.015	0.020	0.011
0.013	0.017	0.016	0.015	0.014	0.004	0.001	0.028	0.029	0.025	0.004	0.025	0.014	0.024	0.004	0.010	0.010	0.008
0.000	0.004	0.002	0.006	0.002	0.008	0.015	0.026	0.013	0.029	0.027	0.008	0.009	0.006	0.006	0.031	0.025	0.025
0.013	0.008	0.007	0.017	0.014	0.000	0.026	0.020	0.003	0.029	0.004	0.033	0.007	0.003	0.004	0.026	0.006	0.009
0.014	0.004	0.012	0.015	0.001	0.004	0.010	0.020	0.011	0.004	0.004	0.017	0.009	0.006	0.001	0.007	0.012	0.005
0.013	0.008	0.011	0.040	0.035	0.020	0.006	0.003	0.011	0.028	0.004	0.025	0.003	0.003	0.019	0.010	0.015	0.026
0.027	0.004	0.017	0.001	0.020	0.024	0.011	0.015	0.003	0.028	0.024	0.017	0.002	0.006	0.006	0.007	0.010	0.014
0.013	0.000	0.012	0.018	0.001	0.004	0.011	0.023	0.019	0.028	0.004	0.008	0.014	0.015	0.014	0.002	0.019	0.018
0.009	0.030	0.002	0.023	0.014	0.016	0.001	0.020	0.027	0.012	0.003	0.008	0.003	0.012	0.004	0.018	0.001	0.005

گام ششم رتبه بندی گزینه‌ها: در آخرین گام از روش ماباک، مقدار توابع معیارها بر اساس مجموع فواصل گزینه‌ها از بردار تخمین مساحت (q_i) برای هر کدام، مطابق رابطه $S_i = \sum_{j=1}^n q_{ij}$ محاسبه می‌شود. با

محاسبه مجموع درایه‌های ماتریس Q به صورت سطری، مقدار نهایی توابع معیار برای هر گزینه (کارمند کلیدی) مشخص شده و مبنای رتبه‌بندی گزینه‌ها قرار می‌گیرد. براین اساس، نتایج رتبه‌بندی کارکنان کلیدی، متناسب با شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه در جدول Error! No text of specified style in document، گزارش شده است.

جدول Error! No text of specified style in document. -۳۵- ارزیابی کارکنان کلیدی، متناسب با شایستگی های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه

رتبه		Si	
۵	۰.۰۸۰۹	۰.۰۸۰۹	کارمند کلیدی ۱
۱۱	۰.۳۰۸۵	-۰.۳۰۸۵	کارمند کلیدی ۲
۷	۰.۰۳۵۰	۰.۰۳۵۰	کارمند کلیدی ۳
۲	۰.۲۰۵۲	۰.۲۰۵۲	کارمند کلیدی ۴
۱۰	۰.۱۳۳۳	-۰.۱۳۳۳	کارمند کلیدی ۵
۸	۰.۰۰۵۱	۰.۰۰۵۱	کارمند کلیدی ۶
۶	۰.۰۵۳۵	۰.۰۵۳۵	کارمند کلیدی ۷
۱	۰.۲۴۷۴	۰.۲۴۷۴	کارمند کلیدی ۸
۴	۰.۱۱۴۲	۰.۱۱۴۲	کارمند کلیدی ۹
۳	۰.۱۴۸۸	۰.۱۴۸۸	کارمند کلیدی ۱۰
۹	۰.۰۹۹۲	-۰.۰۹۹۲	کارمند کلیدی ۱۱

۴.۶. جمع بندی

فصل چهارم این پژوهش به تحلیل و تفسیر داده‌های جمع‌آوری شده از هر دو بخش کیفی و کمی پرداخته است. هدف اصلی این فصل، ارائه یک بررسی جامع از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه و تحلیل دقیق این شایستگی‌ها با استفاده از روش‌های علمی و داده‌محور است. در بخش کیفی، با تکیه بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان صنعت بیمه و استفاده از روش تحلیل تم، داده‌ها کدگذاری و دسته‌بندی شدند. این بخش به شناسایی ابعاد اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی منجر شد. ابعاد شایستگی‌های شناسایی شده شامل شایستگی‌های فردی، بین فردی، کارکردی و سازمانی بود که پایه‌گذار مرحله بعدی پژوهش، یعنی بخش کمی، شد. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای محقق ساخته به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. دو جامعه آماری متفاوت در این مرحله بررسی شدند؛ از یک سو، ۸۸ نفر از کارکنان کلیدی صنعت بیمه به عنوان نمونه آماری برای تحلیل معادلات ساختاری انتخاب شدند و از سوی دیگر، ۱۱ نفر از خبرگان شرکت بیمه معلم برای ارزیابی اثرگذاری و اثرپذیری مؤلفه‌های شایستگی با استفاده از تکنیک دیمتل مشارکت داشتند.

در نتیجه، این فصل نشان داد که الگوی نهایی شایستگی‌های حرفه‌ای شامل چهار بعد اصلی است که می‌تواند مبنای برنامه‌ریزی‌های آتی در حوزه توسعه نیروی انسانی صنعت بیمه و سایر صنایع مشابه قرار گیرد. این نتایج به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا با شناخت بهتر شایستگی‌های کلیدی، برنامه‌های اثربخش‌تری را برای ارتقای عملکرد کارکنان و پایداری سازمانی طراحی کنند.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با روش دیمتل نشان داد که شایستگی‌های تصمیم‌گیری، حل مسئله و رهبری اثربخش دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری و اثرپذیری هستند، در حالی که مهارت‌هایی مانند حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری و مشارکت در پروژه‌های تحقیقی در سطوح پایین‌تری قرار دارند. این یافته‌ها نشانگر اهمیت شایستگی‌های مدیریتی و رهبری در صنعت بیمه است، در حالی که سایر مهارت‌های فنی نیاز به تقویت و توجه بیشتری دارند.

همچنین، رتبه‌بندی کارکنان کلیدی شرکت بیمه معلم با استفاده از تکنیک ماباک انجام شد. در این مرحله، پنج نفر از اعضای واحد ارزیابی شرکت بیمه معلم، به‌عنوان مسئولان مستقیم ارزیابی کارکنان کلیدی، شایستگی‌های این افراد را ارزیابی کردند. این رتبه‌بندی نه تنها به بهبود فرآیند شایستگی‌سنجی کمک کرد، بلکه مبنایی برای ارتقای عملکرد کارکنان و بهبود فرآیندهای مدیریتی در صنعت بیمه فراهم نمود.



۵.۱. مقدمه

در فصل پیش رو، به تبیین یافته‌های حاصل از پژوهش پیرامون شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه پرداخته می‌شود. با تکیه بر تحلیل‌های عمیق انجام‌شده در فصول گذشته، این فصل به عنوان نقطه عطف پژوهش، نتایج را به شکلی منسجم و قابل فهم برای جامعه هدف، یعنی مدیران و کارکنان کلیدی صنعت بیمه، ارائه می‌کند.

یافته‌های این پژوهش، با تکیه بر رویکردی علمی و مبتنی بر داده‌ها، به عنوان راهنمای عملی برای بهبود فرآیندهای شناسایی و ارزیابی شایستگی‌ها در صنعت بیمه عمل می‌کند. این نتایج به مدیران امکان می‌دهد تا برنامه‌های توسعه نیروی انسانی موثرتری را طراحی و اجرا کنند.

در این فصل هدف این است که به طور خلاصه نتایج هر یک از فرضیه‌های پژوهش جمع‌بندی و سپس نتیجه‌گیری‌های کلی از تحلیل داده‌ها ارائه شود. در ادامه، بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات کاربردی برای ارتقای سطح شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی و بهبود عملکرد صنعت بیمه مطرح می‌شود. همچنین، جهت‌گیری‌های پیشنهادی برای پژوهش‌های آتی در این حوزه ارائه خواهد شد.

۵.۲. بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور، از پنج 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. مرحله چهارم به تحلیل اثرگذاری و اثرپذیری شایستگی‌ها با استفاده از روش دیمتل اختصاص داشت. در نهایت، مرحله پنجم به رتبه‌بندی کارکنان کلیدی بر اساس شایستگی‌های حرفه‌ای با استفاده از روش ماباک پرداخت.

در ادامه، نتایج هر بخش به تفصیل بیان شده و تحلیل و تفسیر آن‌ها انجام می‌شود. همچنین، تحقیقات مرتبط به منظور ارائه زمینه و مقایسه با یافته‌های تحقیق حاضر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

نتایج تحلیل تم‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های بین‌فردی کارکنان کلیدی در چهار مؤلفه اصلی شامل مدیریت اختلافات و تعارض، برقراری ارتباط اثربخش، مهارت مذاکره و

اقتناع 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 همین رابطه و پیرامون تبیین و تفسیر نتایج فوق، می‌توان اظهار نمود که مدیریت اختلافات و تعارض، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و متنوع، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که افزایش تنوع و تفاوت‌های فردی و حرفه‌ای می‌تواند به افزایش تعارضات بین کارکنان منجر شود. همچنین، توانایی برقراری ارتباط اثربخش به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شایستگی بین‌فردی شناخته می‌شود، زیرا امکان تبادل اطلاعات صحیح و به‌موقع بین اعضای تیم را فراهم می‌کند. مهارت مذاکره و اقناع نیز به کارکنان کمک می‌کند تا بتوانند به طور مؤثر در مذاکرات شرکت کنند و نتایج مطلوبی را برای سازمان کسب کنند. در نهایت، هوش هیجانی بالا به کارکنان اجازه می‌دهد تا احساسات خود و دیگران را به درستی مدیریت کنند و این امر موجب افزایش همدلی و کاهش تنش‌های سازمانی می‌شود. افزون بر این و 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 مشتری و در نتیجه کاهش فروش را در پی داشته باشد. این نتایج با یافته‌های تحقیقات پیشین همخوانی دارد. به طور مثال، تحقیق ارینی و سوریادی (۲۰۲۳)

به بررسی تأثیر شایستگی شغلی کارکنان بر عملکرد آنها در بازاریابی بیمه پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که شایستگی شغلی، که شامل مهارت‌های بین فردی مانند ارتباط مؤثر و حل مسئله است، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد بازاریابان تلفنی بیمه دارد. تحقیق حاجیعلی و دیگران (۲۰۲۲) نیز به بررسی تأثیر شایستگی کارکنان بر رضایت شغلی و عملکرد پرداخته است. نتایج نشان می‌دهند که شایستگی کارکنان، به ویژه مهارت‌های بین فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارند، هرچند این تأثیر نسبتاً ناچیز است. مونگی (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای تأثیر شایستگی نهادی و فرهنگ شرکت‌ها بر عملکرد سازمانی را بررسی کرده است. شایستگی‌های بین فردی، مانند مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی، به عنوان عوامل مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی و تأثیر فرهنگ سازمانی بر این شایستگی‌ها مطرح شده‌اند. پژوهش سهرادی (۲۰۱۸) نیز به بررسی تأثیر شایستگی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان پرداخت. نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌های بین فردی تأثیر قابل توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی و در نهایت بر عملکرد شغلی دارند.

به طور کلی، این تحقیقات تأثیر شایستگی‌های بین فردی را بر عملکرد شغلی و سازمانی به‌ویژه در محیط‌های بیمه‌ای و بازاریابی مورد بررسی قرار داده‌اند و با تحقیق حاضر به جهت موضوعی همسو هستند. بُعد بعدی شناسایی شده، شایستگی‌های کارکردی کارکنان کلیدی است که شامل مدیریت زمان، مدیریت داده‌ها، تصمیم‌گیری و حل مسائل، مدیریت تغییر، و مهارت مدیریت سرمایه انسانی است. این شایستگی‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا به‌صورت مؤثرتر وظایف خود را اجرا کنند و به تغییرات محیط کاری پاسخ دهند.

در همین رابطه و پیرامون تبیین و تفسیر نتایج فوق، می‌توان اظهار نمود که مدیریت زمان از شایستگی‌های اساسی برای دستیابی به اهداف سازمانی است و کارکنان با استفاده از این مهارت می‌توانند بهره‌وری خود را به حداکثر برسانند. مدیریت داده‌ها نیز به دلیل رشد روزافزون داده‌های بزرگ و اهمیت اطلاعات در تصمیم‌گیری، به یک مهارت کلیدی تبدیل شده است. مهارت تصمیم‌گیری و حل مسائل از دیگر شایستگی‌هایی است که به کارکنان کمک می‌کند تا در موقعیت‌های پیچیده، راه‌حل‌های مناسب پیدا کنند و بحران‌ها را مدیریت کنند. همچنین، مدیریت تغییر و مدیریت سرمایه انسانی برای سازمان‌هایی که با تحولات سریع مواجه هستند، بسیار حیاتی است. افزون بر این، آنچه فرد کلیدی و اثرگذار را از سایر افراد متمایز می‌کند، شایستگی‌هایی است که در عمل بروز می‌کند، مدیر کلیدی با استفاده از داده‌های مشتریان، فروش، خسارت، مالی، سرمایه‌گذاری و... می‌تواند به موقع تصمیم‌گیری کرده و امکانات شرکت را مطابق با شرایط تنظیم نماید. صنعت بیمه کشور بیش از همه مرهون سرمایه انسانی و کیفیت آن است، مدیران کلیدی با بهره‌گیری از مهارت مدیریت سرمایه انسانی (شناسایی، جذب و نگهداشت) در واقع خود را در مقابل بسیاری ریسک‌های درون و برون سازمانی بیمه می‌کنند.

در ادبیات پژوهشی، شایستگی‌های کارکردی به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی شایستگی‌ها در محیط‌های کاری مورد توجه قرار گرفته‌اند. این شایستگی‌ها به مجموعه‌ای از توانایی‌ها و مهارت‌های خاص اشاره دارند که افراد برای انجام وظایف شغلی خود به آن نیاز دارند. تحقیقات متعددی به بررسی این شایستگی‌ها پرداخته‌اند و تأثیر آن‌ها بر عملکرد شغلی و سازمانی را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. در همین رابطه، پژوهش دلیما (۲۰۱۶) به‌طور 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. به عبارت دیگر، کارکنانی که از مهارت‌های عملکردی کافی برخوردار هستند، در انجام وظایف شغلی خود کارآمدتر بوده و به نتایج بهتری دست می‌یابند. این یافته‌ها به‌طور

مستقیم به مفهوم شایستگی‌های کارکردی ارتباط دارد، زیرا نشان می‌دهد که داشتن این توانایی‌ها به بهبود کارایی و اثربخشی شغلی کمک می‌کند. پژوهش قرونه (۱۳۹۹) نیز به دنبال شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان در دانشگاه بوده است. یکی از ابعاد اصلی شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش، شایستگی‌های فنی یا عملکردی است. این شایستگی‌ها شامل توانایی‌های کارکنان برای انجام وظایف تخصصی و مرتبط با کار خود می‌باشد. ارتباط این پژوهش با شایستگی‌های کارکردی در این است که تأکید دارد کارکنانی که از شایستگی‌های فنی برخوردارند، قادر به اجرای بهتر وظایف حرفه‌ای خود بوده و کارایی سازمانی را افزایش می‌دهند. پژوهش بودرپور و رئیسی سرحدی (۱۴۰۲) به بررسی تأثیر سیستم‌های اطلاعاتی بر شایستگی‌های محوری کارکنان و مدیران پرداخته است. در این پژوهش، شایستگی‌های کارکردی به عنوان بخشی از شایستگی‌های محوری در نظر گرفته شده است. این شایستگی‌ها شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که به کارکنان کمک می‌کند تا از ابزارها و فناوری‌های مدرن به طور کارآمد استفاده کنند. یافته‌ها نشان داد که سیستم‌های اطلاعاتی به طور مستقیم بر توسعه و بهبود شایستگی‌های کارکردی تأثیر می‌گذارند، زیرا این سیستم‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا به روش‌های جدید و کارآمدتری وظایف خود را انجام دهند.

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 به صورت کارآمد و موثر 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.

در همین رابطه و پیرامون تبیین و تفسیر نتایج فوق، می‌توان اظهار نمود که تدوین استراتژی سازمانی از جمله مهم‌ترین وظایف کارکنان کلیدی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در برابر تغییرات محیطی واکنش مناسبی نشان دهند. رهبری اثربخش نیز برای هدایت تیم‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است. همچنین کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان، امکان ارزیابی و بهبود فرآیندها را فراهم می‌کند. از سوی دیگر، مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار و بازاریابی و فروش برای توسعه کسب‌وکار و حفظ رقابت‌پذیری در بازار ضروری است. افزون بر این، آشنایی با مفاهیم جهت‌ساز (هدف، استراتژی، برنامه و...) و همچنین تدوین استراتژی و برنامه عملیاتی موجب هدف‌مند شدن فعالیت شرکت با توجه به شرایط بیرونی و درونی حاکم



خواهد بود و اینچنین است که مدیر کلیدی با تجزیه و تحلیل بازار، می‌تواند آینده را تا حد قابل قبولی پیش‌بینی و برای آن راهبرد و برنامه تدوین کرده و بخش‌های مختلف شرکت را با آن همراه نماید.

تحلیل پیشینه‌های تحقیقاتی در زمینه شایستگی‌های سازمانی نشان می‌دهد که در تحقیقاتی که به بررسی شایستگی‌های سازمانی پرداخته‌اند، نتایج مختلفی در مورد تاثیر شایستگی‌ها بر عملکرد سازمانی و شغلی کارکنان به دست آمده است. این تحقیقات به طور خاص به شایستگی‌های سازمانی و تاثیر آن‌ها بر عملکرد و رضایت کارکنان در صنایع مختلف از جمله بیمه پرداخته‌اند. در همین رابطه، در مطالعه‌ای که توسط ارینی و سوریادی (۲۰۲۳) انجام شده است، تاثیر شایستگی شغلی بر عملکرد بازاریابان بیمه بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد که شایستگی شغلی بازاریابان تاثیر 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 تاکید بر اهمیت شایستگی‌های شغلی در بهبود عملکرد کارکنان دارد. در تحقیقی دیگر، حاجعلی و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی تاثیر شایستگی کارکنان بر رضایت شغلی و عملکرد پرداخته‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که تاثیر شایستگی بر عملکرد کارکنان مثبت است، اما تاثیر آن به میزان کمی قابل توجه است. این مطالعه همچنین به ضعف توجه به نوآوری و فناوری در بهبود عملکرد کارکنان اشاره کرده است. پوسپلاتها (۲۰۲۱) نیز در پژوهش خود به شناسایی اثر مدل شایستگی بر عملکرد شغلی پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی و شغلی دارند و مدل‌های شایستگی می‌توانند برای ایجاد فرهنگ عملکرد در سازمان‌ها مفید باشند. تحقیق کرپالک و همکاران (۲۰۲۱) نیز 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. مونگی (۲۰۲۰) به تاثیر 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. در مطالعه‌ای دیگر، هنچرنگچای (۲۰۲۰) به شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مالی در شرکت‌های بیمه پرداخته است و نشان داده است که مدیران مالی انتظارات بالایی از شایستگی‌های حرفه‌ای دارند، که شامل ارزش‌ها، اخلاقیات، و مهارت‌های حرفه‌ای می‌شود. در پژوهش ویملا و راتناراج (۲۰۱۸)، 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. سهاردی (۲۰۱۸) به بررسی تاثیر شایستگی، جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی پرداخته و نتایج نشان می‌دهد که شایستگی و جبران خدمات تاثیر معناداری بر عملکرد شغلی دارند. اوما

(۲۰۱۷) 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. در پژوهش‌های داخلی نیز، مانند تحقیق بوذرپور و رئیسی سرحدی (۱۴۰۲)، به تأثیر سیستم‌های اطلاعاتی بر شایستگی‌های محوری کارکنان پرداخته شده و نتایج نشان می‌دهد که سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند تأثیر معناداری بر شایستگی‌های محوری داشته باشند. همچنین، تحقیق رحیمی اقدام و دیگران (۱۴۰۱) به تحلیل رابطه بین شایستگی‌ها و مزیت رقابتی در صنعت بیمه پرداخته و به شایستگی‌های کلیدی از جمله دانش فنی و تعهد سازمانی اشاره کرده است.

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 همین رابطه و پیرامون تبیین و تفسیر نتایج فوق، می‌توان اظهار نمود که با توجه به پیشرفت‌های فناوری، ارزیابی و انتخاب فناوری‌های مناسب برای سازمان‌ها به یک شایستگی حیاتی تبدیل شده است. استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی نیز در بسیاری از صنایع برای بهینه‌سازی فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه ضروری است. همچنین حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری، به دلیل افزایش تهدیدات امنیتی، یکی از چالش‌های مهم سازمان‌هاست. مشارکت در پروژه‌های تحقیقی نیز باعث نوآوری و توسعه دانش در سازمان‌ها می‌شود. در عین حال، افراد کلیدی می‌بایست به طور مشخص می‌بایست مهارت انتخاب و استفاده از تکنولوژی‌ها را داشته باشند، امروزه با گسترده شدن فعالیت‌های بیمه‌گری و توسعه آن در سطح کشور، ناتوانی فرد در ارزیابی، انتخاب و استفاده از این تکنولوژی‌ها موسسه بیمه را با مشکل مواجه می‌کند، به طوری که علیرغم وجود حجم قابل توجه عملیات و فروش، همچنان عملیات به شیوه‌های سنتی اجرا می‌شود و یا روش‌های بازاریابی و فروش به روش‌های روز و مدرن به روزآوری نمی‌شود، چرا که مدیر از مهارت لازم برای استفاده از تکنولوژی را ندارد و ارتباطی با تحقیقات روز نیز برقرار نکرده است این موضوع موجب

عقب‌ماندگی موسسه بیمه از بسیاری جنبه‌ها (ارتقای دانش زیر مجموعه، برآوری شدن انتظارات مشتریان، برآورده شدن انتظارات سهامداران، استفاده از آمار و اطلاعات و...) می‌شود.

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. در هین رابطه، ارینی و سوریادی (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر شایستگی شغلی کارکنان بر عملکرد در بازاریابی بیمه پرداختند. نتایج نشان داد که شایستگی شغلی تأثیر قوی بر عملکرد دارد. این ارتباط مستقیم نشان می‌دهد که مهارت‌های فردی و شغلی کارکنان به ویژه در محیط‌های رقابتی مانند بازاریابی تلفنی از عوامل تعیین‌کننده عملکرد هستند. ارتباط با شایستگی فردی در این تحقیق از طریق تأثیر مستقیم مهارت‌های کارکنان بر عملکرد آن‌ها مشاهده می‌شود، زیرا مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله، که از اجزای شایستگی فردی هستند، به طور جدی بر نتایج تأثیر گذاشته‌اند. حاجعلی و دیگران (۲۰۲۲) نیز به تأثیر شایستگی کارکنان بر رضایت شغلی و عملکرد اشاره کردند. اگرچه در این تحقیق تأثیر شایستگی بر عملکرد کم‌رنگ‌تر بود، اما این مطالعه به جنبه‌های توسعه فردی مانند توجه به نوآوری و فناوری تأکید کرد. شایستگی فردی در اینجا شامل توانایی‌های فردی کارکنان برای تطبیق با تغییرات و بهره‌برداری از فناوری است که به طور مستقیم به بهبود عملکرد منجر می‌شود. پوسپلاتها (۲۰۲۱) در تحقیق خود به شناسایی اثربخشی مدل شایستگی در مدیریت و تأثیر آن بر عملکرد شغلی پرداخت. شایستگی فردی به عنوان بخشی از مدل مدیریت، نقش مهمی در توسعه عملکرد مدیران و کارکنان بازی می‌کند. این مطالعه نشان داد که شایستگی فردی مدیران (از جمله توانایی‌های مدیریت خود و دیگران) تأثیر مستقیمی بر اثربخشی سازمانی دارد. کرپالک و دیگران (۲۰۲۱) با تمرکز بر شایستگی‌های حرفه‌ای و مهارت‌های نرم، رابطه بین مهارت‌های شغلی و شایستگی‌های فردی را بررسی کردند. مهارت‌های نرم مانند مهارت‌های ارتباطی و مدیریت زمان که از اجزای شایستگی فردی هستند، به عنوان عواملی کلیدی برای موفقیت کارکنان شناخته شده‌اند. نتایج این مطالعه نشان داد که کارکنانی که از شایستگی‌های فردی بالاتری برخوردار هستند، توانایی بهتری در تطبیق با سیستم‌های دیجیتال و فن‌آوری‌های نوین دارند که به عملکرد بهینه منجر می‌شود. مونگی (۲۰۲۰) به بررسی شایستگی نهادی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی پرداخت. در حالی که تمرکز این مطالعه بیشتر بر روی شایستگی‌های نهادی و سازمانی است، نقش شایستگی فردی به ویژه در قالب هوش هیجانی و مدیریت روابط نیز به عنوان بخش مهمی از فرآیند مدیریت شناخته شده است. شایستگی فردی کارکنان در مدیریت

تغییرات و تعامل با همکاران و مشتریان، به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. هنچرنگچای (۲۰۲۰) 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 مجموع، 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.

علاوه بر این و همانگونه که بیان شد، در این تحقیق، از تکنیک دیمتل (DEMATEL) نیز برای تحلیل و ارزیابی تأثیرات و تأثیرپذیری‌های بین عوامل مختلف استفاده شده است. نتایج این تکنیک به چهار جنبه اصلی تقسیم شد که شامل میزان تأثیرگذاری، میزان تأثیرپذیری، بردار افقی، و بردار عمودی است. میزان تأثیرگذاری هر عامل بر دیگر عوامل با جمع عناصر هر سطر (D) مشخص می‌شود. بر اساس نتایج، رهبری اثربخش دارای بالاترین میزان تأثیرگذاری است، به این معنا که این عامل تأثیر زیادی بر سایر عوامل دارد. به دنبال آن، تصمیم‌گیری و حل مسائل، مدیریت تغییر، و مهارت‌های مختلف مدیریتی و فنی در درجات بعدی تأثیرگذاری قرار دارند. این ترتیب نشان‌دهنده نقش کلیدی رهبری اثربخش در شکل‌دهی و هدایت دیگر مهارت‌ها و فعالیت‌ها است. میزان تأثیرپذیری هر عامل از سایر عوامل نیز با جمع عناصر هر ستون (R) مشخص می‌شود. نتایج نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری و حل مسائل بالاترین میزان تأثیرپذیری را دارد، به این معنا که این عامل به شدت تحت تأثیر سایر عوامل قرار دارد. دیگر عوامل با درجات متفاوت تأثیرپذیری شامل رهبری اثربخش، مدیریت تغییر، و مهارت‌های مختلف هستند. افزون بر این، بردار افقی ($D + R$) میزان تعامل کلی هر عامل با سایر عوامل را نشان می‌دهد. تصمیم‌گیری و حل مسائل بالاترین میزان تعامل را دارد، به این معنی که این عامل بیشترین تعامل را با دیگر عوامل در سیستم دارد. سایر عوامل نیز با ترتیب کاهشی شامل رهبری اثربخش، مدیریت تغییر، و مهارت‌های مختلف هستند. این ترتیب نشان‌دهنده آن است که عوامل با میزان بالای تعامل، نقشی محوری در سیستم ایفا می‌کنند. بردار عمودی ($D - R$) نیز قدرت تأثیرگذاری هر عامل را به نمایش می‌گذارد. اگر مقدار $D - R$ مثبت باشد، عامل به عنوان یک عامل علی (مؤثر) شناخته می‌شود و اگر منفی باشد، به عنوان یک عامل معلول (تحت تأثیر) تلقی می‌شود. نتایج نشان

می‌دهند که مدیریت اختلافات و تعارض، برقراری ارتباط اثربخش، مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو، و هوش هیجانی بالا به عنوان عوامل علی در نظر گرفته شده‌اند، در حالی که مدیریت زمان، تصمیم‌گیری و حل مسائل، و سایر مهارت‌ها به عنوان عوامل معلول شناسایی شده‌اند. در نهایت، طبق نتایج، مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری به عنوان بالاترین اولویت در میان تمامی مولفه‌ها معرفی شده است. به دنبال آن، مهارت‌های مشارکت در پروژه‌های تحقیقی، مدیریت اختلافات و تعارض، مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار، و سایر مهارت‌ها به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت بالای مهارت‌های امنیت سایبری و سایر مهارت‌های کلیدی در موفقیت و عملکرد مؤثر در محیط‌های حرفه‌ای و تحقیقاتی هستند.

در نتیجه، 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 می‌شود تا کارکنان کلیدی، با توجه به نیازهای صنعت بیمه و شرایط پیچیده و رقابتی آن، شایستگی‌های لازم را کسب کنند. نتایج این تحقیق می‌تواند برای طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان صنعت بیمه مفید باشد. در درجه اول، مدیران و تصمیم‌گیران شرکت‌های بیمه از این نتایج بهره‌مند خواهند شد تا برای بهبود و تقویت توانایی‌های کارکنان خود برنامه‌ریزی کنند. علاوه بر این، موسسات آموزشی و توسعه‌دهندگان برنامه‌های آموزشی نیز از این مدل برای تدوین دوره‌های آموزشی هدفمند و مؤثر در راستای ارتقای شایستگی‌های کارکنان بیمه استفاده خواهند کرد. این مدل همچنین می‌تواند برای نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاران در صنعت بیمه نیز راهنمایی مناسبی باشد تا استانداردها و دستورالعمل‌هایی جهت بهبود عملکرد کارکنان بیمه تدوین کنند. مخاطبان اصلی این تحقیق، کارکنان کلیدی صنعت بیمه، مدیران و متخصصان منابع انسانی شرکت‌های بیمه، نهادهای سیاست‌گذاری و نظارت در حوزه بیمه و همچنین محققان و دانشجویان علاقمند به موضوع شایستگی‌های حرفه‌ای و توسعه منابع انسانی در صنعت بیمه هستند. این مخاطبان می‌توانند از نتایج تحقیق به‌طور مستقیم در فعالیت‌های روزمره خود استفاده کنند و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود را با توجه به شایستگی‌های شناسایی شده بهبود بخشند.

از نتایج این تحقیق می‌توان به‌طور عملی در فرآیندهای استخدام، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای کارکنان کلیدی استفاده کرد. همچنین، این نتایج می‌تواند به بهبود برنامه‌های آموزشی داخلی و به‌روزرسانی استراتژی‌های مدیریتی در صنعت بیمه کمک کند. برای مثال، شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از نتایج تحقیق،

برای افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات خود برنامه‌ریزی کنند و از این طریق رقابت‌پذیری خود را در بازار ارتقا دهند. همچنین این مدل شایستگی می‌تواند برای ایجاد برنامه‌های مدیریت استعداد و جانشینی نیز به کار گرفته شود.

به طور کلی، این تحقیق با طراحی و ارائه مدلی علمی و عملی برای شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه، کمک بزرگی به ارتقای دانش در این حوزه می‌کند. در حالی که بسیاری از تحقیقات پیشین به‌طور محدود به توسعه فردی کارکنان پرداخته‌اند، این تحقیق به‌طور جامع، شایستگی‌های حرفه‌ای را با توجه به نیازها و چالش‌های صنعت بیمه تحلیل و طراحی می‌کند. این امر می‌تواند به توسعه تحقیقات آینده در این زمینه کمک کرده و الگوهایی نوین برای توسعه منابع انسانی در صنعت بیمه فراهم آورد.

۵.۳. محدودیت‌های پژوهش

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.

۵.۳.۱. محدودیت‌های بخش کیفی

محدودیت در تنوع دیدگاه‌ها: شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای به‌طور کامل و جامع ممکن است به دلیل عدم پوشش کامل دیدگاه‌های اعضای نمونه دچار محدودیت باشد. برخی زوایا و نگرش‌ها ممکن است به دلیل پنهان ماندن یا عدم حضور در نمونه مورد بررسی، در نتایج تحقیق منعکس نشده باشد. این مسئله می‌تواند بر جامعیت نتایج و پوشش تمامی ابعاد مهم در ارزیابی شایستگی‌ها اثر بگذارد.

دسترسی به متخصصان محدود: در بخش کیفی، برای اجرای دقیق تحلیل‌ها به‌ویژه با استفاده از تکنیک دیمتل، نیاز به متخصصان و صاحب‌نظرانی بود که تسلط کامل بر تمامی ابعاد موضوع داشته باشند. محدودیت در دسترسی به تعداد کافی از خبرگان می‌تواند بر کیفیت و اعتبار نتایج تأثیر منفی بگذارد، زیرا عدم حضور افراد متخصص در برخی زمینه‌ها می‌تواند به ناقص ماندن تحلیل‌ها منجر شود.

تعمیم‌پذیری یافته‌ها: یافته‌های این تحقیق بر روی یک شرکت بیمه خاص (بیمه معلم) و در یک چارچوب زمانی و جغرافیایی خاص به‌دست آمده است. به همین دلیل، تعمیم این نتایج به سایر شرکت‌های بیمه یا زمینه‌های دیگر، ممکن است با احتیاط همراه باشد. تفاوت در ساختارهای سازمانی و شرایط فرهنگی در دیگر شرکت‌های بیمه می‌تواند موجب محدود شدن تعمیم‌پذیری این تحقیق شود و نیاز به بررسی‌های بیشتر در شرایط مختلف دارد.

۵.۳.۲. محدودیت‌های بخش کمی

دسترسی به نمونه آماری: در بخش کمی، به‌ویژه در تکنیک‌های دیمتل و ماباک، محدودیت‌هایی در دسترسی به نمونه آماری وجود داشت. در بخش دیمتل، به‌دلیل محدودیت‌های زمانی و دشواری‌های دسترسی به خبرگان، جمع‌آوری نظرات از ۱۱ نفر به چالش کشیده شد. همچنین، در بخش ماباک، هماهنگی با ۵ نفر از ارزیابان به منظور توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با مشکلاتی در زمینه هماهنگی و زمان‌بندی مواجه بود.

تأخیر در جمع‌آوری داده‌ها: فرایند جمع‌آوری داده‌ها، به‌ویژه در بخش کیفی و در مرحله ماباک، با تأخیرهایی همراه بود. هماهنگی برای مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها به‌دلیل عدم حضور به‌موقع برخی از خبرگان و مشکلات تعیین زمان‌های مناسب، موجب کندی اجرای تحقیق شد. این مسئله بر سرعت کلی پیشرفت پژوهش تأثیرگذار بود و ممکن است برخی داده‌ها به‌طور کامل در بازه زمانی برنامه‌ریزی‌شده جمع‌آوری نشده باشند.

۵.۳.۳. محدودیت‌های اجرایی

علاوه بر موارد فوق، محدودیت‌های اجرایی نیز در مسیر تحقیق وجود داشت. هماهنگی برای مصاحبه‌ها و دسترسی به نمونه‌های آماری، به‌ویژه در بخش‌هایی که نیاز به نظرات خبرگان و ارزیابان داشت، با چالش‌های زمانی و اجرایی مواجه شد. این محدودیت‌ها ممکن است بر روند کلی تحقیق و سرعت اجرای آن تأثیر گذاشته باشد.

در مجموع، این محدودیت‌ها باید در نظر گرفته شوند تا نتایج تحقیق با دقت بیشتری تحلیل شده و امکان بهبود در پژوهش‌های آتی فراهم گردد.

۵.۴. پیشنهادهای تحقیق

۵.۴.۱. پیشنهادها بر اساس یافته‌های پژوهش

از آنجایی که یکی از ابعاد الگوی شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه شایستگی بین فردی است و این بعد شامل مولفه‌های مدیریت اختلافات و تعارض، برقراری ارتباط اثربخش، مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو و هوش هیجانی بالا است، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه برنامه‌های جامعی برای تقویت این شایستگی‌ها در کارکنان کلیدی خود پیاده‌سازی کنند. به‌طور عملی، شرکت‌ها می‌توانند اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی منظم برای ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض نمایند و همچنین از کارگاه‌های

مبتنی بر شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی برای تقویت مهارت‌های مذاکره و اقناع در گفتگو بهره بگیرند. بطور مشخص،

در حوزه مدیریت اختلافات و تعارض، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه واحدهای میانجی‌گری داخلی یا کمیته‌های حل تعارض ایجاد کنند. به‌طور عملی، شرکت‌ها می‌توانند یک برنامه میانجی‌گری رسمی را پیاده‌سازی کنند که توسط افراد متخصص در حوزه حل تعارض اداره شود و به‌عنوان یک مرجع برای حل اختلافات میان کارکنان و یا بین تیم‌ها عمل کند. همچنین، ایجاد سیاست‌های رسمی برای گزارش‌دهی و رسیدگی به تعارضات می‌تواند به بهبود مدیریت این مسائل کمک کند.

در ارتباط با برقراری ارتباط اثربخش، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه به کارکنان خود مهارت‌های لازم برای بهبود کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را آموزش دهند. به‌طور عملی، شرکت‌ها می‌توانند از مشاوران ارتباطی برای برگزاری کارگاه‌های عملی در زمینه تکنیک‌های ارتباط مؤثر، از جمله ارائه بازخورد سازنده و مدیریت جلسات مؤثر، استفاده کنند. همچنین، تدوین راهنماها و پروتکل‌های ارتباطی برای سطوح مختلف سازمانی می‌تواند به ارتقای استانداردهای ارتباطی کمک کند.

در زمینه مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه برنامه‌های آموزشی تخصصی برای تقویت این مهارت در کارکنان کلیدی خود برگزار کنند. به‌طور عملی، برگزاری دوره‌های عملی مذاکره با شبیه‌سازی سناریوهای واقعی، از جمله مذاکرات با مشتریان، همکاران و شرکای تجاری، می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در موقعیت‌های واقعی بهتر عمل کنند. علاوه بر این، استفاده از مربیان مذاکره حرفه‌ای می‌تواند توانایی کارکنان در استفاده از تاکتیک‌های مذاکره و اقناع را بهبود بخشد.

در خصوص هوش هیجانی بالا، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه به شناسایی و تقویت هوش هیجانی کارکنان خود بپردازند. به‌طور عملی، می‌توان از ابزارهای ارزیابی هوش هیجانی برای شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان در این زمینه استفاده کرد و سپس برنامه‌های توسعه فردی با تمرکز بر تقویت خودآگاهی، مدیریت احساسات و همدلی را به کار گرفت. برگزاری دوره‌های مبتنی بر روانشناسی سازمانی و جلسات مشاوره فردی با متخصصان نیز می‌تواند به بهبود هوش هیجانی کارکنان کمک کند.

از آنجایی که یکی از ابعاد الگوی شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه شایستگی کارکردی است و این بعد شامل مولفه‌های مدیریت زمان، مدیریت داده‌ها، تصمیم‌گیری و حل مسائل، مدیریت تغییر و مهارت مدیریت سرمایه انسانی است، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه برنامه‌هایی برای تقویت این شایستگی‌ها در کارکنان کلیدی خود به کار گیرند. به‌طور عملی، شرکت‌ها می‌توانند اقدام به اجرای



پروژه‌های ویژه برای بهبود مهارت‌های مرتبط با هر یک از این مولفه‌ها نمایند و ابزارهای لازم را برای تقویت این شایستگی‌ها در اختیار کارکنان قرار دهند. بطور مشخص،

در حوزه مدیریت زمان، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه ابزارها و تکنیک‌های مؤثر برای مدیریت زمان را به کارکنان آموزش دهند. به‌طور عملی، برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی وظایف و استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت پروژه می‌تواند به کارکنان کمک کند تا وظایف خود را به‌طور مؤثرتر مدیریت کنند. همچنین، استفاده از تکنیک‌های مدیریت زمان مانند ماتریس آیزنهاور و روش پومودورو می‌تواند در بهبود کارایی کارکنان تأثیرگذار باشد.

در خصوص مدیریت داده‌ها، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه کارکنان خود را با ابزارها و تکنیک‌های مدرن برای جمع‌آوری، تحلیل و مدیریت داده‌ها آشنا کنند. به‌طور عملی، برگزاری دوره‌های تخصصی در زمینه تحلیل داده‌ها و استفاده از نرم‌افزارهای مدیریتی داده مانند Excel، Power BI می‌تواند به کارکنان کمک کند تا از داده‌ها برای اتخاذ تصمیمات بهینه بهره‌برداری کنند. همچنین، ایجاد پایگاه‌های داده مرکزی و سیستم‌های گزارش‌دهی مؤثر می‌تواند به بهبود مدیریت داده‌ها کمک کند.

در زمینه تصمیم‌گیری و حل مسائل، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه کارکنان خود را با روش‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری و حل مسائل آشنا کنند. به‌طور عملی، برگزاری کارگاه‌های عملی برای آموزش تکنیک‌های تحلیل مسائل و حل خلاقانه مشکلات می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در شرایط مختلف تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. استفاده از ابزارهای تصمیم‌گیری مانند ماتریس تصمیم و تحلیل SWOT نیز می‌تواند به بهبود فرآیند تصمیم‌گیری کمک کند.

در خصوص مدیریت تغییر، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه برنامه‌های آموزشی برای مدیریت تغییر و فرآیندهای تحول را برای کارکنان خود برگزار کنند. به‌طور عملی، می‌توان از مشاوران تغییر برای برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه مدیریت تغییر و تحول سازمانی بهره گرفت. همچنین، ایجاد برنامه‌های پشتیبانی و مشاوره برای کمک به کارکنان در مواجهه با تغییرات سازمانی می‌تواند به تسهیل فرآیند تغییر کمک کند.

در زمینه مهارت مدیریت سرمایه انسانی، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های مدیریت منابع انسانی را به کارکنان خود ارائه دهند. به‌طور عملی، برگزاری دوره‌های تخصصی در زمینه مدیریت منابع انسانی، از جمله استخدام و انتخاب کارکنان، ارزیابی عملکرد و توسعه شغفی، می‌تواند به بهبود مهارت‌های مدیریتی کارکنان در این حوزه کمک کند. همچنین، استفاده از

ابزارهای مدیریت منابع انسانی و نرم‌افزارهای مرتبط می‌تواند به بهبود فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی کمک کند.

از آنجایی که یکی از ابعاد الگوی شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه شایستگی سازمانی است و این بعد شامل مولفه‌های مهارت تدوین استراتژی سازمانی، رهبری اثربخش، کنترل و نظارت عملکرد، مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار و مهارت بازاریابی و فروش است، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه برنامه‌هایی برای تقویت این شایستگی‌ها در کارکنان کلیدی خود به کار گیرند. به‌طور عملی، شرکت‌ها می‌توانند اقدام به اجرای پروژه‌های ویژه برای بهبود مهارت‌های مرتبط با هر یک از این مولفه‌ها نمایند و ابزارهای لازم را برای تقویت این شایستگی‌ها در اختیار کارکنان قرار دهند. به‌طور خاص،

در زمینه مهارت تدوین استراتژی سازمانی، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای تدوین استراتژی‌های سازمانی برگزار کنند. به‌طور عملی، می‌توان از مشاوران استراتژیک برای آموزش فرآیندهای تحلیل و تدوین استراتژی بهره برد و به کارکنان ابزارهایی مانند ماتریس SWOT، تحلیل PESTEL و روش‌های تدوین استراتژی را آموزش داد. همچنین، ایجاد تیم‌های استراتژیک برای بررسی و تدوین استراتژی‌های کلان شرکت می‌تواند به بهبود فرآیندهای استراتژیک کمک کند.

در خصوص رهبری اثربخش، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های رهبری و مدیریتی در نظر بگیرند. به‌طور عملی، برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های رهبری، از جمله ایجاد انگیزه، مدیریت تغییر و هدایت تیم‌ها، می‌تواند به مدیران کمک کند تا به‌طور مؤثرتر رهبری کنند. همچنین، استفاده از برنامه‌های مربیگری و مشاوره مدیریتی می‌تواند به تقویت مهارت‌های رهبری در سطوح مختلف سازمان کمک کند.

در زمینه کنترل و نظارت عملکرد، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه ابزارها و تکنیک‌های مدرن برای نظارت و ارزیابی عملکرد را در اختیار مدیران خود قرار دهند. به‌طور عملی، استفاده از سیستم‌های مدیریت عملکرد و ابزارهای نظارت، مانند نرم‌افزارهای ارزیابی عملکرد و داشبوردهای مدیریتی، می‌تواند به بهبود نظارت بر عملکرد کارکنان کمک کند. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران به منظور استفاده مؤثر از این ابزارها و تکنیک‌ها مفید خواهد بود.

در خصوص مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه کارکنان خود را با روش‌های تحلیلی و پیش‌بینی بازار آشنا کنند. به‌طور عملی، برگزاری دوره‌های تخصصی در زمینه تحلیل داده‌های بازار، استفاده از نرم‌افزارهای پیش‌بینی و تحلیل مانند SPSS، متلب و ابزارهای تحلیل داده‌های بازار می‌تواند به کارکنان کمک کند تا به درک بهتری از روندهای بازار دست یابند و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند.

در زمینه مهارت بازاریابی و فروش، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی در زمینه تکنیک‌های بازاریابی و فروش برگزار کنند. به‌طور عملی، آموزش روش‌های نوین بازاریابی دیجیتال، تکنیک‌های فروش، و استفاده از ابزارهای CRM (مدیریت ارتباط با مشتری) می‌تواند به بهبود عملکرد تیم‌های بازاریابی و فروش کمک کند. همچنین، ارائه دوره‌های عملی در زمینه تحلیل بازار و توسعه استراتژی‌های فروش می‌تواند به تقویت مهارت‌های بازاریابی و فروش کارکنان کمک کند.

از آنجایی که یکی از ابعاد الگوی شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه شایستگی فردی است و این بعد شامل مولفه‌های مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری، مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری و مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی است، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه اقداماتی برای تقویت این شایستگی‌ها در کارکنان کلیدی خود انجام دهند. به‌طور عملی، شرکت‌ها می‌توانند برنامه‌های آموزشی و پروژه‌های عملی ویژه‌ای برای بهبود مهارت‌های مرتبط با هر یک از این مولفه‌ها پیاده‌سازی کنند. به‌طور خاص،

در خصوص مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه برنامه‌هایی برای آموزش کارکنان در زمینه تحلیل و ارزیابی فناوری‌های نوین برگزار کنند. به‌طور عملی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای آشنایی با روش‌های ارزیابی فناوری، مانند تحلیل هزینه-فایده و ارزیابی تأثیر فناوری‌های جدید بر فرآیندها و عملکرد سازمان، می‌تواند مفید باشد. همچنین، ایجاد تیم‌های ارزیابی فناوری برای بررسی و پیشنهاد فناوری‌های جدید می‌تواند به بهبود انتخاب فناوری‌های مناسب کمک کند.

برای مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه کارکنان خود را با اصول و تکنیک‌های کاربردی هوش مصنوعی آشنا کنند. به‌طور عملی، برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه برنامه‌نویسی و استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی، شامل تکنیک‌های یادگیری ماشین و داده‌کاوی، می‌تواند به کارکنان کمک کند تا از این فناوری‌ها به‌طور مؤثر استفاده کنند. همچنین، استفاده از پروژه‌های عملی و مطالعات موردی در این زمینه می‌تواند به تقویت این مهارت کمک کند.

در زمینه مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه برنامه‌های آموزشی و تمرینات منظم در زمینه امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها را پیاده‌سازی کنند. به‌طور عملی، برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه تکنیک‌های امنیت سایبری، شامل شناسایی تهدیدات، مدیریت ریسک‌های امنیتی و استفاده از ابزارهای حفاظتی، می‌تواند به بهبود سطح امنیت سازمان کمک کند. همچنین، انجام تمرینات و آزمایش‌های امنیتی به‌طور دوره‌ای می‌تواند به شبیه‌سازی و مقابله با تهدیدات واقعی کمک کند.

در خصوص مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان در پروژه‌های تحقیقاتی و ابتکارات پژوهشی فراهم کنند. به‌طور عملی، ایجاد و پشتیبانی از تیم‌های تحقیقاتی در حوزه‌های مختلف بیمه، برگزاری جلسات منظم برای تبادل نظر و به اشتراک‌گذاری نتایج تحقیقات و همچنین حمایت از پروژه‌های تحقیقاتی داخلی می‌تواند به تقویت این مهارت در کارکنان کمک کند. همچنین، تشویق به همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی می‌تواند به گسترش فرصت‌های تحقیقاتی و ارتقاء توانمندی‌های کارکنان در این زمینه منجر شود.

۵.۴.۲. پیشنهادها برای تحقیقات آتی

با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های تحقیق حاضر، برای تحقیقات آتی، پیشنهادات زیر می‌تواند مفید واقع شود:

گسترش نمونه آماری به دیگر شرکت‌های بیمه: با توجه به محدودیت‌های تحقیق حاضر که به یک شرکت بیمه خاص محدود بود، پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آتی نمونه آماری خود را به سایر شرکت‌های بیمه گسترش دهند. این کار می‌تواند به تعمیم‌پذیری نتایج و بررسی تفاوت‌های ممکن در شایستگی‌های حرفه‌ای میان شرکت‌های مختلف کمک کند.

استفاده از روش‌های ترکیبی بیشتر: به منظور بهبود دقت و جامعیت نتایج، تحقیقات آتی می‌توانند از ترکیب روش‌های کیفی و کمی مختلف به‌طور همزمان استفاده کنند. به‌ویژه، استفاده از تکنیک‌های جدید در تحلیل داده‌ها و ترکیب نتایج تحلیل‌های کیفی با داده‌های کمی می‌تواند به درک عمیق‌تری از شایستگی‌های حرفه‌ای کمک کند.

بررسی تأثیرات محیطی و فرهنگی بر شایستگی‌ها: تحقیقات آتی می‌توانند به بررسی تأثیرات محیطی و فرهنگی بر شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بپردازند. بررسی نحوه تأثیر فرهنگ سازمانی، تغییرات محیطی و سیاست‌های مدیریتی بر شایستگی‌ها می‌تواند به بهبود مدل‌های شایستگی و ارائه راهکارهای مناسب کمک کند.

مطالعه بر روی تأثیر آموزش و توسعه شایستگی‌ها: تحقیقات آتی می‌توانند به بررسی تأثیر برنامه‌های آموزشی و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای بر بهبود عملکرد و کارایی کارکنان بپردازند. مطالعه روش‌های مختلف آموزش و تأثیر آن‌ها بر بهبود شایستگی‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا استراتژی‌های مؤثرتری را در زمینه توسعه منابع انسانی پیاده‌سازی کنند.



منابع و مآخذ

- ابیلی، خدایار؛ نیک خواه فرخانی، زهرا و صالح نیا، منیره. (۱۳۹۳). مدل شایستگی فروشندگان بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، ۲۹ (۳).
- استرنبرگ، رابرت ج و استرنبرگ، کارین. (۱۴۰۱). روان شناسی شناختی. (کمال خرازی و الهه حجازی، مترجمان). سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- اصلانی، فاطمه. (۱۳۹۸). طراحی شبکه زنجیره تأمین جهانی و انتخاب طرق حمل و نقل در شرایط قراردادهای بین المللی و بیمه باریبری (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علم و صنعت ایران.
- الوانی، سید مهدی؛ اردلان، امید و محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۲۳ (۸)، ۳۰-۱.
- انداوه، یونس. (۱۳۹۴). طراحی مدل شایستگی مدیران صنعت بیمه در ایران. مقاله ارائه شده در کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار.
- بصیری، یعقوب. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر اخلاق حرفه ای مدیران بر عملکرد سازمانی و ارتقاء شایستگی کارکنان (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی بین المللی واحد ماکو.
- بوذرپور، محمدرضا و رئیسی سرحدی، فهیمه. (۱۴۰۲). تاثیر مدیریت سیستمهای اطلاعاتی بر شایستگی های محوری کارکنان و مدیران شرکت بیمه. مقاله ارائه شده در نهمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری.
- بیات، مرتضی. (۱۴۰۲). قانون بیمه. مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۰ (۲)، ۶۵.
- پناهی، سیده معصومه؛ پور کریمی، جواد و رمضان، مجید. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی حرفه ای مدیران پژوهشی در سازمان های پژوهش محور. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، ۲۹ (۸)، ۴۶-۲۳.
- پور فتحی، سیامک. (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجی حساسیت فرهنگی در تاثیر رهبری اخلاقی بر شایستگی حرفه ای کارکنان (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی.
- پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان و رضی، زهرا. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۲۷ (۲)، ۵۲-۲۷.
- ترک زاده، جعفر؛ سلمانپور، محمد جواد؛ مرزوقی، رحمت اله؛ جهانی، جعفر و عقیلی، رضا. (۱۳۹۸). واکای و تحلیل شبکه مضامین انگیزش سرمایه انسانی مبتنی بر حکمت های نهج البلاغه: فرایند چرخه تحلیل. پژوهش نامه علوی، ۲۰ (۱۰)، ۹۷-۱۲۶.
- جان هیکسون، دیوید؛ هینینگز، سی. آر و سالمن پیو، درک. (۱۳۹۰). نظریه پردازان علم سازمان. (سیدمحمد میرکمالی و قاسم کبیری، مترجمان). یسطرون.

- جوکار حسنارودی، سمانه. (۱۳۹۵). بررسی حق جانشینی بیمه‌گر در بیمه دریایی با مطالعه تطبیقی در حقوق ایران و انگلیس (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه کاشان.
- حاج پیروز بخت، محمد؛ صفری، محمود و حسینی، سید رسول. (۱۴۰۰). واکاوی فرایند توسعه شخصی در سیستم آموزش مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: با تأکید بر توسعه آموزش در صنعت بیمه). علوم تربیتی، ۱۱۳ (۲۸)، ۱۵۳-۱۶۶.
- حجازی، سید یوسف؛ نساجهای صرافی، محمد علی و آهنگری، اسماعیل. (۱۳۹۶). بررسی عوامل موثر بر توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای آموزشگران ترویجی سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۹ (۴۰)، ۵۶-۶۷.
- حجازی، سیده مونا. (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای شایستگی‌های حرفه‌ای (پایان‌نامه دکتری). دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند.
- خدیور، آمنه. (۱۴۰۱). بررسی عملکرد برنامه‌های کلان صنعت بیمه کشور. پژوهشکده بیمه.
- خراسانی، اباصلت؛ زاهدی، حسین و کمیزی، اکبر. (۱۳۹۳). طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳ (۱)، ۱-۲۲.
- خواجه علی جهان تیغی، زهرا و عبدالهی، معصومه. (۱۳۹۹). ارائه مدل شایستگی کارکنان دانشگاه پیام نور با روش شناختی تئوری داده بنیاد. مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۵ (۲)، ۴۳-۶۸.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۸). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. اشراقی، صفار.
- درودی، هما؛ رامک، جعفر و بابایی، رقیه. (۱۴۰۰). بررسی نقش شایستگی مدیر بر نوآوری سازمانی با تأکید بر نقش تعدیلگر جایگاه مدیر (مطالعه‌ای در صنعت بیمه). مقاله ارائه شده در کنفرانس ملی دستاوردهای نوین در پژوهش‌های مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- روشن قیاس، پروین؛ زمانی، بی بی عشرت؛ شریفیان، فریدون و لیاقت دار، محمدجواد. (۱۴۰۰). ساخت و اعتبارسنجی مقیاس ارزیابی عناصر برنامه درسی براساس رویکرد یادگیری مادام‌العمر در آموزش عالی. علوم تربیتی، ۱۱۲ (۲۸)، ۴۳-۶۴.
- زارعی زوارکی، اسماعیل؛ محمد رضا، نیلی؛ رضانی اردی، عمران و علی آبادی، خدیجه. (۱۳۹۷). طراحی و ارزشیابی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای راهبری و توسعه آموزش الکترونیکی ضمن خدمت کارکنان در دستگاه‌های اجرایی. اندازه‌گیری تربیتی، ۳۴ (۹)، ۱۷۳-۱۹۴.
- سپهوند، رضا وحدتی، حجت اله؛ اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی اقدام، صمد. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه‌ی انسانی در صنعت بیمه. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲۳ (۸)، ۱۷۹-۲۰۸.
- سرکارآرانی، محمدرضا. (۱۳۹۴). ایده‌ای جهانی برای بهسازی آموزش و غنی‌سازی یادگیری. مرآت.

- سلیمانی مهر، فرزانه. (۱۳۹۷). بررسی رابطه تعهد حرفه‌ای، یادگیری تجربی و رضایت از یادگیری با توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید باهنر کرمان.
- سیدی، سید ناصر و حسین زاده، امید علی. (۱۳۹۵). امکان سنجی استقرار نظام آموزش ضمن خدمت مجازی از لحاظ اقتصادی و مدیریتی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان آذربایجان شرقی. مقاله ارائه شده در کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم.
- عابدینی، هاجر؛ قهرمانی گلوزان، علی اکبر و رهنورد، فرج اله. (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان در بخش دولتی. مطالعات منابع انسانی، ۴۲(۱۱)، ۱-۲۴.
- عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۴(۴)، ۷۶-۵۷.
- عباسیان، سعید. (۱۳۹۹). نقش متغیر مداخله‌گر همکار رسمی در تأثیر شایستگی حرفه‌ای کارکنان (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده دانشگاه پیام نور استان اصفهان، مرکز پیام نور شاهین‌شهر.
- عبدصبور، فریدون. (۱۳۹۷). پنجمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: الگوی پایه پیشرفت. الگوی پیشرفت، وابسته به مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
- عرب نجفی، محمد. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران با رفتارهای اخلاقی آنها (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده علوم انسانی.
- عزیزی‌امیری، محمدمهدی؛ خلیقی، فرامرز؛ عسکری، مریم‌السادات و اعلائی، محبوبه. (۱۳۹۹). تحلیل حساسیت مبارزه با پولشویی در صنعت بیمه ایران (بر اساس پویایی متغیرهای کنترل عمومی). اقتصاد مالی، ۵۱(۱۴)، ۱۱۵-۱۴۶.
- عسگری، محمدهادی؛ محمدیان ساروی، محسن و طاعتی، روزا. (۱۳۹۷). تأثیر شایستگی‌های محوری بر عملکرد سازمانی با توجه به مزیت رقابتی در صنعت بیمه ایران. مقاله ارائه شده در نخستین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در مدیریت و اقتصاد مقاومتی.
- غفوری، وحید. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر عوامل زمینه‌ای بر کارآفرینی دیجیتال با نقش میانجی شایستگی‌های کارآفرینانه و دیجیتال (مورد مطالعه شرکت کسب و کاری نوپا در شهر تهران) (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده دانشگاه پیام نور استان البرز، مرکز پیام نور کرج.
- قدسیه، مصطفی. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر استراتژی‌های استعداد محور بر شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه پیام نور شاهین‌شهر.

- قرونه، داوود. (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی حرفه‌ای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد متناسب با مسیر شغلی آنها. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۵۰(۱۴)، ۶۶۷-۶۸۳.
- کفعمی لادانی، علی. (۱۳۹۹). طراحی و اعتبارسنجی مدل نیمرخ شایستگی سرمایه انسانی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه اردکان.
- گندمی حسارودی، فهیمه و سجادی، سیدمهدی. (۱۳۹۵). چرخش دیجیتال و دلالت‌های آن برای رشد حرفه‌ای معلمان: تشکیل اجتماعات یادگیری بین معلمان. فناوری آموزش (فناوری و آموزش)، ۱۰(۴).
- گودرزی، سعید. (۱۳۹۹). اثر تحریم‌ها بر میزان تقاضای بیمه‌های باربری (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی.
- محمدی مهر، مژگان؛ ملکی، حسن؛ عباس‌پور، عباس و خوشدل، علیرضا. (۱۳۹۰). جستاری بر شایستگی‌های مورد نیاز یادگیری مادام‌العمر در دانشجویان پزشکی عمومی. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۱(۸)، ۹۶۱-۹۷۵.
- محمودی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم و حیدری، یونس. (۱۳۹۱). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی. فرایند مدیریت و توسعه، ۲۵(۱)، ۶۹-۹۲.
- مسکین نواز، سعید؛ قربانی، محمود؛ نیلی‌پور طباطبائی، سید اکبر و نیرومند، حسینعلی. (۱۳۹۶). الگوی توانمندسازی مدیران فروش در صنعت بیمه: مطالعه در نمایندگی‌های فروش بیمه در استان خراسان رضوی. پژوهشنامه بیمه، ۱۲۶(۳۲)، ۲۱-۴۰.
- ملانوروزی، ریحانه. (۱۳۹۸). صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمی. آوای نور.
- ملایی نژاد، اعظم. (۱۳۹۱). صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوب دانشجویان معلمان دوره آموزش ابتدایی. نوآوری‌های آموزشی، ۴۴(۱۱)، ۳۳-۶۲.
- ملکی‌پور، جعفر. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در صنعت بیمه (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه خوارزمی.
- ملکی، پیمان. (۱۳۹۷). تاثیر شایسته‌سالاری بر ارتقای سطح سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: شرکت بیمه پاسارگاد) (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهریار.
- منتظری، اشرف و غلامی، کلثوم. (۱۳۹۵). نقش کارورزی در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان (صص ۲۶-۴۲). مقاله ارائه شده در همایش کارورزی.
- موفقی، حسن و ابیلی، خدایار. (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی (با تاکید بر رویکردهای نوین). سازمان مدیریت صنعتی.
- همتی، آرزو. (۱۳۹۷). ارائه چارچوبی برای شایستگی مدیران فروش (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه حضرت معصومه.
- یزدانی، مریم. (۱۴۰۰). بهینه‌سازی و آزمون مدل شایستگی مدیران غیر هیأت علمی دانشگاه اصفهان (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه اصفهان.

- یعقوبی، محسن و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۶). نقش مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی در پیش‌بینی دل‌بستگی کاری. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*, ۲۱(۳), ۲۴۳-۲۶۱.
- Akkermans, Jos; Brenninkmeijer, Veerle; Huibers, Marthe; & Blonk, Roland WB. (۲۰۱۳). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development*, ۴۰(۳), ۲۴۵-۲۶۷.
 - Anakwe, Uzoamaka P; Hall, James C; & Schor, Susan M. (۲۰۰۰). Knowledge-related skills and effective career management. *International Journal of Manpower*, ۲۱(۷), ۵۶۶-۵۷۹.
 - Antera, Sofia. (۲۰۲۱). Professional competence of vocational teachers: A conceptual review. *Vocations and Learning*, ۱۴(۳), ۴۵۹-۴۷۹.
 - Antoniou, Panayiotis; Kyriakides, Leonidas; & Creemers, Bert PM. (۲۰۱۵). The dynamic integrated approach to teacher professional development: Rationale and main characteristics. *Teacher Development*, ۱۹(۴), ۵۳۵-۵۵۲.
 - Arini, Dewi Ulfah; & Suryadi, Rudi. (۲۰۲۳). The Influence of Motivation and Job Competence on Employee Performance in the Marketing of ABC Insurance. *Journal of World Science*, ۲(۶), ۸۱۲-۸۱۶.
 - Assensoh-Kodua, Akwesi. (۲۰۱۹). The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, ۱۷(۳), ۱۴۳.
 - Baron, Robert A; Franklin, Rebecca J; & Hmieleski, Keith M. (۲۰۱۶). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, ۴۲(۳), ۷۴۲-۷۶۸.
 - Bassellier, Genevieve; Reich, Blaize Horner; & Benbasat, Izak. (۲۰۰۱). Information technology competence of business managers: A definition and research model. *Journal of Management Information Systems*, ۱۷(۴), ۱۵۹-۱۸۲.
 - Benayoune, Abdelghani. (۲۰۱۷). Competency-based framework: The benefits and the challenges. *International Journal of Management and Applied Science*, ۲(۹), ۶-۱۱.
 - Bird, Allan; & Osland, Joyce S. (۲۰۰۴). Global Competencies: An Introduction. In: Lane, Henry; Maznevski, Martha; Mendenhall, Mark E.; McNett, Jeanne (szerk.) *Handbook of Global Management*.
 - Blanchard, Ken; & Broadwell, Renee. (۲۰۲۱). *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
 - Blaskova, Martina; Blasko, Rudolf; Matuska, Ewa; & Rosak-Szyrocka, Joanna. (۲۰۱۵). Development of key competences of university teachers and managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۸۲, ۱۸۷-۱۹۶.

- Boyatzis, Richard E. (۱۹۹۱). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, Richard E; Batista-Foguet, Joan M; Fernández-i-Marín, Xavier; & Truninger, Margarida. (۲۰۱۵). EI competencies as a related but different characteristic than intelligence. *Frontiers in Psychology*, ۶, ۷۲.
- Boyce, Lisa A; Zaccaro, Stephen J; & Wisecarver, Michelle Zazanis. (۲۰۱۰). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, ۲۱(۱), ۱۵۹-۱۷۸.
- Braxton, Sherri Nicole. (۲۰۲۳). Competency frameworks, alternative credentials and the evolving relationship of higher education and employers in recognizing skills and achievements. *The International Journal of Information and Learning Technology*. <https://doi.org/10.1108/IJILT-10-2022-0206>
- Brockett, Ralph G; & Hiemstra, Roger. (۲۰۱۸). *Self-direction in adult learning: Perspectives on theory, research and practice*. Routledge.
- Bronfenbrenner, Urie. (۲۰۰۵). *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development*. sage.
- Cachay, Jan; & Abele, E. (۲۰۱۲). Developing competencies for continuous improvement processes on the shop floor through learning factories—conceptual design and empirical validation. *Procedia CIRP*, ۲, ۶۳۸-۶۴۳.
- Chan, IYS; Liu, AMM; Cao, S; & Fellows, R. (۲۰۱۳). Competency and empowerment of project managers in China. Presented at the Proceedings of the ۲۹th Annual ARCOM Conference, The Association of Researchers in Construction Management (ARCOM). The
- Chao, Yu-Pin; Chou, Ying-Chyi; & Lai, Wen-Hsiang. (۲۰۱۷). AHP competency model in the service chain industry. *Advances in Management and Applied Economics*, ۷(۳), ۱.
- Charkhab, Malihe; Hosseinpour, Mohammad; & Nassiri, Maria. (۲۰۲۰). Provide a framework for developing the professional ethics of managers with a future research approach. *Journal of Educational Sciences*, ۲۷(۲), ۲۰۱-۲۲۴.
- Cherniss, Cary. (۲۰۰۰). Social and emotional competence in the workplace.
- Chouhan, Vikram Singh; & Srivastava, Sandeep. (۲۰۱۴). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, ۱۶(۱), ۱۴-۲۲.
- Colakoglu, Sidika N. (۲۰۱۱). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, ۷۹(۱), ۴۷-۵۹.



- Cole, Pamela M; Martin, Sarah E; & Dennis, Tracy A. (۲۰۰۴). Emotion regulation as a scientific construct: Methodological challenges and directions for child development research. *Child Development*, ۷۵(۲), ۳۱۷-۳۳۳.
- Connell, Michael W; Sheridan, Kimberly; & Gardner, Howard. (۲۰۰۳). On abilities and domains. *The Psychology of Abilities, Competencies, and Expertise*, ۱۲۶-۱۵۵.
- Cortellazzo, Laura; Bonesso, Sara; Gerli, Fabrizio; & Pizzi, Claudio. (۲۰۲۱). Experiences that matter: Unraveling the link between extracurricular activities and emotional and social competencies. *Frontiers in Psychology*, ۱۲, ۶۵۹۵۲۶.
- Dagal, Asude Balaban; & Bayindir, Dilan. (۲۰۱۶). The Investigation of the Relationship between the Level of Metacognitive Awareness, Self-Directed Learning Readiness and Academic Achievement of Preschool Teacher Candidates. *Universal Journal of Educational Research*, ۴(۱۱), ۲۵۳۳-۲۵۴۰.
- Davis, Susan; Ferholt, Beth; Clemson, Hannah Grainger; Jansson, Satu-Mari; & Marjanovic-Shane, Ana. (۲۰۱۵). *Dramatic interactions in education: Vygotskian and sociocultural approaches to drama, education and research*. Bloomsbury Publishing.
- De Janasz, Suzanne C; & Sullivan, Sherry E. (۲۰۰۴). Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network. *Journal of Vocational Behavior*, ۶۴(۲), ۲۶۳-۲۸۳.
- De Vos, Ans; De Clippeleer, Inge; & Dewilde, Thomas. (۲۰۰۹). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ۸۲(۴), ۷۶۱-۷۷۷.
- DeFillippi, Robert J; & Arthur, Michael B. (۱۹۹۴). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, ۱۵(۴), ۳۰۷-۳۲۴.
- Delima, VJ. (۲۰۱۶). 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*, ۲(۶).
- Delobbe, Nathalie; Gilbert, Patrick; & Le Boudelaire, Martine. (۲۰۱۴). Managing competencies: modelling of the toolkit based on case study research/Gerer des competences: une instrumentation en contexte, modelisation fondee sur l'etude de cas/Gestion de competencias: una instrumentacion en contexto. Modelizacion basada en el estudio de caso. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, ۶۹(۱), ۲۸-۶۰.
- Deshpande, Abhijit P. (۲۰۱۴). Application of the competency modelling approach: Determining the ideal profile of the Orthopaedic surgeons. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۲۳, ۱۲-۱۹.



- Dullayaphut, Phana; & Untachai, Subchat. (۲۰۱۳). Development the measurement of human resource competency in SMEs in upper northeastern region of Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۸۸, ۶۱-۷۲.
- Dzwigol, H; Dzwigol-Barosz, M; Miskiewicz, R; & Kwilinski, A. (۲۰۲۰). Manager competency assessment model in the conditions of industry ۴.۰. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, ۷(۴), ۲۶۳۰-۲۶۴۴.
- Eby, Lillian T; Butts, Marcus; & Lockwood, Angie. (۲۰۰۳). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, ۲۴(۶), ۶۸۹-۷۰۸.
- Ennis, Michelle R. (۲۰۰۸). *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)*. Office of Policy Development and Research, Employment and Training.
- Flavell, John H. (۱۹۷۹). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, ۳۴(۱۰), ۹۰۶.
- Freudenberg, R; & Lavy, H. (۲۰۰۴). Competency modeling. Online, Available from: <Http://Www.Training.Fema.Gov/Emiweb/Edu>.
- Gibbons, Chris; Dempster, Martin; & Moutray, Marianne. (۲۰۱۱). Stress, coping and satisfaction in nursing students. *Journal of Advanced Nursing*, ۶۷(۳), ۶۲۱-۶۳۲.
- Goleman, Daniel. (۱۹۹۸). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Hajiali, Ismail; Kessi, Andi Muhammad Fara; Budiandriani, B; Prihatin, Etik; & Sufri, Muhammad Mukhlis. (۲۰۲۲). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, ۲(۱), ۵۷-۶۹.
- Hallinger, Philip; & Kulophas, Dhirapat. (۲۰۲۰). The evolving knowledge base on leadership and teacher professional learning: a bibliometric analysis of the literature, ۱۹۶۰-۲۰۱۸. *Professional Development in Education*, ۴۶(۴), ۵۲۱-۵۴۰.
- Hancherngchai, Sunipa. (۲۰۲۰). Expected professional competencies for accountants of accounting and financial executives in the non-life insurance companies registered with oic.
- Hardman, Alisha M; Denny, Marina D; Story, AlliGrace; & Denny, Geoffrey. (۲۰۲۱). Determining Human Development Competency Training Needs of Family and Consumer Sciences Extension Professionals. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, ۴۹(۳), ۲۲۲-۲۳۷.
- Harvey, Lee. (۲۰۰۲). Evaluation for what? *Teaching in Higher Education*, ۷(۳), ۲۴۵-۲۶۳.



- Haynes, Katharine; & Tanner, Thomas M. (۲۰۱۵). Empowering young people and strengthening resilience: Youth-centred participatory video as a tool for climate change adaptation and disaster risk reduction. *Children's Geographies*, ۱۲(۳), ۳۵۷-۳۷۱.
- Hecklau, Fabian; Galeitzke, Mila; Flachs, Sebastian; & Kohl, Holger. (۲۰۱۶). Holistic approach for human resource management in Industry ۴.۰. *Procedia Cirp*, ۵۴, ۱-۶.
- Hirschi, Andreas; & Koen, Jessie. (۲۰۲۱). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, ۱۲۶, ۱۰۳۵۰۵.
- Horowitz, Marci Luxenburg; Stone, Dawn S; Sibrian, Julia; DuPee, Carrie; & Dang, Christine. (۲۰۲۲). An innovative approach for graduate nursing student achievement of leadership, quality, and safety competencies. *Journal of Professional Nursing*, ۴۳, ۱۳۴-۱۳۹.
- Jacobs, Jennifer; Koellner, Karen; John, Tyrone; & King, Carolyn D. (۲۰۱۴). The process of instructional change: Insights from the Problem-Solving Cycle. *Transforming Mathematics Instruction: Multiple Approaches and Practices*, ۳۳۵-۳۵۴.
- Jennings, Patricia A; Brown, Joshua L; Frank, Jennifer L; Doyle, Sebrina; Oh, Yoonkyung; Davis, Regin; Rasheed, Damira; DeWeese, Anna; DeMauro, Anthony A; & Cham, Heining. (۲۰۱۷). Impacts of the CARE for Teachers program on teachers' social and emotional competence and classroom interactions. *Journal of Educational Psychology*, ۱۰۹(۷), ۱۰۱۰.
- Jennings, Patricia A; & Greenberg, Mark T. (۲۰۰۹). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, ۷۹(۱), ۴۹۱-۵۲۵.
- Jones, Candace; & Lichtenstein, Bergmann. (۲۰۰۰). The "architecture" of careers: how career competencies reveal firm dominant logic in professional services. *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, ۱۵۳-۱۷۶.
- Kagan, Julia. (۲۰۲۳). Insurance: Definition, How It Works, and Main Types of Policies. Investopedia Academy.
- Knowles, Malcolm S; Holton III, Elwood F; & Swanson, Richard A. (۲۰۱۴). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge.
- Knowles, Malcolm Shepherd. (۱۹۹۵). Designs for adult learning: practical resources, exercises, and course outlines from the father of adult learning.

- Kong, H. (۲۰۱۰). *Determinants and outcome of career competencies: Perspectives of hotel managers in China*. The Hong Kong Polytechnic University School of Hotel and Tourism Management.
- Kong, Haiyan; & Yan, Qi. (۲۰۱۴). The relationship between learning satisfaction and career competencies. *International Journal of Hospitality Management*, ۴۱, ۱۳۳-۱۳۹.
- Koster, Bob; Brekelmans, Mieke; Korthagen, Fred; & Wubbels, Theo. (۲۰۰۵). Quality requirements for teacher educators. *Teaching and Teacher Education*, ۲۱(۲), ۱۵۷-۱۷۶.
- Kriele, Marcus; & Wolf, Jochen. (۲۰۱۴). *Value-oriented risk management of insurance companies*. Springer Science & Business Media.
- Krishnan, Venkat R. (۲۰۱۲). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, ۳۳(۶), ۵۵۰-۵۶۳.
- Krpálek, Pavel; Berková, Kateřina; Kubišová, Andrea; Krelová, Katarína Krpálková; Frendlovská, Dagmar; & Spiesová, Daniela. (۲۰۲۱). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, ۱۳(۱۰), ۵۵۳۳.
- Kuijpers, Maria Anna Catharina Theresia. (۲۰۰۴). Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'competenties'.
- Kuijpers, Marinka ACT; Schyns, Birgit; & Scheerens, Jaap. (۲۰۰۶). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, ۵۵(۲), ۱۶۸-۱۷۸.
- Liang, Zhanming; Howard, Peter F; & Leggat, Sandra G. (۲۰۱۷). ۳۶۰° management competency assessment: is our understanding adequate? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, ۵۵(۲), ۲۱۳-۲۳۳.
- Lieberman, Ann. (۱۹۹۶). Creating intentional learning communities. *Educational Leadership*, ۵۴(۳), ۵۱-۵۵.
- Liu, Shu-Ning; Lin, Yen-Ting; & Chen, Yi-Chun. (۲۰۱۱). Professional competencies for marketing managers in Taiwan: an application of the Analytic Hierarchy Process (AHP). *World Transactions on Engineering and Technology Education*, ۹(۴), ۲۱۵-۲۲۰.
- Low, Sabina; Cook, Clayton R; Smolkowski, Keith; & Buntain-Ricklefs, Jodie. (۲۰۱۵). Promoting social-emotional competence: An evaluation of the elementary version of Second Step®. *Journal of School Psychology*, ۵۳(۶), ۴۶۳-۴۷۷.
- Luckin, Rose; Clark, Wilma; Garnett, Fred; Whitworth, Andrew; Akass, Jon; Cook, John; Day, Peter; Ecclesfield, Nigel; Hamilton, Tom; & Robertson, Judy. (۲۰۱۱).

- Learner-generated contexts: A framework to support the effective use of technology for learning. In *Web ۲.۰-based e-learning: applying social informatics for tertiary teaching* (pp. ۷۰-۸۴). IGI Global.
- Luthans, Fred; & Youssef-Morgan, Carolyn M. (۲۰۱۷). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ۴, ۳۳۹-۳۶۶.
 - Martinez-Beck, Ivelisse; & Zaslow, Martha. (۲۰۰۶). *Introduction: The Context for Critical Issues in Early Childhood Professional Development*. Paul H Brookes Publishing.
 - Marx, Leo. (۲۰۰۰). *The machine in the garden: Technology and the pastoral ideal in America*. Oxford University Press, USA.
 - Marzban, Amir. (۲۰۱۱). Improvement of reading comprehension through computer-assisted language learning in Iranian intermediate EFL students. *Procedia Computer Science*, ۳, ۳-۱۰.
 - Mbatha, Blessing. (۲۰۱۴). Global transition in higher education: From the traditional model of learning to a new socially mediated model. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, ۱۵(۳), ۲۵۷-۲۷۴.
 - McCarthy, Christine. (۲۰۱۰). Global leadership: An analysis of three leadership competency models in multinational corporations.
 - McClarty, Katie Larsen; & Gaertner, Matthew N. (۲۰۱۵). Measuring mastery: Best practices for assessment in competency-based education.
 - McClelland, David C. (۱۹۷۳). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist*, ۲۸(۱), ۱.
 - McClelland, David C. (۱۹۹۸). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, ۹(۵), ۳۳۱-۳۳۹.
 - Megahed, Nada. (۲۰۱۸). A critical review of the literature and practice of competency modelling. *KnE Social Sciences*, ۱۰۴-۱۲۶.
 - Merriam, Sharan B. (۲۰۰۱). Andragogy and self-directed learning: Pillars of adult learning theory. *New Directions for Adult and Continuing Education*, ۲۰۰۱(۸۹), ۳.
 - Miller, Karen; & Moultrie, James. (۲۰۱۳). Understanding the skills of design leaders. *Design Management Journal*, ۸(۱), ۳۵-۵۱.
 - Mirvis, Philip H; & Hall, Douglas T. (۱۹۹۴). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, ۱۵(۴), ۳۶۵-۳۸۰.
 - Moritz, Steffen; & Lysaker, Paul H. (۲۰۱۸). Metacognition—what did James H. Flavell really say and the implications for the conceptualization and design of metacognitive interventions. *Schizophrenia Research*, ۲۰۱, ۲۰-۲۶.

- Müller, Ralf; & Turner, Rodney. (۲۰۱۰). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, ۲۸(۵), ۴۳۷-۴۴۸.
- Munn, Kylie; Goh, Steven; Basson, Marita; & Thorpe, David. (۲۰۲۱). Asset management competency requirements in Australian local government: A systematic literature review. *Australasian Journal of Engineering Education*, ۲۶(۲), ۱۶۷-۲۰۰.
- MWANGI, GRACE WANGARI. (۲۰۲۰). INSTITUTIONAL COMPETENCY MAPPING, FIRMS' CULTURE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AMONG INSURANCE COMPANIES IN KENYA.
- Nejati, Tahereh; Parsa, Abdullah; & Farhadirad, Hamid. (۲۰۲۰). Job career success by human resource training. *Journal of Educational Sciences*, ۲۸(۱), ۹۵-۱۱۸.
- Nemati, Hamid; Manzari Tavakoli, Hamdollah; Salajegheh, Sanjar; Pourkiani, Masoud; & Sheykhi, Ayob. (۲۰۲۰). Identifying the Indicators of Managers' Competency and Investigating Their Status in Iran Insurance Branches. *Agricultural Marketing and Commercialization Journal*, ۴(۱), ۲۱۰-۲۲۰.
- Oberst, Ursula; Gallifa, Josep; Farriols, Núria; & Vilaregut, Anna. (۲۰۰۹). Training emotional and social competences in higher education: The seminar methodology. *Higher Education in Europe*, ۳۴(۳-۴), ۵۲۳-۵۳۳.
- Ogorean, Claudia; Herciu, Mihaela; & Belascu, Lucian. (۲۰۰۹). Competency-based management and global competencies—challenges for firm strategic management. *International Review of Business Research Papers*, ۵(۴), ۱۱۴-۱۲۲.
- Opfer, V Darleen; & Pedder, David. (۲۰۱۱). Conceptualizing teacher professional learning. *Review of Educational Research*, ۸۱(۳), ۳۷۶-۴۰۷.
- Ouma, Sella O. (۲۰۱۷). Role of Employee Competencies, Quality Decisions and Competitive Strategies in the Relationship Between Organizational Learning and Performance of Insurance Firms in Kenya.
- Park, Changwoo. (۲۰۱۶). Project ecosystem competency model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۲۶, ۱۱۶-۱۲۳.
- Park, Hyun Hee; & Faerman, Sue. (۲۰۱۹). Becoming a manager: Learning the importance of emotional and social competence in managerial transitions. *The American Review of Public Administration*, ۴۹(۱), ۹۸-۱۱۵.
- Phin, Leong Wee. (۲۰۱۵). The effectiveness of performance appraisal in the private education industry in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, ۱۰(۱), ۹۵-۱۲۴.
- Pierpont, Elizabeth I; Hudock, Rebekah L; Foy, Allison M; Semrud-Clikeman, Margaret; Pierpont, Mary Ella; Berry, Susan A; Shanley, Ryan; Rubin, Nathan;

- Sommer, Katherine; & Moertel, Christopher L. (۲۰۱۸). Social skills in children with RASopathies: a comparison of Noonan syndrome and neurofibromatosis type ۱. *Journal of Neurodevelopmental Disorders*, ۱۰(۱), ۱-۱۱.
- Prahalad, Coimbatore K; & Hamel, Gary. (۲۰۰۶). *The core competence of the corporation*. Springer.
 - Puspaltha, Mrs V. (۲۰۲۱). 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)*, ۱۲(۱۱), ۱۸۲۸-۱۸۴۷.
 - Rahimi Mohamad Rosman, Mohamad; Izzati Nik Rosli, Nik Nur; Razlan, Noor Masliana; Idayu Mohd Shukry, Amira; Alimin, Noor Azreen; & Baharuddin, Nurfatihah S. (۲۰۲۲). Modelling Referencing Competency and Individual Performance. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, ۲۰(۱).
 - Rahimiaghdam, Samad; Babazadeh, Reza; & Shamsi, Meisam. (۲۰۲۲). Analysis of the relationship between competency-based factors of competitive advantages: a case of the insurance industry. *International Journal of Technology, Policy and Management*, ۲۲(۴), ۳۰۶-۳۲۴. <https://doi.org/10.1504/IJTPM.2022.126138>
 - Richman, Michael B; Trafalis, TB; & Adrianto, I. (۲۰۰۷). Multiple imputation through machine learning algorithms (Vol. ۳). Presented at the Fifth conference on artificial intelligence applications to environmental science.
 - Robertson, Ivan T; Callinan, Militza; & Bartram, Dave. (۲۰۰۳). Organizational effectiveness: the role of psychology.
 - Rosenberg, Marc J. (۲۰۰۵). *Beyond e-learning: Approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance*. John Wiley & Sons.
 - Rothwell, William J. (۲۰۰۲). The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies.
 - Rothwell, William J; & Kazanas, Hercules C. (۲۰۱۱). *Mastering the instructional design process: A systematic approach*. John Wiley & Sons.
 - Sahoo, Soumendra. (۲۰۱۶). Finding self-directed learning readiness and fostering self-directed learning through weekly assessment of self-directed learning topics during undergraduate clinical training in ophthalmology. *International Journal of Applied and Basic Medical Research*, ۸(۳), ۱۶۶.
 - Sanghi, Seema. (۲۰۱۶). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. SAGE publications India.
 - Sarkar Arani, Mohammad Reza; Lander, Bruce; Shibata, Yoshiaki; Kim-Eng Lee, Christine; Kuno, Hiroyuki; & Lau, Andrew. (۲۰۱۹). From “chalk and talk” to “guide on the side”: A cross-cultural analysis of pedagogy that drives customised

- teaching for personalised learning. *European Journal of Education*, ۵۴(۲), ۲۳۳-۲۴۹.
- Seal, Craig R; Naumann, Stefanie E; Scott, Amy N; & Royce-Davis, Joanna. (۲۰۱۱). Social emotional development: A new model of student learning in higher education. *Research in Higher Education Journal*, ۱۰, ۱.
 - Sedyastuti, Kristina; Suwarni, Emi; Rahadi, Dedi Rianto; & Handayani, Maidiana Astuti. (۲۰۲۱). Human Resources Competency at Micro, Small and Medium Enterprises in Palembang Songket Industry (pp. ۲۴۸-۲۵۱). Presented at the ۲nd Annual Conference on Social Science and Humanities (ANCOSH ۲۰۲۰), Atlantis Press.
 - Senge, Peter M. (۱۹۹۰). The art and practice of the learning organization.
 - Shanmugasundaram, Usharani; & Mohamad, Abdul Rashid. (۲۰۱۱). Social and emotional competency of beginning teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۹, ۱۷۸۸-۱۷۹۶.
 - Sherman, Herbert; Rausch, Erwin; & Washbush, John B. (۲۰۰۲). Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development. *Journal of Management Development*, ۲۱(۳), ۱۸۴-۲۰۰.
 - Shi, Hong. (۲۰۱۷). Planning Effective Educational Programs for Adult Learners. *World Journal of Education*, ۷(۳), ۷۹-۸۳.
 - Skorková, Zuzana. (۲۰۱۶). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۳۰, ۲۲۶-۲۳۴.
 - Slocum, John W; Hellriegel, Don; & Jackson, Susan E. (۲۰۰۸). *Competency-based management*. Thomson/South-Western.
 - Sparrow, Paul. (۲۰۱۹). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, ۲۲(۳), ۱۶۰-۱۷۰.
 - Stevens, Gregory W. (۲۰۱۳). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, ۱۲(۱), ۸۶-۱۰۷.
 - Sturre, Vanessa L; von Treuer, Kathryn M; Knight, Tess; & Walker, Arlene. (۲۰۲۲). Using assessment centres to develop student competence: Nine steps to success and better partnerships. *Innovations in Education and Teaching International*, ۵۹(۲), ۱۷۲-۱۸۲.
 - Suhardi, S. (۲۰۱۸). The effect of competence, compensation of organizational citizenship behavior and performance of employees in life insurance companies in Batam City. *Archives of Business Research*, ۶(۱۰).
 - Sumuer, Evren. (۲۰۱۸). Factors related to college students' self-directed learning with technology. *Australasian Journal of Educational Technology*, ۳۴(۴).

- Sun, Li; & Shi, Kan. (۲۰۰۸). The human resource competency studies and the IPMA-HR competency training and certification program in China. *Public Personnel Management*, ۳۷(۳), ۳۵۳-۳۶۲.
- Testa, Mark R; & Sipe, Lori. (۲۰۱۲). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, ۳۱(۳), ۶۴۸-۶۵۸.
- Thimann, Christian. (۲۰۱۷). What is insurance and how does it differ from general finance. *The Economics, Regulation, and Systemic Risk of Insurance Markets*, ۵-۱۹.
- Thomas, Kenneth W; & Velthouse, Betty A. (۱۹۹۰). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, ۱۵(۴), ۶۶۶-۶۸۱.
- Tudge, Jonathan RH; Payir, Ayse; Merçon-Vargas, Elisa; Cao, Hongjian; Liang, Yue; Li, Jiayao; & O’Brien, Lia. (۲۰۱۶). Still misused after all these years? A reevaluation of the uses of Bronfenbrenner’s bioecological theory of human development. *Journal of Family Theory & Review*, ۸(۴), ۴۲۷-۴۴۵.
- Ul Din, Sajid Mohy; Abu-Bakar, Arpah; & Regupathi, Angappan. (۲۰۱۷). Does insurance promote economic growth: A comparative study of developed and emerging/developing economies. *Cogent Economics & Finance*, ۵(۱).
- Veliu, Liridon; & Manxhari, Mimoza. (۲۰۱۷). The impact of managerial competencies on business performance: SME’s in Kosovo. *Journal of Management*, ۳۰(۱), ۵۹-۶۵.
- Vimala, A; & Rathnaraj, Mr S Narendra. (۲۰۱۸). Managerial Competency Mapping And Gap Analysis Among The Middle Level Managers Of Insurance Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, ۲۰(۱۱), ۱-۶.
- Vu, Giang Thi Huong. (۲۰۱۷). A critical review of human resource competency model: evolvment in required competencies for human resource professionals. *Journal of Economics, Business and Management*, ۵(۱۲), ۳۵۷-۳۶۵.
- Weare, Katherine; & Gray, Gay. (۲۰۰۳). *What works in developing children’s emotional and social competence and wellbeing?* DfES Publications Southampton.
- Wiernik, Brenton M; & Kostal, Jack W. (۲۰۱۹). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, ۶۶(۳), ۲۸۰.
- Wilcox, Yuanjing. (۲۰۱۲). *An initial study to develop instruments and validate the Essential Competencies for Program Evaluators (ECPE)*. university of Minnesota.
- Woodruffe, Charles. (۱۹۹۳). What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, ۱۴(۱), ۲۹-۳۶.

- Young, John Q; Holmboe, Eric S; & Frank, Jason R. (۲۰۲۱). Competency-Based Assessment in Psychiatric Education: A Systems Approach. *Psychiatric Clinics*, ۴۴(۲), ۲۱۷-۲۳۵.
- Zakaria, NORMAH; Masduki, Masadliahani; Kamis, Arasinah; Yamin, Noor Azlin; & Ismail, Nur Nadiah. (۲۰۱۸). Effective competency-based training learning environment towards career competencies amongst vocational students. *Journal of Engineering Science and Technology*, ۱۳, ۱۸-۲۶.
- Armstrong, Michael. (۱۹۹۲). Human resource management: strategy & action. (No Title).
- Azevedo, Ana; Apfelthaler, Gerhard; & Hurst, Deborah. (۲۰۱۲). Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements. *The International Journal of Management Education*, ۱۰(۱), ۱۲-۲۸.
- Braun, Virginia; & Clarke, Victoria. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.
- cambridge. (۲۰۲۲). human resource management. Retrieved August ۱۲, ۲۰۲۳, from <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/human-resource-management>
- Cevikbas, Mustafa; Kaiser, Gabriele; & Schukajlow, Stanislaw. (۲۰۲۲). 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*, ۱-۳۲.
- Cohen, Jacob. (۱۹۹۲). A power primer. *Psychological Bulletin*, ۱۱۲(۱), ۱۵۵.
- De Vos, Ans; De Hauw, Sara; & Van der Heijden, Beatrice IJM. (۲۰۱۱). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, ۷۹(۲), ۴۳۸-۴۴۷.
- Guba, Egon G; & Lincoln, Yvonna S. (۱۹۹۴). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, ۲(۱۶۳-۱۹۴), ۱۰۵.
- Hair Jr, Joseph F; Ringle, Christian; Sarstedt, Marko; & Gudergan, Siegfried P. (۲۰۱۷). Advanced issues in partial least square structural equation modeling. SAGE.
- Kowal, Barbara; Włodarz, Daria; Brzychczy, Edyta; & Klepka, Andrzej. (۲۰۲۲a). Analysis of Employees' Competencies in the Context of Industry ۴.۰. *Energies*, ۱۵(۱۹), ۷۱۴۲.
- Kowal, Barbara; Włodarz, Daria; Brzychczy, Edyta; & Klepka, Andrzej. (۲۰۲۲b). Analysis of Employees' Competencies in the Context of Industry ۴.۰. *Energies*, ۱۵(۱۹), ۷۱۴۲.

- Kurmanov, Nurlan; Tolysbayev, Baurzhan; Amirova, Gulnur; Satkanova, Rimma; & Shamuratova, Nazgul. (۲۰۲۱). Foresight of the innovation manager competencies. *Polish Journal of Management Studies*, ۲۳(۲).
- Leoni, Riccardo. (۲۰۱۲). Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: Evidence from Italian employees. *ILR Review*, ۶۵(۲), ۳۱۶-۳۴۹.
- Muller, Ralf; & Turner, Rodney. (۲۰۱۰). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, ۲۸(۵), ۴۳۷-۴۴۸.
- Oberlander, Maren; Beinicke, Andrea; & Bipp, Tanja. (۲۰۲۰). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, ۱۴۶, ۱۰۳۷۵۲.
- Pamucar, Dragan; & cirovic, Goran. (۲۰۱۵). The selection of transport and handling resources in logistics centers using Multi-Attributive Border Approximation area Comparison (MABAC). *Expert Systems with Applications*, ۴۲(۶), ۳۰۱۶-۳۰۲۸. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.11.057>
- Ringle, Christian M; & Sinkovics, Rudolf R. (۲۰۰۹). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, ۲۰, ۲۷۷-۳۱۹.
- Sarah, Jermehag; & Nelly, Lorentsson. (۲۰۲۳). Radiological technologists' self-assessment of professional competence in Japan. A survey study. *Japan Journal of Research*, ۱(۴).
- Sarstedt, Marko; Ringle, Christian M; & Hair, Joseph F. (۲۰۱۷). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of Market Research*, ۲۶(۱), ۱-۴۰.
- Westland, J Christopher. (۲۰۱۰). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, ۹(۶), ۴۷۶-۴۸۷.

آدرس: تهران، سعادت آباد، میدان شهید تهرانی مقدم (کاج)، خیابان سرو غربی، پلاک ۴۳، تلفن: ۲۲۰۸۴۰۸۴

سایت پژوهشکده: www.IRC.ac.ir پست الکترونیکی: info@IRC.ac.ir