



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Design and validation of a professional competency model for key employees in Iran's insurance industry: A mixed-methods approach

Alireza Hadi¹, Hasan Boudlaie^{2*}, Alireza Koushki Jahromi³¹ Department of Management and Accounting, RO.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran.² Department of Management, Ki.IC.UT, Tehran University, Tehran, Iran.³ Department of Management, ATU, Allameh University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 19 April 2025

Final revision: 25 September 2025

Accepted: 1 October 2025

Early online access: 1 October 2025

Published: 1 January 2026

Keywords:

Human resource management

Insurance industry

Key employees

Professional competencies

ABSTRACT

BACKGROUND AND OBJECTIVES: The insurance industry, as one of the fundamental pillars of the country's financial and economic system, plays an irreplaceable role in ensuring the security and safety of economic activities, reducing individual and organizational risks, and providing peace of mind for policyholders. Beyond its direct contribution to economic stability, this industry indirectly fosters investment growth, encourages production, and supports high-risk activities. Despite such a vital position, the performance of the insurance industry is heavily dependent on the quality of human capital and the professional competencies of its workforce. Global experience and numerous studies have shown that in financial industries, the most important factor in building customers' trust and ensuring organizational sustainability is the professional competency of key employees and managers. Nevertheless, a review of domestic and international research reveals that many existing competency models lack several qualities. These include insufficient validity, an overemphasis on correlations between competency variables and managerial performance, and a retrospective orientation of the models. In other words, such models rarely focus on identifying the competencies required for the future needs of organizations. In Iran, too, the regulations concerning the professional competencies of key employees in the insurance industry emphasize educational qualifications and work experience rather than actual capabilities and skills. This has led to inefficient appointments, subjective and preference-based selections, and reduced motivation among qualified specialists to enter the insurance industry. Consequently, the necessity of designing a comprehensive, scientific, and localized model to identify and assess the professional competencies of key employees in Iran's insurance industry has become increasingly evident.

METHODS: This study adopted a mixed-methods approach, comprising both qualitative and quantitative phases, in order to benefit from the strengths of each method. In the qualitative phase, the statistical population consisted of insurance industry experts and related academics. Using the snowball sampling technique, 15 experts were selected. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. At this stage, the researcher first reviewed and coded the data, then grouped similar or related codes into organizing themes. Ultimately, 39 initial codes were extracted and classified into 18 organizing themes and four overarching themes. In the quantitative phase, the statistical population included key employees of Iranian insurance companies. To enhance accuracy and generalizability, a sample of 88 employees was selected using simple random sampling. The data collection instrument was a researcher-developed questionnaire, which was refined based on expert feedback and confirmed for content validity. The reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach's alpha and found to be 0.89, indicating good reliability. Data analysis in this phase was conducted using Partial Least Squares (PLS) through SmartPLS software, which allowed for the simultaneous examination of variable relationships and the validation of the conceptual model.

FINDINGS: The qualitative results showed that the main dimensions of professional competencies of key employees in the insurance industry consist of four areas: individual competency (ability to evaluate and select technology, use artificial intelligence algorithms, ensure data security, and participate in research), interpersonal competency (conflict management, effective communication, negotiation and persuasion, and emotional intelligence), functional competency (time management, data management, decision-making and problem-solving, change management, and human resource management), and organizational competency (strategic planning, effective leadership, performance monitoring and control, market analysis, and marketing). In the quantitative phase, all relationships in the fitted model were statistically significant; specifically, the t-values for the paths were greater than 1.96, and the significance levels were reported to be less than 0.05, confirming the validity of the final model. The analysis of effect sizes further indicated that competencies such as decision-making and problem-solving, and effective leadership had the greatest influence, while competencies such as cybersecurity and participation in research projects ranked lower in importance.

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

*Corresponding Author:

Email: Hasanboudlaie@ut.ac.ir

Phone: +9821 26645392

ORCID: 0000-0002-9416-2806

DOI: 10.22056/ijir.2026.01.06





مقاله پژوهشی

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

علیرضا هادی^۱، حسن بودلایی^{۲*}، علیرضا کوشکی جهرمی^۳

^۱ گروه مدیریت و حسابداری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

^۲ گروه مدیریت، پردیس کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

^۳ گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده:

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

روش‌شناسی: روش پژوهش روش آمیخته (کیفی و کمی) است. روش پژوهش بخش کیفی تحلیل مضمون و روش کمی نیز روش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان صنعت بیمه که یک نمونه ۱۵ نفری با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی از میان آن‌ها انتخاب شد. جامعه آماری بخش کمی پژوهش نیز عبارت بودند از کارکنان کلیدی صنعت بیمه و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۸۸ نفر از آنان انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش برای بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و ابزار برای بخش کمی نیز پرسش‌نامه محقق‌ساخته بوده است.

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

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر با ارائه الگوی بومی و معتبر از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه، چندین دستاورد نظری و عملی به همراه دارد. به‌لحاظ نظری، این پژوهش شکاف موجود در ادبیات داخلی را پر کرده و تصویری جامع از ابعاد شایستگی‌های فردی، بین‌فردی، کارکردی و سازمانی ارائه کرده است. از نظر عملی، مدل نهایی می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران صنعت بیمه کمک کند تا در فرآیندهای جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی و جانشین‌پروری کارکنان کلیدی از چهارچوبی علمی و مبتنی بر شایستگی استفاده کنند. همچنین، این مدل مبنایی برای طراحی دوره‌های آموزشی هدفمند، توسعه منابع انسانی، ارتقای رضایت مشتریان و افزایش مزیت رقابتی شرکت‌های بیمه در سطح ملی و بین‌المللی خواهد بود. هر چند پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همچون حجم نمونه محدود و دشواری دسترسی به خبرگان مواجه بوده است، اما نتایج آن می‌تواند الهام‌بخش مطالعات بعدی برای توسعه مدل‌های جامع‌تر، آینده‌نگرتر و با داده‌های گسترده‌تر باشد. در مجموع، یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت صنعت بیمه در گرو توجه نظام‌مند به شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی است و به‌کارگیری چنین مدل‌هایی می‌تواند آینده‌ای پایدارتر و رقابتی‌تر برای این صنعت به ارمغان بیاورد.

اطلاعات مقاله

تاریخ‌های مقاله:

دریافت: ۳۰ فروردین ۱۴۰۴

بازنگری نهایی: ۳ مهر ۱۴۰۴

پذیرش: ۹ مهر ۱۴۰۴

زودآیند: ۹ مهر ۱۴۰۴

انتشار: ۱۱ دی ۱۴۰۴

کلمات کلیدی:

شایستگی‌های حرفه‌ای

صنعت بیمه

کارکنان کلیدی بیمه

مدیریت منابع انسانی بیمه

*نویسنده مسئول:

ایمیل: Hasanboudlaie@ut.ac.ir

تلفن: ۰۲۱ ۲۶۶۴۵۳۹۲

ORCID: 0000-0002-9416-2806

DOI: 10.22056/ijir.2026.01.06

نخستین مسئله مربوط به اندازه‌گیری (نادرست) شایستگی‌ها در خودارزیابی گزارش شده است. بنابراین، به ارزیابی مرتبط با وضعیت منجر می‌شود که پاسخ‌دهندگان ویژگی‌های خود را بسیار مثبت ارزیابی می‌کنند. از سوی دیگر، لئونی (Leoni, 2012) استدلال می‌کند که کارکنان کاملاً می‌توانند توانایی‌های خود را ارزیابی کنند و فرض می‌شود که هر خطای خودارزیابی، چه برآورد بیش از حد و چه برآورد کمتر از حد، ارتباطی با دیگر متغیرها ندارد. این در حالی است که مطالعات دیگر رویکرد خودارزیابی را با این استدلال توجیه می‌کنند که ارزیابی‌های کارکنان بسیار شبیه به ارزیابی‌های ناظران خارجی است و نشان می‌دهد که ارزیابی‌ها به‌سادگی با اصلاح سؤالات پرسش‌نامه توسط پاسخ‌دهندگان نه برای ارزیابی شایستگی‌هایشان، بلکه برای میزان توانایی‌هایی که آن‌ها باید در موقعیت شغلی خود نشان دهند، به حداقل رساند (Heidemeier & Moser, 2009).

مسئله 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 یا سازمانی از سوی دیگر است. مسئله اصلی در اینجا جهت‌گیری است، که از این حقیقت ناشی می‌شود که بسیاری از مطالعات فرض پیشینی درباره جهت‌گیری بین شایستگی و ارزش اندازه‌گیری شده برای کارکنان کلیدی ندارند (De Vos et al., 2011). از این رو، بیشتر این نتایج را می‌توان فقط از نظر همبستگی‌ها به‌جای جهت‌گیری تفسیر کرد (Cevikbas et al., 2022). در نهایت، از آنجاکه بیشتر روش‌های مبتنی بر شایستگی تاکنون براساس رفتار در شرایط بحرانی هستند، این انتقاد بر آن‌ها وارد است که پاسخگویی به نیازهای آینده سازمان‌ها براساس آنچه در گذشته کار کرده، استوار شده است. مثلاً، کارکنان مولد و کم‌بازده تا به امروز ممکن است از نظر برخی ویژگی‌های نامرتب با شرایط فعلی که ممکن است در آینده اهمیت پیدا کنند، متفاوت باشند. با این حال، یک سازمان تنها با ارزش‌گذاری و استخدام کارکنان براساس ویژگی‌های مولد بودن، تنوع نیروی کار خود را کاهش می‌دهد و پتانسیل خلاقیت و نوآوری را به خطر می‌اندازد. در واقع، شایستگی از نظر ماهیت پویاست؛ لذا، روش‌های شناسایی یا اندازه‌گیری نیز باید شامل مؤلفه آینده‌نگاری باشد (Kurmanov et al., 2021).

در کشور ما نیز کارکنان کلیدی شرکت‌های بیمه به‌موجب شاخص‌های مندرج در آیین‌نامه نحوه احراز شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی و عملیاتی مؤسسات بیمه، شماره ۹۰، ارزیابی و پس از تأیید بیمه مرکزی منصوب می‌شوند. و لیکن امروز آیین‌نامه یادشده انتظار این صنعت برای برخورداری از سرمایه انسانی شایسته و حرفه‌ای را تأمین نمی‌کند (عزیزی امیری و همکاران، ۱۴۰۰). مثلاً این آیین‌نامه بر جنبه تحصیلات و تجربه تمرکز دارد و (به‌طور ناخواسته) شرایطی را ایجاد کرده است که انتصاب در سمت‌های کلیدی در شرکت‌های بیمه با محدودیت بسیار زیادی از جمله انتخاب‌های سلیقه‌ای و رابطه‌مند به‌جای انتخاب ضابطه‌مند و علمی

شایستگی حرفه‌ای کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده عملکرد سازمانی در بخش خدمات مالی و به‌ویژه صنعت بیمه مطرح است (Salman et al., 2020). صنعت بیمه به‌عنوان پشتیبان فعالیت‌های مالی و اقتصادی یک کشور به سرمایه انسانی متخصص و شایسته نیاز دارد، زیرا امنیت و آرامش خاطر بیمه‌گذاران در انواع ریسک‌های بیمه‌ای (زندگی، اموال و مسئولیت) در گرو عملکرد درست و بجای بیمه‌گران در محاسبه احتمالات و تعیین حق‌بیمه، ارزیابی ریسک‌ها، رسیدگی و پرداخت خسارت و ... است و هرگونه بی‌توجهی می‌تواند آثار جبران‌ناپذیری در جامعه بیمه‌گذاران یک شرکت و حتی کشور به وجود آورد (Kuswanto, 2024). شایستگی‌های اساسی منابع انسانی لازم برای صنعت بیمه شامل ترکیبی از مهارت‌های فنی، توانایی‌های بین‌فردی و شیوه‌های مدیریت استراتژیک است. این شایستگی‌ها برای جذب، حفظ و توسعه استعدادها در یک محیط بسیار رقابتی بسیار مهم‌اند (Kuswanto, 2024). مهارت مدیران و کارشناسان بیمه در طراحی و ارائه محصولات و خدمات بیمه برای عملکرد مؤثر شرکت حیاتی است (Kajwang, 2021). همچنین عملکرد موفق در صنعت بیمه مستلزم داشتن مهارت‌های ارتباطی قوی برای تعامل با مشتریان و مدیریت تیم و اجرای شیوه‌های مدیریت مشارکتی و جلب رضایت کارکنان است (Sumalatha & Fakrulla, 2023). مهم‌ترین عامل در جلب رضایت و اعتماد مشتریان در صنایع مالی مانند بانک‌ها و بیمه‌ها، اطمینان از شایستگی مدیران و کارکنان آن‌هاست (Shrestha & Prajapati, 2023).

به‌منظور گزینش افراد شایسته برای مشاغل مدیریتی و کارشناسی، روش‌های متعددی با هدف تشخیص و تطبیق ویژگی‌ها و شایستگی‌های کارکنان با مشاغل طراحی شده است که با انجام یک بررسی تطبیقی بین سازمان‌های مهم دنیا یکی از مهم‌ترین این رویکردها که بسیاری از سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند، کانون ارزیابی و توسعه است. از مهم‌ترین وظایف مرکز ارزیابی تدوین و استخراج مدل شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیریتی در سازمان است (Mcclarty & Gaertner, 2015). همان‌گونه که شرایط احراز مشاغل با یکدیگر متفاوت است، افراد نیز از لحاظ شایستگی‌ها، استعدادها، توانایی‌ها، علایق، رغبت‌ها و دیگر ابعاد با هم 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 روبه‌رو شوند. به‌طور یقین بدون وجود الگوی شایستگی حرفه‌ای، تصمیم‌گیری درباره جذب، گزینش، انتصاب و ارتقای افراد عاری از خطا نخواهد بود. از سوی دیگر، ارزیابی شایستگی حرفه‌ای، ضامن پویایی و روزآمدی شایستگی‌های تعیین‌شده هستند (Miller & Moultrie, 2013). با این حال، بررسی ادبیات قبلی نشان می‌دهد، مسائل و محدودیت‌های متعددی در شناسایی و اندازه‌گیری شایستگی‌ها وجود دارد که در ادامه به آن اشاره می‌شود.

دومین نقطه عطف مهم یک دهه بعد با یک طرح تجربی رخ داد. به این صورت که استدلال‌های مک‌کلند (McClelland, 1973) را در معرض آزمون کمی قرار داد. بویاتزیس (Boyatzis, 1991) مطالعه‌ای درباره ۲۰۰۰ مدیر در سطوح مختلف شرکت از ۱۲ سازمان مختلف انجام داد تا بدین‌وسیله به شناسایی ویژگی‌هایی بپردازد که موفقیت آن‌ها را تعیین می‌کند. 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 به دو گروه تقسیم‌شان کرد: (۱) شایستگی‌های اساسی (مانند تفکر منطقی، عزت نفس، خودانگیزگی) و (۲) شایستگی‌های برتر (مانند جهت‌گیری کارایی، مدیریت فرایند گروهی، پایداری و سازگاری محیطی).

نقطه عطف نهایی از اتحاد زمینه‌های فردی و سازمانی مدل‌های مبتنی بر شایستگی در زیر یک چتر واحد حاصل می‌شود. رابرتسون و همکاران (Robertson et al., 2002) یک مدل مبتنی بر شایستگی معاصر را ارائه می‌دهد، که در آن چهار عامل تعیین‌کننده مختلف عملکرد شغلی موفق را متمایز می‌کند: (۱) توانایی، (۲) شایستگی‌ها، (۳) زمینه، و (۴) نتیجه. یک مثال خوب از این رویکرد کل‌نگر، مدل‌سازی مبتنی بر شایستگی ارائه‌شده توسط هکلاو و همکاران (Hecklau et al., 2016) است، که بر نقش مدیریت منابع انسانی متمرکز دارند. رویکرد آن‌ها شامل سه مرحله حیاتی است: (۱) شناسایی چالش‌های نوظهور (تقسیم‌شده به عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، محیطی و قانونی)، (۲) شایستگی‌ها برای رویارویی با آن چالش‌ها (تجمیع‌شده در تکنیک‌ها، روش‌شناسی، صلاحیت‌های اجتماعی و شخصی)، و در نهایت، (۳) تجسم سطوح توسعه شایستگی‌های لازم.

به‌رغم 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 به‌عنوان ویژگی‌هایی درک شوند که همراه با تجربه کسب‌شده فرد و تجربه حرفه‌ای توسعه می‌یابند. علاوه‌براین، 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 (شایستگی‌های رفتاری)، مهارت‌های سخت، مانند استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات یا کامپیوترها (مهارت‌های فنی)، و ویژگی‌های رهبری (شایستگی‌های رهبری) است (دامغانیان و حاج کاظمی، ۱۳۹۳; Cole et al., 2022). از سوی دیگر، یک رویکرد گسترده‌تر برای طبقه‌بندی شایستگی‌ها در ادامه ارائه شده است (Oberlander et al., 2020).

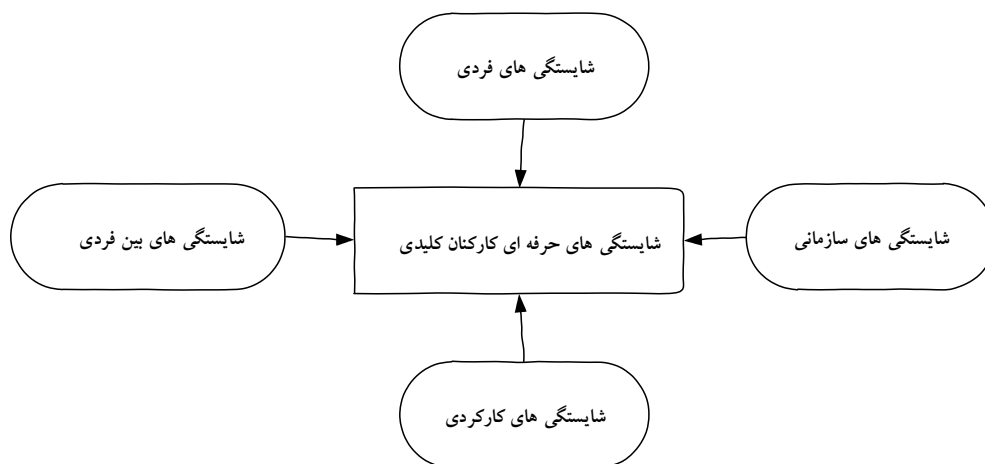
- شایستگی‌های عمومی _ لازم برای همه (مثلاً جاه‌طلبی، آرزوهای حرفه‌ای، مهارت‌های سازمانی، یادگیری شخصی، خودشکوفایی، خلاقیت یا مدیریت زمان)؛
- شایستگی‌های کارکردی _ دانش و مهارت‌های لازم برای انجام یک وظیفه خاص؛

روبه‌رو شوند. در این حالت، نیروهای متخصص، بانگیزه و توانمند، از ورود به این جرگه باز می‌مانند و این خود از یک سو موجب فقر صنعت از لحاظ سرمایه انسانی حرفه‌ای و از سوی دیگر نبود چشم‌اندازی برای نیروهای متخصص و بانگیزه می‌شود. افزون‌براین، مسائلی نیز در ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی وجود دارد. مهم‌ترین انتقادی که به سیستم ارزیابی عملکرد مدیران وارد می‌شود این است که به‌جای ارزیابی عملکرد افراد، عملکرد شرکت ارزیابی و موجب می‌شود که ارزیابی مدیران از رویی کافی برخوردار نباشد. به این مفهوم که ممکن است عملکرد مدیران در برخی شرکت‌ها که دارای نتایج عملکردی مطلوبی بوده‌اند تحت‌الشعاع شاخص‌های عملکردی شرکت قرار گیرد و مطلوب ارزیابی شود؛ یا بالعکس، عملکرد مدیران شرکت‌هایی که نتایج عملکردی نامطلوبی داشته‌اند، نامطلوب ارزیابی شود. بنابراین، بازنگری در شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور ضرورت دارد.

با توجه به طرح موضوع و شکاف‌های پژوهشی 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 خودارزیابی هستند. از سوی دیگر، روش‌های کیفی امکان تنظیم دقت بیشتر در شناسایی و اندازه‌گیری شایستگی را فراهم می‌کنند، اما معمولاً مسئله تعمیم محدود دارند. لذا، پژوهش حاضر در این زمینه در خصوص تعمیم یافته‌ها با توجه به گروه‌های مختلف کارکنان کلیدی صنعت بیمه و افزایش اندازه مجموعه داده، گسترش مجموعه شایستگی‌های مورد استفاده در تحلیل‌ها، تبیین روابط علی بین شایستگی‌های کلیدی در قالب طراحی مدلی جدید برای ارزش‌گذاری کارکنان در این صنعت بر ساس تأثیر شایستگی‌ها بر کارکنان متمرکز است. این مطالعه همچنین، در مورد ارزش‌گذاری کارکنان کلیدی صنعت بیمه از فرایندی طولی استفاده می‌کند تا بینش‌های بیشتری را درباره اینکه افراد به چه میزان در کسب شایستگی‌ها موفق بوده‌اند و آیا با انتظارات صنعت مورد مطالعه همخوانی دارند، فراهم آورد و در نهایت به این پرسش اصلی پاسخ می‌دهد که الگوی شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کدام است؟ ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کدام‌اند؟

مبانی نظری پژوهش

مدل‌های مبتنی بر شایستگی در حوزه فردی را که مک‌کلند (McClelland, 1973) بنا نهاده بر این موضوع متمرکز داشت که آزمون‌های هوش و توانایی کلاسیک فقط موفقیت تحصیلی را پیش‌بینی می‌کنند و رویدادها و پیامدهای اساسی زندگی شخصی و حرفه‌ای را در نظر نمی‌گیرند. در نتیجه، همه مدل‌های اولیه همبستگی‌ها و علیت‌های مبتنی بر چنین معیارهایی، دچار سوگیری فرهنگی و اجتماعی هستند. با در نظر گرفتن این زمینه انتقادی، پژوهشگران پیشنهاد کردند که مشاهده کارمندان موفق و کمتر موفق و تعیین تفاوت آن‌ها آغاز شود (یزدانی، ۱۴۰۰).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش
Fig. 1. Conceptual model of the study

انجام داده‌اند، تأثیر شایستگی شغلی بر عملکرد بازاریابان بیمه بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد که شایستگی شغلی بازاریابان تأثیر قوی و قابل توجهی بر عملکرد آن‌ها دارد، به‌خصوص در زمینه بازاریابی تلفنی بیمه. این پژوهش به استفاده از مدل رگرسیون چندگانه برای تحلیل داده‌ها پرداخته است و نتایج آن تأکید بر اهمیت شایستگی‌های شغلی در بهبود عملکرد کارکنان دارد.

در پژوهشی دیگر، **حاجیعلی و همکاران (Hajiali et al., 2022)** به بررسی تأثیر شایستگی کارکنان بر رضایت شغلی و عملکرد پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر شایستگی بر عملکرد کارکنان مثبت است، اما تأثیر آن به میزان کمی قابل توجه است. این مطالعه به ضعف توجه به نوآوری و فناوری در بهبود عملکرد کارکنان نیز اشاره کرده است.

کرپالک و همکاران (Krpálek et al., 2021) در پژوهش خود به بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای و مهارت‌های نرم کارکنان پرداخته‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که شایستگی‌های حرفه‌ای و سیستم‌های دیجیتال نقش عمده‌ای در بهبود عملکرد شغلی و مدیریت عمومی دارند.

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

در پژوهشی دیگر **موانگی (Mwangi, 2021)** به تأثیر شایستگی نهادی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکت‌های بیمه پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ شرکت می‌تواند به‌طور معناداری رابط میان شایستگی نهادی و عملکرد سازمانی را تعدیل کند.

باریشیچ و همکاران (Barišić et al., 2020) در پژوهشی

• شایستگی‌های کسب‌وکار _ دانش و مهارت‌های لازم برای اداره کسب‌وکار و تصمیم‌گیری؛

• شایستگی‌های بین‌فردی _ 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 (شایستگی‌ها از طریق «انتصاب» به دست می‌آیند)، هدف شایستگی (شایستگی‌های عمومی برای تمامی 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 (به‌طور کلی یا به‌طور خاص تعریف شده) (Müller & Turner, 2010). افزون‌براین، همان‌گونه که بیان شد، در بسیاری از پژوهش‌های قبلی بر شایستگی‌های سازمانی مربوط به کارکنان کلیدی نیز بسیار تأکید شده است (Müller & Turner, 2010).

قرونه (۱۳۹۹) شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان را در پنج دسته از شایستگی‌های محوری طبقه‌بندی کرده است: شایستگی‌های فردی، میان‌فردی، ادراکی، سازمانی و فنی. همچنین در پژوهش **پناهی (Panahi, 2018)** ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی به‌صورت دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های فردی و سازمانی معرفی شده است. بر این اساس و با توجه به جمع‌بندی مطالعات پیشین، شایستگی‌های کارکنان کلیدی در قالب مدل مفهومی زیر نمایش داده می‌شود.

مروری بر پیشینه پژوهش

در مطالعه‌ای که **آرینی و سوریادی (Arini & Suryadi, 2023)**

نیز روش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان صنعت بیمه که یک نمونه ۱۵ نفری با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی از میان آن‌ها انتخاب شد. جامعه آماری بخش کمی پژوهش نیز عبارت بودند از کارکنان کلیدی صنعت بیمه و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۸۸ نفر از آنان انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش برای بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و ابزار برای بخش کمی نیز پرسش‌نامه محقق‌ساخته بوده است. روایی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از طریق روایی بازآزمایی محاسبه شد که بعد از بازآزمایی تعداد ۴ مصاحبه در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه، مشخص شد که پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش، برابر ۸۰ درصد است، که روایی مطلوب و مناسبی ارزیابی شد. برای پایایی مصاحبه‌ها نیز از روش پژوهش همکار استفاده شد و یک نفر از همکاران ۴ مصاحبه را مجدداً کدگذاری کرد که براساس تعداد کل کدهای توافق شده مشخص شد که میزان اعتبار مصاحبه‌ها ۸۳ درصد بوده و نشان از میزان قابلیت اعتماد و توافق مطلوب مصاحبه‌شوندگان از مصاحبه‌های صورت‌گرفته و سؤالات بیان‌شده دارد. ابزار دیگر پژوهش در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. وضعیت روایی پرسش‌نامه با روش روایی محتوا و با نظر خبرگان این حوزه، بعد از انجام اصلاحات مدنظر پرسش‌نامه از منظر روایی، مطلوبیت لازم را دارا بود. در خصوص پایایی پرسش‌نامه نیز از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ۸۹ درصد محاسبه شد که نشان از پایایی مناسب و قابل اعتماد دارد. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری تحلیل مضمون و در بخش کمی از طریق تحلیل مسیر با نرم‌افزار SMART PLS داده‌های جمع‌آوری شده تحلیل شدند.

نتایج و بحث

الف) تحلیل بخش کیفی پژوهش

در پژوهش حاضر، برای دادن پاسخ به این پرسش پژوهش مبنی بر اینکه ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کدام‌اند، از ابزار مصاحبه و روش تحلیل مضمون استفاده شد. در ادامه مشخصات خبرگان و نتیجه تحلیل کیفی پژوهش ارائه می‌شود.

در پژوهش حاضر و در بخش کیفی، به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، از مصاحبه و برای تحلیل از روش تحلیل مضمون استفاده شد. بر همین اساس و با هدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث پژوهش، چهارچوبی برای طرح پرسش‌های مصاحبه‌ها با خبرگان تدوین شد. 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 گلوله‌برفی انتخاب شدند. در مرحله دوم، مصاحبه‌های انجام‌شده با روش تحلیل مضمون استقرایی شش‌مرحله‌ای کلارک و براون کدگذاری شد. در مرحله اول، پژوهشگر مصاحبه‌ها (۱۵ مصاحبه) را خواند و با

در بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مورد انتظار مدیران مالی، بر مهارت‌های فردی مانند اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌های فردی تأکید داشت. این پژوهش نشان داد که انتظارات از شایستگی‌های فردی، به‌ویژه در سطح مدیران، مستقیماً بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. مهارت‌های فردی مانند تصمیم‌گیری و توانایی‌های تحلیلی از عوامل مهمی در موفقیت این مدیران هستند.

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

در پژوهشی راتیه و ساری (Ratih & Sari, 2018) به بررسی تأثیر شایستگی، جبران خدمات و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی پرداختند که نتایج نشان داد شایستگی و جبران خدمات تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی دارند.

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

پژوهش دلیما (Delima, 2016) 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.

بوذرپور و رئیس سرحدی (۱۴۰۲) در پژوهش خود تأثیر سیستم‌های اطلاعاتی بر شایستگی‌های محوری کارکنان و مدیران را بررسی کردند. این پژوهش نشان می‌دهد که سیستم‌های اطلاعاتی به‌طور مستقیم بر رشد شایستگی‌های عملکردی اثر دارند. همچنین نشان داد که کارکنان با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، وظایف خود را کارآمدتر انجام می‌دهند.

رحیمی اقدم و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی جامع، ارتباط بین شایستگی‌های کارکنان و مزیت رقابتی در صنعت بیمه را تحلیل کردند. یافته‌ها نشان داد که دانش فنی و تعهد سازمانی از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های کلیدی محسوب می‌شوند که مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند.

قرونه (۱۳۹۹) در پژوهشی به شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشگاه پرداخت. یکی از ابعاد اصلی این پژوهش، شایستگی‌های فنی یا عملکردی بود. نتایج بیانگر آن است که کارکنان دارای مهارت‌های تخصصی می‌توانند وظایف حرفه‌ای خود را بهتر انجام داده، بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش آمیخته (در دو بخش کیفی و کمی) انجام گرفته است. روش پژوهش بخش کیفی تحلیل مضمون و روش کمی

جدول ۲. مشخصات خبرگان مصاحبه‌شده در پژوهش

Table 2. Characteristics of the experts interviewed in the study

تعداد	جنسیت	میزان تحصیلات	حوزه فعالیت	محل فعالیت	تجربه کاری (سال)
115 نفر	11 مرد و 4 زن	11 دکتری 4 کارشناسی ارشد	اعضای هیئت علمی و مدیران ارشد صنعت بیمه	دانشگاه- صنعت بیمه	میانگین 20 سال



شکل ۲. نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشنا شدن و برچسب‌زنی داده‌ها

Fig. 2. An example of how the stages of familiarization and data labeling were conducted

پس از تعیین مضامین فرعی، مضامین اصلی پژوهش تعیین شد. با توجه به ویژگی‌های احصاشده در مراحل قبلی و نیز در نظر گرفتن هدف اصلی پژوهش، شایستگی ارتباطی، شایستگی کارکردی، شایستگی سازمانی، شایستگی فناوریانه و دیجیتال و نیز شایستگی پژوهش و توسعه‌پذیری، به‌عنوان مضامین اصلی پژوهش تعیین شد. در ادامه در **جدول ۴**، خلاصه نتایج تحلیل کیفی به روش تحلیل مضمون ارائه می‌شود.

همان‌گونه که مندرجات **جدول ۴** نشان می‌دهد، براساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان بیان داشت که در بخش کیفی مضامین پایه استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها در قالب ۳۹ کد اولیه نام‌گذاری شد. در ادامه، کدهای اولیه در قالب ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده و سپس، چهار مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند.

ب) تحلیل بخش کمی پژوهش

در ادامه به‌منظور دادن پاسخ به پرسش پژوهش، «اعتبار الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه به چه میزان است؟» از پرسش‌نامه (محقق ساخته) و روش حداقل مربعات جزئی

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

در مثال‌های **شکل ۲**، پژوهشگر پس از اینکه گزاره مورد علاقه خود را از متن مصاحبه مشخص کرد، برای آن‌ها، برچسب یا واژه‌ای را مشخص کرد. این برچسب در نهایت کدهای اولیه پژوهش را نشان می‌دهد.

در مرحله بعد کدهای اولیه یا همان مفاهیم به‌دست‌آمده بررسی شد و سپس پژوهشگر را کدهایی که از نظر معنا و مفهوم به هم نزدیک‌اند و به‌اصطلاح قرابت معنایی دارند در یک گروه قرار داد و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخت. در واقع، پژوهشگر کدها را در قالب مضامین فرعی دسته‌بندی کرد. برای آشنایی بیشتر با چگونگی این دسته‌بندی‌ها، یک نمونه در **جدول ۳** آورده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از چگونگی انجام مرحله طبقه‌بندی کدهای اولیه و تشکیل مضمون فرعی
Table 3. An example of how the stage of categorizing initial codes and forming sub-themes was conducted

مضمون فرعی	کدگذاری اولیه	شواهد گفتاری
کنترل و نظارت عملکرد	➤ ارزیابی فرایندها	<p>➤ «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» (2).</p> <p>➤ «هم‌اکنون مدلی را طراحی کرده‌ایم که افراد براساس این مدل باید آموزش ببینند، آزمون بدهند، ارزیابی بشوند و نمره ارزیابی و گواهینامه حرفه‌ای بگیرند» (4).</p> <p>➤ «برای ارزیابی پنج سطح مقدماتی، عمومی، تخصصی، پیشرفته و عالی منظور شده و در هر سطح هم شرایط احراز را نوشته شده است» (4).</p>
	➤ ارزیابی عملکرد	<p>➤ «توانایی در مدیریت ارزیابی عملکرد سازمانی و ایجاد بهینه‌سازی در آن‌ها، از شایستگی‌های مهم برای بهبود عملکرد کل سازمان است» (6).</p> <p>➤ «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» (6).</p>

پژوهش با استفاده از روش حداقل مجذورات جزئی و با نرم‌افزار Smart PLS آزمایش شد. در ادامه، مدل ساختاری پژوهش در حالت

معناداری (آماره t) (شکل ۳) برازش و ارائه شده است.

با توجه به مدل برازش داده‌شده، مقدار آماره t، برای تمامی مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ و میزان احتمال آماره یادشده کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین، در محدوده قابل قبول قرار می‌گیرد. بر همین اساس، با توجه به مدل برازش داده‌شده ضرایب مسیر، انحراف استاندارد، آماره t و مقدار احتمال (P) به صورت جدول زیر است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۵، آماره t، معنادار بودن روابط متغیرهای مدل را نشان می‌دهد، زیرا مقدار احتمال این آماره کمتر از ۰/۰۵ است. به‌عبارت‌دیگر آزمون معناداری ضرایب مسیر نشان می‌دهد که همه مسیرها از نظر آماری، معنادار و اثر آن‌ها تأیید می‌شود.

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور، از سه مرحله اصلی و به شکل آمیخته (کیفی و کمی) انجام شده است. بر این اساس در مرحله اول، با مطالعه کتابخانه‌ای و تحلیل مبانی نظری و تجربی مرتبط، به بررسی پیشینه پژوهش‌های مشابه پرداخته شد. مرحله دوم شامل مصاحبه‌ها و تحلیل مضمون بود که به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای منجر شد. در مرحله سوم، با استفاده از پرسش‌نامه و روش حداقل مربعات جزئی، مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری پژوهش ارزیابی شد.

نتایج تحلیل مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که شایستگی‌های بین‌فردی کارکنان کلیدی را می‌توان در چهار مؤلفه اصلی شامل مدیریت اختلافات و تعارض، برقراری ارتباط اثربخش، مهارت مذاکره و اقتناع در گفت‌وگو، و هوش هیجانی بالا دسته‌بندی کرد. این مؤلفه‌ها نقش مهمی در ارتقای تعاملات میان‌فردی و کاهش

استفاده شد. نتایج این بخش در ادامه در قالب آمار توصیفی و استنباطی گزارش شده است.

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

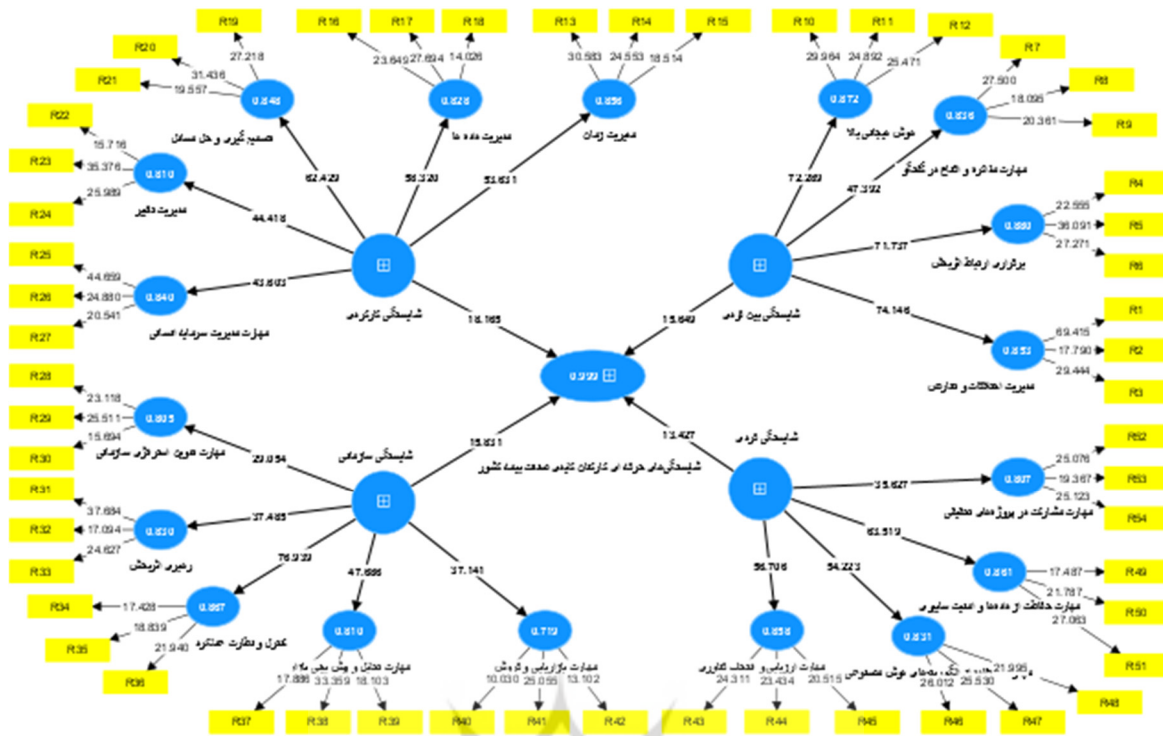
طبق نظر پژوهشگران، مدل اندازه‌گیری انعکاسی زمانی معتبر است که بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌شده با متغیر پنهان مربوطه حداقل ۰/۷ باشد. به همین دلیل، بارهای عاملی بررسی و در این مرحله مدل پژوهش برازش شد (شکل ۳). برازش مدل ساختاری ضرایب مسیر در قالب آماره t-value ضرایب مسیر در قالب آماره t-value برای برازش مدل ساختاری چهار شاخص اصلی را شامل می‌شود. شاخص اول، ضرایب مسیر در قالب آماره t-value باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد و میزان احتمال آماره یادشده 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 (Q2) است، که در آن متغیرهای پنهان درون‌زا مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی به خود اختصاص می‌دهند. شاخص چهارم، ضریب تعیین (R2) است که در آن متغیرهای پنهان درون‌زا مقادیر ۰/۰۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ را به ترتیب به‌عنوان مقادیر قوی، متوسط و ضعیف نشان می‌دهند. مدل ساختاری فرضیه‌ها یا روابط متغیرهای مکنون را مورد آزمون قرار می‌دهد. بر همین اساس، مدل

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور براساس تحلیل مضمون
Table 4. Dimensions and components of the professional competency model for key employees in the country's insurance industry based on thematic analysis

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

می‌تواند در پذیرش ریسک‌های بیمه، مؤسسه بیمه را با چالش مواجه کند، زیرا هر یک از واحدها در پی منافع خود هستند؛ یکی در پی فروش بیشتر بدون در نظر گرفتن شرایط ریسک که می‌تواند مبالغ

تعارضات در محیط کاری دارند. در این رابطه می‌توان به ارتباطات بین واحدهای فروش (صدور بیمه‌نامه) و پرداخت خسارت اشاره کرد که عدم برقراری ارتباط اثربخش و مدیریت اختلافات و تعارضات



شکل ۳. آزمون مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری (آماره t)
 Fig. 3. Structural model test of the research in significance state (t-statistic)

سطوح بالاتر مدیریتی و تصمیم‌گیری نقش مؤثرتری ایفا کنند. تحلیل پیشینه‌های پژوهشی در زمینه شایستگی‌های سازمانی نشان می‌دهد که در پژوهش‌هایی که به بررسی شایستگی‌های سازمانی پرداخته‌اند، نتایج متفاوتی درباره تأثیر شایستگی‌ها بر عملکرد سازمانی و شغلی کارکنان به دست آمده است. این پژوهش‌ها به‌طور خاص به شایستگی‌های سازمانی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد و رضایت کارکنان در صنایع مختلف از جمله بیمه پرداخته‌اند. از جمله این مطالعات می‌توان به این پژوهش‌ها اشاره کرد: ویمالا و نرنندرا راتناراج (Vimala & Narendra Rathnaraj, 2018)، اوما (Ouma, 2017)، رحیمی اقدم و همکاران (۱۳۹۵)، راتیه و ساری (Ratih & Sari, 2018)، پوسپالاتا و راجسواری (Pus-، 2021)، پالاثا و راجسواری (palatha & Rajeswari, 2021)، اوما (Ouma, 2017)، موانگی (Mwangi, 2021)، کرپالک و همکاران (Krpálek et al., 2021)، حاجیلی و همکاران (Hajiali et al., 2022)، بوذرپور و رئیسی (Hajiali et al., 2022)، بوذرپور و رئیسی (Hajiali et al., 2022)، آرینی و سوریادی (Arini & Suryadi, 2023). در مجموع، این مطالعات نشان می‌دهند که شایستگی سازمانی به‌شدت تحت تأثیر عوامل استراتژیک و فرهنگی درون سازمان است. ساختارها، استراتژی‌ها، و فرهنگ سازمانی نقشی حیاتی در ایجاد شایستگی سازمانی و بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کنند. این شایستگی‌ها از طریق ارتقای 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

خسارت را در بخش خسارت افزایش دهد و دیگری در پی کاهش خسارت که می‌تواند موجب اعمال شرایطی در بیمه‌نامه‌ها شود که کاهش رضایت مشتری و در نهایت افت فروش، یکی از پیامدهای مهم ضعف شایستگی کارکنان است. نتایج پژوهش‌های حاجیلی و همکاران (Hajiali et al., 2022) و موانگی (Mwangi, 2021) نیز این موضوع را تأیید می‌کند. بعد دیگری از شایستگی‌ها که شناسایی شده، شایستگی‌های کارکردی کارکنان کلیدی است. این شایستگی‌ها شامل مدیریت زمان، مدیریت داده‌ها، تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت تغییر، و مهارت مدیریت سرمایه انسانی است. برخورداری از این توانمندی‌ها به کارکنان کمک می‌کند وظایف خود را مؤثرتر انجام دهند و در برابر تغییرات محیط کار واکنش مناسب‌تری نشان دهند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های بوذرپور و رئیسی (سرحدی (۱۴۰۲)، دلیم (Delima, 2016) و قرونه (۱۳۹۹) هم‌راستا است.

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

شایستگی‌های سازمانی کارکنان کلیدی در این پژوهش 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 امکان می‌دهد تا در

جدول ۵. نتایج اجرای مدل ساختاری
Table 5. Results of the structural model execution

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

Arini & Suryadi, (2022) و آرنی و سوریدی (Hajiali et al., 2022)

نیز همخوانی دارد. تمامی این پژوهش ها به اهمیت شایستگی فردی در عملکرد شغلی و سازمانی اشاره دارند. شایستگی های فردی شامل مهارت های ارتباطی، حل مسئله، توانایی های مدیریتی و اخلاق حرفه ای، نقشی حیاتی در بهبود عملکرد دارند. این شایستگی ها از طریق بهبود فرایندهای تصمیم گیری، ارتقای تعاملات فردی و افزایش توانایی های انطباقی کارکنان با تغییرات و فناوری های جدید، به افزایش اثربخشی در سازمان ها منجر می شوند.

پژوهش حاضر با وجود دستاوردهای مهم، با برخی محدودیت ها مواجه بوده است که در دو بخش کیفی و کمی قابل تفکیک است. این محدودیت ها می تواند بر دقت و تعمیم پذیری نتایج تأثیرگذار باشد. محدودیت های بخش کیفی شامل محدودیت در تنوع دیدگاه ها، دسترسی به متخصصان محدود و تعمیم پذیری یافته هاست. محدودیت های بخش کمی نیز شامل دسترسی به نمونه آماری و تأخیر در جمع آوری داده ها می شود.

از خود نشان دهند.

علاوه بر این، نتایج تحلیل نشان داد که شایستگی های فردی کارکنان کلیدی شامل مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری، استفاده از الگوریتم های هوش مصنوعی، حفاظت از داده ها و امنیت سایبری، و مشارکت در پروژه های پژوهشی است. این مهارت ها به طور خاص در حوزه های نوین فناوری و نوآوری اهمیت دارند. در تحلیل پیشینه های پژوهشی، ارتباط مطالعات مختلف با شایستگی فردی به خوبی نمایان می شود. شایستگی فردی به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود عملکرد کارکنان و سازمان ها شناخته شده است. این مفهوم شامل ویژگی های فردی مانند توانایی های فردی، مهارت های ارتباطی، حل مسئله و خودآگاهی است. شایستگی های فردی نه تنها در عملکرد شغلی فرد مؤثر است، بلکه بر فرایندهای سازمانی نیز تأثیر می گذارد که این نتایج با یافته های پژوهش های پوسپالاتا و راجسواری (Puspala & Rajeswari, 2021)، موانگی (Mwangi, 2021)، کرپالک و همکاران (Krpálek et al., 2021)، حاجیلی و همکاران

جمع‌بندی و پیشنهادها

براساس یافته‌های این پژوهش، الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه شامل چهار بعد اصلی شایستگی فردی، شایستگی بین‌فردی، شایستگی کارکردی و شایستگی سازمانی است. همچنین، نتایج نشان داد که شایستگی‌هایی مانند تصمیم‌گیری و حل مسائل و رهبری اثربخش بالاترین میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را دارند، در حالی که شایستگی‌هایی همچون مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری و مهارت مشارکت در پروژه‌های پژوهشی در درجات پایین‌تری از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری قرار دارند. مدل ارائه‌شده در این پژوهش 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 فرایندهای استخدام، آموزش و توسعه نیروی انسانی، و ارزیابی عملکرد، از چهارچوبی 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 پژوهش 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، مؤسسات 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 در جهت بهبود عملکرد کارکنان بیمه تدوین کنند.

از نتایج این پژوهش می‌توان به‌طور عملی در فرایندهای 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. مثلاً، شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از نتایج پژوهش، 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 به‌کار گرفته شود.

org/10.22056/ijir.2014.02.05

رحیمی اقدم، ا.، وحدتی، س.، و سپهوند، ر. (۱۳۹۵). طراحی مدل مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه. پژوهش مدیریت منابع انسانی، ۱(۱)، ۱۷۹-۲۰۸. https://hrmj.ihu.ac.ir/2014-02-05/article_19426.html?lang=fa

عزیزی امیری، م. م.، خلیقی، ف.، عسکری، م. س.، و اعلائی، م. (۱۴۰۰). تحلیل حساسیت مبارزه با پول‌شویی در صنعت بیمه ایران (براساس پویایی متغیرهای کنترل عمومی). اقتصاد مالی، ۱۴(۵۱)، ۱۱۵-۱۴۶. <https://ensani.ir/file/download/article/1644129157-10512-1400-396.pdf>

مشارکت نویسندگان

حسن بودلایی: روش‌شناسی و نتایج پژوهش. علیرضا کوشکی جهرمی: مقدمه و مبانی نظری مطالعه. علیرضا هادی: نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش، جمع‌آوری داده‌ها و طرح مسئله.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از داوران محترم مقاله که با پیشنهادهای ارزشمند خود باعث بهبود و ارتقای محتوای مقاله شدند، کمال تقدیر و تشکر را دارند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در خصوص انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی، از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوءرفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر و همچنین، سیاست مجله در قبال استفاده از هوش مصنوعی از سوی نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

کپی‌رایت نویسنده(ها): © ۲۰۲۵ این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 و CC BY اجازه استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر را در هر رسانه یا قالبی مشروط بر درج نحوه دقیق دسترسی به مجوز CC و منوط به ذکر تغییرات احتمالی در مقاله می‌داند. از این‌رو، به استناد مجوز یادشده، درج هرگونه تغییرات در تصاویر، منابع و ارجاعات یا دیگر مطالب از اشخاص ثالث در این مقاله باید در این مجوز گنجانده شود، مگر اینکه در راستای اعتبار مقاله به اشکال دیگری مشخص شده باشد. در صورت درج نکردن مطالب یادشده یا استفاده‌ای فراتر از مجوز فوق، نویسنده ملزم به دریافت مجوز حق نسخه‌برداری از شخص ثالث است.

به‌منظور مشاهده مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 به نشانی زیر مراجعه شود:
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

یادداشت ناشر

ناشر نشریه پژوهشنامه بیمه با توجه به مرزهای حقوقی در نقشه‌های منتشرشده بی‌طرف باقی می‌ماند.

منابع

بودرپور، م. ر.، و رئیسی سرحدی، ف. (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی بر شایستگی‌های محوری کارکنان و مدیران شرکت بیمه. مقاله کنفرانسی. مجموعه مقالات نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم حسابداری. <https://civilica.com/doc/1671712>

پناهی، س. م.، پورکریمی، ج.، و رمضان، م. (۱۳۹۷). ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱(۱)، ۲۳-۴۶. <https://andisheeslam.monster/fa/article/393638>

دامغانیان، ح. و حاج‌کاظمی، م. (۱۳۹۳). اثر رهبری تحول‌آفرین بر بیگانگی از کار. پژوهشنامه بیمه، ۳(۲)، ۱۷۷-۱۹۱. <https://doi.org/10.22056/ijir.2014.02.05>

- قرونه، د. (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشگاه متناسب با مسیر شغلی آنها (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد). پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴ (ویژه‌نامه)، ۶۶۷-۶۸۳. https://www.jiera.ir/article_109772.html?lang=fa
- یزدانی، م. (۱۴۰۰). بهینه‌سازی و آزمون مدل شایستگی مدیران غیرآکادمیک دانشگاه اصفهان [آپایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده]. دانشگاه اصفهان. <https://ganj.irandoc.ac.ir/viewer/297c341c3d-c5bd8e1b27a687a39f25a2>
- Arini, D. U., & Suryadi, R. (2023). The influence of motivation and job competence on employee performance in the marketing of abc insurance. *Journal of World Science*, 2(6), 812–816. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i6.290>
- Azizi Amiri, M. M., Khalighi, F., Askari, M. S., & Alaei, M. (2020). Sensitivity analysis of anti-money laundering in the Iranian insurance industry (Based on the dynamics of general control variables). *Financial Economics*, 14(51), 115–146. <https://ensani.ir/file/download/article/1644129157-10512-1400-396.pdf> [In Persian].
- Barišić, I., Novak, A., & Mališ, S. S. (2021, June). Professional Accountants Skills Expected From Accounting Employers—Evidence From Recent Research. In *Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business* (Vol. 3, No. 1, pp. 14–27). University of Zagreb, Faculty of Economics and Business. <https://www.proquest.com/openview/0d6d735633cff389dba2d955de198075/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4910610>
- Borzpour, M. R., & Raesi Sarhadi, F. (2023). *The impact of information systems management on core competencies of employees and managers in an insurance company* [Conference Presentation]. Proceedings of the 9th International Conference on Management and Accounting Sciences. <https://civilica.com/doc/1671712> [In Persian].
- Boyatzis, R. E. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons. <https://www.amazon.com/Competent-Manager-Model-Effective-Performance/dp/047109031X>
- Cevikbas, M., Kaiser, G., & Schukajlow, S. (2022). A systematic literature review of the current discussion on mathematical modelling competencies: State-of-the-art developments in conceptualizing, measuring, and fostering. *Educational Studies in Mathematics*, 109, 205–236. <https://doi.org/10.1007/s10649-021-10104-6>
- Cole, M., Douville, Ch., Chlebowski, A., Cole, M., & Milner, K. A. (2022). Implementation of just culture policy in nursing programs to support quality safety competency. *Journal of Nursing Education*, 61(12), 706–710. <https://doi.org/10.3928/01484834-20221003-06>
- Damghanian, H., & Hajkazemi, M. (2014). The effect of transformational leadership on work alienation. *Iranian Journal of Insurance Research*, 3(2), 177–191. <https://doi.org/10.22056/ijir.2014.02.05> [In Persian].
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Delima, V. J. (2016). Influence of employees' functional competencies on employees' job performance: A special reference to insurance companies in Batticaloa district. *Journal of Management Studies*, 2(6), 188–195. <https://B2n.ir/fu9348>
- Ghorone, D. (2020). Identifying professional competencies of university staff appropriate to their career path (case study: Ferdowsi university of Mashhad). *Journal of Research in Educational Systems*, 14(Special Issue), 667–683. https://www.jiera.ir/article_109772.html?lang=en [In Persian].
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/160>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self–other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353–370. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.94.2.353>
- Kajwang, K. (2021). Critical elements of attracting and retaining top talent in the insurance sector. *European Journal of Human Resource*, 5(2), 33–39. <https://B2n.ir/ek9870>
- Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K. K., Frencllovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13(10), 5533. <https://doi.org/10.3390/su13105533>
- Kurmanov, N., Tolysbayev, B., Amirova G., Satkanova, R., & Shamuratova, N. (2021). Foresight of the innovation manager competencies. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 267–287. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.2.16>
- Kuswanto, A. (2024). Effect of managerial competency and corporate governance on the performance of Indonesian life insurance. *East African Scholars Journal of Economics Business and Management*, 7(6), 247–255. <https://doi.org/10.36349/easjebm.2024.v07i06.005>
- Leoni, R. (2012). Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: Evidence from Italian employees. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), 316–349. <https://ssrn.com/abstract=2083210>
- Mcclarty, K. L., & Gaertner, M. N. (2015). Measuring mastery: Best practices for assessment in competency-based education. *American Enterprise Institute for Public Policy Research*. <https://www.aei.org/wp-content/uploads/2015/04/Measuring-Mastery.pdf>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Miller, K., & Moultrie, J. (2013). Understanding the skills of design leaders. *Design Management Journal*, 8(1), 35–51. <https://doi.org/10.1111/dmj.12002>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Mwangi, G. W. (2021). Influence of innovativeness on organi-

- zational performance among insurance companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(9), 419-433. <https://repository.mut.ac.ke/xmlui/handle/123456789/5130>
- Oberlander, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Ouma, S. O. (2017). *Role of Employee Competencies, Quality Decisions and Competitive Strategies in the Relationship Between Organizational Learning and Performance of Insurance Firms in Kenya* [Unpublished Doctoral Thesis]. University of Nairobi. <http://hdl.handle.net/11295/101557>
- Panahi, S. M., Pourkarimi, J., & Ramazan, M. (2018). Presentation of the Professional Competency Model of Research managers in Research-Based Organizations. *Organizational Resources Management Researches*, 8(1), 23-46. <https://andisheeslam.monster/fa/article/393638> [In Persian].
- Puspalatha, V., & Rajeswari, V. (2021). A study to reconnoitering the effectiveness of competency model on job performance of the employees with special reference to automobile companies in Karnataka. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 1828-1847. <https://B2n.ir/zr3918>
- Rahimi Aghdam, S. (2016). Designing a constant competitive advantage model based on human capital competency in insurance industry. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(1), 179-208. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1395.8.1.7.6> [In Persian].
- Ratih, I. A. B., & Sari, I. A. B. (2018). The effect of competence, compensation of organizational citizenship behavior and performance of employees in life insurance companies in batam city. *Archives of Business Research*, 6(10), 296-307. <https://doi.org/10.14738/abr.610.5484>
- Robertson, I. T., Callinan, M., & Bartram, D. (2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. Wiley. <https://B2n.ir/dt8536>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). Employee competencies as predictors of organizational performance: A study of public and private sector banks. *Management and Labour Studies*, 45(4), 416-432. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0258042X20939014>
- Shrestha, P., & Prajapati, M. (2023). Strategic human resource management practices in banks and insurance companies. *NCC Journal*, 8(1), 99-106. https://www.researchgate.net/publication/379551840_Strategic_Human_Resource_Management_Practices_in_Banks_and_Insurance_Companies
- Sumalatha, K. N., & Fakrulla, S. (2023). The influence of job satisfaction on employee attrition in insurance industry. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(8), 391-394. <https://doi.org/10.56726/IRJMETS43866>
- Vimala, A., & Narendra Rathnaraj, S. (2018). Managerial competency mapping and gap analysis among the middle level managers of insurance sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(11), 1-6. <https://B2n.ir/ht6247>
- Yazdani, M. (2021). *Optimization and Testing of the Competency Model of Non-Academic Managers at the University of Isfahan* [Unpublished master dissertation]. University of Isfahan. <https://ganj.irandoc.ac.ir/viewer/297c341c3d-c5bd8e1b27a687a39f25a2> [In Persian].

AUTHOR(S) BIOSKETCHES	معرفی نویسندگان
<p>علیرضا هادی (Alireza Hadi)، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Email: Hadi.alireza@yahoo.com ▪ ORCID: 0009-0006-0663-6677 	
<p>حسن بودلایی (Hasan Boudlaie)، استاد، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Email: Hasanboudlaie@ut.ac.ir ▪ ORCID: 0000-0002-9416-2806 	
<p>علیرضا کوشکی جهرمی (Alireza Koushki Jahromi)، استاد، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Email: Alirezakoushkie@gmail.com ▪ ORCID: 0000-0001-5755-976X 	

HOW TO CITE THIS ARTICLE	
<p>Hadi, A., Boodlaei, H., & Kooshki Jahromi, A. (2026). Design and validation of a professional competency model for key employees in Iran's insurance industry: A mixed-methods approach. <i>Iranian Journal of Insurance Research</i>, 15(1), 81-94.</p> <p>DOI: 10.22056/ijir.2026.01.06</p> <p>URL: https://ijir.irc.ac.ir/article_160358.html</p>	