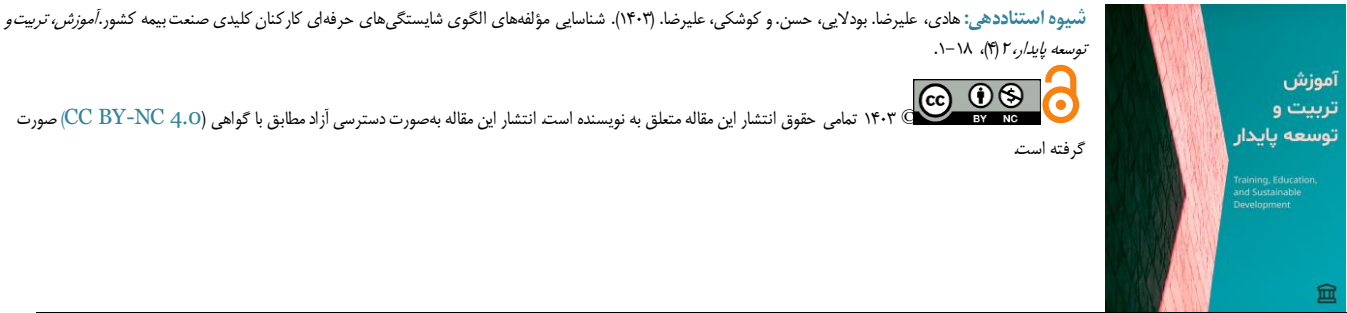




شناسایی مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور

علیرضا هادی^۱، حسن بودلایی^۲، علیرضا کوشکی^۳

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

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

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

* ایمیل نویسنده مسئول: hasanboudlaie@ut.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور با توجه به تحولات فناورانه و الزامات نوین بازار بیمه بود. این مطالعه با رویکرد کیفی و مبتنی بر تحلیل تم انجام شد. ابتدا مرور نظام‌مند پیشینه نظری و تجربی صورت گرفت و سپس داده‌های میدانی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان، مدیران ارشد و متخصصان منابع انسانی در شرکت‌های بیمه و دانشگاه‌ها گردآوری شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شد و فرایند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های متنی حاصل از مصاحبه‌ها به روش شش مرحله‌ای براون و کلارک کدگذاری و تحلیل گردید. تحلیل داده‌ها به شناسایی الگویی چهار بعدی شامل شایستگی‌های بین فردی، کارکردی، سازمانی و فردی منجر شد. در مجموع ۱۶ تم اصلی و ۳۶ مفهوم تخصصی استخراج گردید. شایستگی‌های بین فردی شامل مدیریت تعارض، ارتباط اثربخش، مذاکره و اقناع و هوش هیجانی بود. شایستگی‌های کارکردی به مدیریت زمان، مدیریت داده‌ها، تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت تغییر و مدیریت سرمایه انسانی اختصاص یافت. در بعد سازمانی، تدوین استراتژی، رهبری اثربخش، کنترل و نظارت عملکرد، تحلیل و پیش‌بینی بازار و بازاریابی و فروش شناسایی شد. بعد فردی نیز شامل ارزیابی و انتخاب فناوری، بهره‌گیری از هوش مصنوعی، امنیت داده‌ها و مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی و آموزشی بود. مدل ارائه شده تصویری جامع از مهارت‌ها و توانمندی‌های ضروری برای کارکنان کلیدی صنعت بیمه فراهم می‌کند و می‌تواند مبنای طراحی نظام‌های آموزش، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری و توسعه سرمایه انسانی در این صنعت باشد.

کلیدواژگان: شایستگی حرفه‌ای، کارکنان کلیدی، صنعت بیمه، تحلیل تم، توسعه منابع انسانی

تاریخ ارسال: ۲ آبان ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۰ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۷ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۲۶ اسفند ۱۴۰۳



How to cite: Hadi, A., Boudlaie, H., & Koushkie, A. (2024). The Analysis of Conflict Management Based on Professional Ethics with the Mediating Role of Stress Coping Strategies among Healthcare Staff in Northwest Iran. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(4), 1-18.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Identifying the Components of a Professional Competency Model for Key Employees in the Insurance Industry

Alireza Hadi¹, Hasan Boudlaie^{2*}, Alireza Koushkie³

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

2. Department of Management, Kish Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Department of Management, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email: hasanboudlaie@ut.ac.ir

Abstract

This study aimed to identify and conceptualize the dimensions and components of professional competencies required for key employees in the insurance industry, considering technological transformation and evolving market demands. A qualitative research design using thematic analysis was applied. The study began with an extensive review of theoretical and empirical literature, followed by semi-structured interviews with 15 experts, including senior managers and human resource specialists from insurance companies and academia. Participants were selected through purposive and snowball sampling, and data collection continued until theoretical saturation was reached. Interview transcripts were coded and analyzed using Braun and Clarke's six-phase framework. The analysis resulted in a comprehensive four-dimensional model comprising interpersonal, functional, organizational, and individual competencies. Sixteen major themes and 36 specific concepts were extracted. Interpersonal competencies included conflict management, effective communication, negotiation and persuasion, and emotional intelligence. Functional competencies encompassed time management, data management, decision-making and problem-solving, change management, and human capital management. Organizational competencies involved strategic planning, effective leadership, performance monitoring, market analysis and forecasting, and marketing and sales. Individual competencies covered technology evaluation and adoption, AI utilization, data security, and active engagement in research and training projects. The proposed model offers a holistic framework of essential skills and capabilities for key employees in the insurance industry. It provides a practical basis for designing competency-based training programs, performance appraisal systems, succession planning, and human capital development strategies to enhance organizational resilience and competitiveness.

Keywords: Professional competency, key employees, insurance industry, thematic analysis, human resource development

Submit Date: 23 October 2024

Revise Date: 29 January 2025

Accept Date: 05 February 2025

Publish Date: 16 March 2025

تحولات شتابان در عرصه‌های اقتصادی، فناورانه و اجتماعی در دهه‌های اخیر، ساختار صنایع خدماتی از جمله صنعت بیمه را دگرگون کرده و انتظارات جدیدی را از منابع انسانی این صنعت به وجود آورده است. بیمه به عنوان بخشی از نظام مالی کشور نقشی حیاتی در مدیریت ریسک، حمایت از دارایی‌ها و ایجاد ثبات اقتصادی ایفا می‌کند؛ اما این نقش زمانی به شکلی کارآمد تحقق می‌یابد که کارکنان کلیدی از شایستگی‌های حرفه‌ای لازم برخوردار باشند. مفهوم شایستگی حرفه‌ای به مجموعه‌ای از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های فردی و سازمانی اطلاق می‌شود که فرد را قادر می‌سازد وظایف خود را به شکلی اثربخش و سازگار با تغییرات محیطی انجام دهد (Whitty, 2024). در چنین فضایی، توسعه و شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای، به‌ویژه برای کارکنان کلیدی که نقش محوری در تدوین راهبردها، مدیریت تغییرات و ارائه خدمات نوآورانه دارند، اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند (Rudyk et al., 2023).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که حرفه‌ای‌گرایی و شایستگی کارکنان در سازمان‌های خدماتی مانند بیمه نه تنها به بهبود عملکرد فردی می‌انجامد، بلکه کیفیت تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان را نیز ارتقا می‌دهد (Rezanejad et al., 2023). در کشورهای مختلف، مدل‌های گوناگونی برای توسعه و سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای طراحی شده‌اند. برای مثال، در آموزش و پرورش و تربیت معلم، الگوهای چندسطحی برای توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای معلمان ارائه شده است (Cheng et al., 2024; Dewi et al., 2024; Ghasemzadeh Alishahi et al., 2024). این مطالعات تأکید دارند که ترکیب دانش تخصصی، مهارت‌های ارتباطی و توانایی انطباق با تغییرات محیطی می‌تواند چارچوبی مناسب برای ارتقای کارآمدی حرفه‌ای ایجاد کند. در همین راستا، الگوهای ارزیابی شایستگی در مدیریت آموزشی نیز گسترش یافته و اهمیت تعیین شاخص‌های دقیق عملکرد و تدوین مسیرهای رشد حرفه‌ای برای مدیران و کارکنان تأکید شده است (Attsaury et al., 2024; Einaity Zadeh & Ghoroneh, 2024).

در سطح ملی، مطالعات متعددی به بررسی نیازهای حرفه‌ای کارکنان بخش‌های آموزشی و مالی پرداخته‌اند. به عنوان نمونه، پژوهش‌های انجام‌شده درباره نیازهای حرفه‌ای روان‌شناسان و مشاوران مدارس نشان داده‌اند که ترکیب شایستگی‌های فردی و بین‌فردی با مهارت‌های فناورانه و اخلاق حرفه‌ای می‌تواند کیفیت خدمات ارائه‌شده را بهبود دهد (Nejat bakhsh Isfahani et al., 2024). در حوزه بانکی نیز مدل‌های شایستگی مبتنی بر جانشین‌پروری و اخلاق کاری ارائه شده‌اند که هدف آن‌ها ارتقای عملکرد و افزایش اعتماد ذی‌نفعان است (Hossein Zadeh et al., 2022). چنین یافته‌هایی می‌تواند برای طراحی مدل‌های مشابه در صنعت بیمه الهام‌بخش باشد؛ چرا که این صنعت با چالش‌های مشابهی همچون پیچیدگی فرآیندها، نیاز به پاسخگویی سریع و ضرورت انطباق با فناوری‌های نوین مواجه است (Teimouri et al., 2018).

همچنین، پژوهش‌های نوین در سطح بین‌المللی تأکید دارند که فناوری و دیجیتال‌سازی مسیر شایستگی‌های حرفه‌ای را دگرگون کرده است. استفاده از فناوری‌های دیجیتال در آموزش و توسعه کارکنان سبب شده است تا الگوهای سنتی جای خود را به مدل‌های انعطاف‌پذیر و شخصی‌سازی‌شده بدهند (Nuraliyeva et al., 2024). در این زمینه، روش‌های نوینی برای پرورش شایستگی‌های حرفه‌ای از طریق یادگیری فناورانه، آموزش مجازی و استفاده از هوش مصنوعی پیشنهاد شده است (Романов & Romanova, 2024). این تحولات به‌ویژه برای صنایع خدمات مالی از جمله بیمه اهمیت دارد، زیرا تحلیل داده‌های عظیم، ارزیابی ریسک و تعامل با مشتریان اکنون به‌شدت وابسته به ابزارهای فناورانه و هوش مصنوعی شده است (Shakeri, 2023).

مطالعات بومی در ایران نیز با هدف طراحی مدل‌های شایستگی در صنایع گوناگون انجام شده است. به عنوان مثال، پژوهشی در صنعت تجارت الکترونیک شاخص‌های توسعه منابع انسانی را بر اساس مؤلفه‌های شایستگی تحلیل کرده و نشان داده است که تلفیق شایستگی‌های فناورانه با مهارت‌های مدیریتی می‌تواند موفقیت سازمانی را ارتقا دهد (Mohammadi Yazdi et al., 2024). در حوزه مدیریت ورزشی و بحران نیز الگوهای خاصی برای مدیران ارائه شده که می‌تواند برای ساختارهای مشابه در صنعت بیمه قابل تطبیق باشد (Rezanejad et al., 2024).

(2024). همچنین، برخی تحقیقات به رابطه میان سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و توسعه شایستگی مدیران در سازمان‌های تحقیقاتی پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که رهبری اثرگذار یکی از پیشران‌های اصلی ایجاد شایستگی حرفه‌ای است (Poorkarimi & Sedaghat, 2014). در کنار این‌ها، اهمیت محیط کاری و فرهنگ سازمانی در توسعه شایستگی‌های کارکنان نیز بارها تأکید شده است. مطالعات در بخش‌های بانکی و خدماتی نشان داده‌اند که رهبری کارآمد و توسعه شخصیت حرفه‌ای کارکنان موجب تعهد سازمانی و ارتقای عملکرد می‌شود (Hasan et al., 2023). همچنین، ارتباط میان اخلاق حرفه‌ای، تجربه کاری و کیفیت عملکرد از سوی محققان حوزه حسابرسی به‌خوبی تبیین شده و بر اهمیت تقویت بعد اخلاقی و تصمیم‌گیری مسئولانه در الگوهای شایستگی صحنه گذاشته است (Daryaei & Azizi, 2024). از سوی دیگر، مطالعات تطبیقی در زمینه آموزش و توسعه حرفه‌ای نشان می‌دهند که طراحی مدل‌های جامع شایستگی نیازمند ترکیب سه حوزه اصلی است: مهارت‌های بین‌فردی و ارتباطی، مهارت‌های کارکردی مرتبط با وظایف تخصصی، و شایستگی‌های فناورانه و سازمانی (Atyani & Tanous, 2024; Bazaeva et al., 2024). این مدل‌ها کمک می‌کنند تا کارکنان بتوانند علاوه بر انجام درست مسئولیت‌های جاری، در مسیر یادگیری مستمر، نوآوری و انطباق با تغییرات حرکت کنند.

در ایران، خلأ مدل جامع و بومی شایستگی حرفه‌ای برای کارکنان کلیدی صنعت بیمه به وضوح احساس می‌شود. در حالی که برخی مطالعات به طور پراکنده به مؤلفه‌های مدیریتی یا فناوری پرداخته‌اند، تاکنون چارچوبی منسجم که ابعاد مختلف حرفه‌ای‌گری را در این صنعت پوشش دهد ارائه نشده است (Salimi, 2023; Shakoori, 2023). صنعت بیمه کشور در حال حاضر با نیازهای پیچیده‌ای از جمله دیجیتالی شدن فرآیندها، توسعه محصولات نوآورانه، افزایش انتظارات مشتریان و فشارهای نظارتی روبه‌رو است. در چنین شرایطی، کارکنان کلیدی به عنوان هسته راهبردی سازمان باید مجموعه‌ای از شایستگی‌های یکپارچه شامل مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تغییر، تحلیل داده‌ها، استفاده از فناوری‌های نوین و رهبری اثربخش را دارا باشند (Einaity Zadeh & Ghoroneh, 2024; Ghorouneh, 2020).

بنابراین ضرورت انجام مطالعه‌ای نظام‌مند برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه به‌طور جدی مطرح می‌شود. چنین مدلی می‌تواند مبنای برنامه‌ریزی منابع انسانی، آموزش و توسعه حرفه‌ای، طراحی مسیر پیشرفت شغلی و همچنین ارزیابی عملکرد در این صنعت قرار گیرد. افزون بر این، نتایج چنین پژوهشی می‌تواند به سازمان‌های بیمه‌ای کمک کند تا در مواجهه با تحولات دیجیتال، رقابت شدید و نیازهای مشتریان، انعطاف‌پذیرتر عمل کرده و نوآوری‌های لازم را در خدمات و ساختارهای خود پیاده کنند (Mohammadi Yazdi et al., 2024; Nejat bakhsh Isfahani et al., 2024).

با توجه به تجربه‌های موفق در صنایع دیگر، از جمله بانکداری و آموزش عالی (Hosseini Zadeh et al., 2022; Rezanejad et al., 2023) و نیز روند جهانی توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در بستر فناوری (Nuraliyeva et al., 2024; Романов & Romanova, 2024)، طراحی الگوی بومی برای صنعت بیمه می‌تواند نقطه عطفی در ارتقای سرمایه انسانی و رقابت‌پذیری این صنعت باشد. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف، تلاش دارد بر پایه مرور عمیق پیشینه نظری و تجربی و با استفاده از روش‌های کیفی، ابعاد و مؤلفه‌های جامع شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور را شناسایی کند.

روش‌شناسی

در این پژوهش، طراحی مطالعه بر پایه رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از تحلیل تم انجام شد تا بتوان الگوی جامعی از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی در صنعت بیمه کشور استخراج کرد. در آغاز، پژوهشگر با استفاده از روش کتابخانه‌ای به گردآوری اطلاعات نظری و تجربی پرداخت و مبنای علمی مرتبط با شایستگی‌های حرفه‌ای، مدل‌های شایستگی و مطالعات انجام‌شده در صنعت بیمه و حوزه مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داد. این مرور نظام‌مند شامل مطالعه کتاب‌ها، مقالات علمی داخلی و بین‌المللی، پایان‌نامه‌ها و جستجو در پایگاه‌های معتبر اطلاعاتی بود. نتایج این مرحله نشان داد که تاکنون مدلی بومی و فراگیر در زمینه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه ایران

ارائه نشده است. از همین رو، مرحله میدانی تحقیق به منظور گردآوری داده‌های دست اول و شناسایی دقیق ابعاد و مؤلفه‌های این الگو طراحی شد.

برای گردآوری داده‌های میدانی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. این روش به پژوهشگر امکان داد تا ضمن هدایت گفتگو در مسیر هدفمند، فضای آزاد و منعطفی برای بیان دیدگاه‌ها و تجارب عمیق مشارکت‌کنندگان فراهم آورد. جامعه پژوهش را مدیران و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و توسعه شایستگی در شرکت‌های بیمه فعال کشور، به‌ویژه در شهر تهران، و همچنین خبرگان دانشگاهی در زمینه منابع انسانی و صنعت بیمه تشکیل می‌دادند. انتخاب مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی صورت گرفت؛ به این معنا که ابتدا با مطلعین کلیدی که دانش تخصصی و تمایل به همکاری داشتند مصاحبه انجام شد و سپس از طریق معرفی آنان به سایر خبرگان مرتبط دسترسی حاصل گردید. نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی هنگامی که داده‌های جدید تفاوت معناداری با اطلاعات پیشین نشان نمی‌داد و الگوهای شناسایی‌شده تکراری می‌شدند. در نهایت، داده‌ها با مصاحبه از ۱۵ نفر از مدیران و صاحب‌نظران کلیدی صنعت بیمه به حد اشباع رسید.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که با محوریت پرسش‌های باز و قابل توسعه طراحی شد تا مشارکت‌کنندگان بتوانند تجربیات و برداشت‌های خود را آزادانه بیان کنند. پیش از آغاز مصاحبه‌ها، هماهنگی‌های لازم برای کسب رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان انجام و محرمانگی اطلاعات تضمین شد. تمام مصاحبه‌ها ضبط، پیاده‌سازی و بازخوانی شدند تا صحت محتوای ارائه‌شده حفظ گردد.

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد که فرآیندی بازگشتی و تعاملی دارد. در مرحله نخست، پژوهشگر با بازخوانی مکرر متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های میدانی، با داده‌ها آشنا شد و خود را در محتوای آن غوطه‌ور ساخت. در مرحله دوم، کدهای اولیه بر اساس بخش‌های معنادار متن استخراج شدند. در گام بعدی، کدهای مشابه در دسته‌های مفهومی گردآوری و تم‌های اولیه شکل گرفتند. سپس تم‌ها بازبینی شدند تا انسجام درونی و ارتباط آن‌ها با کل داده‌ها تأیید گردد. در ادامه، تم‌های نهایی تعریف و نام‌گذاری شده و هر تم بر اساس محتوای داده‌های پشتیبان تفسیر شد. در پایان، گزارش تحلیلی با هدف ارائه الگوی جامع شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه تدوین شد.

استفاده از تحلیل تم به دلیل انعطاف‌پذیری بالا، امکان کشف الگوهای پنهان و معنادار در داده‌های کیفی و ارتباط دادن آن‌ها به چارچوب نظری تحقیق را فراهم آورد. این رویکرد به پژوهشگر کمک کرد تا نه تنها به توصیف دقیق داده‌ها بپردازد، بلکه ارتباط میان ابعاد شایستگی‌ها و نیازهای واقعی صنعت بیمه را نیز تبیین کند. بدین ترتیب، روش تحقیق حاضر با ترکیب مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی و تحلیل عمیق محتوای مصاحبه‌ها توانست مبنای علمی و کاربردی لازم برای طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور را فراهم سازد.

یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌های کیفی گردآوری‌شده از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و صاحب‌نظران صنعت بیمه کشور پس از چندین مرحله کدگذاری و تحلیل تم، به استخراج مجموعه‌ای از ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی این صنعت منجر شد. تحلیل‌ها نشان داد که شایستگی‌های موردنیاز در این حوزه ماهیتی چندوجهی دارند و هم مهارت‌های نرم مرتبط با مدیریت ارتباطات، مذاکره، هوش هیجانی و رهبری اثربخش را در بر می‌گیرند و هم توانمندی‌های فنی شامل مدیریت داده‌ها، تحلیل بازار، پیش‌بینی تحولات، ارزیابی و انتخاب فناوری‌های نوین و امنیت سایبری را شامل می‌شوند. داده‌ها حاکی از آن بود که کارکنان کلیدی در محیط پیچیده و پرقاب‌ت بیمه باید علاوه بر درک عمیق فرآیندها و محصولات بیمه‌ای، توانایی سازگاری با تغییرات سریع و استفاده از فناوری‌های نوظهور همچون هوش مصنوعی را نیز داشته باشند. همچنین، جنبه‌های انسانی شایستگی مانند مدیریت تعارضات، تقویت همکاری تیمی، آموزش و توسعه کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی مشترک از دیدگاه خبرگان نقشی بنیادین در عملکرد پایدار سازمانی ایفا می‌کند. این یافته‌ها بیانگر آن است که مدل

شایستگی حرفه‌ای در صنعت بیمه ترکیبی از قابلیت‌های فردی، سازمانی و فناورانه است که در کنار هم می‌تواند منجر به افزایش تاب‌آوری سازمان و توسعه بازار شود.

جدول ۱. تم‌های فرعی و مفاهیم نهایی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه

تم فرعی	مفهوم	شواهد گفتاری
مدیریت اختلافات و تعارض	مهارت حل اختلافات مهارت ایجاد هماهنگی	“حل اختلافات و ایجاد هماهنگی در شرکت‌های بیمه خیلی اهمیت دارد (۱) ...” “در مواجهه با مخاطرات مالی و اقتصادی، مهارت در ایجاد هماهنگی در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند (۶) ...”
برقراری ارتباط اثربخش	لزوم برقراری ارتباط با افراد از وجوه مختلف مهارت ارتباط با افراد و نهادهای بیرونی	“روابط بین‌فردی مهم است و باید با توجه به ویژگی خاص افراد به آن توجه کرد ...” (۱) “من با مدیریت کار کرده‌ام که ... با نهادهای بیرونی و ناظر، نحوه برخورد با مشتری، شبکه‌ی فروش و دیگران را دارد (۵) ...”
مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو	گوش دادن فعال بیان واضح و مختصر مطالب	“سلط بر شایستگی‌های گفتگو و گوش دادن فعال به دیگران ... لازم است (۶) ...” “برای بیان واضح و مختصر مطالب، باید از زبانی استفاده کرد که به مخاطب مناسب باشد (۶) ...”
هوش هیجانی بالا	مهارت اقناع و دستیابی به توافق در مذاکره تعامل اجتماعی بالا	“توانایی اقناع در جلب مشتریان و توضیح مزایا و خدمات بیمه ... از اهمیت بالایی برخوردار است (۷) ...” “برخورداری از هوش هیجانی بالا، در مواقع فشار، به کارکنان کلیدی بیمه کمک می‌کند (۱۴) ...”
مهارت مدیریت زمان	ادراک و مدیریت احساسات برنامه‌ریزی مؤثر	“توانایی در مدیریت احساسات بسیار مهم است ... با موقعیت‌های چالش‌برانگیز برخورد کنم (۳) ...” “مهارت برنامه‌ریزی مؤثر برای دستیابی به اهداف و انجام وظایف مختلف در زمان معین (۱۰) ...”
مدیریت داده‌ها	تعیین اولویت‌ها و ترتیب‌بندی وظایف بر اساس اهمیت و فوریت جمع‌آوری داده‌ها تجزیه و تحلیل نیازهای مشتریان	“توانایی تعیین اولویت‌ها و ترتیب‌بندی وظایف بر اساس اهمیت و فوریت آن‌ها، برای من اساسی است ...” “توانایی جمع‌آوری داده‌های دقیق و به‌روز از منابع مختلف ... ضروری است (۵) ...” “توانایی در تحلیل نیازهای مشتریان و ارائه راهکارهای نوآورانه ... تأثیرگذار است (۹) ...”
تصمیم‌گیری و حل مسائل	تجزیه و تحلیل داده‌ها مهارت حل مسائل مهارت تصمیم‌گیری	“توانایی در تحلیل دقیق داده‌های بیمه ... برای بهبود فرآیندها اهمیت بسیار زیادی دارد (۵) ...” “حل مسائل با دقت و سرعت ... به چالش‌های پیش‌آمده پاسخ دهند (۸) ...” “در صنعت بیمه، تصمیم‌گیری نشانه‌ای از شایستگی‌های یک رهبر اثربخش است ... تصمیماتی دقیق و مؤثر (۹) ...”
مدیریت تغییر	مهارت تحلیل تغییرات مهارت انطباق فرآیندها با اهداف	“در مواجهه با تغییرات مداوم در صنعت بیمه، توانایی مدیریت تغییرات ... حیاتی است (۱۴) ...” “... با استفاده از روش‌های مدیریت تغییرات، فرآیندهای سازمانی را به سوی اهداف مشترک هدایت کنم (۱۴) ...”
مهارت تدوین استراتژی سازمانی	تحلیل محیط خارجی و داخلی (SWOT) تعیین اهداف تعیین راهبردها	“توانایی تحلیل و درک محیط داخلی و نیز خارجی شرکت ... بر عملکرد و استراتژی‌ها تأثیر می‌گذارند (۱۱) ...” “توانایی در تدوین و اجرای استراتژی‌های مؤثر برای تحقق اهداف سازمان (۱۱) ...” “... با تحلیل بازار و تدوین استراتژی جدید، مسیری را برای توسعه کسب‌وکار تعیین می‌کند (۱۵) ...”
رهبری اثربخش	تعیین ارزش‌ها و اصول نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران	“تعیین ارزش‌ها، اصول و باورهای مشترک ... به شکل فرهنگی مشترک در سازمان شکل می‌دهد (۹) ...” “رهبر موفق کسی است که بتواند دیگران را با چشم‌انداز سازمان همسو کند و نفوذ لازم برای جهت‌دهی به تصمیمات داشته باشد ...”

تشویق به همکاری و تعامل	“تشویق به همکاری، تعامل و اشتراک دانش و تجربیات... برای دستیابی به اهداف استفاده می‌کند(۱۴) .”
کنترل و نظارت عملکرد	“...شرکت باید توانگری داشته باشد... و مدیریت طوری کار کند که شرکت بتواند سال‌ها فعالیت کند(۲) .”
ارزیابی عملکرد	“هر ساله عملکرد کارکنان به‌طور دقیق ارزیابی می‌شود(۶) .”
مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری	“توانایی در ارزیابی فناوری‌های جدید و ادغام آن‌ها در فرآیندها... حیاتی است(۷) .”
ارزیابی فناوری‌های جدید	“...با ارزیابی یک فناوری مثل هوش مصنوعی، بتونه فرآیندها رو بهبود بده و کارایی رو بیشتر کنه(۷) .”
انتخاب فناوری مناسب	“...استفاده از تکنولوژی‌های هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی روندها بسیار مفید است(۱۵) .”
مهارت استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین	“توانایی استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی در تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی الگوهای آینده(۱۵) .”
مهارت پیش‌بینی و تحلیل با هوش مصنوعی	“امنیت سایبری و حفاظت از داده‌ها در صنعت بیمه ایران یک شایستگی حیاتی... (۶)
مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری	“مهارت‌های سایبری در حفاظت از داده‌های حساسداری و اطلاعات مشتریان... ضروری است(۱۳) .”
مهارت مشارکت در پروژه‌های جستجوی فعال در منابع اطلاعاتی	“...کلیه طرح درس‌های مربوط به استاندارد CII را خریداری و به ایران آوردیم... (۴)
مهارت یادگیری و آموزش	“...در پروژه‌های آموزشی مختلف... نقش مؤثری ایفا کردم... به تحقق اهداف پروژه‌ها کمک کردم(۵) .”
مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار	“تحلیل اطلاعات بازار در بیمه‌های ایران خیلی مهمه... توصیه‌هایی برای بهبود استراتژی بازاریابی(۱۲) .”
پیش‌بینی تحولات بازار	“فرض کنید... پیش‌بینی می‌کنه که تقاضا برای بیمه... در آینده چطور تغییر می‌کنه(۱۲) .”

مدیریت اختلافات و تعارض

تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت اختلافات و تعارض از مهم‌ترین شایستگی‌های کارکنان کلیدی صنعت بیمه است. شرکت‌های بیمه به دلیل تنوع فعالیت‌ها و تعامل با گروه‌های مختلف در معرض اختلاف نظر و تعارض هستند و افراد کلیدی باید توانایی حل این تعارضات را به شیوه‌ای مؤثر داشته باشند. مهارت حل اختلافات به مدیران کمک می‌کند جلسات سازنده برگزار کرده و دیدگاه‌های متفاوت را به سمت هدف مشترک هدایت کنند. علاوه بر این، ایجاد هماهنگی میان واحدها و افراد مختلف موجب هم‌افزایی، افزایش کارایی و بهبود تجربه مشتریان می‌شود.

برقراری ارتباط اثربخش

برقراری ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان درونی و بیرونی از دیگر محورهای کلیدی شناسایی شده است. مصاحبه‌شوندگان تأکید کردند که کارکنان کلیدی باید بتوانند ارتباطات انسانی را با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و سازمانی افراد مدیریت کنند و از گوش دادن فعال و بیان شفاف و خلاصه برای انتقال پیام استفاده نمایند. توانایی تعامل با نهادهای بیرونی، مشتریان، فروشندگان و ناظران اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا ایجاد اعتماد و جلب حمایت محیطی لازمه پیشبرد اهداف سازمانی در صنعت بیمه است. این شایستگی زیرساخت ارتباطات بین‌واحدی و پاسخگویی مؤثر به نیاز بازار را فراهم می‌سازد.

مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو

نتایج نشان داد که توانایی مذاکره و اقناع در گفت‌وگو با مشتریان و شرکای تجاری از شایستگی‌های کلیدی کارکنان بیمه است. در محیطی که رقابت شدید و محصولات متنوع وجود دارد، مهارت اقناع می‌تواند موجب جذب مشتریان، دستیابی به شرایط مطلوب در قراردادهای و افزایش

سهم بازار شود. این توانایی نه تنها در بازاریابی و فروش خدمات بیمه‌ای کاربرد دارد، بلکه در مدیریت ارتباطات سازمانی و تعامل با ذی‌نفعان استراتژیک نیز ضروری است.

هوش هیجانی بالا

یکی دیگر از یافته‌های برجسته، اهمیت هوش هیجانی بالا در ایفای نقش‌های کلیدی بود. کارکنانی که تعامل اجتماعی قوی و توانایی مدیریت احساسات خود و دیگران را دارند، در مواجهه با فشارهای کاری و شرایط بحرانی موفق‌تر عمل می‌کنند. این توانایی سبب می‌شود تا ارتباطات درون‌سازمانی پایدار بماند و تعامل با مشتریان و ذی‌نفعان با آرامش و اعتماد همراه شود. در واقع هوش هیجانی نوعی سرمایه روان‌شناختی برای مدیریت موقعیت‌های پیچیده است.

مهارت مدیریت زمان

مدیریت زمان و اولویت‌بندی فعالیت‌ها از شایستگی‌هایی بود که خبرگان بر آن تأکید داشتند. کارکنان کلیدی بیمه باید بتوانند با برنامه‌ریزی دقیق، وظایف مختلف را زمان‌بندی کرده و اولویت‌های کاری را بر اساس اهمیت و فوریت مرتب کنند. این مهارت به‌ویژه در شرایط فشار کاری بالا و تعدد پروژه‌ها، باعث افزایش بهره‌وری، جلوگیری از اتلاف منابع و تحقق به‌موقع اهداف سازمانی می‌شود.

مدیریت داده‌ها

داده‌ها به عنوان منبع اصلی تصمیم‌گیری در صنعت بیمه مطرح شد. توانایی جمع‌آوری اطلاعات معتبر از منابع مختلف و تحلیل آن‌ها برای درک نیازهای مشتریان و توسعه خدمات جدید ضروری است. تحلیل دقیق داده‌های بیمه‌ای امکان شناسایی روندها، بهبود فرآیندها و پیش‌بینی ریسک‌ها را فراهم می‌کند. این شایستگی زیربنای بسیاری از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و نوآورانه در شرکت‌های بیمه است.

تصمیم‌گیری و حل مسائل

تحلیل‌ها نشان داد که قدرت تصمیم‌گیری و حل مسائل پیچیده برای ایفای نقش رهبری و مدیریت بحران حیاتی است. کارکنان کلیدی باید بتوانند در شرایط غیرقابل پیش‌بینی و پریسک، با سرعت و دقت مشکلات را شناسایی و بهترین راه‌حل‌ها را انتخاب کنند. این توانایی موجب افزایش اعتماد سازمان به مدیران کلیدی و حفظ پایداری در شرایط بحرانی می‌شود.

مدیریت تغییر

توانایی هدایت تغییرات سازمانی و سازگاری با تحولات صنعت بیمه از یافته‌های مهم بود. کارکنان کلیدی با تحلیل تغییرات محیطی و شناسایی اثرات آن‌ها، فرآیندها و ساختارها را مطابق با اهداف جدید تطبیق می‌دهند. این مهارت باعث می‌شود شرکت‌های بیمه بتوانند در شرایط ناپایدار و رقابتی مسیر رشد و نوآوری را حفظ کنند.

مهارت تدوین استراتژی سازمانی

یافته‌ها نشان داد که تحلیل محیط داخلی و خارجی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و تدوین اهداف و راهبردهای کلان از وظایف اصلی کارکنان کلیدی است. این توانایی به سازمان کمک می‌کند با ارزیابی دقیق شرایط بازار و رقبا، برنامه‌های توسعه کسب‌وکار و رشد پایدار را طراحی کند. تدوین استراتژی‌های کارآمد باعث بهبود عملکرد، ارتقاء جایگاه رقابتی و تطبیق با تحولات محیطی می‌شود.

رهبری اثربخش

رهبری با تأکید بر تعیین ارزش‌ها و اصول سازمانی و نفوذ مثبت بر دیگران از محورهای کلیدی بود. رهبران مؤثر می‌توانند چشم‌انداز و فرهنگ سازمانی را تقویت کرده و دیگران را به همکاری و هم‌سویی سوق دهند. تشویق به تعامل، اشتراک دانش و ایجاد همبستگی سازمانی از نتایج چنین رهبری است که به افزایش انسجام و انگیزش کارکنان منجر می‌شود.

کنترل و نظارت عملکرد

توانایی طراحی و اجرای نظام‌های ارزیابی فرآیندها و عملکرد کارکنان از دیگر شایستگی‌های مهم شناسایی شد. با نظارت مستمر بر شاخص‌های عملکردی و ارزیابی سالانه، نقاط قوت و ضعف شناسایی شده و اقدامات اصلاحی به‌موقع اجرا می‌شود. این فرایند موجب بهبود بهره‌وری، کاهش ریسک و ارتقاء کیفیت خدمات بیمه‌ای می‌شود.

مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری

کارکنان کلیدی باید قادر باشند فناوری‌های نوین را رصد و ارزیابی کرده و مناسب‌ترین ابزارها و سامانه‌ها را برای بهبود فرآیندها انتخاب کنند. این شایستگی در عصر دیجیتال به شرکت‌های بیمه کمک می‌کند سریع‌تر نوآوری کنند، کارایی خود را افزایش دهند و پاسخگوی نیازهای پیچیده مشتریان باشند.

مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی

یافته‌ها نشان داد که آشنایی با هوش مصنوعی و توانایی استفاده از الگوریتم‌های تحلیلی پیشرفته برای پیش‌بینی روندها و بهبود تصمیم‌گیری اهمیت دارد. کارکنانی که از این قابلیت برخوردارند می‌توانند تحلیل‌های دقیق‌تری از داده‌های بیمه‌ای ارائه دهند و برای طراحی محصولات نوآورانه و مدیریت ریسک از هوش مصنوعی بهره ببرند.

مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری

امنیت داده‌ها از نگرانی‌های اصلی در صنعت بیمه است. کارکنان کلیدی باید تهدیدات سایبری را بشناسند و مهارت‌های فنی لازم برای حفاظت از اطلاعات حساس مشتریان و سازمان را داشته باشند. این شایستگی نه تنها از بروز خسارت‌های مالی جلوگیری می‌کند بلکه اعتماد مشتریان و اعتبار سازمان را نیز حفظ می‌کند.

مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی و آموزشی

شرکت فعال در تحقیقات و برنامه‌های آموزشی به‌عنوان بخش مکمل توسعه حرفه‌ای شناخته شد. کارکنان کلیدی با جستجوی اطلاعات جدید همکاری در پروژه‌های پژوهشی و انتقال دانش به همکاران، ظرفیت یادگیری سازمانی را ارتقاء می‌دهند. این شایستگی موجب می‌شود سازمان در برابر تغییرات و نیازهای جدید بازار انعطاف‌پذیرتر و خلاق‌تر باشد.

مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار

در نهایت، توانایی تحلیل دقیق بازار و پیش‌بینی روندهای آینده، شایستگی مهم دیگری بود که شناسایی شد. کارکنان کلیدی با تحلیل اطلاعات بازار می‌توانند استراتژی‌های بازاریابی و توسعه محصول را دقیق‌تر طراحی کنند و سازمان را برای تغییرات و فرصت‌های نو آماده سازند. این توانایی موجب می‌شود شرکت‌های بیمه همواره در موقعیت رقابتی مطلوب باقی بمانند.

جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور

بُعد	مؤلفه‌ها
شایستگی بین‌فردی	مدیریت اختلافات و تعارض - برقراری ارتباط اثربخش - مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو - هوش هیجانی بالا
شایستگی کارکردی	مدیریت زمان - مدیریت داده‌ها - تصمیم‌گیری و حل مسائل - مدیریت تغییر - مهارت مدیریت سرمایه انسانی
شایستگی سازمانی	مهارت تدوین استراتژی سازمانی - رهبری اثربخش - کنترل و نظارت عملکرد - مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار - مهارت بازاریابی و فروش
شایستگی فردی	مهارت ارزیابی و انتخاب فناوری - مهارت استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی - مهارت حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری - مهارت مشارکت در پروژه‌های تحقیقی و آموزشی

شایستگی بین فردی

تحلیل داده‌ها نشان داد که بخش مهمی از شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان کلیدی بیمه در بُعد بین فردی شکل می‌گیرد. این بُعد شامل مهارت‌هایی است که تعاملات انسانی و کیفیت ارتباطات را بهبود می‌بخشد. مدیریت اختلافات و تعارض به افراد این امکان را می‌دهد که تنش‌ها و اختلاف نظرهای درون سازمانی را به فرصت تبدیل کنند و هماهنگی و هم‌افزایی ایجاد نمایند. برقراری ارتباط اثربخش، به‌ویژه در ارتباط با مشتریان، نهادهای بیرونی و همکاران، باعث شکل‌گیری اعتماد و تقویت شبکه‌های ارتباطی می‌شود. مهارت مذاکره و اقناع در گفتگو نیز عاملی کلیدی در دستیابی به توافقات سودمند، چه در فروش خدمات بیمه‌ای و چه در تعامل با ذی‌نفعان است. همچنین، هوش هیجانی بالا نقش محوری در کنترل هیجان‌ها و مدیریت شرایط پرتنش دارد و سبب می‌شود کارکنان بتوانند حتی در بحران‌ها روابط مثبت و سازنده خود را حفظ کنند.

۱۰

شایستگی کارکردی

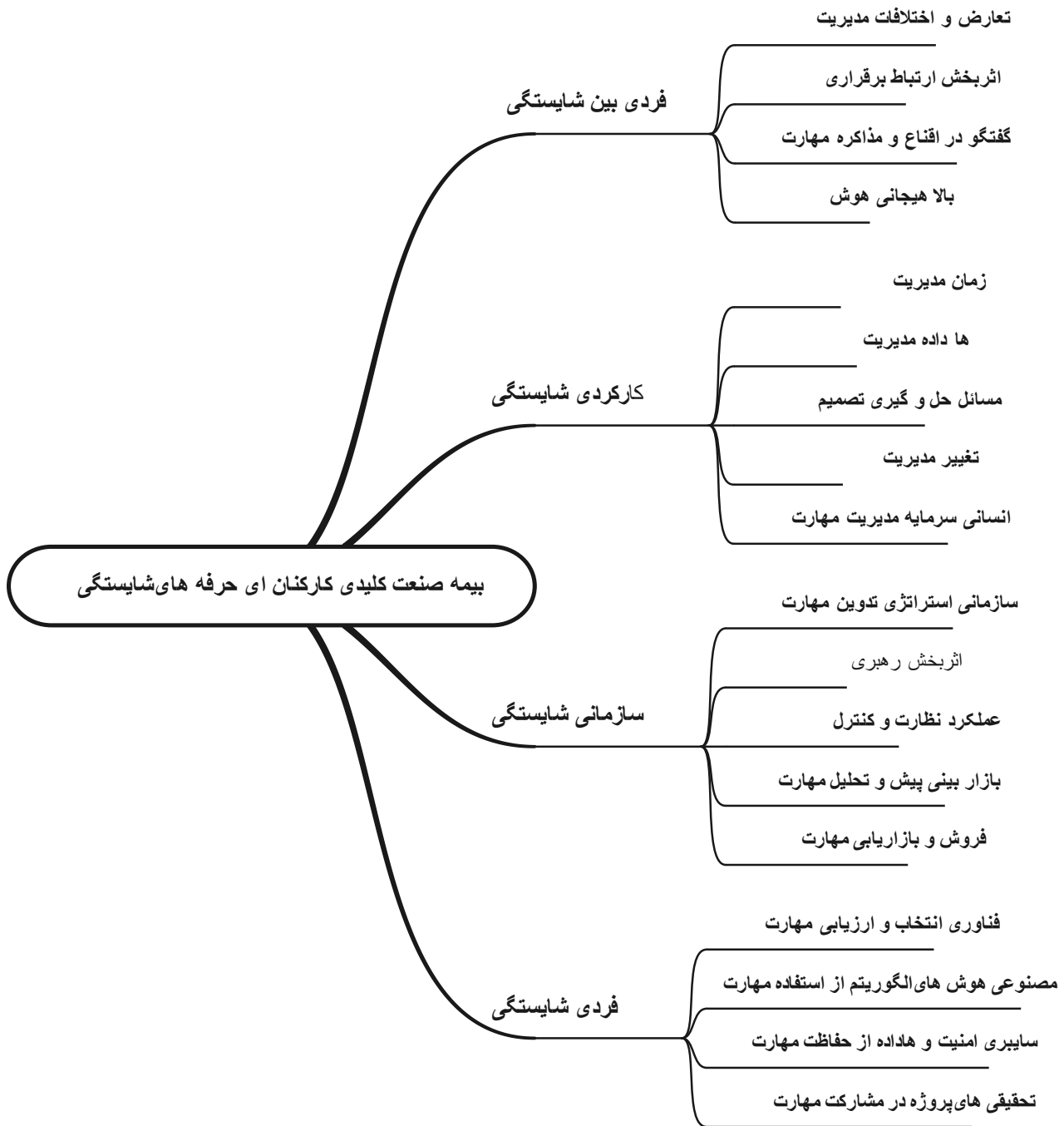
این بُعد نشان‌دهنده توانایی کارکنان در انجام مؤثر وظایف حرفه‌ای و عملیاتی است. مدیریت زمان و اولویت‌بندی دقیق وظایف به کارکنان کمک می‌کند در محیط‌های کاری پیچیده و پر حجم از اتلاف منابع جلوگیری کنند. مدیریت داده‌ها و توانایی تحلیل اطلاعات دقیق بیمه‌ای برای شناخت نیازهای مشتریان و توسعه محصولات نوین حیاتی است. تصمیم‌گیری و حل مسائل با سرعت و دقت بالا، به‌ویژه در شرایط ریسک‌پذیر و بحرانی، از دیگر مؤلفه‌های کلیدی این بُعد است. همچنین، مدیریت تغییر به کارکنان کمک می‌کند تا سازمان را با تحولات محیطی هماهنگ کنند و فرایندها را به‌روز نگه دارند. در کنار این موارد، مهارت مدیریت سرمایه انسانی با تمرکز بر هدایت تیم‌ها، آموزش، و انگیزش افراد به ارتقای عملکرد کلی سازمان منجر می‌شود.

شایستگی سازمانی

در سطح سازمانی، کارکنان کلیدی باید بتوانند نقش مؤثری در تدوین و اجرای راهبردها و هدایت ساختار کلی سازمان ایفا کنند. مهارت تدوین استراتژی سازمانی شامل تحلیل محیط داخلی و خارجی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و تعیین اهداف و راهبردهای توسعه کسب‌وکار است. رهبری اثربخش با ایجاد فرهنگ مشترک، تعیین ارزش‌ها و اصول سازمانی و تقویت همبستگی میان کارکنان، قدرت نفوذ و جهت‌دهی به مسیر حرکت سازمان را افزایش می‌دهد. کنترل و نظارت عملکرد نیز برای حفظ کیفیت و کارایی در ارائه خدمات بیمه‌ای اهمیت دارد و از طریق پایش شاخص‌های کلیدی و بازخورد منظم محقق می‌شود. علاوه بر این، مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار و نیز بازاریابی و فروش، امکان پاسخ سریع به تغییرات تقاضا و ارائه خدمات نوین متناسب با نیاز مشتریان را فراهم می‌سازد و جایگاه رقابتی شرکت‌های بیمه را تقویت می‌کند.

شایستگی فردی

بُعد فردی به توانمندی‌های نوین و مبتنی بر فناوری اشاره دارد که هر فرد برای بقا و رشد در صنعت دیجیتال بیمه به آن نیاز دارد. ارزیابی و انتخاب فناوری مناسب به کارکنان کمک می‌کند تا بهترین ابزارها و سامانه‌های فناورانه را در جهت بهبود فرآیندها به کار گیرند. استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها توانایی پیش‌بینی روندهای بازار و مدیریت ریسک را ارتقا می‌دهد و تصمیم‌گیری را هوشمندانه‌تر می‌کند. حفاظت از داده‌ها و امنیت سایبری نیز به عنوان یک ضرورت راهبردی، از اطلاعات حساس مشتریان و سازمان محافظت کرده و اعتماد عمومی را حفظ می‌کند. در نهایت، مشارکت فعال در پروژه‌های تحقیقی و آموزشی ضمن ارتقای دانش فردی، ظرفیت یادگیری سازمانی و نوآوری در محصولات و خدمات بیمه‌ای را تقویت می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه های شایستگی های کارکنان کلیدی صنعت بیمه کشور انجام شد و نتایج آن نشان داد که الگوی شایستگی این کارکنان ساختاری چندبعدی دارد و از چهار بُعد اصلی شامل شایستگی بین فردی، شایستگی کارکردی، شایستگی سازمانی و شایستگی فردی تشکیل می شود. این یافته با ادبیات بین المللی در حوزه توسعه حرفه ای همسو است؛ جایی که شایستگی های حرفه ای نه تنها به مهارت های تخصصی محدود نمی شوند بلکه طیفی از توانمندی های ارتباطی، مدیریتی، فناورانه و اخلاقی را دربر می گیرند (Rezanejad et al., 2023; Whitty, 2024).

نتایج بخش بین فردی نشان داد که مهارت‌هایی مانند مدیریت اختلافات و تعارض، ارتباط اثربخش، مذاکره و اقناع و هوش هیجانی بالا، زیربنای تعاملات اثربخش در صنعت بیمه است. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در بخش آموزش و خدمات همخوانی دارد که تأکید کرده‌اند توانایی ایجاد ارتباط و حل تعارض، انسجام سازمانی و اعتماد میان اعضای تیم را تقویت می‌کند و کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان را افزایش می‌دهد (Attsaury et al., 2024; Cheng et al., 2024). همچنین مهارت مذاکره و اقناع که در این تحقیق شناسایی شد، با یافته‌های مطالعاتی که اهمیت این مهارت در ارتقای فروش و جلب همکاری ذی‌نفعان را نشان داده‌اند هم‌راستا است (Atyani & Tanous, 2023; Rudyk et al., 2024). هوش هیجانی به‌عنوان توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران نیز در بسیاری از تحقیقات مرتبط با توسعه حرفه‌ای به‌عنوان عاملی کلیدی برای مقابله با فشارهای روانی و افزایش کارآمدی ارتباطات معرفی شده است (Bazaeva et al., 2024; Shakoori, 2023).

در بُعد کارکردی، مهارت مدیریت زمان، تحلیل داده‌ها، تصمیم‌گیری و مدیریت تغییر از عناصر اصلی شناخته شد. اهمیت مدیریت زمان و اولویت‌بندی وظایف در سازمان‌های خدماتی پیچیده مانند بیمه با نتایج مطالعاتی که بر نقش این مهارت در بهینه‌سازی منابع و افزایش بهره‌وری تأکید کرده‌اند سازگار است (Dewi et al., 2024; Salimi, 2023). همچنین توانایی مدیریت داده‌ها و تحلیل دقیق اطلاعات مشتریان، که در این تحقیق به‌عنوان یک شایستگی اساسی معرفی شد، با یافته‌های پژوهش‌هایی که در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی بر اهمیت داده‌محوری و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد تأکید داشته‌اند مطابقت دارد (Ghasemzadeh Alishahi et al., 2024; Mohammadi, 2024; Yazdi et al., 2024). مهارت تصمیم‌گیری سریع و اثربخش در شرایط پیچیده نیز با ادبیات مدیریت بحران همخوان است، جایی که پژوهشگران مدل‌هایی برای ارتقای شایستگی مدیران در تصمیم‌گیری استراتژیک ارائه کرده‌اند (Rezanejad et al., 2023, 2024). مدیریت تغییر به‌عنوان یکی از یافته‌های مهم این مطالعه، با دیدگاه‌های مطرح‌شده در پژوهش‌های توسعه سازمانی هماهنگ است که بیان می‌کنند انطباق سازمان با تحولات فناورانه و اقتصادی بدون وجود مدیران و کارکنان توانمند در هدایت تغییر ممکن نیست (Hasan et al., 2018; Teimouri et al., 2023).

یافته‌های بُعد سازمانی حاکی از اهمیت تدوین استراتژی، رهبری اثربخش، کنترل و نظارت بر عملکرد و تحلیل بازار است. تدوین استراتژی‌های دقیق بر مبنای شناخت محیط داخلی و خارجی و استفاده از ابزارهایی مانند تحلیل SWOT با نتایج مطالعاتی که در زمینه طراحی مدل‌های شایستگی مدیران آموزشی و سازمانی انجام شده‌اند همسو است (Einaity Zadeh & Ghoroneh, 2024; Whitty, 2024). اهمیت رهبری اثربخش که در این مطالعه برجسته شد با پژوهش‌های متعددی که نشان داده‌اند رهبران توانمند از طریق تعیین ارزش‌ها و اصول سازمانی و ایجاد فرهنگ اعتماد و همکاری، سازمان را در مسیر یادگیری و نوآوری هدایت می‌کنند سازگار است (Ghorouneh, 2020; Poorkarimi & Sedaghat, 2014). کنترل و نظارت بر عملکرد به‌عنوان ابزار اصلی ارزیابی و بهبود مستمر نیز در مطالعات مدیریت منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته و با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد (Hasan et al., 2023; Hossein Zadeh et al., 2022). همچنین، مهارت تحلیل و پیش‌بینی بازار و بازاریابی و فروش با پژوهش‌های اخیر همسو است که نقش شایستگی‌های تحلیلی در توسعه بازار و پاسخ به تغییرات تقاضا را حیاتی دانسته‌اند (Bazaeva et al., 2024; Rudyk et al., 2023).

در بُعد فردی، نتایج پژوهش نشان داد که کارکنان کلیدی صنعت بیمه نیازمند توانایی‌های فناورانه و یادگیری مستمر هستند. ارزیابی و انتخاب فناوری‌های نوین و بهره‌گیری از هوش مصنوعی در تحلیل داده‌ها، مطابق با رویکرد جهانی تحول دیجیتال و یادگیری فناورانه است که در مطالعات اخیر مطرح شده (Nuraliyeva et al., 2024; Романов & Romanova, 2024). یافته‌های این تحقیق همچنین تأیید می‌کند که حفظ امنیت داده‌ها و آگاهی از تهدیدات سایبری برای بقای سازمان و اعتماد مشتریان حیاتی است، موضوعی که در پژوهش‌های مدیریت فناوری و اخلاق داده‌ها نیز مورد توجه قرار گرفته است (Daryaei & Azizi, 2024; Mohammadi Yazdi et al., 2024).

در نهایت، تأکید بر مشارکت فعال در پروژه‌های تحقیقاتی و آموزشی با دیدگاه‌هایی هم‌خوانی دارد که یادگیری سازمانی و توسعه مداوم مهارت‌ها را موتور نوآوری و پاسخگویی به تغییرات بازار معرفی کرده‌اند (Attsaury et al., 2024; Salimi, 2023). این نتایج نشان می‌دهد که صنعت بیمه کشور برای مواجهه با چالش‌های پیچیده‌ای مانند دیجیتالی‌شدن خدمات، تغییر نیازهای مشتریان و افزایش الزامات نظارتی نیازمند کارکنانی با الگوی جامع شایستگی است. ترکیب شایستگی‌های بین‌فردی و ارتباطی با مهارت‌های کاربردی، رهبری سازمانی و توانمندی‌های فناورانه می‌تواند سازمان‌های بیمه‌ای را در برابر تحولات پایداری و رقابتی‌تر سازد (Rezanejad et al., 2024; Shakeri, 2023).

هرچند این مطالعه گامی مهم در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای کارکنان کلیدی صنعت بیمه برداشت، اما با محدودیت‌هایی نیز روبه‌رو بود. نخست آنکه پژوهش حاضر ماهیتی کیفی داشت و مبتنی بر مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان و مدیران صنعت بیمه بود؛ بنابراین تعمیم‌پذیری نتایج به کل صنعت یا سایر بخش‌های خدماتی با احتیاط انجام می‌شود. دوم، دسترسی به برخی خبرگان به دلیل محدودیت زمانی و شرایط کاری دشوار بود و ممکن است برخی دیدگاه‌های متفاوت در نمونه‌گیری منعکس نشده باشد. همچنین، داده‌ها عمدتاً از تجربه‌های شخصی مشارکت‌کنندگان استخراج شده و امکان دارد تحت تأثیر سوگیری‌های فردی یا سازمانی قرار گرفته باشد. افزون بر این، تمرکز بر صنعت بیمه در ایران ممکن است مدل ارائه‌شده را به ویژگی‌های بومی این صنعت محدود کرده و قابلیت کاربرد در سایر صنایع مالی یا بیمه‌ای بین‌المللی را کاهش دهد.

برای تکمیل و تقویت یافته‌های این مطالعه، توصیه می‌شود پژوهش‌های آینده از روش‌های ترکیبی (کیفی - کمی) استفاده کنند و مدل شناسایی‌شده را در سطح وسیع‌تری از کارکنان و سازمان‌های بیمه‌ای آزمون کنند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی بین صنعت بیمه و سایر صنایع خدمات مالی مانند بانکداری یا سرمایه‌گذاری می‌تواند به شناسایی اشتراک‌ها و تمایزهای شایستگی کمک کند. پژوهش‌های آینده می‌توانند از مدل‌های سنجش کمی برای بررسی رابطه میان شایستگی‌ها و شاخص‌های عملکردی همچون رضایت مشتریان، نوآوری در خدمات و بهره‌وری استفاده کنند. همچنین بررسی تأثیر عوامل فرهنگی، ساختاری و فناورانه بر ارتقای شایستگی‌ها می‌تواند چارچوب جامع‌تری برای مدیریت منابع انسانی در صنعت بیمه فراهم سازد.

بر اساس یافته‌های این تحقیق، مدیران منابع انسانی در صنعت بیمه می‌توانند از مدل شناسایی‌شده به‌عنوان چارچوبی برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی استفاده کنند. برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند برای تقویت مهارت‌های بین‌فردی، مدیریت تغییر و توانایی‌های فناورانه می‌تواند کارآمدی سازمان را افزایش دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود نظام جانشین‌پروری و مسیرهای پیشرفت شغلی بر مبنای شایستگی‌های شناسایی‌شده طراحی شود تا استعدادها را کلیدی حفظ و تقویت گردند. تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر این الگو و استفاده از آن در فرایندهای استخدام و ارتقاء شغلی نیز می‌تواند به انتخاب و توسعه کارکنان مناسب کمک کند و پایداری رقابتی صنعت بیمه را در شرایط تحولات دیجیتال تضمین نماید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

The insurance industry plays a crucial role in the stability and growth of national economies by managing risk, protecting assets, and fostering financial security. However, the effectiveness of this role is increasingly dependent on the professional competencies of key employees who operate at the core of decision-making, innovation, and customer engagement. Professional competence refers to an integrated set of knowledge, skills, attitudes, and personal attributes that enable employees to perform their roles effectively and adapt to changing organizational and environmental demands (Whitty, 2024). In rapidly transforming service sectors such as insurance, the identification and development of these competencies have become a strategic imperative to ensure competitiveness and resilience (Rezanejad et al., 2023; Rudyk et al., 2023).

Global research on professional competence underscores the multidimensional nature of this concept, spanning interpersonal, functional, organizational, and technological capabilities. In education and training, for example, competence frameworks have been developed to help professionals acquire not only technical expertise but also communication and adaptive skills necessary for success in dynamic contexts (Cheng et al., 2024; Dewi et al., 2024; Ghasemzadeh Alishahi et al., 2024). Systematic reviews in higher education leadership and management have emphasized the integration of strategic thinking, ethics, and interpersonal skills into competency models for managers and educators (Atstsaury et al., 2024; Einaity Zadeh & Ghoroneh, 2024). Within the national context, there has been growing interest in mapping the professional competence needs of employees in knowledge-intensive and service-oriented sectors. Research on school psychologists and counselors, for example, highlights the importance of combining interpersonal and ethical competencies with adaptability to technological and systemic changes (Nejat bakhsh Isfahani et al., 2024). In banking, succession planning and ethics-based competency models have been proposed to improve organizational commitment and trust (Hasan et al., 2023; Hossein Zadeh et al., 2022). Similarly, studies in the petrochemical industry and e-commerce have underscored the integration of digital and managerial skills to enhance performance and strategic agility (Mohammadi Yazdi et al., 2024; Teimouri et al., 2018).

The rise of digital transformation is reshaping the landscape of professional development across industries. Digital learning and technology-based training methods are increasingly leveraged to cultivate adaptive and forward-looking competencies (Nuraliyeva et al., 2024; Романов & Romanova, 2024). Artificial intelligence (AI), big data, and analytics are not only influencing the design of services but also redefining the skill sets required from employees (Shakeri, 2023). In this context, the insurance sector—traditionally reliant on risk assessment and customer relationships—is undergoing a fundamental shift that demands a workforce capable of managing complex data, responding to evolving customer expectations, and safeguarding digital trust.

Despite significant theoretical progress and localized studies in other industries, there is a clear gap in comprehensive, context-specific models of professional competence for key employees in Iran's insurance sector. While research has addressed aspects of leadership, crisis management, and organizational culture (Poorkarimi & Sedaghat, 2014; Rezanejad et al., 2024), no integrated framework has been proposed to cover the interpersonal, functional, organizational, and individual dimensions of competence required to thrive in this increasingly digital and competitive market. This study was designed to fill this gap by systematically identifying and structuring the components of a professional competency model tailored for key employees in the Iranian insurance industry. The results aim to inform human resource strategies, talent development programs, and organizational planning to strengthen competitiveness and adaptability (Bazaeva et al., 2024; Salimi, 2023).

Methods and Materials

This study adopted a qualitative research design based on thematic analysis to explore and define the professional competencies of key employees in the insurance sector. Initially, an extensive literature review was conducted to examine theoretical foundations, global frameworks, and empirical studies on professional competence, with particular attention to the insurance, finance, and education sectors.

The field phase involved semi-structured interviews with 15 subject-matter experts, including senior managers, human resource specialists, and academics with deep knowledge of the insurance industry. Participants were selected purposefully using snowball sampling to ensure the inclusion of those with extensive practical and strategic experience. Interviews were conducted until theoretical saturation was reached, ensuring no new significant themes emerged.

All interviews were recorded with participants' consent, transcribed verbatim, and analyzed following Braun and Clarke's six-phase thematic analysis approach. This process included familiarization with the data, generation of initial codes, searching for potential themes, reviewing and refining these themes, defining and naming them, and producing a coherent final report.

Findings

Analysis of the qualitative data resulted in a comprehensive competency model comprising four overarching dimensions and sixteen thematic categories, further detailed into thirty-six specific concepts.

The interpersonal competence dimension included *conflict and dispute management*, emphasizing the ability to resolve disagreements constructively and foster team cohesion; *effective communication skills*, involving active listening, clear and concise expression, and the ability to connect with internal and external stakeholders; *negotiation and persuasion*, crucial for achieving favorable agreements with clients and partners; and *emotional intelligence*, enabling employees to regulate emotions and maintain productive relationships under pressure.

The functional competence dimension focused on skills directly related to operational excellence, including *time management* and task prioritization to optimize resources; *data management* and analysis to inform evidence-based decision-making and customer insight; *decision-making and problem-solving*, particularly in complex or high-risk contexts; *change management* to guide organizational adaptation; and *human capital management* to build collaborative teams and nurture talent within the organization.

The organizational competence dimension reflected the strategic and leadership roles of key employees. It included *strategic planning and environmental analysis (SWOT)* for informed goal setting; *effective leadership* to establish shared values and inspire collaboration; *performance control and monitoring* to ensure continuous improvement; *market analysis and forecasting* to anticipate changes in demand and competition; and *marketing and sales skills* to design customer-centered growth strategies.

The individual competence dimension highlighted future-oriented and technology-driven skills. It encompassed *technology assessment and selection*, enabling the adoption of innovative solutions; *AI utilization*

and predictive analytics, supporting smarter decision-making and risk assessment; data security and cybersecurity awareness to protect sensitive organizational and customer information; and active engagement in research and training projects to foster personal and organizational learning and adaptability.

Overall, these findings revealed a competency framework that integrates human, technical, strategic, and innovative capabilities, aligning with the realities of a rapidly evolving and digitized insurance market.

Discussion and Conclusion

The study's results confirm that professional competence in the insurance industry is a multi-layered construct requiring a balance of interpersonal, operational, organizational, and technological skills. This aligns with contemporary definitions of competence as a dynamic integration of knowledge, skills, and attributes enabling effective performance and adaptation (Whitty, 2024). The identification of interpersonal competencies such as communication, negotiation, and emotional intelligence echoes findings in educational and service-sector research, which emphasize their role in fostering collaboration, trust, and customer satisfaction (Atyani & Tanous, 2024; Bazaeva et al., 2024; Cheng et al., 2024).

The recognition of functional competencies like time management, data-driven decision-making, and change management parallels studies that stress the need for efficiency and agility in knowledge-intensive organizations (Dewi et al., 2024; Ghasemzadeh Alishahi et al., 2024; Mohammadi Yazdi et al., 2024). In particular, the emphasis on data analysis and evidence-based problem-solving supports the global shift toward analytics-informed strategy in professional roles (Rezanejad et al., 2023, 2024).

Organizational competencies identified in this study—strategic planning, leadership, and market forecasting—are also widely recognized in research linking effective leadership and strategic agility to organizational resilience (Hasan et al., 2023; Hossein Zadeh et al., 2022; Poorkarimi & Sedaghat, 2014). The integration of marketing insight and proactive response to market changes is essential in a competitive insurance environment and resonates with calls to equip employees with market intelligence and innovation-oriented skills (Attsaury et al., 2024; Rudyk et al., 2023).

Finally, the individual dimension reflects the digital transformation imperative, with competencies in technology adoption, AI utilization, and cybersecurity aligning with global perspectives on Industry 4.0 and the future of work (Nuraliyeva et al., 2024; Shakeri, 2023; Романов & Romanova, 2024). Encouraging ongoing participation in research and continuous learning ensures adaptability and keeps organizations aligned with evolving technologies and market dynamics (Nejat bakhsh Isfahani et al., 2024; Salimi, 2023).

This competency model fills an important gap by providing an integrated, contextually grounded framework for the Iranian insurance industry. It can serve as a foundation for designing professional development programs, human resource planning, and competency-based evaluation systems. By combining interpersonal effectiveness, operational excellence, strategic leadership, and technological adaptability, insurance organizations can better respond to digital disruption, regulatory complexity, and changing customer needs while maintaining competitive advantage in a dynamic market.

References

- Attsaury, S., Hadiyanto, H., & Supian, S. (2024). Principal's strategy to improve teachers professional competence. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 1-10. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i1.775>
- Atyani, M. Y., & Tanous, A. G. (2024). The Level of Performance Anxiety Among New Educational Counselors in Zarqa Governorate and Its Relationship to Professional Competence and Conflict Management. *Jordanian Educational Journal*, 9(1), 548-572. <https://doi.org/10.46515/jaes.v9i1.565>
- Bazaeva, F., Magomeddibirova, Z., & Uzdanova, A. (2024). *Formation of professional competence among students in a pedagogical university* SHS Web of Conferences, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202419506008>
- Cheng, M., Li, H., Guo, L., Zheng, J., & Wang, G. (2024). Strategies for developing professional competencies in preservice teachers' educational internship and teaching support program: Mediated by teacher self-efficacy.

- Contemporary Education and Teaching Research*, 5(1), 43-48.
<https://doi.org/10.61360/BoniCETR242015700108>
- Daryaei, A., & Azizi, A. (2024). Explaining the Relationship Between Ethics, Experience, and Professional Competence of Auditors and Audit Quality. *Journal of Financial Accounting Knowledge*, 5(1), 79-99.
- Dewi, M., Suriani, N., Khushul, L., & Malimi, L. (2024). Analysis Of The Influence Of Continuous Training Development And Education On Professional Competence Of Teachers In Public Schools.
<https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/5194>
- Einaity Zadeh, F., & Ghoroneh, D. (2024). Professional Competencies of Managers of Educational Groups in Universities and Higher Education Institutes: A Systematic Review Study. *Journal of Management in Organizational Education*, 13(3), 13-49. <https://doi.org/10.61186/meo.13.3.13>
- Ghasemzadeh Alishahi, A., Nematian, M. H., & Razaghi, M. (2024). The role of pedagogical knowledge and attitude towards the teaching profession on professional competencies and occupational self-efficacy of student teachers at Farhangian University of Tabriz. *Educational and School Studies*, 1-17.
https://pma.cfu.ac.ir/article_3512.html
- Ghorouneh, D. (2020). Identifying the Professional Competencies of University Employees in Accordance with Their Career Paths (Case Study: Mashhad University). *Educational Systems Research Journal*, 14(Special Edition), 667-683.
- Hasan, I. A., Basalamah, S., Amang, B., & Bijang, J. (2023). The Influence of Leadership, Work Environment, Competence, and Character Development, on Organizational Commitment and Employee Performance in Banking in Sinjai Regency. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 124.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2176>
- Hossein Zadeh, I., Ramezani, M., Sanginoorpour, A., Amari, H., & Feghi Farahmand, N. (2022). Competency Model and Ethics with a Successor Approach in The Banking Industry [Research]. *Ethics in Science and Technology*, 17(2), 117-122. <http://ethicsjournal.ir/article-1-2674-en.html>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Nejat bakhsh Isfahani, L., Seadatee Shamir, A., & Ghamari, M. (2024). Analysis of the Components of Need Professional competences of School Psychologists and Counselors: Using Qualitative Approach. *Cognitive and Behavioral Science Research*. <https://sanad.iau.ir/Journal/sbq/Article/1207371>
- Nuraliyeva, P., Tursunnazorova, E., & Otakulova, D. (2024). *Methods of developing professional competence in students through the use of digital technologies* AIP Conference Proceedings,
<https://doi.org/10.1063/5.0241982>
- Poorkarimi, J., & Sedaghat, m. (2014). Explaining the Relationship between Competence and Transformational Leadership Style of Managers in Research Organizations. *Human Resource Management Researches*, 6(1), 201-222. <https://www.magiran.com/paper/1285055>
- Rezanejad, R., Seyed Amiri, M. H., & Hoseinpour, I. (2023). Design and Development of Professional Competencies of Managers in Crisis Management in Sports with a Grounded Theory Approach. *Journal of New Approaches in Sports Management*, 10(39), 83-101.
- Rezanejad, R., Seyed Amiri, M. H., & Hoseinpour, I. (2024). Design and Development of Professional Competencies of Managers in Crisis Control in Sports with a Grounded Theory Approach. *Journal of Sports Science*, 15(52), 113-143.
- Rudyk, O., Maksymova, J. O., & Zaletska, I. (2023). The importance of developing the professional competences of the staff of service sector enterprises. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, 21(3(52)), 461-475. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275826](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275826)
- Salimi, S. (2023). *Analyzing and diagnosing the professional competencies of teachers graduating from Farhangian University based on the design of the comprehensive national teacher training curriculum* Nasibe Campus, Tehran]. Master's thesis.
- Shakeri, R. (2023). Industry 4.0: Developing a Professional Competency Model for Quality Managers. *Quarterly Journal of Education and Human Resource Development*, 10(39), 176-198.
- Shakoori, F. (2023). *Investigating the Relationship Between Teachers' Professional Competence and Students' Self-Efficacy with the Mediating Role of Metacognitive Beliefs in Second Grade High School Students in Meyami County* Payame Noor University, Damghan Branch].
- Teimouri, N., Rangriz, H., Abdollahi, B., & Zeinabadi, H. (2018). Prioritizing factors affecting the selection and recruitment based on competency and providing a suitable model based on the merit system (a study in petrochemical industry, Persian Gulf holding companies). *Human Resource Management Researches*, 10(2), 150-175. <https://www.magiran.com/paper/1880055>

- Whitty, G. (2024). Professional competences and professional characteristics: The Northern Ireland approach to the reform of teacher education. In *Developing Competent Teachers* (pp. 86-97). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003469308-9>
- Романов, А. Д., & Романова, В. И. (2024). Formation of Professional Competences in Future Specialists in Sports Management in a Professionally Oriented Educational Space. *Scientific Journal of National Pedagogical Dragomanov University Series 15 Scientific and Pedagogical Problems of Physical Culture (Physical Culture and Sports)*(2(174)), 166-170. [https://doi.org/10.31392/udu-nc.series15.2024.2\(174\).36](https://doi.org/10.31392/udu-nc.series15.2024.2(174).36)