

طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه

رضا سپهوند*، حجت اله وحدتی**

محمودرضا اسماعیلی***، صمد رحیمی اقدام****

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۰۵

چکیده

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

کلیدواژه‌ها: مزیت رقابتی پایدار؛ نظریه منبع محور؛ شایستگی‌های محوری؛ صنعت بیمه؛ روش دلفی.

*. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان

mrezasep@yahoo.com

** استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان

vahdati_h@yahoo.com

*** استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان

dr.mr_esmaeili@yahoo.com

**** نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان

s.rahiaghdam@gmail.com

مقدمه

در طول بیست سال گذشته و همزمان با پدیدارشدن بازارهای جدید، اقتصاد کشورهای توسعه‌یافته از نظر نوع و ماهیت کار و مکان و چگونگی ایجاد ارزش افزوده با انقلابی روبه‌رو بوده است. عامل اصلی این انقلاب چیزی جز رشد خیره‌کننده بخش خدمات نبوده است. رشد این بخش، تغییرات بنیادی‌ای را در روش‌های کار و ماهیت و فرایند تولید و خلق ارزش موجب شده است. در نتیجه این تغییر و تحولات، تغییر چشمگیری در منابع ارزش سازمان‌های جدید رخ داده است. در صنایع خدماتی، فرایند و ماهیت کسب و کار بیش از آن‌که بر منابع مشهود و تسهیلات تولیدی استوار باشد، وابسته به منابع و سرمایه‌های نامشهود برای خلق ارزش است. در اقتصاد خدماتی و دانشی، سازمان‌ها به کسب یک مزیت رقابتی پایدار برای اطمینان از رقابت‌پذیری خود نیاز دارند و مزیت رقابتی مبتنی بر دارایی‌های نامشهودی همچون سرمایه انسانی است (عزیزی، خسروانی و مسیبی، ۱۳۹۱: ۱۳۴). عباسی و صالحی (۱۳۹۰) نیز استدلال می‌کنند که در سازمان‌های خدماتی، عامل مهم و حیاتی در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار، کارکنان شایسته و خدمت‌محور (سرمایه انسانی) است. این رویکرد به منابع نامحسوس ارزش، منعکس‌کننده یک تغییر بنیادی در ماهیت مزیت رقابتی است. تقریباً همه این دارایی‌های نامحسوس، به نحوی از انحاء، به وسیله استعداد انسانی هدایت و مدیریت می‌شوند (نوه ابراهیم و کشوری، ۱۳۹۴: ۱۰). به عبارت دیگر، سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت‌ها و چالش‌های فرارو تنها به مدد انسان‌های شایسته و دانش‌آفرین می‌توانند بر دیگر سازمان‌ها پیشی گیرند (رسولی و رشیدی، ۱۳۹۴: ۴۰). بنابراین، نیروی انسانی در مجموعه‌سازمانی، به‌عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده و اثرگذار در حرکت صحیح سازمانی به سمت اهداف تعیین‌شده است.

یکی از ضرورت‌های کلیدی برای موفقیت شرکت‌ها در محیط رقابتی، شناسایی این نکته است که چگونه می‌توان فواید و مزایای رقابتی را همیشگی کرد؟ مدارک تجربی بیان می‌دارد که ساختار صنعت نمی‌تواند تنها عامل تعیین‌کننده راهبرد رقابتی و عملکرد رقابتی باشد. به همین دلیل گروهی از صاحب‌نظران، برخورداری از منابع راهبردی داخلی را عامل تعیین‌کننده راهبرد و عملکرد سازمان تحت عنوان نظریه منبع محور^۱ مطرح کردند. رویکرد مبتنی بر منابع، به‌عنوان یک

1. Resource based view

رویکرد جدی در تحقیقات مدیریت راهبردی، تلاش دارد پاسخ به سؤال «چرا برخی از بنگاه‌ها می‌توانند رقبای خود را از میدان به در کنند؟» را در درون بنگاه بیابد (هینترهوبر^۱، ۲۰۱۳: ۷۹۵؛ حیدری، بیگی و حیدری، ۱۳۹۲: ۲۰۱). این رویکرد، ویژگی‌هایی مانند: ارزشمندبودن، کمیاب بودن، تقلیدی نبودن و حمایت و استفاده سازمان را برای منابع در نظر می‌گیرد (بارنی^۲، ۱۹۹۱: ۱۲۰-۹۹؛ سیرمون و همکاران^۳، ۲۰۱۰: ۲) به نقل از اکبری و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲: ۱۲۸) و یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان فراهم می‌آورد (گانگ و همکاران^۴، ۲۰۰۹؛ پروگولاکس و تئوتوکاس^۵، ۲۰۱۰: ۵۷۶؛ وان هویی و سینگ گوئی^۶، ۲۰۱۴: ۹۷۶؛ منروپ^۷، ۲۰۱۵: ۱۸۶). به همین دلیل سازمان‌ها به قابلیت‌ها و شایستگی‌ها به‌عنوان عاملی کلیدی برای موفقیت در برابر رقبای خود نگاه می‌کنند.

منابع موجود سازمان به لحاظ سهمی که در خلق ارزش ایفا می‌کنند، در یک‌مرتبه قرار ندارند؛ بنابراین بسیاری از پژوهشگران با تأکید بر این تفاوت، لزوم توجه به ارزش منابع و شناسایی منابع راهبردی را مورد اشاره قرار داده‌اند (سیرمون و همکاران ۲۰۱۰: ۲). پژوهشگران عقیده دارند مدیریت مؤثر منابع و دارایی‌های فکری بیشتر از دارایی‌های فیزیکی و مالی برای کسب مزیت رقابتی ضروری است (سنگوپتا، ونکاتش و سینها^۸، ۲۰۱۳: ۵۰۵). از منظر دیدگاه منبع‌محور نیز موفقیت بنگاه‌های اقتصادی مستلزم به‌کارگیری کارآمد منابع و سرمایه‌های نامشهود به موازات سرمایه‌های ملموس سازمانی است. صنعت بیمه نیز به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های خدمات مالی، بر مجموعه متنوعی از منابع نامشهود استوار است. ذاکری و همکاران (۱۳۹۲) منابع سازمانی صنعت بیمه را در چهار بخش عمده شامل: سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه ارتباطی (اجزای تشکیل‌دهنده سرمایه فکری) و سرمایه فیزیکی و مالی طبقه‌بندی کرده‌اند. منابع فیزیکی و مالی به سبب ماهیت آنها نسبت به منابع نامشهود از پیچیدگی کمتری برخوردار است. ابهام و پیچیدگی موجود در سرمایه‌های نامشهود سازمان سبب می‌شود مدیریت آنها نیز با پیچیدگی بیشتری نسبت به

1. Hinterhuber
2. Barney
3. Sirmon and et al.
4. Gong and et al.
5. Progoulaki and Theotokas
6. Wan Hooi and Sing Ngui
7. Manroop
8. Sengupta, Venkatesh and Sinha

منابع فیزیکی و مالی مواجه شود؛ از سوی دیگر دستیابی و بهره‌برداری صحیح از منابع نامشهود، می‌تواند عامل مهمی در ایجاد تمایز و خلق مزیت رقابتی در میان بنگاه‌های دانش‌بنیان از جمله شرکت‌های بیمه به شمار آید.

محققان، صنعت بیمه را عامل مهمی در توسعه کشورها قلمداد می‌کنند؛ زیرا بیمه در رشد بخش‌های مختلف اقتصادی نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند و با پوشش خسارات ناشی از انجام فعالیت‌های اقتصادی و توسعه‌ای جامعه، انگیزه‌های سرمایه‌گذاری را افزایش می‌دهد. فعالیت‌های بیمه‌ای در ایران از سال ۱۳۱۰ هجری شمسی توسط شرکت‌های خارجی و متعاقب آن فعالیت اولین شرکت بیمه داخلی با عنوان شرکت سهامی بیمه ایران در سال ۱۳۱۴ آغاز شده است. در طول این مدت صنعت بیمه شاهد فراز و نشیب‌های زیادی بوده که از جمله می‌توان به تأسیس شرکت‌های مختلف بیمه‌ای و به دنبال آن تأسیس بیمه مرکزی در سال ۱۳۵۰ و سپس تصویب قانون تأسیس مؤسسه‌های بیمه غیردولتی در سال ۱۳۸۰ و در نهایت تصمیم به واگذاری شرکت‌های بیمه دولتی (به‌استثنای بیمه ایران) در راستای اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی اشاره کرد. دولتی‌بودن مالکیت شرکت‌ها و عدم اجازه فعالیت بخش خصوصی در بازار بیمه در طی دهه‌های قبل عملاً موجب انحصاری شدن و در نتیجه ناکارآمدی فعالیت این صنعت شد. در سال‌های اخیر با توجه به اجرای سیاست‌های آزادسازی، مقررات‌زدایی و خصوصی‌سازی، صنعت بیمه کشور روند صعودی خود را آغاز کرده و در حال حاضر بر اساس آمارهای بیمه مرکزی، قریب به ۳۰ شرکت بیمه در کشور فعالیت دارند که یکی از آنها دولتی و بقیه خصوصی هستند. این امر منجر به ایجاد فضای رقابتی در میان شرکت‌های بیمه‌ای و به دنبال آن، توسعه این صنعت شده است. در گذشته در بسیاری از زمینه‌ها، مشتریان مجبور بودند از خدمات و محصولات انحصاری با هر کیفیت و به هر شیوه ارائه‌ای استفاده کنند، ولی هم‌اکنون با ابلاغ سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری‌ها و ورود بخش خصوصی، در بسیاری از بخش‌های تجاری و نیز صنعت بیمه، ارائه‌کنندگان محصول و عرضه‌کنندگان خدمت باید به رقابت فشرده‌ای برای جلب مشتری پردازند. آنها با مشتریان پرقدرتی روبه‌رو هستند و اگر نتوانند به درخواست‌های آنان پاسخ دهند، باید صحنه رقابت را ترک کنند. بنابراین شرکت‌هایی که با مشتریان دارای قدرت انتخاب روبه‌رویند باید به شیوه‌های جدیدی در کسب و کار روی آورند تا بتوانند به نفوذ خود بر مشتری بیفزایند. از سوی دیگر وجود

نظام تعرفه‌ای در برخی از خدمات بازار بیمه، آزادی عمل را از شرکت‌های بیمه در تعیین نرخ، سلب می‌کند. بنابراین در چنین بازاری، رقابت شرکت‌های بیمه بیشتر در زمینه روش‌ها، ارائه خدمات جدید و مشتری‌مداری است به نحوی که موجب تسهیل، تسریع و بهبود ارائه خدمات شود. امروزه، سرعت تغییر و تحولات به گونه‌ای است که الگوها و نظریه‌های قبلی به سرعت در حال تغییر هستند و متخصصین جوامع هر روز روش‌ها و فن‌های نو عرضه می‌کنند. با توجه به ضرورت‌های رقابت در صنایع خدماتی و شرایط خاص کسب‌وکار در حوزه صنعت بیمه در ایران، به نظر می‌رسد الگوها و نمونه‌های پیشین ارائه شده توسط محققان، اغلب از نوع پژوهش‌های کمی بوده و در آنها نظرات و تجربیات مشارکت‌کنندگان یا متخصصان این صنعت مورد توجه قرار نگرفته و اثربخشی و کارایی لازم را برای تبیین مزیت رقابتی پایدار نخواهد داشت و نیاز به ارائه یک نمونه مفهومی بر اساس این فضای رقابتی جدید بر مبنای روش‌های اکتشافی احساس می‌شود. لذا با عنایت به نوع صنعت، در این پژوهش از رویکرد مطالعات بین‌رشته‌ای از مفاهیم نظری مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی برای شناسایی سازه‌های مزیت رقابتی پایدار استفاده شده است. به نظر می‌رسد با شناسایی شایستگی‌های محوری مورد نیاز نیروی انسانی و میزان اهمیت هر یک از آنها، شرکت‌های بیمه در هر دو بخش خصوصی و دولتی قادر به برنامه‌ریزی در جهت توسعه این شایستگی‌ها و خلق مزیت رقابتی پایدار خواهند بود. لذا هدف پژوهش حاضر، تعیین عوامل و ارائه الگوی مزیت رقابتی پایدار صنعت بیمه کشور در جهت توسعه راهبردهای رقابتی شرکت‌های بیمه است.

مبانی نظری

مزیت رقابتی

مفهوم رقابت و مزیت رقابتی از مفاهیم اقتصادی هستند که سابقه آن را می‌توان در نظریه مزیت مطلق آدام اسمیت و نظریه مزیت نسبی ریکاردو جستجو نمود. مزیت رقابتی توانایی شرکت‌ها در جذب نظر مشتریان نسبت به رقبای، با تکیه بر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی است (بارنی، ۱۹۹۱: ۱۰۲). مزیت رقابتی ارزش‌های قابل‌ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این

ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است (پورتر^۱، ۱۹۸۰: ۱۳۵). بررسی تعریف‌های ارائه شده توسط صاحب‌نظران برای مزیت رقابتی (بارنی و هسترلی^۲، ۲۰۰۶) نشان می‌دهد که تمرکز اصلی سازه مزیت رقابتی بر داشتن برتری نسبت به رقبای در یک یا چند عامل از عوامل موردنظر مشتری است. در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته حائز اهمیت است: اول اینکه این مسیر، فرایند دنباله‌داری است که به عملکرد عالی و رقابت‌پذیری سازمان منجر می‌شود؛ یعنی در صورتی که سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایدار را خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبای باشد، در واقع عملکردی شایسته از خود بر جای گذاشته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورده است. دوم اینکه به خاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبای تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می‌بازد و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شود. بر این اساس سازمان باید به فکر یافتن مزیت رقابتی پایدار باشد (عطاران، دیواندری و آدینف، ۱۳۹۱: ۹۶). ابعاد کلیدی چهار نظریه از نظریه‌های بنگاه و مزیت رقابتی، به صورت مقایسه‌ای در جدول (۱) ارائه شده است. با توجه به اینکه این پژوهش با محوریت نظریه منبع‌محور شکل گرفته است، لذا در ادامه به طور مختصر ابعاد اصلی این نظریه بیان می‌شود.

مزیت رقابتی از دیدگاه نظریه منبع‌محور

نظریه منبع‌محور بر اساس کار سلزنیچک^۳ (۱۹۵۷) در خصوص «شایستگی‌های متمایز»، اثر پنروز^۴ (۱۹۵۹) با عنوان «نظریه رشد بنگاه» و مقاله ورنرفلت^۵ (۱۹۸۴) با عنوان «رویکرد مبتنی بر منبع به بنگاه» در دهه ۸۰ شکل گرفت و در دهه ۹۰ به سرعت تکامل یافت (حیدری، بیگی و حیدری، ۱۳۹۲: ۲۰۱). با ظهور رویکرد منبع‌محور، توضیح بنیادی برای متفاوت بودن قدرت رقابتی بنگاه‌ها به وجود آمد. این رویکرد دلیل قدرت رقابتی متفاوت بنگاه‌ها را در منابع و دارایی‌های منحصر به فرد آنها می‌داند. این دارایی‌ها و منابع منحصر به فرد از قابلیت‌ها و دارایی‌های آنها

1. Porter
2. Barney & Hesterly
3. Selznick
4. Penrose
5. Wernerfelt

جدول ۱. عناصر اصلی نظریه‌های بنگاه در رابطه با مزیت رقابتی

نظریه عنصر	نظریه مبتنی بر منبع	توانمندی‌های پویا	نگرش مبتنی بر دانش	نظریه کارآفرینانه
هویت بنگاه	بنگاه به‌عنوان مجموعه‌ای ناهمگن از منابع مشهود و نامشهود	بنگاه به‌عنوان مجموعه‌ای پویا از توانمندی‌های انطباق با محیط	بنگاه به‌عنوان سازوکار خلق، یکپارچه‌سازی و به‌کارگیری دانش	بنگاه به‌عنوان سازوکار خلق ارزش اقتصادی جدید
مرزهای بنگاه	مرزهای بنگاه به‌واسطه مالکیت بر ترکیبی ایستا از منابع تعریف می‌شود	مرزهای بنگاه به‌واسطه مالکیت بر ترکیبی نسبتاً پویا از منابع تعریف می‌شود	مرزهای بنگاه به‌واسطه مالکیت بر ترکیبی از دانش ضمنی و صریح تعریف می‌شود	مرزهای بنگاه تا حدودی نامعین است و بر اساس جریان اطلاعات به‌صورت پویا تعریف می‌شود
سازمان درونی بنگاه	سازمان‌دهی منابع بنگاه بر اساس نوع منبع و توان خلق ارزش	سازمان‌دهی منابع بنگاه بر اساس توان خلق ارزش و توان انعطاف‌پذیری و پویایی	سازمان‌دهی بر اساس توان جذب و خلق دانش و توان به‌کارگیری دانش	سازمان‌دهی با توجه به فرایند کارآفرینانه، حل مسئله کارآفرینانه و آزمایش قضاوت‌های کارآفرینانه
فروض اساسی	ناهمگنی منابع تحرك ناپذیری منابع	عدم تعادل نهفته در محیط کسب‌وکار تحرك ناپذیری موقت منابع خلق تغییر	دانش کلیدی‌ترین منبع بهره‌ور بنگاه دانش ضمنی اهمیت بیشتری دارد توان جذب و یکپارچه‌سازی دانش نقش اساسی در مزیت رقابتی دارد	وضعیت متلاطم و پویای کسب‌وکار فقدان دانش کامل در بین فعالان بازار نامعینی نهفته در ارزش‌گذاری ترکیب کارآفرینانه منابع
منبع مزیت رقابتی	خلق ارزش به‌واسطه به‌کارگیری منابع استراتژیک	خلق ارزش به‌واسطه باز ترکیب و بازپیکربندی منابع	خلق ارزش به‌واسطه توان خلق و یکپارچه‌سازی دانش ضمنی	خلق ارزش جدید به‌واسطه توان درک فرصت‌های کسب‌وکار و ارائه یک ترکیب بدیع از منابع
پایداری مزیت رقابتی	مزیت رقابتی پایدار	مزیت رقابتی موقت	مزیت رقابتی موقت	مزیت رقابتی موقت

منبع: صارمی و همکاران (۱۳۸۸: ۵۶)

استخراج می‌شوند که الزاماً همه این دارایی‌ها قابل خریداری نیستند (هینترهوبر^۱، ۲۰۱۳: ۷۹۵؛ اکبری و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲: ۱۲۸). نظریه منبع‌محور در تحلیل منابع مزیت رقابتی دو فرض متفاوت را می‌پذیرد:

۱. سازمان‌های موجود در یک صنعت یا گروه راهبردی خاص، از لحاظ منابع راهبردی که در اختیار دارند، ناهمگن هستند.

۲. منابع در میان سازمان‌های فعال در آن صنعت یا گروه راهبردی، از تحرک‌پذیری کامل برخوردار نیست. بنابراین، ناهمگنی منابع می‌تواند عمری طولانی داشته باشد. بر اساس نظریه مبتنی بر منبع، زمانی که منابع به صورت کاملاً همگن بین سازمان‌ها پخش شود و تحرک‌پذیری آن‌ها بسیار بالا باشد، سازمان‌ها هیچ‌گاه نخواهند توانست به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند. در حقیقت سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند که منابع، ناهمگن بوده و تا اندازه‌ای تحرک‌ناپذیر باشند (بارنی، ۱۹۹۱: ۱۰۲). نظریه مبتنی بر منابع استدلال می‌کند که یک دلیل برای تفاوت در قدرت رقابت‌جویی و سودآوری سازمان‌های فعال در درون یک صنعت، به علت قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی است که برای سازمان درونی است (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۱: ۲۶). برای اینکه شایستگی، سبب سودهای مداوم و یا بازدهی بالاتر از سطح معمول شود، لازم است سازمان به شرکت منحصربه‌فردی تبدیل شود که قابلیت ارائه محصول و یا خدمات را دارا باشد. علاوه بر آن کپی‌برداری از شایستگی باید دشوار باشد؛ در غیراین صورت شرکت‌ها برای مدت طولانی به صورت کمیاب باقی نخواهند ماند. بنابراین، یک شایستگی ویژه، شایستگی است که مزیت رقابتی ایجاد نموده و به شرکت‌ها اجازه دهد که بازدهی بالاتر از سطح معمول داشته باشند؛ چنین شایستگی بسیار ارزشمند، نایاب و بی‌نظیر است.

مفهوم مزیت رقابتی پایدار^۲ (SCA) در سال ۱۹۸۴، مطرح شد. بارنی (۱۹۹۱) نزدیک‌ترین تعریف SCA را به این صورت مطرح کرد که مزیت رقابتی پایدار عبارت است از تداوم فواید اعمال راهبردهای خلق ارزش منحصربه‌فرد و به شکل غیر هم‌زمان با رقبای بالقوه و موجود که قادر به نسخه‌برداری از این فواید نیستند. بنگاهی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند که

1. Hinterhuber
2. Sustainable Competitive Advantage

مدیران آن، راهبرد خود را بر اساس ویژگی‌هایی اعمال کنند که به راحتی قابل نسخه برداری نیستند (پروگولاکی و تئوتوکاس^۱، ۲۰۱۰: ۵۷۶؛ منروپ، ۲۰۱۵: ۱۸۷). پیروی از منابع نامشهود (دانش و شایستگی) به مراتب دشوارتر از نسخه برداری از منابع فیزیکی است. طرح‌های جدید محصولات را می‌توان مجدداً مهندسی نمود. تقلید از دانش به‌ویژه دانشی که ثبت نشده باشد (دانش ضمنی) بسیار دشوار است (عطاران، دیواندری و آدینف، ۱۳۹۱: ۱۰۰).

یکی از نمونه‌های منشعب از دیدگاه منبع محور، نمونه VRIO است که توسط بارنی (۱۹۹۱) ارائه شده است. در این نمونه برای شناخت و کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها، به منبعی که این قابلیت را ایجاد می‌کند، پرداخته می‌شود. در این نمونه، منابع در چارچوب میزان ارزشمندی^۲ (V)، کمیابی^۳ (R)، تقلیدپذیری^۴ (I) و حمایت و استفاده سازمان^۵ (O) قرار می‌گیرند. سازمان‌ها به کمک این چارچوب می‌کوشند منابع خود را به‌عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار توسعه دهند (انگو، جیانگ و لویی^۶، ۲۰۱۴: ۹۰۰؛ سیدنقوی و مؤمنی، ۱۳۹۱: ۲۴). در ادامه ضمن اشاره به نمونه در جدول (۲)، شرح مختصری در خصوص هر یک از ویژگی‌های منابع بیان شده است.

جدول ۲. چارچوب نمونه VRIO

آیا یک منبع				
ارزشمند است؟ (V)	کمیاب است؟ (R)	تقلیدناپذیر است؟ (I)	توسط سازمان استفاده می‌شود؟ (O)	نتایج رقابتی
خیر	-	-	-	ضعف رقابتی
بلی	خیر	-	-	برابری رقابتی
بلی	بلی	خیر	-	مزیت رقابتی موقت
بلی	بلی	بلی	بلی	مزیت رقابتی پایدار

1. Progulaki and Theotokas
- 2 . Valuable
- 3 . rare
- 4 . Imitable
- 5 . Organizational support
6. Ngo, Jiang and Loi

ارزشمندی: هر مشخصه‌ای از منابع که امکان بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات را برای سازمان فراهم آورد، می‌تواند به‌عنوان عنصری از مجموعه مشخصه‌های ارزشمند به حساب آید.

کمیابی: آن دسته از ویژگی‌های منابع که ارزشمند، اما رایج هستند تنها برابری رقابتی ایجاد می‌کنند. یک منبع تا زمانی کمیاب تلقی خواهد شد که دسترسی به آن محدود باشد و از طریق مازاد تقاضا از رقابت کامل جلوگیری شود.

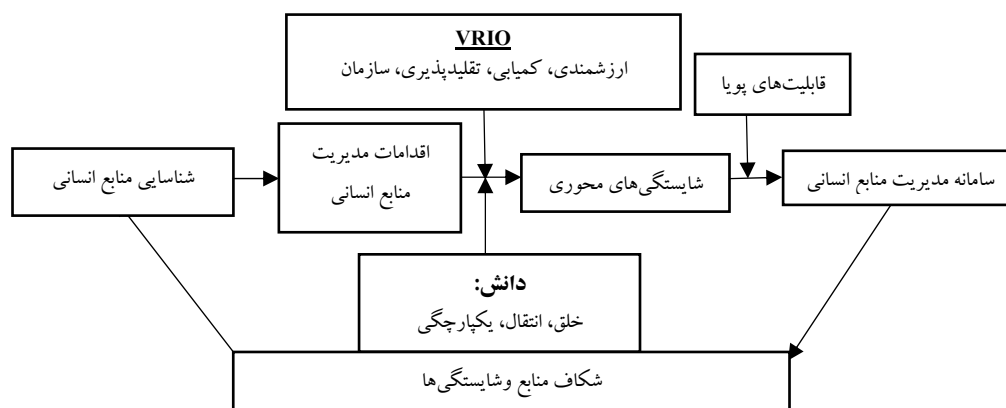
تقلیدناپذیری: منابع ارزشمند و کمیاب می‌توانند در کوتاه‌مدت سودی بیشتر از حد معمول برای سازمان به ارمغان بیاورند، اما اگر سایر سازمان‌ها به راحتی بتوانند آن را تقلید کنند، با گذشت زمان منجر به برابری رقابتی خواهد شد. منابع راهبردی بنگاه باید تقلیدناپذیر باشد تا به واسطه جلوگیری از اجرای راهبرد مشابه توسط رقبای موجب پایداری مزیت رقابتی بنگاه شود. این نکته به تمرکز بر اهمیت پدیده‌های اجتماعی نظیر فرهنگ در ایجاد مزیت رقابتی اشاره می‌کند.

حمایت و استفاده سازمان: جنبه‌هایی از منابع که باارزش، کمیاب و غیرقابل تقلید هستند، می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار شوند، اما تنها زمانی که سازمان به گونه‌ای سازمان‌دهی شود که بر این منابع سرمایه‌گذاری و از آنها استفاده کند. فرایندها و رویه‌ها باید طوری در سازمان در جای خود قرار گیرند که ویژگی‌های منابع اجازه یابند میوه مزیت بالقوه‌شان را به ثمر رسانند.

مطالعات متعددی توسط پژوهشگران دو دهه اخیر نشان داده است که مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان، بهترین منشأ برای مزیت رقابتی است (بارنی، ۱۹۹۱؛ بیرد و سامنر^۱، ۲۰۰۴؛ حاجی پور و مؤمنی، ۱۳۸۸؛ ۷۹؛ انگو، جیانگ و لویی، ۲۰۱۴؛ ۹۰۰). از این رو انتخاب این رویکرد جهت تحلیل و بررسی منشأ مزیت رقابتی، روشی آزموده و مطمئن است. وقتی محیط خارجی به سرعت هرچه تمام در حال تغییر و پیشرفت است، تنها رویکردهای داخلی می‌توانند مبنای ثابت و پایداری را در اخذ تصمیم‌های راهبردی فراهم نمایند. پژوهش‌های بسیاری برای شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی و همچنین روش‌های حفظ مزیت رقابتی صورت گرفته است. پژوهش‌های اخیر شایستگی‌های کارکنان را به‌عنوان عامل محوری در مزیت رقابتی پایدار در نظر می‌گیرند (سنگوپتا، وینکاتش و سینها^۲، ۲۰۱۳؛ ۵۰۵). هافر و اسپچندل^۱ اولین محققانی

1. Beard and Sumner
2. Sengupta, Venkatesh and Sinha

بودند که ارتباط بین صلاحیت‌های متمایز و مزیت رقابتی را بیان کردند. بر اساس نظریه آنان، منابع موجود در صورتی موجب مزیت رقابتی می‌شوند که به‌درستی استقرار یابند و از پایداری لازم برخوردار باشند (راسخی و ذبیحی لهرمی، ۱۳۸۷: ۴۳). پراهالاد و هامل^۲ (۱۹۹۰) عنوان می‌کنند که بنگاه‌ها در صورتی می‌توانند در ایجاد SCA^۳ موفق عمل کنند که منابع و مهارت‌ها را با توانمندی محوری ترکیب کنند. پیترز^۴ (۱۹۸۴) استدلال می‌کند مهارت‌های متمایز، منشأ عملکرد بالای سازمان است. وی سه شکل مهارتی متمایز «تمرکز بر رضایت مشتری»، «نوآوری مداوم» و «توانایی سازمان برای بهبود پیوسته مهارت‌ها» را منبع مزیت رقابتی پایدار می‌داند. پروگولاکی و تئوتوکاس^۵ (۲۰۱۰) چارچوب مفهومی کسب مزیت رقابتی به‌وسیله مدیریت منابع انسانی بر اساس کاربرد نظریه منبع‌محور و استفاده از نمونه VRIO در صنعت حمل و نقل ارائه کردند. بر اساس نمونه مفهومی ارائه‌شده در نمودار (۱) آنها استدلال می‌کنند نظریه منبع‌محور می‌تواند صنعت حمل و نقل را در مواجهه با موانع پیش روی مدیریت منابع انسانی‌شان و شکل‌گیری مزیت رقابتی پایدار کمک کند.



نمودار ۱. چارچوب مفهومی ارائه‌شده برای کسب مزیت رقابتی پایدار توسط پروگولاکی و تئوتوکاس (۲۰۱۰)

1. Hofer and Schendel
2. Prahalad and Hamel
3. Sustainable competitive advantage
4. Peters
5. Progulaki and Theotokas

سنگوپتا، ونکاتش و سینه‌ها (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود نشان دادند، نمونه جامع عملکرد مرتبط با شایستگی بر شناسایی، امتیازبندی و هماهنگی شایستگی با سایر اقدامات راهبردی منابع انسانی تمرکز می‌کند و سازمان را در پایداری در رقابت کمک خواهد کرد. آلبرجت و همکاران (۲۰۱۵) بر اساس نتایج پژوهش خود استدلال می‌کنند متخصصان منابع انسانی نیازمند حرکتی فراتر از اقدامات روزمره و وارد کردن درگیری شغلی در اقدامات منابع انسانی مثل جذب، جامعه‌پذیری، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه هستند که این اقدام منجر به درگیری شغلی بیشتر و در نهایت بهبود خروجی‌های مثبت و دستیابی به مزیت رقابتی می‌شود. حیدری، بیگی و حیدری (۱۳۹۲) نیز در پژوهشی نتیجه گرفتند که از دیدگاه مدیران و کارکنان، بهبود نگرش فروشندگان، ایجاد مهارت و ظرفیت لازم در فروشندگان و توسعه مهارت و دانش تخصصی در زمینه مشتریان، موجب شکل‌گیری توان رقابتی بر اساس نگرش مبتنی بر منبع می‌شود. مظلومی و دادوند (۱۳۹۱) با تأکید بر جنبه‌های داخلی شرکت (منابع و قابلیت‌ها) به بررسی عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌ها پرداخته و چهار عامل کارایی، کیفیت، نوآوری و پاسخگویی را عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی معرفی نمودند. ملک اخلاق، درستکار احمدی و مهدی زاده (۱۳۹۳) نیز نشان دادند مدیریت راهبردی منابع به‌طور مستقیم بر کسب مزیت رقابتی تأثیر معنی‌دار ندارد؛ اما به کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری به‌عنوان یک متغیر میانجی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مزیت رقابتی می‌گذارد. عطاران، دیواندری و آدینف (۱۳۹۱) نیز عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی پایدار را در صنعت بانکداری به ترتیب اولویت در سه بعد، دارایی‌های نامشهود (عوامل درونی و بیرونی)، قابلیت‌ها (اجرایی، منابع انسانی و مدیریتی) و دارایی‌های مشهود (تنوع خدمات، خودبانکداری، زیرساخت، سرمایه و بازار) معرفی نمودند.

مزیت رقابتی پایدار منابع انسانی

بر اساس دیدگاه منبع‌محور، سازمان باید مزیت رقابتی پایدار را از طریق منابعی ایجاد کند که کمیاب و غیرقابل نسخه‌برداری توسط سایر سازمان‌ها باشند (منروپ، ۲۰۱۵: ۱۸۶). منابع انسانی، دارایی‌های نامشهودی هستند که برای سازمان ایجاد ارزش می‌کنند و مزیت رقابتی پایدار به وجود می‌آورند؛ زیرا کمیاب هستند و توسط دیگران به راحتی قابل نسخه‌برداری نیستند (انگو، جیانگ و

لویی، ۲۰۱۴: ۹۰۲؛ اعتمادی، گنجی و مهرابی کوشکی، ۱۳۸۸: ۲۷). پژوهشگران (رایت، مک ماهان و مک ویلیامز^۱، ۱۹۹۴؛ پروگولاکی و توتوکاس، ۲۰۱۰: ۵۷۵؛ سنگوپتا، ونکاتش و سینها، ۲۰۱۳؛ آلبرچت و همکاران، ۲۰۱۵) چارچوب منبع محور را برای بررسی اینکه چگونه منابع انسانی سازمان می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشند به کار برده‌اند. به زعم آرمسترانگ^۲، سازمان‌ها بر اساس سه مؤلفه می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند: ساختار سازمان، فناوری و منابع انسانی. در عامل اول و دوم، مشکل موجود، قابلیت نسخه برداری مؤلفه‌هاست یعنی رقبا به راحتی می‌توانند ساختار سازمان و یا فناوری‌های به کار گرفته شده را تقلید کنند. اما عامل سوم یعنی منابع انسانی دارای مشخصاتی نظیر بادوام بودن، هوشمند بودن و غیر قابل نسخه برداری بودن است؛ مثلاً ساختار سازمانی یا فناوری اگر تغییر داده نشود، خود به خود تغییری نخواهد کرد و نسبت به تغییرات محیط واکنشی نشان نخواهد داد، اما نیروی انسانی به عنوان یک عامل هوشمند این امکان را دارد که به صورت آنی به تغییرات محیط پاسخ داده و نتایج مطلوب را رقم بزند. به عقیده آرمسترانگ اگر سازمانی از طریق منابع انسانی به مزیت رقابتی دست یابد، این مزیت پایدارتر خواهد بود (دلوی و فلسفی نژاد، ۱۳۸۹: ۳۳).

رویکرد شایستگی

اولین بار دیوید مک کلند^۳ شایستگی را در سال ۱۹۷۳ وارد بحث‌های مدیریت کرد. وی در رویکرد خود بر رفتارها و ویژگی‌هایی تأکید داشت که مدیران موفق از خودشان بروز داده بودند و به عملکرد نسبتاً قابل قبول مدیران توجهی نداشت. چنین رویکردی بر ویژگی‌های متمایز کننده و عملکرد برتر تأکید دارد (شیرازی و اژدری، ۱۳۹۳: ۶۸). سپس بویاتزیس^۴ کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی گسترش داد و شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۱). شایستگی ترکیبی از دانش^۵، مهارت‌ها^۱ و نگرش‌ها^۲ است (پروگولاکی و

1. Wright, McMahan & McWilliams
2. Armstrong
3. Mc Cleland
4. Boyatzis
5. Knowledge

و تئوتوکاس، ۲۰۱۰: ۵۷۵؛ سنگوپتا، وینکاتش و سینها، ۲۰۱۳: ۵۰۶؛ آنچه بایستی مورد توجه قرار گیرد، ارتباط بین این سه جزء است. مهارت چیزی است که می‌تواند یاد گرفته شود و از طریق تمرین تقویت شود. اما شایستگی یاد گرفته نمی‌شود؛ شایستگی به دست می‌آید. شایستگی شیوه‌ای است که یک مهارت عملی می‌شود. هر شرکت یا سازمان دارای تعدادی شایستگی است که شامل شایستگی‌های محوری^۳، شایستگی فنی یا کنشی^۴ و شایستگی‌های مدیریتی^۵ است. شایستگی‌های محوری آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که لازم است تمام کارکنان شاغل در سازمان از کارگران خط تولید، خدمات و مدیران دارا باشند. شالوده و اساس هر شایستگی بر راهبرد و چشم‌انداز حاکم بر آن شرکت مبتنی است (مشهودی، ۱۳۸۹: ۱۶). صاحب‌نظران شایستگی‌ها را به دو دسته شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های فردی تقسیم کردند. شایستگی‌های فردی شامل ویژگی‌های باثباتی هستند که برای دستیابی به موفقیت و اجرای اثربخش نقش‌ها و وظایف محوله، مورد نیاز بوده و موجب عملکرد برتر می‌شوند. شایستگی‌های فردی با استفاده از رویکرد نگرش‌محور و متناسب با مبانی فلسفی و ارزشی حاکم بر جامعه و سازمان و نیازهای مربوط به شغل و نقش‌های محوله به فرد شناسایی می‌شوند (رضایت و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۵).

برای اینکه سازمان بتواند بهترین استفاده و بهره‌برداری را از شایستگی‌های منابع انسانی بنماید، باید در مورد شایستگی‌های خاص و عام مورد نیاز برای نیل به اهداف راهبردی خود، درک عمیقی به دست آورد. برای شناسایی و تعیین دقیق دانش، مهارت‌ها و نیازهای رفتاری بخش اصلی نیروی کار، سازمان بایستی قادر باشد تا شایستگی اصلی را نمونه‌سازی کرده و اقدامات لازم را برای توسعه و به‌کارگیری آنها انجام دهد. در این پژوهش شایستگی از دیدگاه شایستگی‌های فردی و بر مبنای شایستگی‌های محوری برای صنعت بیمه تحلیل و بررسی شده است.

1. Skills
2. Attitude
3. core competency
4. Technical or functional
5. Managerial competency

سؤال پژوهش

از آنجا که پژوهش دنبال تعیین عوامل مزیت رقابتی پایدار برای صنعت بیمه از طریق مصاحبه اکتشافی و مطالعه متون موجود بوده، فرضیه خاصی نداشته است. بنابراین پرسش پژوهش بدین صورت طرح شد:

- با توجه به ویژگی‌ها و شرایط حاکم بر صنعت بیمه در ایران، چه عواملی بر اساس رویکرد شایستگی سرمایه انسانی در خلق مزیت رقابتی در شرکت‌های بیمه کشور نقش دارند؟

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر، کیفی است. رویکرد کیفی می‌تواند به منظور ساخت نظریه‌ای جدید برای توضیح پدیده یا توصیف الگوهای جدیدی به کار رود که در داده‌ها یافت می‌شوند. در رویکرد کیفی، تأکید بر کیفیت و عمق داده‌هاست در نتیجه، داده‌هایی که گردآوری می‌شوند، اساساً کیفی هستند. در چنین پژوهش‌هایی که به‌طور عمده اکتشافی و دنبال «ساخت» مفاهیم، نمونه‌ها و چارچوب‌ها هستند، اغلب یافته‌های نهایی از پیش معلوم نیستند (مشایخی و همکاران، ۱۳۸۴). پژوهش حاضر کاربردی و از نوع اکتشافی است و نتایج آن می‌تواند کاربردهای متعدد در سطح صنعت و شرکت داشته باشد. هدف از این روش، تعیین عوامل مزیت رقابتی پایدار صنعت بیمه است. برای تعیین مهم‌ترین عوامل مزیت‌ساز در صنعت بیمه، از روش دلفی استفاده شد. در ادامه به شرح روش دلفی اشاره شده است.

مروری بر روش دلفی

در پژوهش‌های کیفی که جنبه اکتشافی دارد و شناسایی ماهیت و عناصر بنیادین یک پدیده، محور مطالعه است می‌توان از فن دلفی استفاده کرد. فن دلفی برای «شناسایی» و «غربال» مهم‌ترین شاخص‌های تصمیم‌گیری قابل استفاده است. استفاده از دانش و دیدگاه تخصصی یک مجموعه در تصمیم‌گیری پیرامون مسائلی که ماهیت کیفی دارند، بسیار راهگشاست. به‌طور خلاصه، فن دلفی به صورت یک رویکرد تحقیقی جهت به‌دست آوردن اجماع با استفاده از یک سری از پرسشنامه‌ها

و ارائه بازخورد به شرکت کنندگانی که در حوزه‌های کلیدی دارای تخصص هستند، تعریف می‌شود. در روش دلفی و بررسی دیدگاه خبرگان، روش‌های آماری استاندارد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها تعریف نشده است. با وجود این، روش‌های تحلیل داده‌ها به اهداف پژوهش، نوع پرسش‌ها و تعداد پاسخگویان بستگی دارد. روش‌های آماری استاندارد برای پژوهش‌های دلفی و بررسی دیدگاه صاحب‌نظران، روش‌های توصیفی مانند آماره‌های مرکزی (میانگین، میانه و نما) و شاخص‌های پراکندگی توصیه شده است (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۳). در این پژوهش بر مبنای نکات ذکر شده و بررسی پژوهش‌های پیشین در زمینه بررسی دیدگاه خبرگان، از روش‌های آماری «نما» و «میانگین» استفاده شده است.

پانل دلفی: در مطالعات دلفی، افرادی شرکت داده می‌شوند که در باره موضوع مورد مطالعه صاحب دانش هستند و از آنها با نام «پانل افراد آگاه» یا «متخصصان» یاد می‌شود. برای تعیین متخصصان، از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی و با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در این نوع نمونه‌گیری، شرکت کنندگان (متخصصان) با هدف استفاده از دانش آنها برای حل مسئله‌ای مشخص انتخاب می‌شوند و محقق با دانشی که در باره جامعه دارد، اعضای شرکت کننده را برمی‌گزیند. برای دسترسی به نتایج معتبر، جامعه مورد مطالعه از میان متخصصان دانشگاهی در حوزه منابع انسانی و بیمه و نیز مدیران و کارشناسان خبره شرکت‌های بیمه و پژوهشکده بیمه انتخاب شدند. در زمینه حجم نمونه، صاحب‌نظران تعداد ۱۰ تا ۲۰ نفر از متخصصان واجد شرایط را نمونه معتبری دانسته‌اند. برای این منظور فهرستی از افرادی که در خصوص صنعت بیمه و رقابت موجود در آن دانش و تخصص بالایی داشتند، برای مشارکت در پژوهش تعیین شدند. این افراد شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه و مدیران ارشد شرکت‌های بیمه بودند. بقیه افراد صاحب‌نظر در طی مصاحبه توسط خبرگان در مراحل اولیه مصاحبه‌ها معرفی شدند. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که محتوای دریافتی به اشباع برسد یا به عبارت دیگر مؤلفه‌ها یا ابعاد جدیدی توسط مصاحبه‌شوندگان ذکر نشود. در نهایت سیر مصاحبه تا ۱۸ نفر ادامه یافت. مشخصات شرکت کنندگان در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳. مشخصات اعضای خبرگان پانل

متغیر	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷	۹۴/۴
	زن	۱	۵/۶
میزان تحصیلات	دکتری	۶	۳۳/۳
	کارشناسی ارشد	۷	۳۸/۹
	کارشناسی	۵	۲۷/۸
سابقه خدمتی	کمتر از ۱۰ سال	۳	۱۶/۷
	بین ۱۰ الی ۲۰	۸	۴۴/۴
	بالای ۲۰ سال	۷	۳۸/۹
جایگاه سازمانی	استادان دانشگاه	۵	۲۷/۸
	مدیران و کارشناسان	۱۳	۷۲/۲
جمع کل		۱۸	۱۰۰

یافته‌های پژوهش

الف) مرحله اول: در این مرحله پرسشنامه باز حاوی یک پرسش در رابطه با معرفی مهم‌ترین شایستگی‌های سرمایه انسانی خلق‌کننده مزیت رقابتی در صنعت بیمه در اختیار متخصصین قرار گرفت. البته پرسش مذکور با اکثریت اعضا به صورت حضوری و به صورت مصاحبه باز انجام گرفت. در این پژوهش، ضمن مکاتبه با هریک از اعضا و توضیح برخی مؤلفه‌های استخراج شده در مبانی نظری از آنان خواسته شد تا مؤلفه‌هایی را که مدنظر قرار نگرفته‌اند پیشنهاد دهند. پس از دریافت پاسخ‌ها و بررسی دیدگاه‌های متخصصین، گویه‌های مشابه باهم ادغام شد و تعدادی از مؤلفه‌های غیرمرتبط با پژوهش حاضر از جمله اقدامات سازمانی حذف شدند. با توجه به تنوع خدمات بیمه‌ای و لزوم آشنایی مدیران و کارکنان با الزامات شغلی و رفتاری و مهارت‌های فنی مختلف موردنیاز، این کدها تحت عنوان انعطاف‌پذیری طبقه‌بندی شد. در مرحله اول دلفی با کمک اعضای پانل و استادان محترم راهنما و مشاور، لیست عوامل خلق مزیت رقابتی پایدار (شایستگی‌های سرمایه انسانی) در شرکت‌های بیمه احصا و تحلیل شد. درنهایت، بر

اساس یافته‌های پژوهش، در مجموع شش عامل در حوزه شایستگی‌های سرمایه انسانی استخراج شد. عوامل مستخرج از مرحله اول بر اساس روش آماری «نما» در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴. عوامل مستخرج از دیدگاه خبرگان

ردیف	شاخص‌های استخراج شده	فراوانی
۱	دانش فنی	۱۶
۲	خلاقیت	۱۳
۳	تعهد سازمانی	۱۲
۴	انعطاف‌پذیری	۱۰
۵	اخلاق حرفه‌ای	۹
۶	رضایت شغلی	۷

ب) مرحله دوم: با توجه به نتایج حاصل از مرحله اول، پرسشنامه دوم به صورت بسته و در قالب شش شاخص استخراج شده، جهت تعیین میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها با استفاده از طیف لیکرت در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتایج ارزش‌گذاری شاخص‌ها توسط خبرگان در جدول (۵) ذکر شده است. در مرحله بعدی از شرکت‌کنندگان درخواست می‌شود پاسخ‌ها را مجدداً مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات خود تجدیدنظر کرده و دلایل خود را در موارد عدم اجماع ذکر نمایند. با توجه به مراجعه حضوری پژوهشگر با اکثریت اعضا پانل در هر دو مرحله و تاکید اعضا بر اهمیت بالای عوامل ذکر شده در پرسشنامه و اختصاص میانگین بالاتر از ۴ به همه عوامل، اجماع خبرگان بر این عوامل در مرحله دوم تأیید شد.

جدول ۵. میزان اهمیت شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان در مرحله دوم دلفی

ردیف	شاخص‌های مزیت رقابتی پایدار	میانگین	انحراف معیار	الویت
۱	دانش فنی	۴/۳۳	۰/۵۹	۱
۲	تعهد سازمانی	۴/۳۳	۰/۶۸	۲
۳	انعطاف‌پذیری	۴/۲۷	۰/۷۵	۳
۴	خلاقیات	۴/۱۶	۰/۷۰	۴
۵	رضایت شغلی	۴/۱۱	۰/۴۷	۵
۶	اخلاق حرفه‌ای	۴/۱۱	۱/۰۲	۶

بحث

الگوی مفهومی مزیت رقابتی پایدار شش عامل را در حوزه شایستگی سرمایه انسانی معرفی کرد که در ادامه به تعریف و بحث و بررسی در مورد نقش آنها در خلق مزیت رقابتی پایدار پرداخته شده است:

دانش فنی: در عصر حاضر، دانش و اطلاعات، دارایی ایجادکننده ثروت و ارزش اقتصادی شناخته شده است. دراکر اعتقاد دارد که دارایی‌های نامشهود جامعه را دستخوش دگرگونی می‌سازد. فرایند مورد نظر او جامعه‌ای به وجود می‌آورد که مهم‌ترین منبع آن دانش است. لذا در رقابت اقتصادی جدید، دارایی‌های مبتنی بر دانش، فراهم‌کننده یک مزیت رقابتی ذاتی هستند (مجتهدزاده، علوی طبری و مهدی‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۱۱). از آنجا که منحصربه‌فردترین و غیرقابل تقلیدترین منبع سازمان، سرمایه‌های انسانی آن است، دانش فنی نهادینه‌شده در انسان‌ها اساس قابلیت‌های اصلی و خلق ارزش برای سازمان محسوب می‌شود و پیوند مدیریت راهبردی و منابع انسانی در این نقطه برقرار خواهد شد (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۳). اوترویل (۱۹۹۸؛ به نقل از ذاکری و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۳۷) مهم‌ترین حوزه‌های تخصصی یک شرکت بیمه را با توجه به عملیات اصلی آن شامل موارد زیر می‌داند:

- دانش بیمه‌گری: تخصص مورد نیاز برای انتخاب و طبقه‌بندی پیشنهادهای بیمه‌ای بر اساس

فرضیه‌های نرخ‌گذاری

- دانش سرمایه‌گذاری: تخصص مورد نیاز برای مدیریت سبد دارایی‌های شرکت

- دانش ارزیابی خسارت: تخصص مورد نیاز برای بررسی دقیق و ارزیابی صحیح خسارت
- دانش اکچوئری^۱: تخصص مورد نیاز برای تعیین حق بیمه مناسب برای هر پوشش بیمه‌ای
ذاکری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی جایگاه راهبردی سرمایه فکری در صنعت بیمه را به‌عنوان یکی از صنایع دانش‌بنیان، بررسی و ۲۳ منبع، ازجمله دانش بیمه‌گری، دانش سرمایه‌گذاری، دانش ارزیابی خسارت، دانش و مهارت فروشندگان و دانش مدیریت و رهبری در زمره گروه سرمایه‌های انسانی از منابع سازمانی را مشخص و طبقه‌بندی کردند. مجتهدزاده، علوی طبری و مهدی‌زاده (۱۳۸۹) نیز سرمایه فکری را که مهم‌ترین رکن آن دانش و مهارت افراد است، به‌عنوان عامل اثرگذار بر عملکرد شرکت‌های بیمه معرفی نمودند.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی: بر اساس نظریه مبتنی بر منابع، تعریف انعطاف‌پذیری منابع انسانی جهت‌گیری درونی دارد، زیرا انعطاف‌پذیری منابع انسانی به وسعت مهارت‌ها و قابلیت‌های رفتاری کارکنان بر می‌گردد که سازمانی با انتخاب‌های مختلف فراهم می‌کند تا جایگزین‌های راهبردی مختلف را دنبال کنند (بلتران^۲ و همکاران، ۲۰۰۸: ۶). ارائه خدمات بیمه‌ای، نوعی مهارت حرفه‌ای است که از مجموعه‌ای از علوم مختلف مانند: آمار، اقتصاد، مدیریت، بازاریابی، مهندسی، مالی و... تشکیل شده و نیازمند نیروی انسانی متخصص و برخوردار از مهارت‌های متنوع است (ایلی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۹). پژوهشگران استدلال کرده‌اند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی ویژگی یا خصیصه درونی شرکت است که می‌تواند از سه جزء مفهومی مورد توجه قرارگیرد (رایت و اسنل، ۱۹۹۸: ۷۵۶؛ کتکار و ست^۳، ۲۰۱۰: ۱۱۷۶؛ اسماعیلی و رحیمی اقدم، ۱۳۹۴: ۱۳۲):

انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای موجب می‌شود منابع انسانی، توانایی پذیرش نقش‌های متفاوت و ارزش‌آفرینی در حوزه‌های مختلف را کسب کنند و نقش‌های خود را به‌طور مستمر برای پاسخ به نیازهای در حال تغییر، شکل‌دهی مجدد کنند.

انعطاف‌پذیری مهارتی باعث می‌شود کارکنان بتوانند وظایف شغلی متفاوتی را انجام دهند، این نوع از انعطاف‌پذیری می‌تواند منبع مزیت رقابتی سازمان باشد، زیرا، مهارت‌های متنوع، ارزشمند هستند و به سختی توسط رقبا تقلید می‌شوند.

1. Actuary
2. Beltran
3. Ketkar and sett

انعطاف پذیری رفتاری بیانگر میزان بهره‌مندی کارکنان از مجموعه گسترده‌ای از الگوهای رفتاری است؛ به نحوی که به آنان امکان سازگاری با الزامات خاص یک موقعیت را می‌دهد. اگر کارکنان قادر باشند به جای اینکه از روندهای استاندارد تبعیت نمایند، الگوهای رفتاری متعدد را به طور مقتضی در شرایط مختلف به کار ببرند، سازمان با سهولت بیشتری با موقعیت‌های متغیر سازگار شده و به آنها واکنش نشان می‌دهد و در نتیجه، رقابت‌پذیری خود را افزایش می‌دهد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۷). سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱) در بررسی خود در ۱۷ شرکت بیمه کشور نشان دادند همه ابعاد انعطاف‌پذیری (وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری) تأثیر مثبتی بر عملکرد (سودآوری و اثربخشی) شرکت‌ها دارند و در میان آنها انعطاف‌پذیری مهارتی بیشترین اثر را بر عملکرد شرکت دارد. لذا مهارت‌های کارکنان و توانایی کسب مهارت‌های جدید، نقش مهمی را در کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها ایفا می‌کند.

تعهد سازمانی: تعهد سازمانی را درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان، مشارکت و درگیری در یک سازمان خاص تعریف کرده‌اند (قلاوندی و سلطان‌زاده، ۱۳۹۱: ۸۲). با افزایش اتکا و وابستگی سازمان‌ها به استعدادها، تعهد آنان نیز به موضوعی مهم و چالش‌برانگیز تبدیل شده است. افرادی که دارای تعهد هستند، سطح بالاتری از انرژی و اشتیاق فیزیکی، درگیری ذهنی و پیوند عاطفی را با کار خود نشان می‌دهند. آنها به نوعی خود را وقف کارشان می‌کنند؛ چراکه آن را معنی‌دار و ارزشمند و نیز اهرمی برای شکوفایی و توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود می‌دانند. آنها کار خود را منشأ رضایت و عزت اجتماعی دانسته و بخشی از هویت خود را به آن نسبت می‌دهند. وقتی کارکنان به نحو مناسبی با اهداف سازمان هم‌راستا شده و دارای تعهد می‌شوند، قدرت سازمان را از نظر بهره‌وری، خدمت‌رسانی به مشتریان، نوآوری و سودآوری ارتقا می‌بخشند (نوه ابراهیم و کشوری، ۱۳۹۴: ۱۵۵). گانگ و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی نتیجه گرفتند زیرسامانه‌های عملکردی منابع انسانی رابطه مثبتی با عملکرد سازمان دارد که این رابطه توسط تعهد عاطفی مدیران میانجی‌گری می‌شود؛ همچنین زیرسامانه‌های نگهداری منابع انسانی با تعهد مستمر مدیران رابطه دارد اما با تعهد عاطفی و عملکرد سازمان ارتباطی نداشت. آنها استدلال می‌کنند که منابع انسانی ارزشمند و ویژه سازمان، منبع مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم

می‌آورد. چامی مالیب و گاروان^۱ (۲۰۱۳) نیز نشان دادند اقدامات توسعه استعداد و رهبری رابطه مثبتی با قصد ماندن استعدادهای در سازمان دارد که تعهد عاطفی نقش میانجی را در این رابطه دارد. **خلاصیت:** خلاصیت معمولاً به عنوان تولید ایده‌های بدیع و جدید، مفاهیم مفید یا راه‌حل‌هایی برای مسائل تعریف می‌شود (لیو^۲، ۲۰۱۳: ۳۸۸۷). بروز تغییرات محیطی، ضرورت ایجاد تغییر در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. به همین دلیل، امروزه به ضرورت پیش‌بینی نیازها و راه‌های رفع آنها تأکید بیشتری می‌شود. ویژگی‌های خاص مربوط به ماهیت دانشی و فنی خدمات بیمه‌ای مانند تجاری‌بودن، خلاصیت‌پذیری و تنوع‌پذیری، موجب امکان عرضه خدمات بیمه به شکلی گسترده شده است. ضرورت‌های خاص وضعیت صنعت بیمه در ایران مانند بازار بالقوه بسیار بالا برای انواع رشته‌های بیمه‌ای در بخش‌های مختلف اجتماع، لزوم تصمیم‌گیری برای به کارگیری روش‌های نوین و رشد خلاصیت کارکنان را نشان می‌دهد (مظلومی، ناصحی فر و احسان‌فر، ۱۳۹۲: ۳۵). ان‌جی و فلدمن^۳ (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که خلاصیت کارکنان به‌طور ویژه، توسعه ایده‌های بدیع و جدید و راه‌حل‌هایی برای چالش‌های کار، فراهم کردن عملکرد محسوس و قابل‌اندازه‌گیری که به بهبود سازمان کمک کند را شامل می‌شود.

رضایت شغلی: رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چندبعدی است که با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد. رضایت شغلی به رضایت کارکنان از شغل خود و میزان علاقه‌ای که به انجام فعالیت‌های مرتبط با شغل دارند، اشاره دارد (زمانی، حقیقی و رزمجو، ۱۳۹۳). رضایت شغلی به عنوان نگرش فرد درباره کارش مفهوم‌سازی می‌شود که یک ارزیابی کلی فردی از شغلی است که معلول تجربه عاطفی و باورها (شناختی) درباره شغل است (زیگلر، هاگن و دیپل^۴، ۲۰۱۲: ۲۰۱۹). اساس تحقیقات بر این فرض است که بین نگرش و رفتار رابطه علی وجود دارد یعنی نگرش فرد، تعیین‌کننده کارهایی است که وی انجام می‌دهد. بنابراین فرد زمانی به‌طور مؤثر سازمان را در جهت رسیدن به اهداف آن یاری می‌رساند که ابتدا از شغل و حرفه خود راضی باشد. نتایج پژوهش زیگلر، هاگن و دیپل (۲۰۱۲) در یک شرکت فناوری اطلاعات نشان داد زمانی که افراد دوگانگی شغلی کمتری در مقایسه با زمانی که افراد دوگانگی شغلی بالایی را

1. Chami-Malaeb and Garavan
2. Liu
3. Ng and Feldman
4. Ziegler, Hagen and Diehl

تجربه می کنند رضایت شغلی، بهترین پیش بینی کننده عملکرد شغلی است. همچنین رضایت شغلی یکی از عوامل موثر در کاهش جابجایی کارکنان ذکر شده است (دی گیتز و هافمنز^۱، ۲۰۱۵؛ ۲۱۴). عباسی و صالحی (۱۳۹۰) نیز به اهمیت اثر بازاریابی داخلی بر مشتری مداری در صنعت بیمه پرداخته و رضایت شغلی کارکنان را عاملی مهم در مشتری مداری دانسته اند. زمانی، حقیقی و رزمجو (۱۳۹۳) رضایت شغلی کارکنان را عاملی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و رشد سازمانی در شرکت های بیمه گزارش نمودند.

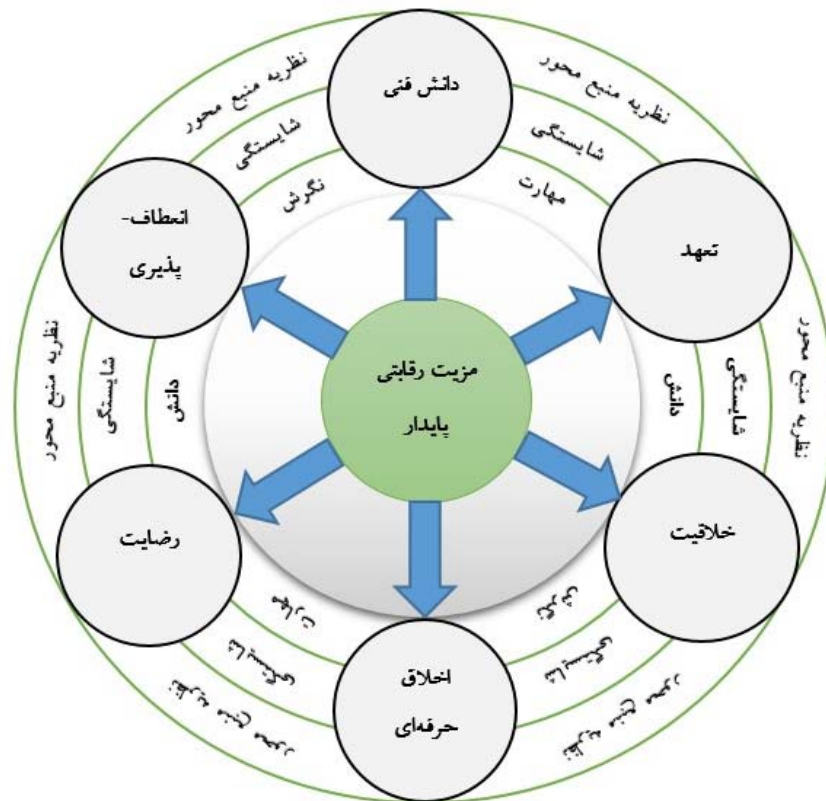
اخلاق حرفه ای: اخلاقیات به عنوان شاخه ای از فلسفه اخلاقی است که با قضاوت ها، هنجارها و قوانین رفتاری اخلاقی سروکار داشته و متشکل از کدهای اخلاقی رفتار حاکم بر افراد و جوامع در تشخیص خوب یا بد است (وظیفه دوست و معماریان، ۱۳۹۳: ۱۳۲). هر چه سازمان درگیر چالش های درونی و رفتارهای ارتباطی تنش آفرین، مثل تنش های درون سازمانی، انرژی منفی و تهدید شرایط خاص محیطی شود، به همان نسبت از رسیدن به موفقیت باز خواهد ماند. حاکمیت اخلاق حرفه ای، منافع زیادی برای سازمان از بعد داخلی از جنبه های بهبود روابط، ارتقای جو تفاهم و کاهش تعارضات، افزایش تعهد و مسئولیت پذیری بیشتر کارکنان و کاهش هزینه های ناشی از واپایش دارد و از دیدگاه مسئولیت اجتماعی نیز از راه افزایش مشروعیت سازمان و اقدامات آن، التزام اخلاقی در توجه به اهمیت ذی نفعان، افزایش درآمد، سودآوری، بهبود مزیت رقابتی و...، توفیق سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد (بیک زاد، صادقی و ابراهیم پور، ۱۳۹۱: ۱). منروپ (۲۰۱۵) بیان می کند که اگر جو اخلاقی به طور صحیح توسط سامان های منابع انسانی حمایت شود؛ می تواند به یک منبع ارزشمند سازمانی تبدیل شده و موجب مزیت رقابتی شود. والتین، هالینگورث و فرانسیز^۲ (۲۰۱۳) بر اساس نتایج پژوهش خود استدلال می کنند که اقدامات کیفی منابع انسانی موجب بهبود بستر اخلاقی سازمان شده و بستر اخلاقی نیز نگرش های کاری مثبت و مطلوب بیشتری عاید سازمان می کند. صحت، احسان فر و اصل باغ (۱۳۹۱) با بررسی نقش اخلاق در کاهش تقلبات شرکت های بیمه ای و عباس نژاد، حقیقی کفاش و صحت (۱۳۹۰) و همچنین وظیفه دوست و معماریان (۱۳۹۳) با بررسی نقش رفتار فروش اخلاقی بر

1. De Gieter and Hofmans
2. Valentine, Hollingworth and Francis

رضایت و اعتماد مشتری و درنهایت وفاداری بیمه‌گذاران، به اهمیت و جایگاه اخلاق در فروش، افزایش سهم بازار و درنهایت عملکرد بالا و سودآوری شرکت پرداخته‌اند.

نمونه مزیت رقابتی پایدار صنعت بیمه

همان‌طور که اشاره شد در این پژوهش، الگوی مفهومی مزیت رقابتی پایدار با بهره‌گیری از نظریه منبع‌محور و رویکرد شایستگی منابع انسانی با استفاده از متون نظری و نظر خبرگان دانشگاهی و صنعت بیمه به شکل زیر (۲) طراحی شد.



نمودار ۲. مدل مفهومی مزیت رقابتی پایدار برای صنعت بیمه

نتیجه گیری

در دنیای متغیر امروزی، بقا، موفقیت و در نتیجه مزیت رقابتی سازمان‌ها به قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی بستگی دارد که بایستی برای سازگاری با تغییرات توسعه داده و به بهترین شکل به کار ببرند. با تغییر جهت تمرکز نظریه‌های مدیریت راهبردی به سوی دیدگاه منبع محور و دانش بنیان، پژوهش‌ها نیز به سوی بررسی آثار این تغییر بر ارزش آفرینی و کسب مزیت رقابتی معطوف شده است. عامل انسانی در فرایند مدیریت دانش و سازمان‌های دانش محور نقش اساسی دارد و مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش محور امروز است. منابع انسانی با داشتن ویژگی‌هایی: نظیر ارزش آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمان فراهم می‌آورد.

توجه به منابع انسانی و توسعه آن که ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی محسوب شده و محور توانایی و دانش افزایی است، مؤید این واقعیت است که انسان به عنوان شریک تعیین کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مدنظر قرار گرفته و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه جانبه و متوازن سازمان است. شریک راهبردی بودن، نیازمند آن است که مدیران بدانند چه شایستگی‌هایی متضمن اجرای موفق راهبرد شرکت است که این مهم با شناخت ماهیت ارزش آفرینی و نقش سرمایه‌های انسانی در ارائه ارزش به مشتریان در شرکت‌های بیمه امکان پذیر خواهد بود. تحولاتی نظیر ظهور کارکنان دانشی، دانش محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی و افزایش ضریب اهمیت سرمایه‌های انسانی در رشد و توسعه، راهبردهای نوین مدیریت بیمه را به توسعه شایسته سالاری معطوف ساخته است. لذا بدین منظور الگوی مفهومی بر اساس مبانی نظری و همچنین از طریق مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و صنعت بیمه با هدف شناسایی، تعریف و نقش هر یک از آنها در خلق مزیت رقابتی پایدار طراحی شد. بر اساس نتایج پژوهش، دانش فنی، تعهد، انعطاف پذیری، خلاقیت، رضایت شغلی و اخلاق حرفه‌ای به عنوان سازه‌های الگوی مزیت رقابتی پایدار مشخص شدند. به نظر می‌رسد مدیران ارشد شرکت‌های بیمه با الهام از این الگو قادر به تدوین و اجرای راهبردهای توسعه شایستگی‌های منابع انسانی و تعیین شکاف‌های دانشی، مهارتی و نگرشی منابع انسانی خواهند بود.

منابع

- ابیلی، خداپار، نیک‌خواه فرخانی، زهرا و صالح‌نیا، منیره (۱۳۹۳). مدل شایستگی فروشندگان بیمه برای تحقق مدیریت مبتنی بر شایستگی. *پژوهش‌نامه بیمه*. سال ۲۹، ش ۳، ص ۹۵-۱۲۴.
- اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه فکری بر انعطاف منابع انسانی در صنعت بانکداری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. دوره ۷، ش ۲، ص ۱۵۱-۱۲۹.
- اعتمادی، حسین، گنجی، حمیدرضا و مهرابی کوشکی، علی (۱۳۸۸). بهره‌وری منابع انسانی و رابطه آن با ارزش بازار شرکت. *مدیریت بازرگانی*. دوره ۱، ش ۳، ص ۳۸-۲۳.
- اکبری، محسن و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۲). نقش قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*. ش ۱۵، ص ۱۴۴-۱۲۷.
- بیک‌زاد، جعفر، صادقی، محمد و ابراهیم‌پور، داود (۱۳۹۱). تأثیر عوامل سازمانی بر رشد اخلاق حرفه‌ای کارکنان. *اخلاق در علوم و فناوری*. سال ۷، ش ۲، ص ۹-۱.
- چیز، پیتر. توماس، رابرت و گریک، الیزابت (۱۳۹۴). *سازمان استعداد محور: استراتژی‌هایی برای جهانی شدن مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد*. ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و هادی کشوری، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- حاجی پور، بهمن و مؤمنی، مصطفی (۱۳۸۷). بازشناسی رویکرد منبع‌محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار. *اندیشه مدیریت*. سال ۳، ش ۱، ص ۱۰۲-۷۷.
- حیدری، علی، بیگی، مینا و حیدری، محسن (۱۳۹۲). اثربخشی خلق مزیت رقابتی پایدار آموزش و توسعه مهارت‌های فروشندگان بیمه. *مطالعات مدیریت راهبردی*. سال ۴، ش ۱۶، ص ۱۹۹-۲۲۱.
- خورشید، صدیقه و پاشازاده، عاطفه (۱۳۹۱). تأثیر هوش سازمانی بر قابلیت‌های عاطفی و یادگیری سازمانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. سال ۲۲، ش ۶۹، ص ۵۸-۲۵.
- دلوی، محمدرضا و فلسفی نژاد، محمد (۱۳۸۹). مروری بر تئوری‌های مزیت رقابتی. *تدبیر*. ش ۲۲۱.
- ذاکری، امیر، افرازه، عباس، مظلومی، نادر و جلالی، سیدحسین (۱۳۹۲). ارزیابی جایگاه راهبردی سرمایه فکری در صنعت بیمه. *مطالعات مدیریت راهبردی*. سال ۴، ش ۱۶، ص ۱۵۹-۱۳۱.
- راسخی، سعید و ذبیحی لهرمی، المیرا (۱۳۸۷). مزیت رقابتی در سطح بنگاه: مفهوم و تئوری. *پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی «علوم اقتصادی»*. سال ۸، ش ۲۸، ص ۵۴-۳۱.
- رسولی، رضا و رشیدی، مهدی (۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. سال ۷، ش ۱، ص ۵۵-۳۹.

- رضایت، غلامحسین، یمنی دوزی سرخابی، محمد، کیامنش، علی رضا و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰). معماری الگوهای شایستگی: ارائه چارچوب مفهومی. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**. سال ۳، ش ۲، ص ۴۹-۸۱.
- زمانی، محمود، حقیقی، محمد و رزمجو، شراره (۱۳۹۳). رابطه رضایت شغلی کارکنان، کارآفرینی سازمانی و رشد سازمانی در شرکت‌های بیمه. **مدیریت فرهنگ سازمانی**. دوره ۱۲، ش ۴، ص ۶۵۳-۶۳۵.
- سیدجوادین، سیدرضا، شهبازمرادی، سعید، حسینی پور، طهمورث و میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳). چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران). **مدیریت بازرگانی**. دوره ۶، ش ۱، ص ۸۹-۱۰۶.
- سیدنقوی، میرعلی، حقیقی کفاش، مهدی و نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه. **مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**. سال ۲۲، ش ۶۷، ص ۱۵۳-۱۲۹.
- سیدنقوی، میرعلی و مومنی، مصطفی (۱۳۹۱). بازخوانی رویکرد منبع محور در توسعه مدل VRIO. **مطالعات منابع انسانی**. سال ۲، ش ۵، ص ۲۱-۳۴.
- شیرازی، علی و اژدری، گلناز (۱۳۹۳). مدلی برای طراحی و ارزیابی شایستگی شغلی دانش کاران: مورد کاوی مشاغل. **پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**. دوره ۴، ش ۲، ص ۸۲-۶۵.
- صارمی، محمود، حسینی، سیدمحمود، محقر، علی و حیدری، علی (۱۳۸۸). مدل‌سازی کیفی مزیت رقابتی در صنایع مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته. **مدیریت صنعتی**. دوره ۱، ش ۳، ص ۶۸-۵۳.
- عباس‌نژاد، سعید، حقیقی کفاش، مهدی و صحت، سعید (۱۳۹۰). رابطه رفتار فروش اخلاقی با وفاداری مشتریان در بیمه عمر (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه). **پژوهشنامه بیمه**. سال ۲۶، ش ۴، ص ۱۳۱-۱۵۴.
- عباسی، محمدرضا و صالحی، صبور (۱۳۹۰). اثر بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری در صنعت بیمه (مورد مطالعه: شرکت‌های بیمه در سطح شهر تهران). **پژوهش‌نامه بیمه**. سال ۲۶، ش ۲، ص ۱۴۵-۱۷۶.
- عزیزی، فیروزه، خسروانی، الهام و مسیبی، علی‌رضا (۱۳۹۱). اثربازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان با تأکید بر شاخص‌های چشم‌انداز، بهبود و توسعه، پاداش، مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران. **پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**. دوره ۲، ش ۴، ص ۱۵۴-۱۳۳.

- عطاران، جواد، دیواندری، علی و آدینف، حیات (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور. **مدیریت بازرگانی**. دوره ۴، ش ۱۲، ص ۹۱-۱۱۲.
- قلاوندی، حسن و سلطانزاده، وحید (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین کارراه شغلی و تعهد سازمانی. **پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی**. سال ۴، ش ۷، ص ۷۷-۹۸.
- مجتهدزاده، ویدا، علوی طبری، سیدحسین و مهدی‌زاده، مهرناز (۱۳۸۹). رابطه سرمایه فکری (انسانی، مشتری و ساختاری) و عملکرد صنعت بیمه. **بررسی‌های حسابداری و حسابرسی**. دوره ۱۷، ش ۶۰، ص ۱۰۹-۱۱۹.
- مشایخی، علینقی، فرهنگی، علی‌اکبر، مؤمنی، منصور و علیدوستی، سیروس (۱۳۸۴). بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی: کاربرد روش دلفی. **مدرس علوم انسانی**. ش پاییز، ص ۱۹۱-۲۳۲.
- مشهودی، مجید (۱۳۸۹). رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی، تدبیر، ش ۲۱۵، ص ۱۹-۱۴.
- مظلومی، نادر و دادوند، سارا (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی شرکت‌های بیمه. **پژوهش‌نامه بیمه**. سال ۲۷، ش ۲، ص ۸۱-۱۰۹.
- مظلومی، نادر، ناصحی فر، وحید و احسان فر، گلشن (۱۳۹۲). رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه ایران. **پژوهش‌نامه بیمه**. سال ۲۸، ش ۱، ص ۳۳-۵۶.
- ملک اخلاق، اسماعیل، درستکار احمدی، ناهید و مهدی‌زاده، مهران (۱۳۹۳). ارائه مدلی برای تبیین تأثیر مدیریت راهبردی منابع بر مزیت رقابتی شرکت‌های انبوه‌ساز مسکن و ساختمان استان گیلان. **علوم مدیریت ایران**، سال ۹، ش ۳۳، ص ۶۹-۹۶.
- وظیفه دوست، حسین و معماریان، شیما (۱۳۹۳). رابطه رفتار اخلاقی فروشنده با رضایت، اعتماد و وفاداری بیمه‌گذاران در بیمه‌های عمر. **پژوهش‌نامه بیمه**. سال ۲۹، ش ۱، ص ۱۲۷-۱۵۱.
- Barney J. B. & Hesterly W. S. (2006). **Strategic Management and Competitive Advantage**, Pearson Prentice-Hall.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". **Journal of Management**, 17(1): 99-120.
- Beard, J. W., Sumner, M., (2004). Seeking Strategic Advantage in Post-Net Era: Viewing ERP Systems from the Resource-Based Perspective, **Journal of Strategic Information Systems**, 13 (2): 129-143.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human Resource flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance. **Journal of Management**, 34 (5): 1009-1044.

- Chami-Malaeb, R. & Garavan, Th. (2013) Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment, **The International Journal of Human Resource Management**, 24 (21): 4046-4062.
- De Gieter, S., Hofmans, J., (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach, **Human Resource Management Journal**, 25 (2): 200-216.
- Gong, Y., Law, K.S., Chang, S. and Xin, K.R. (2009), Human resource management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment, **Journal of Applied Psychology**, 94 (1): 263-275.
- Hinterhuber, A. (2013). Can competitive advantage be predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm, **Management Decision**, 51 (4): 795 -812.
- Ketkar, S., & Sett, P. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. **The International Journal of Human Resource Management**, 21 (8): 1173-1206.
- Liu, C. (2013). The processes of social capital and employee creativity: empirical evidence from intraorganizational networks, **The International Journal of Human Resource Management**, 24 (20): 3886-3902.
- Manroop, L. (2015). Human resource systems and competitive advantage: an ethical climate perspective, **Business Ethics: A European Review**, 24 (2): 186-204.
- Ng, W.H., and Feldman, D.C. (2012). A Comparison of Self-Ratings and Non-Self-Report Measures of Employee Creativity, **Human Relations**, 65 (8): 1021-1047.
- Ngo, H.; Jiang, C.; Loi, R. (2014). Linking HRM competency to firm performance: an empirical investigation of Chinese firms, **Personnel Review**, 43 (6): 898-914.
- Peters, T. J. (1984) Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills, **California Management Review**, 26 (3): 111-125.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York, the Free Press.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, 68 (3): 79-91.
- Progoulaki, M., Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry, **Marine Policy**, 34 (3): 575-582.
- Sengupta, Atri. Venkatesh, D.N, Sinha, Arun K. (2013), "Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage", **International Journal of Organizational Analysis**, 21 (4): 504 -527.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Gilbert, B.A. (2010). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. **Journal of Management**, 37 (5): 1390-1412.
- Valentine, S., Hollingworth, D. And Francis, C. A. (2013). Quality-Related HR Practices, Organizational Ethics, and Positive Work Attitudes: Implications for HRD, **Human Resource Development Quarterly**, 24 (4): 493-523.
- Wan Hooi, L., Sing Ngui, k. (2014). "Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs: The role of HRM and organizational learning capability", **International Journal of Manpower**, 35 (7): 973 – 995.

- Wright, P. & Snell, S. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23 (4): 756-772.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). Human resources as a source of sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, (2): 301-326.
- Ziegler, R., Hagen, B. and Diehl, M. (2012). Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator, *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (8): 2019-2040.