

تبیین مدلی برای کسب مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر استراتژی مدیریت استعداد در صنعت بیمه

پذیرش: ۹۸/۲/۱۸

دریافت: ۹۷/۱۱/۹

صمد رحیمی اقدم، نویسنده مسئول

استادیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
s.rahimi@tabrizu.ac.ir

ناصر صنوبر

دانشیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
sanoubar@tabrizu.ac.ir

ابوالفضل حق وردی زاده

کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
abolfazlhaqverdzadeh383@gmail.com

مدیریت استعداد / مزیت رقابتی پایدار / نظریه منبع محور /
صنعت بیمه

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه استراتژی کاربردی برای کسب مزیت رقابتی پایدار براساس مدیریت استعداد در صنعت بیمه، به مطالعه و کاوش پرداخته است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی و از لحاظ ارتباط بین متغیرهای پژوهش، از نوع علی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه مدیریت استعداد و پرسشنامه مزیت رقابتی

پایدار، استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان و نمایندگان ۱۱ شرکت بیمه در سطح استان آذربایجان شرقی به تعداد ۱۴۹۳ نفر تشکیل می‌دهند. نمونه‌های آماری پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، براساس فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد ۳۰۵ نفر تعیین شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد، مدیریت استعداد متغیری مهم در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار است. لذا پیشنهاد می‌شود مدیریت استعداد به‌عنوان یک استراتژی

حیاتی برای کسب مزیت رقابتی پایدار، در برنامه عملیاتی شرکت‌های بیمه گنجانده شود.

مقدمه

منابع موجود سازمان به لحاظ سهمی که در خلق ارزش ایفا می‌کنند، در یک مرتبه 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 [۱،۲]. پژوهشگران عقیده دارند مدیریت مؤثر منابع و دارایی‌های فکری، بیشتر از دارایی‌های فیزیکی و مالی برای کسب مزیت رقابتی ضروری است [۳،۴]. از منظر دیدگاه منبع‌محور نیز موفقیت بنگاه‌های اقتصادی مستلزم به‌کارگیری کلیه منابع و سرمایه‌های نامشهود به موازات سرمایه‌های ملموس سازمانی است. این رویکرد، ویژگی‌هایی مانند ارزشمند بودن، کمیاب بودن، غیرقابل تقلید بودن و حمایت و استفاده سازمان را برای منابع در نظر می‌گیرد [۵،۶] و یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان فراهم می‌آورد [۷،۸]. یکی از منابعی که منجر به خلق ارزش در سازمان می‌شود، سرمایه انسانی هستند. نظریه‌های نوین اقتصادی با تأکید بر اقتصاد دانش‌محور، موفق‌ترین اقتصادهای آینده را، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره‌برداری کند. از این رو، در نظریات نوین اقتصادی، نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. منابع انسانی با دارا بودن ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمان فراهم می‌آورد [۹]. این رویکرد به منابع نامحسوس ارزش، منعکس‌کننده یک تغییر بنیادی در ماهیت مزیت رقابتی است و تقریباً همه این دارایی‌های نامحسوس، به نحوی، به وسیله استعداد انسانی هدایت و مدیریت می‌شوند [۱۰]. بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع، سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی که تقلید از آن برای سایر رقبا در دسترس‌ساز و مشکل باشد، به مزیت رقابتی

پایدار دست می‌یابند. منابع سنتی مثل منابع طبیعی، فناوری و غیره به سرعت در دسترس همه قرار می‌گیرند و مزیت رقابتی‌شان را از دست می‌دهند، اما استعدادهای انسانی به‌مثابه سرمایه، راهبردی است که ایجاد ارزش افزوده می‌کند و قابل کپی‌برداری نیست. از این رو، خزانه استعداد هر سازمان که سبب هم‌افزا از کلیه استعدادهای سازمان است، منحصر به همان سازمان می‌باشد و به ارزش‌ها، راهبردها و خلق آینده خاص آن سازمان، منجر می‌شود. بر اساس نظر پژوهشگران، مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نماید. مدیریت استعداد فرایندی برای شناسایی، ارتقا و نگهداری افراد مستعد باهدف بهینه کردن توان سازمان، به منظور تحقق نتایج کسب‌وکار است. مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و این که چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت می‌کنند [۱۱].

صنعت بیمه نیز به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های خدمات مالی، بر مجموعه متنوعی از منابع نامشهود استوار است. ذاکری و دیگران [۱۲]، 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 با پیچیدگی کمتری نسبت به منابع نامشهود برخوردار است. ابهام و پیچیدگی موجود در سرمایه‌های نامشهود سازمان سبب می‌شود مدیریت آن‌ها نیز با پیچیدگی بیشتری نسبت به 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 [۱۳] از جمله شرکت‌های بیمه به‌شمار آید. در سال‌های اخیر با توجه به اجرای سیاست‌های آزادسازی، مقررات‌زدایی و خصوصی‌سازی، صنعت بیمه کشور روند صعودی خود را آغاز کرده است. این امر منجر به ایجاد

فضای رقابتی در میان شرکت‌های بیمه‌ای و به دنبال آن، توسعه این صنعت شده است. از طرفی فشار ناشی از جهانی شدن، انقلاب ارتباطات و فناوری اطلاعات، بالا رفتن سطح انتظارات مشتریان و تغییر الگوی رفتاری آنان در مواجهه با شرکت‌های بیمه و همچنین افزایش تعداد رقبا، مفهوم رقابت‌پذیری و تلاش در جهت کسب مزیت رقابتی را برای شرکت‌های بیمه به یک مسأله ضروری و حیاتی تبدیل کرده است [۱۴]. از سوی دیگر وجود نظام تعرفه‌ای در برخی از خدمات بازار بیمه، آزادی عمل را از شرکت‌های بیمه در تعیین نرخ سلب می‌نماید. 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. به نظر می‌رسد پیاده‌سازی استراتژی مدیریت استعداد بتواند در کسب مزیت رقابتی پایدار نقش عمده‌ای ایفا کند. لذا هدف پژوهش حاضر، ارائه راهکاری کاربردی برای کسب مزیت رقابتی پایدار بر اساس استراتژی مدیریت استعداد در صنعت بیمه است.

۱. مبانی نظری

۱-۱. مدیریت استعداد

مفهوم اصلی «مدیریت استعداد» در اواخر دهه ۱۹۹۰، زمانی که گروهی از مشاوران شرکت مکنزی واژه کشمکش و نزاع برای افراد بااستعداد را ابداع کردند، معرفی شد [۱۵، ۱۶]. در بررسی این شرکت مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران بااستعداد موفق‌تر هستند، میزان سوددهی و بهره‌وری بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد بااستعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود [۱۷]. تعریف جهان‌شمولی برای مدیریت استعداد وجود ندارد و بیان یک تعریف دقیق از آن به دلیل کثرت نظرات و فرضیات ارائه‌شده توسط نویسندگان خبره در سرتاسر جهان، بسیار مشکل است [۱۸]. مدیریت

استعداد بخشی از حیطه گسترده مدیریت منابع انسانی است که به‌عنوان «خط‌مشی‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی که بر رفتار، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد»، تعریف می‌شود [۱۶]. راهبردهای اصلی مدیریت استعداد عبارتند از ۱- جذب استعداد، ۲- توسعه استعداد و ۳- حفظ و نگهداشت استعداد.

۱-۲. راهبرد جذب استعداد

هدف این راهبرد، اطمینان یافتن از این است که شرکت‌ها، در قیاس با رقیبان، بتوانند از طریق استخدام کارکنان شایسته‌تر به مزیت رقابتی دست یابند. هدف از راهبرد جذب، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسب که دارای شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و ظرفیت لازم برای گذراندن آموزش‌های آینده باشند، است [۱۹]. مهم‌ترین عواملی که در حوزه راهبرد جذب استعداد مورد توجه پژوهشگران است عبارتند از:

برند کارفرما: برند کارفرما عبارت است از جذابیت متمایز مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روانی سازمان. یکی از بااهمیت‌ترین دلایل توجه به مفهوم برند کارفرما، دستیابی سازمان‌ها به منابع انسانی استراتژیک و دارای استعداد و عملکرد بالا در بازار رقابتی است که با استراتژی‌های کارمندیابی عادی جلب یک سازمان نمی‌شوند. این موضوع به‌خصوص در سازمان‌های خدماتی مورد تأکید قرار گرفته است.

شناسایی افراد بااستعداد از داخل و خارج سازمان: کارکنان در سازمان‌ها از ویژگی‌های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آن‌ها را مدیریت نماید. مدیر باید به تفاوت‌های فردی تک‌تک کارکنان به چشم یک فاکتور مهم نگریسته و بتواند از این توانایی‌ها و استعدادها به‌طور بالقوه به نحو مطلوب و در جای مناسب استفاده نماید.

به کارگماری: بعد از انتخاب، نوبت به کارگیری افراد در شغل متناسب با توانمندی های افراد در مکان و زمان مناسب در سازمان است. در فرایند به کارگیری استعداد تناسب شغل با شاغل راهبردی تر است [۱۰].

۳-۱. راهبرد توسعه استعداد

توسعه استعداد به عنوان یکی از اجزاء مهم فرایند مدیریت استعداد در سازمان به شمار می رود. توسعه استعداد بر روی برنامه ریزی، انتخاب و اجرای استراتژی های توسعه برای کلیه استعدادهای موجود در سازمان تمرکز دارد تا اطمینان حاصل شود سازمان، استعدادهای مورد نیاز برای رسیدن به اهداف استراتژیک حال و آینده را در اختیار دارد. اقدامات توسعه استعداد، از مهم ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی هستند که به کسب مزیت رقابتی کمک می کند [۲۰]. هاریس و دیگران [۲۱]، استدلال می کنند اقدامات توسعه استعداد، سرمایه های انسانی را از طریق بهبود دانش، مهارت ها، قابلیت ها و پتانسیل ها افزایش می دهد. دریز و دیگران [۲۲]، نیز اشاره می کنند که این سرمایه های انسانی، ارزشمند بوده و برای تقلید توسط رقبا بسیار مشکل هستند. اولین اقدام در بحث توسعه استعدادها، آموزش است. نخستین دلیل سازمان ها در سرمایه گذاری بر روی آموزش و توسعه کارکنان، حفظ و ارتقای سرمایه های انسانی است. هدف آموزش، تجهیز کارکنان به دانش، مهارت و نگرش های درست است و اساساً افزایش دانش و مهارت های کارکنان منجر به افزایش نتایج و تأثیراتی شامل افزایش بهره وری، کاهش نظارت و افزایش ثبات و انعطاف پذیری می شود [۲۳]. اقدام بعدی در توسعه استعدادها، مدیریت مسیر شغلی است. مدیریت مسیر شغلی الگویی از تجربیات کاری است که افراد در طول زندگی کاری خود به آن دست می یابند. مدیریت مسیر توسعه شغلی به معنای توسعه و ترویج رهبران و کارکنان با ظرفیت بالاست. همچنین، به معنای فراهم کردن فرصت هایی برای توسعه و انگیزه ای

برای موفقیت کارکنان است. خائف الهی و شرافت [۲۴]، در بررسی خود نشان دادند که اثر ابعاد کار راه به لحاظ عوامل شغلی بر پیامدهای سازمانی نظیر عملکرد شغلی مثبت و تعیین کننده است.

۴-۱. راهبرد حفظ و نگهداشت استعداد

در متون منابع انسانی، حفظ و نگهداشت در دو مفهوم مطرح است: جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد و تأمین سلامت جسمی و روانی آنها [۲۵]. آنچه سبب موفقیت و پیشرفت شرکت ها می شود، توانایی آن ها در جذب و حفظ افراد مناسب است. هرگاه کارمندی سازمان را ترک می کند، مقدار زیادی از سود سازمانی کاهش خواهد یافت. زمان، انرژی و هزینه سرمایه گذاری شده برای آموزش و توجیه افراد در مورد عملکرد سازمان هم از دست خواهد رفت. همچنین جذب فرد دیگری برای پست مورد نظر نیازمند زمان، پول و انرژی برای آموزش دوباره خواهد بود [۲۶]. از مقوله های مهم در حوزه حفظ استعدادها، مقوله جبران خدمت است. جبران خدمات نه فقط دریافتی های بیرونی مانند حقوق و مزایا، بلکه همه دریافتی هایی را شامل می شود که در طبیعت شغل وجود دارد، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فرصت های پیشرفت شغلی، غنی و پرمحتوا شدن شغل و شرایط کاری مطلوب. مزایا و جبران خدمات از کلیه اهداف سازمانی حمایت می کند و نه تنها در هنگام استخدام بلکه در عملکرد سازمان هم مؤثر است [۲۶]. افجه و صالح غفاری [۲۷]، عوامل مؤثر بر نگهداری کارکنان دانش محور را در برنامه ریزی توسعه فردی (ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم سازی، ترسیم مسیر شغلی و زمان حضور منعطف)، فرایند اجتماعی شدن (توسعه ارتباطات در گروه های کاری، انجام فعالیت های چالشی و آزادی و استقلال عمل در فعالیت ها) و برنامه ریزی توسعه سازمانی (نظام های پرداخت و مشارکت در اهداف تجاری) بیان می کنند.

۵-۱. مزیت رقابتی پایدار

مزیت رقابتی توانایی شرکت‌ها در جلب نظر مشتریان نسبت به رقبای، با تکیه بر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی است [۵]. مفهوم مزیت رقابتی پایدار در سال ۱۹۸۴، مطرح شد. بارنی [۵]، نزدیک‌ترین تعریف مزیت رقابتی پایدار را به این صورت مطرح کرد که مزیت رقابتی پایدار عبارت است از تداوم فواید اعمال استراتژی‌های خلق ارزش منحصربه‌فرد و به شکل غیرهم‌زمان با رقبای بالقوه و موجود که قادر به نسخه‌برداری از این فواید نیستند. بر اساس دیدگاه منبع‌محور، سازمان باید مزیت رقابتی پایدار را از طریق منابعی ایجاد کند که کمیاب و غیرقابل نسخه‌برداری توسط سایر سازمان‌ها باشند [۸]. مطالعات متعددی توسط پژوهشگران دو دهه اخیر نشان داده است که مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان، بهترین منشأ برای مزیت رقابتی است [۲۸]. بنگاهی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند که مدیران آن، استراتژی خود را بر اساس ویژگی‌هایی اعمال کنند که به راحتی قابل کپی شدن نیستند [۸، ۲۹]. پژوهشگران [۴، ۳۰، ۳۱] چارچوب منبع‌محور را برای بررسی این‌که چگونه منابع انسانی سازمان می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشند، به کار برده‌اند. 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 [۲۸]. پژوهش‌های بسیاری برای شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی و همچنین روش‌های حفظ مزیت رقابتی صورت گرفته‌اند. پژوهش‌های اخیر شایستگی‌های کارکنان را به عنوان عامل محوری در مزیت رقابتی پایدار در نظر می‌گیرند [۴]. شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است [۴، ۲۸]؛ آنچه بایستی مورد توجه قرار گیرد، ارتباط بین این سه جزء است. پیروی از منابع نامشهود (دانش و شایستگی) به مراتب دشوارتر از کپی‌برداری از منابع فیزیکی است. طرح‌های جدید محصولات را می‌توان

مجدداً مهندسی نمود؛ اما تقلید از دانش به‌ویژه دانشی که ثبت نشده باشد (دانش ضمنی) بسیار دشوار است [۳۲]. سنگوپتا و همکاران [۴]، در پژوهش خود در یک شرکت نساجی در هندوستان نشان دادند مدل جامع عملکرد مرتبط با شایستگی بر روی شناسایی، امتیازبندی و هماهنگی شایستگی با سایر اقدامات استراتژیک منابع انسانی تمرکز می‌کند و سازمان را در پایداری در رقابت کمک خواهد کرد. آلبرچت و همکاران [۳۰]، 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. مظلومی و دادوند [۳۳]، 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 در صنعت بیمه معرفی نمودند.

بنابراین، یک شایستگی ویژه، شایستگی‌ای 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. 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 استراتژیک خود، درک عمیقی به دست آورد تا شایستگی اصلی را مدل‌سازی کرده و اقدامات لازم را برای توسعه و به‌کارگیری آن‌ها انجام دهد. در این پژوهش شایستگی از دیدگاه شایستگی‌های فردی برای صنعت بیمه تحلیل و بررسی شده است. در این پژوهش عوامل مزیت رقابتی پایدار بر اساس تعریف شایستگی (دانش، مهارت و نگرش) از الگوی مفهومی سپهوند و همکاران [۳۴] استفاده شده است. در الگوی

مفهومی فوق، شش عامل شامل دانش فنی، تعهد سازمانی، خلاقیت، رضایت شغلی، انعطاف‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان عوامل مزیت‌ساز در صنعت بیمه معرفی شده‌اند، که با توجه به تشریح مبانی نظری و تجربی مربوط به این عوامل، در ادامه به تعریف و نقش آنها در خلق مزیت رقابتی پایدار پرداخته می‌شود. سپس در ادامه به نقش مدیریت استعداد در بهبود این عوامل در قالب مدل مفهومی پژوهش پرداخته شده است.

۱-۶. دانش فنی

در رقابت اقتصادی جدید، دارایی‌های مبتنی بر دانش فراهم‌کننده یک مزیت رقابتی ذاتی هستند [۳۵]. از آنجایی که منحصربه‌فردترین و غیرقابل تقلیدترین منبع سازمان، سرمایه‌های انسانی آن هستند، دانش فنی نهادینه شده 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. اوترویل (به نقل از ذاکری و همکاران) [۱۲]، 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 پیشنهادها، 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: تخصص مورد نیاز برای تعیین حق بیمه مناسب برای هر پوشش بیمه‌ای.

ذاکری و همکاران [۱۲]، در پژوهشی جایگاه استراتژیک سرمایه‌فکری در صنعت بیمه را به‌عنوان یکی از صنایع دانش‌بنیان، بررسی و ۲۳ منبع، از جمله 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 [۳۵]، نیز سرمایه‌فکری را که مهم‌ترین رکن آن دانش و مهارت افراد است، به‌عنوان عامل اثرگذار بر عملکرد شرکت‌های بیمه معرفی نمودند.

۱-۷. 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 برمی‌گردد که سازمانی با انتخاب‌های مختلف فراهم می‌کند تا جایگزین‌های راهبردی مختلف را دنبال کنند. پژوهشگران استدلال کرده‌اند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی ویژگی یا خصیصه درونی شرکت است که می‌تواند از سه جزء مفهومی مورد توجه قرار گیرد [۹، ۳۶]: 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 به‌سختی توسط رقبا تقلید می‌شوند. انعطاف‌پذیری رفتاری بیانگر میزان بهره‌مندی کارکنان از مجموعه گسترده‌ای از الگوهای رفتاری است؛ به‌نحوی که به آنان امکان سازگاری با الزامات خاص یک موقعیت را می‌دهد. اگر کارکنان قادر باشند به‌جای اینکه از روندهای استاندارد تبعیت نمایند، الگوهای رفتاری متعدد را به‌طور 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 [۳۷]. سیدنقوی و همکاران [۳۷]، 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.

۸-۱. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی را درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان، مشارکت و درگیری در یک سازمان خاص تعریف کرده‌اند [۳۸]. 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. وقتی کارکنان به نحو مناسبی با اهداف سازمان هم‌راستا شده و دارای تعهد می‌گردند، قدرت سازمان را از نظر بهره‌وری، خدمت‌رسانی به مشتریان، نوآوری و سودآوری ارتقاء می‌بخشند [۳۹]. چامی مالیب و گاروان [۴۰]، نیز نشان دادند اقدامات توسعه استعداد و رهبری رابطه مثبتی با قصد ماندن استعدادها در سازمان دارد که تعهد عاطفی نقش میانجی را در این رابطه دارد.

۹-۱. خلاقیت

خلاقیت معمولاً به عنوان تولید ایده‌های بدیع و جدید، مفاهیم مفید یا راه‌حلهایی برای مسائل تعریف می‌شود [۴۱]. 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 تجاری بودن، خلاقیت‌پذیری

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 به‌کارگیری روش‌های نوین و رشد خلاقیت کارکنان را نشان می‌دهد [۴۲]. ان جی و فلدمن [۴۳]، بیان می‌کنند که خلاقیت کارکنان به‌طور ویژه، توسعه ایده‌های بدیع و جدید و راه‌حلهایی برای چالش‌های کار، فراهم کردن عملکرد محسوس و قابل اندازه‌گیری که به بهبود سازمان کمک کند، را شامل می‌شود.

۱۰-۱. رضایت شغلی

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 [۴۴]. 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 و همکاران [۴۴]، در یک شرکت فناوری اطلاعات نشان داد زمانی که افراد دوگانگی شغلی کمتری در مقایسه با زمانی که افراد دوگانگی شغلی بالایی را تجربه می‌کنند رضایت شغلی بهترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی است.

۱۱-۱. اخلاق حرفه‌ای

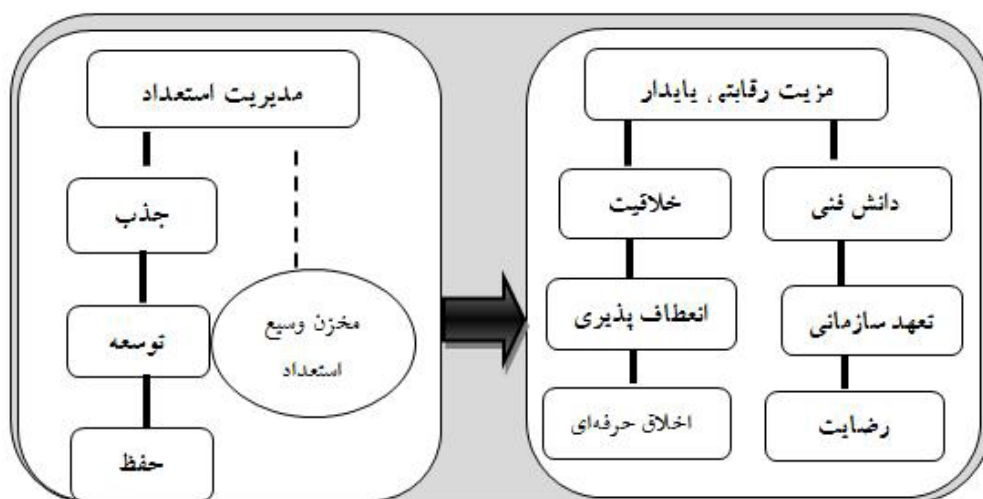
اخلاقیات به عنوان شاخه‌ای از فلسفه اخلاقی است که با قضاوت‌ها، استانداردها و قوانین رفتاری اخلاقی سرو کار داشته و متشکل از کدهای اخلاقی رفتار حاکم بر افراد و جوامع در تشخیص خوب یا بد است [۴۵]. منروپ [۸]، بیان می‌کند که اگر جو اخلاقی به‌طور صحیح توسط سیستم‌های منابع انسانی حمایت شود؛ می‌تواند به یک

نیز اشاره می‌کنند انتخاب شایسته، نگهداشت و پرورش نیروی کار، خروجی سازمان را ارتقا داده، رضایت شغلی افراد را بهبود بخشیده و در نهایت باعث بهره‌وری می‌شود. هدف اصلی از به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مناسب مدیریت استعداد رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتارهای فرانشی کارکنان موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود. همچنین مدیریت استعداد اثر مثبتی بر نتایج منابع انسانی، سازمانی و مالی دارد؛ مثل درگیری کارکنان، بهبود کیفیت و مهارت‌ها و رضایت شغلی بالا دارد [۴۰، ۴۷]. مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد؛ که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرارداد آن‌ها در جای مناسب و استفاده بهینه از این توانایی‌ها و توسعه آن‌ها و قدردانی به‌موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارمند برآورده شده و هم سازمان به اهداف خود نائل می‌شود.

منبع ارزشمند سازمانی تبدیل شده و موجب مزیت رقابتی شود. والنتین و همکاران [۴۶]، بر اساس نتایج پژوهش خود استدلال می‌کنند که اقدامات کیفی منابع انسانی موجب بهبود بستر اخلاقی سازمان شده و بستر اخلاقی نیز نگرش‌های کاری مثبت و مطلوب بیشتری نصیب سازمان می‌کند. وظیفه‌دوست و معماریان [۴۵]، با بررسی نقش رفتار فروش اخلاقی بر رضایت و اعتماد مشتری و در نهایت وفاداری بیمه‌گذاران، به اهمیت و جایگاه اخلاق در فروش، افزایش سهم بازار و در نهایت عملکرد بالا و سودآوری شرکت پرداخته‌اند.

۲. مدل مفهومی پژوهش

کیفیت منابع انسانی یک سازمان برای رقابت حیاتی است [۴۰]. منابع انسانی با مهارت‌ها، شایستگی‌ها، انگیزش، تلاش با بصیرت و سایر نگرش‌ها به نفع سازمان کمک می‌کنند. بنابراین سازمان‌ها تصمیماتی را در رابطه با اقدامات منابع انسانی برای دست یافتن به این خروجی‌ها اتخاذ می‌کنند. مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گیرند. صیادی و همکاران [۱۷]،



نمودار ۱- چارچوب مدل مفهومی پژوهش

۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و نتایج آن می‌تواند کاربردهای متعدد در سطح صنعت و شرکت داشته باشد. به لحاظ روش جزء تحقیقات توصیفی و از نوع همبستگی به‌شمار می‌رود. در این پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل اندازه‌گیری و فرضیه پژوهش استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان ۱۱ شرکت بیمه برتر (ایران، البرز، آسیا، سینا، کارآفرین، نوین، پاسارگاد، میهن، ملت، رازی و ما) بر اساس معرفی ۵۰۰ شرکت برتر توسط سازمان مدیریت صنعتی، در سطح استان آذربایجان شرقی به تعداد ۱۴۹۳ نفر تشکیل می‌دهند. حجم نمونه آماری پژوهش با توجه به مشخص بودن تعداد اعضای جامعه آماری با استفاده از فرمول کوکران با سطح اطمینان ۰/۹۵، تعداد ۳۰۵ نفر تعیین گردید که بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات علاوه بر منابع کتابخانه‌ای از جامعه آماری جهت تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. جهت تأیید روایی پرسشنامه که سؤالات آن از پرسشنامه‌های معتبر انتخاب گردیده، از نظر اساتید و نیز تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت استعداد ۰/۹۱ و برای پرسشنامه مزیت رقابتی پایدار ۰/۷۱ به دست آمد.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی

در بخش کمی نیز اطلاعات مورد نیاز از مدیران و کارشناسان ۱۱ شرکت برتر بیمه استفاده شده است که مشخصات جمعیت‌شناختی در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱- اطلاعات تفصیلی جامعه آماری و حجم نمونه

ردیف	عناوین شرکت‌های بیمه	تعداد کل	حجم نمونه
۱	ایران	۶۶۰	۱۳۵
۲	البرز	۱۲۹	۲۶
۳	آسیا	۲۰۷	۴۲
۴	سینا	۲۹	۵
۵	کارآفرین	۹۳	۱۹
۶	نوین	۱۳۰	۲۶
۷	پاسارگاد	۸۴	۱۷
۸	میهن	۴۲	۸
۹	ملت	۱۳	۳
۱۰	رازی	۶۹	۱۴
۱۱	ما	۳۷	۷
	جمع کل	۱۴۹۳	۳۰۵

۴-۲. نتایج تحلیل الگوهای عاملی و ساختاری

با توجه به مدل مفهومی، این تحقیق دارای ۹ متغیر آشکار است که دو مفهوم (متغیر پنهان) شامل مدیریت استعداد و مزیت رقابتی پایدار را اندازه‌گیری می‌کند. متغیرهای آشکار مدیریت استعداد شامل جذب، توسعه و حفظ و نگهداشت هستند. برای برازش مدل از معیارهای برازشی که در مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد استفاده شده است. متغیرهای آشکار مزیت رقابتی شامل دانش فنی، تعهد سازمانی، خلاقیت، رضایت شغلی و انعطاف‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای هستند.

۴-۳. برآورد و آزمون الگوی‌های اندازه‌گیری (الگوهای عاملی تأییدی)

شاخص‌های برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی برای مدل عاملی X و مدل عاملی Y) با استفاده از نرم‌افزار Amos 21 در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲- تحلیل عاملی تأییدی الگوهای اندازه‌گیری مدل

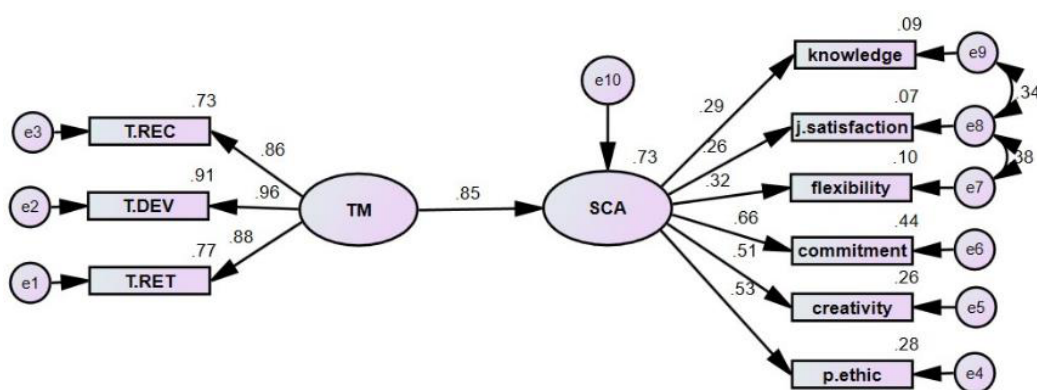
متغیرهای پنهان	DF	CIMIN	P	GFI	CFI	RMSEA
مدیریت استعداد	۴۱	۴۶/۸۴	۰/۲۴	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۰۲
مزیت رقابتی پایدار	۸۰	۹۳/۳۹	۰/۱۴	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۰۳

متغیرهای آشکار به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند.

۴-۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه پژوهش از معادلات ساختاری استفاده شده است که مدل خروجی نرم‌افزار AMOS 21 در نمودار (۲) نشان داده شده است.

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) از برازش خوبی برخوردار هستند و به این معنی است که



نمودار ۲- مدل خروجی نرم‌افزار Amos 21

با توجه به جدول (۳) می‌توان دریافت، مدل از برازش خوبی برخوردار است.

با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل مدل، به بررسی فرضیه پرداخته شده است که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است. پس از بررسی و تأیید الگو برای آزمون معنی‌داری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است.

جدول ۴- ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی فرضیه

فرضیه	ضریب رگرسیونی	مقدار بحرانی	P	نتیجه
مدیریت استعداد ← مزیت رقابتی پایدار	۰/۶۷	۳/۵۳	۰/۰۰۰	تأیید

۴-۵. ارزیابی برازش مدل

هر مدل تدوین شده‌ای بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تجربی با این سؤال روبروست که مدل تدوین شده تا چه اندازه با واقعیت انطباق دارد؟ در واقع سؤال این است که داده‌های گردآوری شده تا چه حد حمایت‌کننده مدلی است که به لحاظ نظری تدوین شده است؟ این سؤال کلیدی، موضوع برازش داده‌ها است. در جدول (۳) به تعدادی از شاخص‌ها به همراه میزان محاسبه شده برای مدل پژوهش اشاره شده است.

جدول ۳- برازش مدل مفهومی

DF	CIMN	P	CMIN/DF	GFI	IFI	CFI	RMSEA
۱۹	۳۴/۴۶	۰/۰۱	۱/۸۱	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۰۶

جمع‌بندی و ملاحظات

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 دهند و به بهترین شکل به‌کار برند. با تغییر جهت تمرکز نظریه‌های مدیریت راهبردی به سوی دیدگاه منبع‌محور و دانش‌بنیان، پژوهش‌ها نیز به سوی بررسی آثار این تغییر بر ارزش‌آفرینی و کسب مزیت رقابتی معطوف شده است. عامل انسانی در فرایند مدیریت دانش و سازمان‌های دانش‌محور نقش اساسی دارد و مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور امروز است. منابع انسانی با دارا بودن ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌آفرینی، 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 دانش‌افزایی است، مؤید این واقعیت است که انسان به‌عنوان شریک تعیین‌کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مدنظر قرار گرفته و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه‌جانبه 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 ارزش‌آفرینی و نقش سرمایه‌های انسانی در ارائه ارزش به مشتریان در شرکت‌های بیمه امکان‌پذیر خواهد بود. تحولاتی نظیر ظهور کارکنان دانشی، دانش‌محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی و افزایش ضریب اهمیت سرمایه‌های انسانی در رشد و توسعه، استراتژی‌های نوین مدیریت بیمه را به توسعه شایسته‌سالاری 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. به نظر

می‌رسد مدیران ارشد شرکت‌های بیمه با الهام از این الگو قادر به تدوین و اجرای استراتژی‌های توسعه شایستگی‌های منابع انسانی و تعیین شکاف‌های دانشی، مهارتی و نگرشی منابع انسانی خواهند بود.

به شرکت‌های بیمه پیشنهاد می‌شود با پیاده‌سازی استراتژی مدیریت استعداد، شامل جذب و به‌کارگیری، آموزش و توسعه و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، زمینه بهبود و تعالی اخلاق حرفه‌ای را در کلیه سطوح مدیریتی و عملیاتی فراهم آورند تا فرایند خلق مزیت رقابتی پایدار تسهیل گردد. بدین منظور در مرحله جذب و به‌کارگیری، سازمان‌ها می‌توانند کارکنان مورد نظر خود را بر اساس شایستگی، قابلیت، استعداد و با استفاده از آزمون‌های استخدامی عملی و شبیه‌سازی شده و همین‌طور مراکز ارزیابی و مصاحبه‌های ساختار یافته برگزینند. در حوزه حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، یکی از روش‌های مورد تأیید، استفاده از سیستم مدیریت عملکرد است. این سیستم از دو بخش تشکیل می‌شود: ارزیابی عملکرد و پرداخت بر مبنای عملکرد. همچنین مؤلفه مهم دیگر در حفظ نیروی انسانی مزیت‌آفرین، بحث جبران خدمات است. پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای عملکرد فرد موجب افزایش رضایت شغلی فرد می‌گردد. بنابراین توصیه می‌شود که سازمان‌ها برای نگهداری نیروی انسانی خود از ارزیابی عملکرد به‌خصوص بازخورد ۳۶۰ درجه و پرداخت بر مبنای عملکرد بهره‌برند. در نهایت، در بخش توسعه استعدادها، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از یادگیری سازمانی بهره‌برده و برنامه‌هایی برای یادگیری و توسعه فردی تک‌تک کارکنان خود به‌کار گیرند.

پی‌نوشت

1. Sophie & Kimberly, 2018.
2. Wang et al, 2018.
3. Barney, 2018.
4. Sengupta et al, 2013.

۴۲. مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲.
43. Ng, and Feldman, 2012.
44. Ziegler et al, 2012.
۴۵. وظیفه دوست و همکاران، ۱۳۹۳.
46. Valentine et al, 2013.
47. Bjorkman et al, 2013.

منابع

- اسماعیلی، محمودرضا و صمد رحیمی اقدم (۱۳۹۴)، «بررسی تأثیر سرمایه فکری بر انعطاف منابع انسانی در صنعت بانکداری»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۷، شماره ۲، ۱۵۱-۱۲۹.
- افجه، علی‌اکبر و عادل صالح غفاری (۱۳۹۲)، «عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور»، راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱، ۱۱۲-۷۹.
- حیدری، علی، مینا بیگی و محسن حیدری (۱۳۹۲)، «اثر بخشی خلق مزیت رقابتی پایدار آموزش و توسعه مهارت‌های فروشندگان بیمه»، مطالعات مدیریت راهبردی، سال ۴، شماره ۱۶، ۲۲۱-۱۹۹.
- خائف الهی، احمد و شاپور شرافت (۱۳۹۳)، «تأثیر ابعاد کارراهه با توجه به عوامل شغلی بر پیامدهای سازمانی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۶، شماره ۴، ۱۸۲-۱۵۷.
- دقتی، عادل (۱۳۹۵)، «رویکردی راهبردی به نگهداشت نیروی انسانی در آموزش عالی استان خراسان جنوبی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۳۲، ۱۳۷-۱۵۳.
- ذاکری، امیر، عباس افزاه، نادر مظلومی و سیدحسین جلالی، (۱۳۹۲)، «ارزیابی جایگاه راهبردی سرمایه فکری در صنعت بیمه»، مطالعات مدیریت راهبردی، سال ۴، شماره ۱۶، ۱۵۹-۱۳۱.
- سپهوند، رضا، حجت وحدتی، محمودرضا اسماعیلی و صمد رحیمی اقدم، (۱۳۹۵)، «طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۸، شماره ۱، ۱۷۹-۲۰۸.
- سیدنقوی، میرعلی، مهدی حقیقی کفاش و وحید نجفی کلیانی، (۱۳۹۱)، «انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۲، شماره ۶۷، ۱۵۳-۱۲۹.
- صیادی، سعید، مرضیه محمدی و امین نیک‌پور (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی»، فرایند مدیریت و توسعه، سال ۲۵، شماره ۲، ۱۴۸-۱۳۳.
- عطاران، جواد، علی دیواندری و حیات آدینف (۱۳۹۱)، «شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک

5. Barney, 1991.
6. Lambourdière et al, 2017.
7. Wan, Ngui, 2014.
8. Manroop, 2015.
۹. اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۴.
10. Cheese et al, 2015.
۱۱. غفاری و همکاران، ۱۳۹۶.
۱۲. ذاکری و همکاران، ۱۳۹۲.
۱۳. نظریوری و همکاران، ۱۳۹۴.
14. Cremer, and Roeder, 2017.
۱۵. کرد و همکاران، ۱۳۹۳.
16. Festing, Schafer, 2014.
۱۷. صیادی و همکاران، ۱۳۹۱.
18. Neri et al, 2019.
۱۹. فروغی و همکاران، ۱۳۹۳.
20. Hernández et al, 2019.
21. Harris et al, 2012.
22. Dries et al, 2012.
۲۳. فتحی و همکاران، ۱۳۹۳.
۲۴. خائف الهی و همکاران، ۱۳۹۳.
۲۵. دقتی، عادل، ۱۳۹۵.
26. Phillips, and Roper, 2009.
۲۷. افجه و همکاران، ۱۳۹۲.
28. Cheraghalizadeh, & Tümer, 2017.
29. Silvaa, Gerwea, & Becerrab, 2017.
30. Albrecht et al, 2015.
31. Popli et al, 2017.
۳۲. عطاران و همکاران، ۱۳۹۱.
۳۳. مظلومی و همکاران، ۱۳۹۱.
۳۴. سپهوند و همکاران، ۱۳۹۵.
۳۵. مجتهدزاده و همکاران، ۱۳۸۹.
36. Ketkar, & Sett, 2010.
۳۷. سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱.
۳۸. قلاوندی و همکاران، ۱۳۹۱.
۳۹. حیدری و همکاران، ۱۳۹۲.
40. Chami-Malaeb, & Garavan, 2013.
41. Liu, 2013.

- Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2 (1), 7 – 35.
- Barney B. Jay., (2018), "Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective", Strategic Management Journal banner, 39(13), 3305-3325.
- Barney, J. B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 17 (1), 99-120.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Ma'kela, K., Smale, A., & Sumelius, J., (2013), "Talent or not? Employee reactions to talent identification", Human Resource Management, 52 (2), 195–214.
- Chami-Malaeb, R. & Garavan, T., (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.
- Cheese, P.; Thomas, R. and Gerecke, E., (2015), The talent powered organization: strategies for globalization of the talent management and performance improvement. Translated by AbdulRahim Naveh Ibrahim and Hadi Keshvari, Tehran: Iran Industrial Research and Training Center.
- Cheraghalizadeh, R., & Tümer, M., (2017), "The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis", Journal of Hospitality and Tourism Management, 31, 265-272.
- Cremer, H. and Roeder, K., (2017), "Social insurance with competitive insurance markets and risk misperception", Journal of Public Economics, 146 (1), 138-147.
- Dries, N., Vantilborgh, T., and Pepermans, R., (2012), "The Role of Learning Agility and Career Variety in the Identification of High Potential Employees", Personnel Review, 41 (3), 340–358.
- Festing, M., Schafer, L., (2014), "Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective", Journal of World Business, 49 (2), 262-271.
- Harris, C., McMahon, G., and Wright, P., (2012), "Talent and Time Together: The Impact of Human Capital and Overlapping Tenure on Unit Performance",
- ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور، مدیریت بازرگانی، سال ۴، شماره ۱۲، ۹۱-۱۱۲.
- غفاری، حسن؛ مسعود پورکیانی، غلام عباس شکاری و ایوب شیخی (۱۳۹۶)، «طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه سازی» پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۱۰، شماره ۳۶، ۱۱۷-۱۴۲.
- فتحی واجارگاه، کوروش، اباصلت خراسانی و سمیه دانشمندی (۱۳۹۳)، «بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد»، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال ۱۲، شماره ۳، ۳۷۵-۳۹۸.
- فروغی، لیلا و داود حسین پور (۱۳۹۳)، «نقش سرمایه فکری و راهبرد جذب منابع انسانی در توسعه عملکرد رقابتی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۶، شماره ۲، ۱۳۹-۱۴۳.
- قلاوندی، حسن و وحید سلطانزاده (۱۳۹۱)، «تبیین رابطه بین کارراه شغلی و تعهد سازمانی». پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال ۴، شماره ۷، ۹۸-۷۷.
- کرد، باقر، کرد، حامد و عباس عرب (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه به‌کارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۷، شماره ۲۴، ۱۴۰-۱۱۳.
- مجتهدزاده، ویدا، سیدحسین علوی طبری و مهرناز مهدی‌زاده (۱۳۸۹)، «رابطه سرمایه فکری (انسانی، مشتری و ساختاری) و عملکرد صنعت بیمه»، بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، سال ۱۷، شماره ۶۰، ۱۱۹-۱۰۹.
- مظلومی، نادر و سارا دادوند (۱۳۹۱)، «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی شرکت‌های بیمه»، پژوهشنامه بیمه، سال ۲۷، شماره ۲، ۸۱-۱۰۹.
- مظلومی، نادر، وحید ناصحی‌فرو و گلشن احسان‌فر (۱۳۹۲)، «رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه ایران»، پژوهشنامه بیمه، سال ۲۸، شماره ۱، ۵۶-۳۳.
- نظریوری، امیرهوشنگ و صمد رحیمی‌ا قدم (۱۳۹۴)، «بررسی ارتباط بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان»، مدیریت دولتی، سال ۷، شماره ۲، ۳۷۳-۳۹۲.
- وظیفه‌دوست، حسین و شیما معماریان، (۱۳۹۳) «رابطه رفتار اخلاقی فروشنده با رضایت، اعتماد و وفاداری بیمه‌گذاران در بیمه‌های عمر»، پژوهشنامه بیمه، سال ۲۹، شماره ۱، ۱۵۱-۱۲۷.
- Albrecht, Simon L., Bakker, Arnold B., Gruman, Jamie A., Macey, William H., Saks, Alan M., (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage",

- Popli, M., Ladkani, R.M., & Gaur, A.S., (2017), "Business group affiliation and post-acquisition performance: An extended resource-based view", *Journal of Business Research*, 81, 21-30.
- 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.
- Silvaa, R., Gerwea, O., & Becerrab, M., (2017), "Corporate brand and hotel performance: A resource-based perspective", *Journal of Business Research*, 79, 23-30.
- Sophie Bacq, & Kimberly A. Eddleston., (2018), "A Resource-Based View of Social Entrepreneurship: How Stewardship Culture Benefits Scale of Social Impact", *Journal of Business Ethics*, 152(3), 589-611.
- 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.
- Wang, L., Huang, M., & Liu, M., How the Founders., (2018), "Social Capital Affects the Success of Open-Source Projects: A Resource-Based View of Project Teams". *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 114-126.
- 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.
- Personnel Review, 41 (4), 1-26.
- Hernández Y., Zatarain R., Barrón L., (2019), "A Talent Management Model for Innovation and Competitiveness in Complex Domains: A Case Study in the Latin American Energy Sector". In: Cortés-Robles G., García-Alcaraz J., Alor-Hernández G. (eds) *Managing Innovation in Highly Restrictive Environments. Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham.
- Ketkar, S., & Sett, P., (2010), "Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model", *International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), 1173-1206.
- Lambourdière, E., Rebolledo, C., & Corbin, E., (2017), "Exploring sources of competitive advantage among logistics service providers in the Americas, Supply Chain Forum", *An International Journal*, 18(1), 36-45.
- 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.
- Neri. Selina., & wilkins, Stephen., (2019), "Talent management in transnational higher education: strategies for managing academic staff at international branch campuses", *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(1), 52-69.
- 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.
- Phillips, D. R. and Roper, K. O., (2009), "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, 11 (1), 7-16.