

Development of a Capability-Based Human Capital Management Model for Insurance Organizations: A Mixed-Methods Study in Light of Standard 34000

1. Zeynab Roodbari Monji^{✉*}: PhD Graduate in Public Administration, Organizational Behavior, Expert at Alborz Insurance, Nowshahr, Iran

2. Davood Kia Kojouri[✉]: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Zeynab.roodbari@gmail.com

Abstract:

Due to the dual line-and-staff structure and knowledge-intensive nature of the insurance industry in Iran, insurance organizations face the absence of an indigenous capability-based human capital management model. This study aimed to design and validate a comprehensive model for insurance organizations within the framework of Standard 34000. The study was conducted using an exploratory mixed-methods approach (qualitative–quantitative). In the qualitative phase, grounded theory (Strauss and Corbin approach) was employed. Twenty-two semi-structured interviews were conducted with six groups of experts, including senior human resource managers, actuaries, data analysts, risk managers, branch managers, and digital transformation consultants from five major insurance companies (Mellat Insurance, Iran Insurance, Alborz Insurance, Dana Insurance, and Bimeh Ma Insurance). The data were analyzed using MAXQDA software through three stages of open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, a questionnaire was developed based on the qualitative categories and administered to a sample of 250 managers and experts. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. A total of 104 open codes, 27 concepts, and 6 main categories were identified: knowledge capital, structural capital, relational capital, innovation capital, data capital, and differentiated line-and-staff competencies. The PLS-SEM results indicated that knowledge capital ($\beta = 0.58$, $t = 7.82$) and structural capital ($\beta = 0.44$, $t = 5.93$) had the strongest effects on the model outcomes, namely operational productivity and the reduction of data fragmentation. The model demonstrated satisfactory fit indices (GOF = 0.52, SRMR = 0.058). The proposed model addresses six existing theoretical gaps in the literature. Its implementation in insurance organizations requires targeted investment in the development of actuarial and data analytics competencies, followed by the establishment of an integrated performance evaluation system with differentiated weighting mechanisms for distinct occupational groups.

Keywords: Capability-based human capital management, insurance organizations, Standard 34000, grounded theory, structural equation modeling, line and staff.

How to Cite: Roodbari Monji, Z. & Kia Kojouri, D. (2026). Development of a Capability-Based Human Capital Management Model for Insurance Organizations: A Mixed-Methods Study in Light of Standard 34000. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(6), 1-18.



توسعه مدل مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت برای سازمان‌های بیمه‌ای: مطالعه‌ای آمیخته در پرتو استاندارد ۳۴۰۰۰

۱. زینب رودباری مونجی*^{ID}: دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، رفتار سازمانی، کارشناس بیمه البرز، نوشهر، ایران

۲. داود کیاکجوری^{ID}: گروه مدیریت، واحد چالوس دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Zeynab.roodbari@gmail.com

چکیده

صنعت بیمه ایران به دلیل ساختار دوگانه صف و ستاد و ماهیت دانش‌بنیان خود، با نبود مدل بومی مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت مواجه است. این پژوهش با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدلی جامع برای سازمان‌های بیمه‌ای در چارچوب استاندارد ۳۴۰۰۰ انجام شد. پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی کمی) اجرا گردید. در بخش کیفی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (رویکرد استراوس و کوربین)، ۲۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان شش‌گانه (مدیران ارشد منابع انسانی، اکچوئرها/کارشناس بیمه)، تحلیل‌گران داده، مدیران ریسک، مدیران شعب و مشاوران تحول دیجیتال) از پنج شرکت بزرگ بیمه (ملت، ایران، البرز، دانا و بیمه ما) انجام شد. داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل گردید. در بخش کمی، پرسشنامه طراحی شده بر مبنای مقوله‌های کیفی در نمونه ۲۵۰ نفری از مدیران و کارشناسان توزیع و داده‌ها با تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد PLS SEM و نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شد. ۱۰۴ کد باز، ۲۷ مفهوم و ۶ مقوله اصلی شناسایی شد: سرمایه دانشی، سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای، سرمایه نوآوری، سرمایه داده‌ای و شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد. نتایج PLS SEM نشان داد که سرمایه دانشی ($\beta=0.58, t=7.82$) و سرمایه ساختاری ($\beta=0.44, t=5.93$) بیشترین تأثیر را بر پیامدهای مدل (بهره‌وری عملیاتی و کاهش گسست داده‌ها) دارند. مدل از برازش مطلوبی برخوردار بود ($GOF=0.52, SRMR=0.058$) مدل ارائه شده شش شکاف نظری موجود را پوشش می‌دهد. پیاده‌سازی آن در سازمان‌های بیمه‌ای مستلزم سرمایه‌گذاری هدفمند بر توسعه شایستگی‌های اکچوئری (بیمه‌شناس) و تحلیل داده و سپس استقرار نظام یکپارچه ارزیابی عملکرد با وزن‌دهی متفاوت برای گروه‌های شغلی است.

کلیدواژه‌گان: مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت، سازمان‌های بیمه‌ای، استاندارد ۳۴۰۰۰، نظریه داده‌بنیاد، مدل‌سازی معادلات ساختاری، صف و ستاد.

نحوه استناددهی: رودباری مونجی، زینب، و کیاکجوری، داود. (۱۴۰۵). توسعه مدل مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت برای سازمان‌های بیمه‌ای: مطالعه‌ای آمیخته در پرتو استاندارد ۳۴۰۰۰. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۶)، ۱-۱۸.



مقدمه

در دهه‌های اخیر، سرمایه انسانی از جایگاه یک منبع سازمانی صرف فراتر رفته و به عنوان مهم‌ترین دارایی راهبردی سازمان‌ها شناخته شده است. تحولات گسترده اقتصادی، گسترش فناوری‌های دیجیتال، پیچیده‌تر شدن محیط‌های رقابتی و افزایش وابستگی سازمان‌ها به دانش و نوآوری موجب شده است که مزیت رقابتی پایدار بیش از هر زمان دیگری به کیفیت سرمایه انسانی وابسته باشد. در چنین شرایطی، سازمان‌ها نه تنها به جذب و نگهداشت نیروی انسانی توانمند نیاز دارند، بلکه باید بتوانند قابلیت‌ها، دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان خود را در راستای اهداف راهبردی سازمان توسعه دهند. در این چارچوب، مدیریت سرمایه انسانی به عنوان رویکردی فراتر از مدیریت سنتی منابع انسانی مطرح شده است که تمرکز آن بر خلق ارزش از طریق توسعه قابلیت‌های انسانی و تبدیل آن‌ها به مزیت رقابتی سازمانی است (Boudreau & Ramstad, 2007; Gholipour, 2016; Wright & McMahan, 2011).

ادبیات مدیریت سرمایه انسانی نشان می‌دهد که ارزش واقعی سازمان‌ها در اقتصاد دانش‌بنیان بیش از آنکه در دارایی‌های فیزیکی نهفته باشد، در دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های فکری آن‌ها قرار دارد. پژوهشگران سرمایه انسانی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت، تجربه، قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی می‌دانند که به ایجاد ارزش برای سازمان منجر می‌شود. از این منظر، سازمان‌هایی که بتوانند ظرفیت‌های انسانی خود را به صورت اثربخش مدیریت کنند، عملکرد برتر، نوآوری بیشتر و پایداری بالاتری را تجربه خواهند کرد (Pedro et al., 2019; Promise et al., 2024; Salari & Shahraki, 2024). مطالعات جدید نیز نشان داده‌اند که سرمایه انسانی نه تنها بر شاخص‌های عملکرد مالی اثرگذار است، بلکه در موفقیت تحول دیجیتال، توسعه پایدار، تاب‌آوری سازمانی و سازگاری با تغییرات محیطی نیز نقشی تعیین‌کننده دارد (Kampoowale et al., 2026; Thompson, 2025; Wang & Song, 2026).

صنعت بیمه یکی از دانش‌بنیان‌ترین صنایع خدماتی محسوب می‌شود که موفقیت آن به میزان زیادی به کیفیت سرمایه انسانی وابسته است. برخلاف بسیاری از صنایع تولیدی که مزیت رقابتی آن‌ها بر پایه تجهیزات، فناوری یا ظرفیت تولید شکل می‌گیرد، در صنعت بیمه بخش قابل توجهی از ارزش آفرینی از طریق تحلیل ریسک، ارزیابی خسارت، طراحی محصولات بیمه‌ای، مدیریت ارتباط با مشتریان و تصمیم‌گیری‌های تخصصی حاصل می‌شود. به همین دلیل، کارکنان و مدیران صنعت بیمه نقش محوری در خلق ارزش و تضمین بقای سازمان دارند (Cummins & Weiss, 2014; Santomero & Babbel, 2016). از سوی دیگر، پیچیدگی روزافزون محیط کسب‌وکار بیمه، افزایش انتظارات مشتریان، توسعه فناوری‌های بیمه‌گری دیجیتال و گسترش تحلیل‌های داده‌محور، ضرورت بازنگری در الگوهای سنتی مدیریت سرمایه انسانی را دوچندان کرده است (Chen et al., 2022; Kpmg, 2019).

در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال به یکی از مهم‌ترین نیروهای تغییر در صنعت بیمه تبدیل شده است. ظهور فناوری‌های نوین، کلان‌داده‌ها، هوش مصنوعی، تحلیل پیش‌بینانه و اینسور تک موجب تغییر ماهیت بسیاری از فرایندهای بیمه‌ای شده است. در چنین فضایی، سازمان‌های بیمه‌ای بیش از گذشته به کارکنانی نیاز دارند که علاوه بر دانش تخصصی بیمه، از قابلیت‌های تحلیلی، فناوری‌محور و داده‌محور نیز برخوردار باشند. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که سرمایه انسانی نقش میانجی مهمی در موفقیت فرایندهای تحول دیجیتال ایفا می‌کند و بدون توسعه قابلیت‌های انسانی، سرمایه‌گذاری‌های فناورانه به نتایج مطلوب منجر نخواهد شد (Kampoowale et al., 2026; Wang & Song, 2026). همچنین، توسعه فناوری‌های داده‌محور موجب شده است که مفهوم سرمایه داده‌ای به عنوان یکی از ابعاد نوظهور سرمایه فکری و سرمایه انسانی مطرح شود و سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی ناگزیر به توسعه قابلیت‌های تحلیلی کارکنان خود باشند (Chen et al., 2022).

یکی از ویژگی‌های منحصربه‌فرد صنعت بیمه، ساختار دوگانه صف و ستاد در سازمان‌های بیمه‌ای است. کارکنان صف عمدتاً مسئول فعالیت‌های عملیاتی، فروش، بازاریابی، ارزیابی خسارت و ارتباط مستقیم با مشتریان هستند، در حالی که کارکنان ستاد در حوزه‌های برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، تحلیل داده، مدیریت ریسک، منابع انسانی و راهبری سازمان فعالیت می‌کنند. این تفاوت ماهوی در نقش‌ها و مسئولیت‌ها موجب می‌شود که قابلیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز برای هر گروه شغلی متفاوت باشد. با این حال، بسیاری از نظام‌های مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بیمه‌ای هنوز بر مبنای رویکردهای یکسان‌نگر طراحی شده‌اند و تفاوت‌های بنیادین میان مشاغل صف و ستاد را به‌طور کامل

در نظر نمی‌گیرند. این مسئله می‌تواند به کاهش اثربخشی نظام‌های ارزیابی عملکرد، توسعه شغلی و جان‌سپین‌پروری منجر شود (Hosseini et al., 2021; Moreno et al., 2019).

در پاسخ به این چالش‌ها، مفهوم مدیریت مبتنی بر قابلیت در سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. رویکرد قابلیت‌محور بر این فرض استوار است که سازمان‌ها باید فراتر از مدیریت وظایف و مشاغل، بر توسعه قابلیت‌های کلیدی کارکنان تمرکز کنند. قابلیت‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی هستند که افراد را قادر می‌سازند عملکردی اثربخش و ارزش‌آفرین داشته باشند. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که سازمان‌های موفق معمولاً دارای نظام‌های مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت هستند و از طریق توسعه شایستگی‌های کلیدی به مزیت رقابتی دست می‌یابند (Gholipour et al., 2022; Gholipour & Azizi, 2022; Gholipour et al., 2019).

در کنار رویکرد قابلیت‌محور، توجه به سرمایه فکری نیز جایگاه ویژه‌ای در ادبیات مدیریت سرمایه انسانی پیدا کرده است. سرمایه فکری معمولاً شامل سه بعد سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این ابعاد نقش مهمی در بهبود عملکرد مالی و عملیاتی سازمان‌های بیمه‌ای دارند (Calvo et al., 2017; Rahimi & Nourbakhsh, 2019; Ilukena et al., 2024). با این حال، تحولات اخیر صنعت بیمه نشان می‌دهد که ابعاد سنتی سرمایه فکری دیگر به‌تنهایی پاسخگوی نیازهای جدید سازمان‌ها نیستند و مفاهیمی مانند سرمایه داده‌ای، سرمایه نوآوری و قابلیت‌های دیجیتال نیز باید در مدل‌های مدیریت سرمایه انسانی مورد توجه قرار گیرند (Chen et al., 2022; Kpmg, 2019).

از سوی دیگر، توسعه استانداردهای بین‌المللی مدیریت سرمایه انسانی فرصت مناسبی را برای نظام‌مند کردن رویکردهای منابع انسانی فراهم کرده است. استاندارد ISO ۳۰۴۰۰ به عنوان یکی از مهم‌ترین استانداردهای بین‌المللی در حوزه مدیریت سرمایه انسانی، چارچوبی مفهومی برای تعریف واژگان، اصول و فرایندهای مرتبط با سرمایه انسانی ارائه می‌دهد (International Organization for, 2018). این استاندارد با تأکید بر ارزش‌آفرینی سرمایه انسانی، توسعه قابلیت‌ها، هم‌راستایی راهبردی و سنجش عملکرد، بستری مناسب برای طراحی مدل‌های بومی مدیریت سرمایه انسانی فراهم می‌سازد. در ایران نیز تلاش‌هایی برای بومی‌سازی فرایندها و الزامات استانداردهای مدیریت سرمایه انسانی صورت گرفته است که بر ضرورت انطباق این استانداردها با شرایط فرهنگی، مدیریتی و سازمانی کشور تأکید دارند (Gholipour et al., 2022; Gholipour & Azizi, 2022).

با وجود اهمیت روزافزون مدیریت سرمایه انسانی در صنعت بیمه، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که هنوز شکاف‌های نظری و کاربردی قابل توجهی در این حوزه وجود دارد. نخست، بیشتر مطالعات موجود بر یکی از ابعاد سرمایه انسانی یا سرمایه فکری تمرکز کرده‌اند و کمتر پژوهشی به ارائه یک مدل جامع و یکپارچه پرداخته است (Calvo et al., 2019; Rahimi & Nourbakhsh, 2017; Kpmg, 2019). دوم، اغلب مدل‌های ارائه‌شده در سایر صنایع توسعه یافته‌اند و ویژگی‌های خاص صنعت بیمه را منعکس نمی‌کنند (Chen et al., 2019; Moreno et al., 2019). سوم، نقش سرمایه داده‌ای و قابلیت‌های مبتنی بر تحلیل داده در بسیاری از مدل‌های سنتی نادیده گرفته شده است (Hosseini et al., 2021). پنجم، پیوند میان الزامات استانداردهای بین‌المللی مدیریت سرمایه انسانی و نیازهای واقعی سازمان‌های بیمه‌ای هنوز به‌صورت جامع تبیین نشده است (Gholipour et al., 2022; International Organization for, 2018). ششم، اغلب پژوهش‌های موجود از رویکردهای کمی استفاده کرده‌اند و کمتر به استخراج ابعاد بومی سرمایه انسانی از طریق روش‌های کیفی و اکتشافی پرداخته‌اند (Qolipour, 2024; Sobouri Pour et al., 2025).

علاوه بر این، روندهای نوظهور مدیریتی نشان می‌دهند که حکمرانی سرمایه انسانی، پایداری سرمایه انسانی و ملاحظات اخلاقی در مدیریت منابع انسانی به موضوعاتی کلیدی تبدیل شده‌اند. سازمان‌های امروزی ناگزیرند علاوه بر توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان، به ابعاد اخلاقی، حکمرانی و پایداری سرمایه انسانی نیز توجه کنند. پژوهش‌ها حاکی از آن است که حکمرانی اثربخش سرمایه انسانی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد، افزایش اعتماد ذی‌نفعان و پایداری سازمانی داشته باشد (Qolipour, 2024; Sobouri Pour et al., 2025). این موضوع در صنعت بیمه به دلیل ماهیت حساس فعالیت‌ها، ارتباط گسترده با مشتریان و نقش حیاتی مدیریت ریسک از اهمیت بیشتری برخوردار است.



با توجه به اهمیت روزافزون سرمایه انسانی در صنعت بیمه، تحول دیجیتال، گسترش فناوری‌های داده‌محور، ضرورت توسعه شایستگی‌های تخصصی، الزامات استانداردهای بین‌المللی مدیریت سرمایه انسانی و خلأ وجود یک مدل جامع و بومی متناسب با ساختار دوگانه صف و ستاد در سازمان‌های بیمه‌ای، انجام پژوهشی که بتواند ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت را شناسایی و در قالب یک مدل معتبر تبیین کند، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد؛ از این رو، هدف پژوهش حاضر توسعه و اعتبارسنجی مدل مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت برای سازمان‌های بیمه‌ای در پرتو استاندارد ۳۴۰۰۰ بود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و با هدف توسعه و اعتبارسنجی مدل مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت برای سازمان‌های بیمه‌ای در چارچوب استاندارد ۳۴۰۰۰ انجام شد. در مرحله نخست، از روش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده شد تا ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط مفهومی مدل از دل تجربیات و دیدگاه‌های خبرگان صنعت بیمه استخراج شود. جامعه آماری بخش کیفی شامل متخصصان و خبرگان حوزه منابع انسانی و بیمه بود که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و معیار محور انتخاب شدند. معیارهای ورود به مطالعه شامل حداقل ۱۰ سال سابقه حرفه‌ای در صنعت بیمه، تجربه مدیریتی یا تخصصی در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی، اکچوئری، مدیریت ریسک، تحلیل داده یا تحول دیجیتال و آشنایی با فرایندهای مدیریتی شرکت‌های بیمه‌ای بود. در مجموع، ۲۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با شش گروه از خبرگان شامل مدیران ارشد منابع انسانی، اکچوئرها، تحلیل‌گران داده، مدیران ریسک، مدیران شعب و مشاوران تحول دیجیتال از پنج شرکت بزرگ بیمه‌ای کشور شامل بیمه ایران، بیمه ملت، بیمه البرز، بیمه دانا و بیمه ما انجام شد. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در مصاحبه‌های پایانی کد یا مفهوم جدیدی استخراج نشد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود و تمامی مصاحبه‌ها پس از اخذ رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط، پیاده‌سازی و برای تحلیل آماده شدند. در مرحله دوم پژوهش، یافته‌های کیفی به طراحی ابزار کمی و آزمون مدل مفهومی استخراج‌شده منجر شد. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان شاغل در شرکت‌های بیمه‌ای فعال در ایران بود. با توجه به ماهیت مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و تعداد سازه‌ها و شاخص‌های مدل، حجم نمونه ۲۵۰ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای نسبتی و با در نظر گرفتن سهم واحدهای صف و ستاد در شرکت‌های بیمه انجام شد تا نمایندگی مناسبی از گروه‌های مختلف شغلی حاصل شود. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران میانی، مدیران عملیاتی، کارشناسان منابع انسانی، کارشناسان فنی بیمه، کارشناسان ارزیابی ریسک، تحلیل‌گران داده و کارکنان واحدهای ستادی بودند. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و الکترونیکی توزیع و پس از بررسی کامل بودن پاسخ‌ها، داده‌های نهایی وارد مرحله تحلیل شدند.

در بخش کیفی پژوهش، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. راهنمای مصاحبه بر اساس مبانی نظری مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت، استاندارد ۳۴۰۰۰ سرمایه انسانی، ادبیات سرمایه فکری و ویژگی‌های خاص صنعت بیمه تدوین شد. پرسش‌های مصاحبه پیرامون شایستگی‌های کلیدی منابع انسانی، عوامل مؤثر بر بهره‌وری سرمایه انسانی، الزامات تحول دیجیتال، نقش داده در مدیریت منابع انسانی، تفاوت‌های شغلی میان واحدهای صف و ستاد و چالش‌های توسعه سرمایه انسانی در صنعت بیمه طراحی شدند. برای افزایش اعتبار محتوایی، سؤالات مصاحبه پیش از اجرا توسط پنج نفر از استادان دانشگاه و خبرگان صنعت بیمه بررسی و اصلاح شد. همچنین، به منظور افزایش قابلیت اعتماد یافته‌ها، از روش‌های بازبینی مشارکت‌کنندگان، کنترل هم‌تایان علمی و مقایسه مستمر داده‌ها در مراحل مختلف تحلیل استفاده شد.

در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت بود که بر اساس یافته‌های حاصل از مرحله کیفی تدوین شد. فرایند طراحی پرسشنامه از طریق تبدیل مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده به گویه‌های قابل سنجش انجام گرفت. نسخه اولیه پرسشنامه شامل ۵۸ گویه بود که پس از بررسی روایی محتوایی توسط پانل خبرگان و حذف یا اصلاح برخی گویه‌ها، نسخه نهایی با ۵۲ گویه تنظیم شد. این پرسشنامه شش سازه اصلی شامل سرمایه دانشی، سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای، سرمایه نوآوری، سرمایه داده‌ای و شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد را اندازه‌گیری می‌کرد. همچنین، دو سازه پیامدی شامل بهره‌وری عملیاتی و کاهش گسست داده‌ها برای ارزیابی اثربخشی مدل در نظر گرفته شد. پاسخ‌دهی به گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» با امتیاز ۱ تا «کاملاً موافقم» با امتیاز ۵ انجام شد. روایی

محتوایی ابزار از طریق نظر خبرگان و روایی سازه آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی در محیط مدلی معادلات ساختاری بررسی شد. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی شد که تمامی مقادیر در سطح مطلوب قرار داشتند.

داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها بر مبنای روش نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج و طبقه‌بندی شدند. سپس در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های گسترده‌تر سازمان‌دهی شدند و روابط میان آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی شناسایی و در قالب یک مدل مفهومی منسجم ادغام شدند. به‌منظور افزایش دقت تحلیل، فرایند کدگذاری به‌صورت رفت‌وبرگشتی و با مقایسه مستمر داده‌ها انجام شد و توافق میان پژوهشگران در خصوص طبقه‌بندی مفاهیم مورد ارزیابی قرار گرفت.

در بخش کمی، تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۷ و SmartPLS نسخه ۴ انجام شد. در ابتدا، شاخص‌های توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه محاسبه شدند. سپس، به‌منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری، بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده بررسی شد. روایی واگرا نیز از طریق معیار فورنل و لارکر ارزیابی گردید. در مرحله بعد، مدل ساختاری با استفاده از روش مدلی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) آزمون شد. برای بررسی معناداری روابط میان سازه‌ها از روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ باز نمونه‌گیری استفاده شد. همچنین، شاخص‌های ضریب تعیین (R^2)، اندازه اثر (f^2)، شاخص پیش‌بینی‌پذیری (Q^2)، شاخص برازش کلی (GOF) و ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR) برای ارزیابی کیفیت مدل مورد استفاده قرار گرفتند. سطح معناداری آزمون‌ها ۰.۰۵ در نظر گرفته شد و تمامی تحلیل‌ها بر اساس استانداردهای رایج پژوهش‌های مدیریت و مدلی معادلات ساختاری انجام شدند.

یافته‌ها

در این پژوهش، یافته‌ها در دو بخش کیفی و کمی گزارش شد. در بخش کیفی، داده‌ها حاصل ۲۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت سرمایه انسانی، بیمه، اکچوئری، تحلیل داده، مدیریت ریسک، مدیریت شعب و تحول دیجیتال بود. از میان مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، ۵ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی، ۴ نفر از اکچوئرها و کارشناسان فنی بیمه، ۴ نفر از تحلیل‌گران داده، ۳ نفر از مدیران ریسک، ۴ نفر از مدیران شعب و ۲ نفر از مشاوران تحول دیجیتال بودند. همچنین، ۱۶ نفر از مشارکت‌کنندگان مرد و ۶ نفر زن بودند. میانگین سنی مشارکت‌کنندگان ۴۳.۶۸ سال با انحراف معیار ۶.۷۴ و میانگین سابقه کاری آنان ۱۷.۲۱ سال با انحراف معیار ۵.۳۸ بود. از نظر سطح تحصیلات، ۱۴ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی بودند. مصاحبه‌شوندگان از پنج شرکت بزرگ بیمه شامل بیمه ملت، بیمه ایران، بیمه البرز، بیمه دانا و بیمه ما انتخاب شدند تا تنوع سازمانی، ساختاری و تخصصی لازم برای استخراج مؤلفه‌های مدل فراهم شود.

در بخش کمی، جامعه مورد بررسی شامل مدیران و کارشناسان فعال در شرکت‌های بیمه‌ای بود و داده‌ها از ۲۵۰ نفر گردآوری شد. از مجموع پاسخ‌دهندگان، ۱۶۸ نفر مرد و ۸۲ نفر زن بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۵۲ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۵۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴۷ نفر دارای مدرک دکتری بودند. از نظر جایگاه سازمانی، ۹۶ نفر در سطح مدیریتی و ۱۵۴ نفر در سطح کارشناسی قرار داشتند. همچنین، ۱۴۰ نفر از پاسخ‌دهندگان در واحدهای صف و ۱۱۰ نفر در واحدهای ستادی فعالیت داشتند. از نظر سابقه کاری، ۳۶ نفر کمتر از ۱۰ سال، ۸۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۷۲ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۵۹ نفر بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت در صنعت بیمه داشتند. این ترکیب نشان می‌دهد که نمونه کمی از نظر تنوع جنسیتی، تحصیلی، جایگاه سازمانی، نوع واحد کاری و سابقه حرفه‌ای، قابلیت لازم برای آزمون مدل استخراج‌شده از بخش کیفی را داشته است.

جدول ۱. نتایج تحلیل کیفی مدل مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت برای سازمان‌های بیمه‌ای

مقوله اصلی	مفاهیم محوری	نمونه کدهای باز استخراج شده	تعداد کدهای باز
سرمایه دانشی	شایستگی اکچوئری؛ دانش فنی بیمه؛ دانش مقرراتی و انطباقی؛ سواد تحلیل ریسک؛ یادگیری مستمر و انتقال دانش	تسلط بر محاسبات اکچوئری؛ شناخت محصولات بیمه‌ای؛ آشنایی با مقررات بیمه مرکزی؛ توانایی تحلیل ریسک‌های بیمه‌گری؛ یادگیری مبتنی بر تجربه خسارت؛ مستندسازی دانش ضمنی؛ انتقال دانش میان خبرگان و کارکنان جدید؛ ارتقای دانش فنی شعب؛ توانایی تفسیر تغییرات بازار بیمه؛ شناخت روندهای نوظهور ریسک	۲۱
سرمایه ساختاری	استانداردسازی فرایندها؛ معماری منابع انسانی مبتنی بر استاندارد ۳۴۰۰۰؛ ساختار مشاغل و طبقه‌بندی نقش‌ها؛ نظام یکپارچه ارزیابی عملکرد؛ مستندسازی و نظام‌های دانشی	تعریف شفاف نقش‌های صف و ستاد؛ بازطراحی فرایندهای منابع انسانی؛ تدوین شناسنامه شغلی؛ هم‌راستاسازی ارزیابی عملکرد با قابلیت‌ها؛ طراحی مسیر شغلی؛ مستندسازی رویه‌های بیمه‌ای؛ یکپارچه‌سازی فرایند جذب، آموزش و ارزیابی؛ کاهش وابستگی به افراد کلیدی؛ ایجاد بانک اطلاعات شایستگی‌ها	۱۸
سرمایه رابطه‌ای	شایستگی‌های مشتری‌محور؛ مدیریت شبکه نمایندگان و کارگزاران؛ هماهنگی بین‌واحدی؛ اعتماد و ارتباط با ذی‌نفعان	مدیریت ارتباط با بیمه‌گذاران؛ پاسخ‌گویی حرفه‌ای به مشتریان؛ تعامل مؤثر با نمایندگان؛ هماهنگی میان شعب و ستاد؛ مدیریت ارتباط با نهادهای ناظر؛ ایجاد اعتماد در فرایند خسارت؛ ارتباط میان واحدهای فنی، مالی و منابع انسانی؛ حفظ روابط بلندمدت با مشتریان سازمانی	۱۵
سرمایه نوآوری	آمدگی برای تحول دیجیتال؛ فرهنگ نوآوری؛ یادگیری سازمانی و بهبود مستمر؛ توسعه چابک خدمات و محصولات بیمه‌ای	پذیرش فناوری‌های نوین بیمه‌ای؛ نوآوری در طراحی محصول؛ استفاده از سامانه‌های دیجیتال؛ چابکی در پاسخ به تغییرات بازار؛ آزمون ایده‌های جدید در شعب؛ حمایت مدیریت از نوآوری؛ بهبود مستمر فرایندها؛ توسعه خدمات غیرحضور؛ تقویت تفکر خلاق در کارکنان	۱۴
سرمایه داده‌ای	کیفیت و حاکمیت داده؛ زیرساخت تحلیلی؛ تصمیم‌گیری داده‌محور؛ کاهش گسست داده‌ها	یکپارچگی داده‌های بیمه‌گذاران؛ پاک‌سازی داده‌های خسارت؛ دسترسی به داده‌های قابل اعتماد؛ استفاده از داشبوردهای مدیریتی؛ تحلیل داده‌های فروش و خسارت؛ کاهش جزیره‌ای بودن سامانه‌ها؛ اتصال داده‌های صف و ستاد؛ ارتقای مهارت داده‌خوانی مدیران؛ استفاده از داده در ارزیابی عملکرد	۱۷
شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد	شایستگی‌های عملیاتی صف؛ شایستگی‌های سیاست‌گذاری ستاد؛ نقشه شایستگی تفکیکی؛ وزن‌دهی متفاوت در ارزیابی عملکرد؛ جانشین‌پروری و استقرار نقش	تفکیک قابلیت‌های شعب از ستاد؛ تعریف شاخص‌های متفاوت برای کارکنان صف و ستاد؛ توجه به مهارت فروش و ارتباط با مشتری در صف؛ توجه به تحلیل، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در ستاد؛ طراحی نظام ارزیابی متناسب با نقش؛ شناسایی استعدادهای فنی و مدیریتی؛ استقرار کارکنان بر اساس تناسب قابلیت و نقش؛ جانشین‌پروری در مشاغل کلیدی	۱۹
جمع	۲۷ مفهوم محوری	۱۰۴ کد باز	۱۰۴

بر اساس نتایج جدول ۱، تحلیل کیفی مصاحبه‌ها به شناسایی ۱۰۴ کد باز، ۲۷ مفهوم محوری و ۶ مقوله اصلی منجر شد. این مقوله‌ها شامل سرمایه دانشی، سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای، سرمایه نوآوری، سرمایه داده‌ای و شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد بودند. یافته‌های کیفی نشان داد که مدل مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت در سازمان‌های بیمه‌ای صرفاً بر مهارت‌های فردی کارکنان متمرکز نیست، بلکه مجموعه‌ای از ظرفیت‌های دانشی، ساختاری، ارتباطی، نوآورانه، داده‌محور و نقش‌محور را در بر می‌گیرد. سرمایه دانشی با ۲۱ کد باز بیشترین فراوانی را در میان مقوله‌ها داشت و این امر نشان‌دهنده اهمیت دانش فنی، اکچوئری، تحلیل ریسک و انتقال دانش در صنعت بیمه است. پس از آن، شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد با ۱۹ کد باز و سرمایه ساختاری با ۱۸ کد باز قرار گرفتند که بیانگر ضرورت تمایزگذاری میان قابلیت‌های موردنیاز واحدهای عملیاتی و ستادی و همچنین لزوم استقرار سازوکارهای ساختاری و استاندارد برای مدیریت سرمایه انسانی است. سرمایه داده‌ای نیز با ۱۷ کد باز به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی مدل شناسایی شد و نشان داد که در سازمان‌های بیمه‌ای، قابلیت‌های انسانی بدون دسترسی به داده‌های معتبر، یکپارچه و قابل تحلیل نمی‌توانند به پیامدهای مطلوب سازمانی منجر شوند.

مجموع، یافته‌های کیفی نشان دادند که مدل مطلوب باید هم‌زمان به قابلیت‌های تخصصی افراد، معماری منابع انسانی، روابط بین‌واحدی و بیرونی، نوآوری، داده و تفاوت‌های بنیادین میان مشاغل صف و ستاد توجه کند.

جدول ۲. نتایج ارزیابی مدل اندازه‌گیری بر اساس رویکرد PLS-SEM

سازه	تعداد گویه‌ها	دامنه بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا AVE
سرمایه دانشی	۸	۰.۷۱۹ تا ۰.۸۸۴	۰.۹۰۱	۰.۹۲۰	۰.۵۹۰
سرمایه ساختاری	۷	۰.۷۰۴ تا ۰.۸۶۲	۰.۸۸۴	۰.۹۰۹	۰.۵۸۸
سرمایه رابطه‌ای	۶	۰.۷۰۶ تا ۰.۸۴۹	۰.۸۵۸	۰.۸۹۳	۰.۵۸۲
سرمایه نوآوری	۶	۰.۷۳۱ تا ۰.۸۷۶	۰.۸۷۹	۰.۹۱۰	۰.۶۲۸
سرمایه داده‌ای	۷	۰.۷۲۲ تا ۰.۸۹۱	۰.۹۰۳	۰.۹۲۳	۰.۶۳۲
شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد	۸	۰.۷۰۱ تا ۰.۸۶۶	۰.۸۹۵	۰.۹۱۶	۰.۵۷۸
بهره‌وری عملیاتی	۵	۰.۷۴۳ تا ۰.۸۷۵	۰.۸۶۷	۰.۹۰۴	۰.۶۵۳
کاهش گسست داده‌ها	۵	۰.۷۲۰ تا ۰.۸۶۱	۰.۸۴۳	۰.۸۸۸	۰.۶۱۳

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری از نظر پایایی و روایی همگرا در وضعیت مطلوب قرار دارد. دامنه بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰.۷۰ بود و این موضوع نشان می‌دهد که گویه‌های طراحی شده توانسته‌اند سازه‌های متناظر خود را به‌خوبی اندازه‌گیری کنند. آلفای کرونباخ همه سازه‌ها بالاتر از ۰.۷۰ به دست آمد و نشان‌دهنده همسانی درونی مناسب ابزار بود. همچنین، مقدار پایایی ترکیبی برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰.۸۰ بود که بیانگر پایداری و انسجام قابل قبول شاخص‌های اندازه‌گیری است. مقدار AVE برای همه سازه‌ها نیز بالاتر از ۰.۵۰ گزارش شد؛ بنابراین، روایی همگرای سازه‌ها تأیید گردید. در میان سازه‌ها، سرمایه داده‌ای با پایایی ترکیبی ۰.۹۲۳ و آلفای کرونباخ ۰.۹۰۳ یکی از قوی‌ترین سازه‌های اندازه‌گیری بود که نشان می‌دهد گویه‌های مرتبط با کیفیت داده، حاکمیت داده، تصمیم‌گیری داده‌محور و کاهش جزیره‌ای بودن سامانه‌ها از انسجام مفهومی بالایی برخوردار بوده‌اند. همچنین، سرمایه دانشی با پایایی ترکیبی ۰.۹۲۰ نشان داد که مؤلفه‌های مرتبط با دانش اکچوئری، دانش فنی بیمه، سواد تحلیلی و انتقال دانش در قالب یک سازه منسجم قابل سنجش هستند.

جدول ۳. نتایج روایی واگرا بر اساس معیار فورنل و لارکر

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. سرمایه دانشی	۰.۷۶۸							
۲. سرمایه ساختاری	۰.۶۱۲	۰.۷۶۷						
۳. سرمایه رابطه‌ای	۰.۵۳۸	۰.۵۸۴	۰.۷۶۳					
۴. سرمایه نوآوری	۰.۵۶۱	۰.۶۰۶	۰.۵۵۲	۰.۷۹۳				
۵. سرمایه داده‌ای	۰.۶۴۴	۰.۶۳۱	۰.۵۷۳	۰.۵۹۸	۰.۷۹۵			
۶. شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد	۰.۵۸۹	۰.۶۲۱	۰.۵۴۷	۰.۵۶۶	۰.۶۰۲	۰.۷۶۰		
۷. بهره‌وری عملیاتی	۰.۶۵۳	۰.۶۱۷	۰.۵۱۱	۰.۵۳۶	۰.۵۹۴	۰.۶۰۸	۰.۸۰۸	
۸. کاهش گسست داده‌ها	۰.۵۹۸	۰.۵۹۲	۰.۴۸۷	۰.۵۲۹	۰.۶۴۱	۰.۵۵۷	۰.۵۸۳	۰.۷۸۳

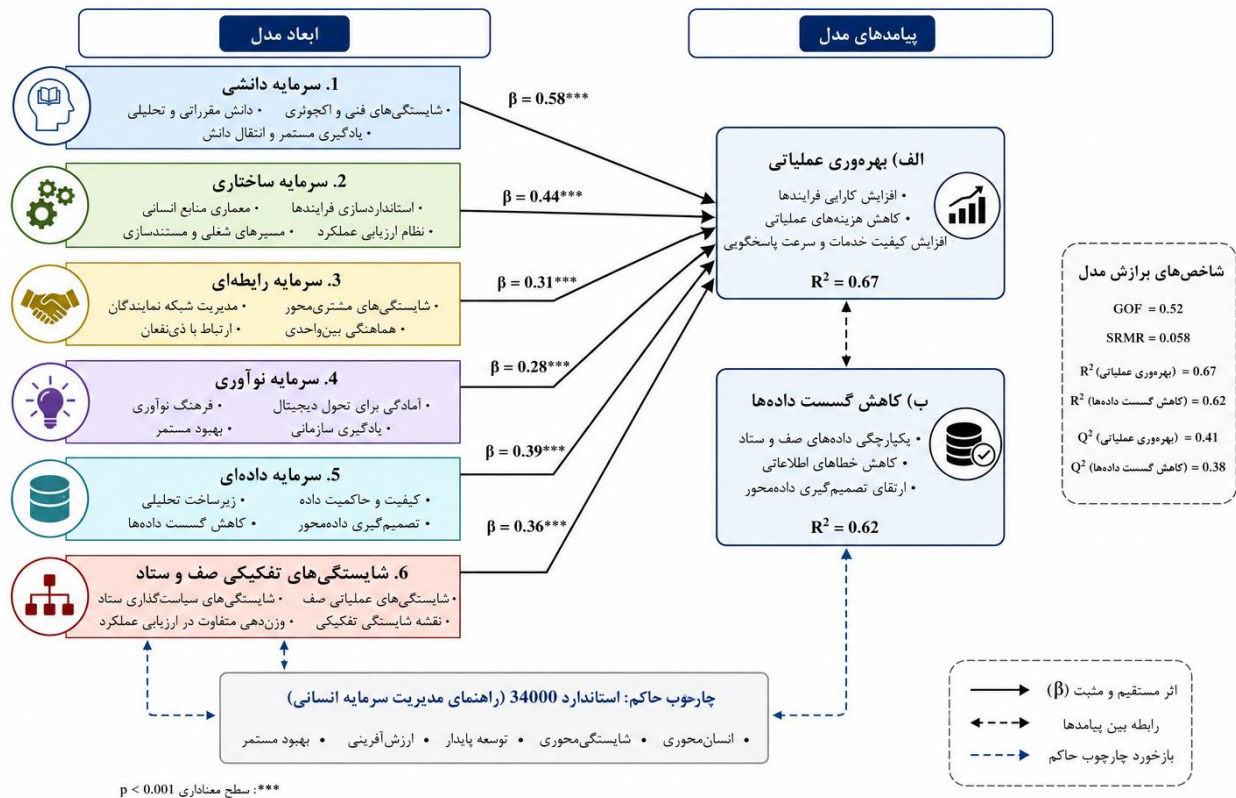
بر اساس نتایج جدول ۳، روایی واگرای سازه‌های پژوهش نیز تأیید شد. در این جدول، مقدار قطر اصلی نشان‌دهنده جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه است و باید از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد. نتایج نشان داد که مقدار جذر AVE برای همه سازه‌ها از ضرایب همبستگی میان آن سازه و سایر سازه‌ها بالاتر است. برای نمونه، مقدار جذر AVE سرمایه دانشی برابر با ۰.۷۶۸ بود که از همبستگی آن با سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای، سرمایه نوآوری، سرمایه داده‌ای، شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد، بهره‌وری عملیاتی و کاهش گسست داده‌ها بیشتر است. همچنین، مقدار جذر AVE سرمایه داده‌ای برابر با ۰.۷۹۵ بود و این مقدار از همبستگی آن با سایر سازه‌ها بالاتر گزارش

شد. این یافته نشان می‌دهد که اگرچه سازه‌های مدل با یکدیگر ارتباط مفهومی و تجربی دارند، اما هر یک از آن‌ها بعد متمایزی از مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت را در سازمان‌های بیمه‌ای اندازه‌گیری می‌کنند. بنابراین، سازه‌هایی مانند سرمایه دانشی، سرمایه ساختاری و سرمایه داده‌ای با وجود ارتباط نزدیک، از نظر مفهومی و آماری قابل تفکیک هستند و هم‌پوشانی نامطلوب میان آن‌ها مشاهده نشد.

جدول ۴. نتایج آزمون مدل ساختاری و اثر ابعاد مدل بر پیامدهای سازمانی

مسیر ساختاری	ضریب مسیر β	آماره t	سطح معناداری p	اندازه اثر f^2	نتیجه
سرمایه دانشی ← پیامدهای مدل	۰.۵۸	۷.۸۲	< ۰.۰۰۱	۰.۳۴۱	تأیید شد
سرمایه ساختاری ← پیامدهای مدل	۰.۴۴	۵.۹۳	< ۰.۰۰۱	۰.۲۱۶	تأیید شد
سرمایه داده‌ای ← پیامدهای مدل	۰.۳۹	۵.۱۲	< ۰.۰۰۱	۰.۱۷۴	تأیید شد
شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد ← پیامدهای مدل	۰.۳۶	۴.۸۸	< ۰.۰۰۱	۰.۱۵۱	تأیید شد
سرمایه رابطه‌ای ← پیامدهای مدل	۰.۳۱	۴.۲۱	< ۰.۰۰۱	۰.۱۱۹	تأیید شد
سرمایه نوآوری ← پیامدهای مدل	۰.۲۸	۳.۷۶	< ۰.۰۰۱	۰.۰۹۱	تأیید شد
ضریب تعیین بهره‌وری عملیاتی R^2	۰.۶۷				مطلوب
ضریب تعیین کاهش گسست داده‌ها R^2	۰.۶۲				مطلوب
شاخص پیش‌بینی‌پذیری بهره‌وری عملیاتی Q^2	۰.۴۱				مطلوب
شاخص پیش‌بینی‌پذیری کاهش گسست داده‌ها Q^2	۰.۳۸				مطلوب
شاخص برازش کلی GOF	۰.۵۲				مطلوب
شاخص $SRMR$	۰.۰۵۸				مطلوب

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، همه مسیرهای ساختاری مدل معنادار بودند و هر شش بعد استخراج‌شده از بخش کیفی توانستند پیامدهای مدل را تبیین کنند. در این میان، سرمایه دانشی با ضریب مسیر ۰.۵۸ و آماره t برابر با ۷.۸۲ قوی‌ترین اثر را بر پیامدهای مدل داشت. این یافته نشان می‌دهد که در سازمان‌های بیمه‌ای، قابلیت‌هایی نظیر دانش اکتوئری، دانش فنی بیمه، سواد تحلیل ریسک، شناخت مقررات و توان انتقال دانش، نقش محوری در ارتقای بهره‌وری عملیاتی و کاهش گسست داده‌ها دارند. سرمایه ساختاری نیز با ضریب مسیر ۰.۴۴ و آماره t برابر با ۵.۹۳ دومین اثر قوی را نشان داد. این نتیجه بیانگر آن است که قابلیت‌های انسانی زمانی به پیامدهای سازمانی تبدیل می‌شوند که در قالب ساختارهای رسمی، فرایندهای استاندارد، نظام ارزیابی عملکرد، مسیرهای شغلی و معماری منابع انسانی مبتنی بر استاندارد ۳۴۰۰۰ نهادینه شوند. سرمایه داده‌ای با ضریب مسیر ۰.۳۹ نیز اثر معناداری بر پیامدهای مدل داشت و نشان داد که کیفیت داده، یکپارچگی سامانه‌ها و تصمیم‌گیری داده‌محور از پیش‌شرط‌های مهم تحقق مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت در صنعت بیمه هستند. همچنین، شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد با ضریب مسیر ۰.۳۶ بیانگر اهمیت طراحی الگوهای متفاوت شایستگی برای واحدهای عملیاتی و ستادی است. سرمایه رابطه‌ای و سرمایه نوآوری نیز اگرچه نسبت به سایر ابعاد اثر پایین‌تری داشتند، اما همچنان به‌طور معنادار در تبیین پیامدهای مدل نقش داشتند. مقدار R^2 برای بهره‌وری عملیاتی برابر با ۰.۶۷ و برای کاهش گسست داده‌ها برابر با ۰.۶۲ بود که نشان می‌دهد مدل ارائه‌شده توان تبیینی مطلوبی دارد. همچنین، مقدار GOF برابر با ۰.۵۲ و مقدار $SRMR$ برابر با ۰.۰۵۸ به دست آمد که بیانگر برازش مناسب مدل نهایی است.



شکل ۱. مدل نهایی مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت برای سازمان‌های بیمه‌ای در چارچوب استاندارد ۳۴۰۰۰

مدل نهایی پژوهش نشان داد که مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت در سازمان‌های بیمه‌ای دارای ساختاری چندبعدی است و از تعامل شش بعد اصلی شکل می‌گیرد. در این مدل، سرمایه دانشی، سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای، سرمایه نوآوری، سرمایه داده‌ای و شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد به‌عنوان ابعاد اصلی مدل شناسایی شدند و پیامدهای اصلی آن شامل ارتقای بهره‌وری عملیاتی و کاهش گسست داده‌ها بود. جایگاه محوری سرمایه دانشی در مدل نشان می‌دهد که صنعت بیمه به دلیل ماهیت تخصصی، ریسک‌محور و دانش‌بنیان خود بیش از هر چیز به توسعه قابلیت‌های فنی، اکچوئری، تحلیلی و مقرراتی نیاز دارد. با این حال، اثر معنادار سرمایه ساختاری نشان داد که دانش تخصصی بدون نظام‌های سازمانی پشتیبان، از جمله استانداردهای فرایندها، طراحی مسیرهای شغلی، ارزیابی عملکرد مبتنی بر قابلیت و مستندسازی دانش، نمی‌تواند به عملکرد پایدار منجر شود. همچنین، ورود سرمایه داده‌ای به مدل نهایی نشان‌دهنده تحول ماهوی صنعت بیمه از تصمیم‌گیری تجربه‌محور به تصمیم‌گیری داده‌محور است. بر این اساس، سازمان‌های بیمه‌ای برای اجرای اثربخش مدل باید ابتدا قابلیت‌های اکچوئری، تحلیل داده و مدیریت ریسک را توسعه دهند، سپس این قابلیت‌ها را در قالب ساختارهای منابع انسانی، نظام ارزیابی عملکرد، نقشه شایستگی و سازوکارهای تفکیکی صف و ستاد مستقر کنند. در مجموع، مدل نهایی پژوهش نشان داد که مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بیمه‌ای باید از رویکرد عمومی و یکسان‌نگر فاصله بگیرد و به سمت الگویی مبتنی بر قابلیت، داده، تمایز نقش‌ها و هم‌راستایی با استاندارد ۳۴۰۰۰ حرکت کند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف توسعه و اعتبارسنجی مدل مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت برای سازمان‌های بیمه‌ای در پرتو استاندارد ۳۴۰۰۰ انجام شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های بیمه‌ای بر شش بعد اصلی شامل سرمایه دانشی، سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای، سرمایه نوآوری، سرمایه داده‌ای و شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد استوار است. نتایج بخش کمی نیز تأیید کرد که تمامی این ابعاد دارای اثر معنادار بر پیامدهای مدل شامل بهره‌وری عملیاتی و کاهش گسست

داده‌ها هستند. همچنین، نتایج نشان داد که سرمایه‌دانشی و سرمایه‌ساختاری بیشترین سهم را در تبیین پیامدهای مدل ایفا می‌کنند. برازش مطلوب مدل نیز بیانگر آن بود که چارچوب پیشنهادی از توان تبیینی و اعتبار مناسبی برای تبیین مدیریت سرمایه‌انسانی در سازمان‌های بیمه‌ای برخوردار است.

نخستین یافته مهم پژوهش حاضر شناسایی سرمایه‌دانشی به عنوان مهم‌ترین و اثرگذارترین بعد مدل بود. نتایج نشان داد که سرمایه‌دانشی با ضریب مسیر ۰.۵۸ بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری عملیاتی و کاهش گسست داده‌ها دارد. این یافته نشان می‌دهد که در صنعت بیمه، دانش تخصصی کارکنان مهم‌ترین منبع خلق ارزش سازمانی محسوب می‌شود. ماهیت فعالیت‌های بیمه‌ای به گونه‌ای است که بخش عمده‌ای از موفقیت سازمان به کیفیت تحلیل ریسک، دانش اکچوئری، شناخت مقررات، توانایی تحلیل اطلاعات و مهارت‌های تخصصی کارکنان وابسته است. بنابراین، هرگونه سرمایه‌گذاری در توسعه دانش و قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. این یافته با دیدگاه سرمایه‌انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمانی همسو است که توسط بوردر و رمستاد مطرح شده است (Boudreau & Ramstad, 2007). همچنین با دیدگاه رایب و مک‌ماهان که سرمایه‌انسانی را منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌کنند، مطابقت دارد (Wright & McMahan, 2011). نتایج این بخش همچنین با یافته‌های پرامیس و همکاران مبنی بر تأثیر مثبت توسعه سرمایه‌انسانی بر عملکرد مالی سازمان‌ها همسو است (Promise et al., 2024). علاوه بر این، یافته حاضر تأییدی بر نتایج پژوهش وانگ و سونگ است که نقش سرمایه‌انسانی را در موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های مبتنی بر فناوری و دانش برجسته می‌سازد (Wang & Song, 2026).

یافته مهم دیگر پژوهش، نقش برجسته سرمایه‌ساختاری در موفقیت مدیریت سرمایه‌انسانی بود. نتایج نشان داد که سرمایه‌ساختاری پس از سرمایه‌دانشی بیشترین اثر را بر پیامدهای مدل دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که قابلیت‌های انسانی زمانی می‌توانند به ارزش سازمانی تبدیل شوند که در قالب ساختارها، فرایندها، رویه‌ها و نظام‌های مدیریتی مناسب پشتیبانی شوند. در واقع، دانش و مهارت کارکنان بدون وجود نظام‌های رسمی برای ثبت، انتقال و بهره‌برداری از آن‌ها نمی‌تواند به عملکرد پایدار سازمان منجر شود. این یافته با نظریه سرمایه‌فکری همسو است که سرمایه‌ساختاری را عامل تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی می‌داند (Pedro et al., 2019). همچنین نتایج پژوهش کالوو و همکاران نشان داد که سرمایه‌ساختاری یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت‌های بیمه است (Calvo et al., 2017). یافته حاضر همچنین با نتایج پژوهش ایلوکنا و همکاران که نقش سرمایه‌ساختاری را در عملکرد شرکت‌های واسطه‌گری بیمه تأیید کرده‌اند، همخوانی دارد (Ilukena et al., 2024). از منظر استانداردهای مدیریت سرمایه‌انسانی نیز این یافته قابل تبیین است؛ زیرا استاندارد ۳۰۴۰۰ بر اهمیت استقرار فرایندهای نظام‌مند برای مدیریت سرمایه‌انسانی تأکید می‌کند (International Organization for, 2018).

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، شناسایی سرمایه‌داده‌ای به عنوان یکی از ابعاد اصلی مدل بود. در بسیاری از مدل‌های سنتی مدیریت سرمایه‌انسانی، نقش داده‌ها و قابلیت‌های تحلیلی به طور مستقل مورد توجه قرار نگرفته است. با این حال، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که سرمایه‌داده‌ای تأثیر قابل توجهی بر پیامدهای مدل دارد. این نتیجه بازتاب‌دهنده تحولات گسترده صنعت بیمه در عصر دیجیتال است. امروزه تصمیم‌گیری‌های بیمه‌ای بیش از هر زمان دیگری به داده‌ها وابسته هستند و کیفیت تصمیمات مدیریتی به میزان زیادی تحت تأثیر کیفیت داده‌ها، زیرساخت‌های اطلاعاتی و توانایی تحلیل اطلاعات قرار دارد. این یافته به طور مستقیم با پژوهش چن و همکاران همسو است که سرمایه‌داده‌ای را پارادایم جدید صنعت بیمه معرفی کرده‌اند (Chen et al., 2022). همچنین با گزارش KPMG درباره آینده مدیریت منابع انسانی در صنعت بیمه مطابقت دارد که بر ضرورت حرکت از مدیریت سنتی به مدیریت مبتنی بر داده تأکید کرده است (Kpmg, 2019). نتایج حاضر همچنین از دیدگاه تحول دیجیتال قابل تبیین است؛ زیرا پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که توسعه قابلیت‌های انسانی در حوزه تحلیل داده شرط لازم برای موفقیت برنامه‌های تحول دیجیتال محسوب می‌شود (Kampooale et al., 2026). یافته دیگر پژوهش، نقش معنادار سرمایه‌رابطه‌ای در ارتقای پیامدهای سازمانی بود. صنعت بیمه به دلیل ماهیت خدماتی خود وابستگی زیادی به روابط با مشتریان، نمایندگان، کارگزاران، نهادهای ناظر و سایر ذی‌نفعان دارد. به همین دلیل، توانایی ایجاد و حفظ روابط مؤثر می‌تواند به افزایش کیفیت خدمات و بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. این یافته با ادبیات سرمایه‌فکری که سرمایه‌رابطه‌ای را یکی از ارکان اصلی خلق ارزش سازمانی می‌داند همسو است (Pedro et al., 2019). همچنین با نتایج مطالعات کالوو و همکاران و ایلوکنا و همکاران که رابطه مثبت سرمایه‌رابطه‌ای و عملکرد شرکت‌های بیمه را گزارش کرده‌اند، همخوانی دارد (Calvo et al., 2017; Ilukena et al., 2024). در

محیط رقابتی امروز، مشتریان بیمه علاوه بر کیفیت خدمات، انتظار تعامل حرفه‌ای، پاسخ‌گویی سریع و ارتباط مستمر با سازمان را دارند و این امر اهمیت سرمایه رابطه‌ای را بیش از پیش افزایش داده است.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که سرمایه نوآوری یکی از ابعاد کلیدی مدیریت سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت در صنعت بیمه است. اگرچه اثر سرمایه نوآوری نسبت به سرمایه دانشی و ساختاری کمتر بود، اما همچنان نقش معناداری در تبیین پیامدهای مدل داشت. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌های بیمه‌ای برای حفظ مزیت رقابتی ناگزیر به توسعه فرهنگ نوآوری، یادگیری سازمانی و آمادگی برای تحول دیجیتال هستند. ظهور فناوری‌های بیمه‌گری دیجیتال، خدمات غیرحضور و سامانه‌های هوشمند موجب شده است که نوآوری به یکی از الزامات بقای سازمان‌های بیمه‌ای تبدیل شود. این نتیجه با مطالعات مرتبط با تحول دیجیتال و سرمایه انسانی که بر نقش قابلیت‌های نوآورانه در موفقیت سازمان‌ها تأکید دارند همسو است (Kampoowale et al., 2026; Wang & Song, 2026). همچنین با دیدگاه‌های نوین سرمایه فکری که نوآوری را یکی از مؤلفه‌های کلیدی ارزش‌آفرینی سازمانی می‌دانند مطابقت دارد (Pedro et al., 2019).

یکی از یافته‌های متمایز پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی‌های تفکیکی صف و ستاد به عنوان یک بعد مستقل در مدل بود. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌های بیمه‌ای نمی‌توانند از یک الگوی یکسان برای مدیریت سرمایه انسانی در تمامی واحدها استفاده کنند. ماهیت وظایف کارکنان صف و ستاد تفاوت‌های اساسی دارد و به همین دلیل، قابلیت‌های موردنیاز، شاخص‌های ارزیابی عملکرد و مسیرهای توسعه حرفه‌ای آن‌ها نیز باید متفاوت باشد. این نتیجه با پژوهش حسینی و همکاران درباره مدل شایستگی مدیران صنعت بیمه همسو است که بر اهمیت طراحی شایستگی‌های متناسب با نقش‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (Hosseini et al., 2021). همچنین یافته حاضر با مطالعات غلی‌پور و همکاران در زمینه بومی‌سازی مدل‌های شایستگی و طراحی چارچوب‌های شایستگی متناسب با شرایط سازمانی ایران مطابقت دارد (Gholipour & Azizi, 2022; Gholipour et al., 2019). این نتیجه نشان می‌دهد که یکی از نقاط ضعف نظام‌های سنتی مدیریت سرمایه انسانی در صنعت بیمه، نادیده گرفتن تفاوت‌های بنیادین میان نقش‌های عملیاتی و سیاست‌گذاری است.

نتایج پژوهش حاضر همچنین از منظر استاندارد ۳۴۰۰۰ قابل تفسیر است. استانداردهای بین‌المللی مدیریت سرمایه انسانی بر ارزش‌آفرینی سرمایه انسانی، توسعه قابلیت‌ها، هم‌راستایی با اهداف راهبردی و ارزیابی اثربخش عملکرد تأکید دارند (International Organization for, 2018). یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد استخراج‌شده از داده‌های کیفی به طور قابل توجهی با اصول بنیادین این استاندارد همخوانی دارند. به عبارت دیگر، مدل ارائه‌شده توانسته است مفاهیم نظری استانداردهای بین‌المللی را با واقعیت‌های عملیاتی صنعت بیمه ایران تلفیق کند. این موضوع با پژوهش‌های غلی‌پور و همکاران درباره بومی‌سازی فرایندهای استانداردهای سرمایه انسانی نیز همسو است (Gholipour et al., 2022; Gholipour & Azizi, 2022).

از منظر نظری، پژوهش حاضر چندین شکاف موجود در ادبیات را پوشش می‌دهد. نخست، برخلاف بسیاری از مطالعات پیشین که صرفاً بر سرمایه انسانی یا سرمایه فکری تمرکز داشتند، این پژوهش مدلی جامع و چندبعدی ارائه کرد. دوم، سرمایه داده‌ای به عنوان یک بعد مستقل وارد مدل شد که در بسیاری از مطالعات قبلی مورد توجه قرار نگرفته بود. سوم، تفاوت میان شایستگی‌های صف و ستاد به عنوان یک سازه مستقل شناسایی شد. چهارم، مدل ارائه‌شده در چارچوب استاندارد ۳۴۰۰۰ توسعه یافت و پیوند میان الزامات بین‌المللی و شرایط بومی صنعت بیمه را برقرار کرد. پنجم، بهره‌گیری از رویکرد آمیخته موجب شد که مدل نهایی هم از پشتوانه نظری قوی و هم از اعتبار تجربی مناسب برخوردار باشد. در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر مؤید این واقعیت است که مدیریت سرمایه انسانی در صنعت بیمه باید از رویکردهای سنتی مبتنی بر وظایف فاصله گرفته و به سمت رویکردهای قابلیت‌محور، داده‌محور و ارزش‌آفرین حرکت کند.

پژوهش حاضر همانند سایر مطالعات با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، داده‌های بخش کیفی از خبرگان پنج شرکت بزرگ بیمه‌ای گردآوری شد و ممکن است دیدگاه‌های موجود در سایر شرکت‌های بیمه یا سازمان‌های مالی به طور کامل در مدل منعکس نشده باشد. دوم، داده‌های بخش کمی مبتنی بر خودگزارشی پاسخ‌دهندگان بود و احتمال تأثیر سوگیری‌های ادراکی و تمایل به پاسخ‌های مطلوب اجتماعی وجود دارد. سوم، پژوهش حاضر به صورت مقطعی انجام شد و امکان بررسی تغییرات ابعاد مدل در طول زمان فراهم نبود. همچنین، شرایط اقتصادی و فناوری صنعت بیمه در حال تحول است و ممکن است برخی مؤلفه‌های مدل در آینده دستخوش تغییر شوند.



پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل ارائه‌شده را در سایر بخش‌های صنعت مالی از جمله بانک‌ها، شرکت‌های سرمایه‌گذاری و مؤسسات مالی مورد آزمون قرار دهند تا میزان تعمیم‌پذیری آن مشخص شود. همچنین، انجام مطالعات طولی برای بررسی پایداری روابط میان ابعاد مدل و پیامدهای سازمانی می‌تواند به غنای دانش موجود کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوظهور نظیر هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تحلیل کلان‌داده در توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر قابلیت نیز از دیگر زمینه‌های مهم پژوهشی محسوب می‌شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود اثرات میانجی یا تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین و آمادگی دیجیتال در روابط میان ابعاد مدل مورد بررسی قرار گیرد. سازمان‌های بیمه‌ای باید سرمایه‌گذاری هدفمند و مستمری در توسعه دانش تخصصی کارکنان، به ویژه در حوزه‌های اکچوئری، مدیریت ریسک، تحلیل داده و فناوری‌های نوین بیمه‌ای انجام دهند. همچنین، طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر قابلیت و متناسب با تفاوت‌های شغلی میان کارکنان صف و ستاد ضروری به نظر می‌رسد. ایجاد زیرساخت‌های یکپارچه داده، توسعه داشبوردهای مدیریتی، تقویت فرهنگ یادگیری و نوآوری و استقرار نظام‌های مدیریت دانش نیز می‌تواند به افزایش اثربخشی مدیریت سرمایه انسانی کمک کند. علاوه بر این، هم‌راستاسازی سیاست‌های منابع انسانی با الزامات استاندارد ۳۴۰۰۰ و طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی می‌تواند زمینه لازم برای توسعه پایدار سرمایه انسانی و ارتقای عملکرد بلندمدت سازمان‌های بیمه‌ای را فراهم سازد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

Human capital has increasingly emerged as the most strategic organizational asset in the knowledge economy. Contemporary organizations operate in highly dynamic environments characterized by digital transformation, technological disruption, globalization, and growing reliance on knowledge-based resources. Under such conditions, sustainable competitive advantage is derived less from tangible assets and more from the ability to develop, retain, and leverage human capabilities effectively. Consequently, human capital management has evolved beyond traditional personnel administration toward a



strategic approach focused on creating organizational value through the development of employee competencies, knowledge, skills, and capabilities (Boudreau & Ramstad, 2007; Gholipour, 2016; Wright & McMahan, 2011).

The insurance industry represents one of the most human-capital-intensive sectors of the modern economy. Unlike manufacturing industries, where competitive advantage may depend on production facilities and physical resources, insurance organizations rely heavily on intellectual expertise, risk assessment capabilities, actuarial knowledge, customer relationship management, and analytical decision-making. The quality of human capital therefore directly influences organizational performance, operational efficiency, service quality, and long-term sustainability (Cummins & Weiss, 2014; Santomero & Babbel, 2016). Recent developments in InsurTech, big data analytics, artificial intelligence, and digital insurance platforms have further amplified the importance of advanced human capabilities within insurance organizations (Chen et al., 2022; Kpmg, 2019).

The growing emphasis on human capital is also reflected in contemporary research demonstrating its impact on organizational performance, digital transformation, financial sustainability, and innovation. Studies have shown that human capital contributes significantly to organizational competitiveness and serves as a key driver of value creation (Promise et al., 2024; Thompson, 2025). Furthermore, recent evidence suggests that human capital plays a mediating role in the relationship between digital transformation and firm performance, highlighting its critical role in facilitating technological adaptation and organizational change (Kampoowale et al., 2026). Similarly, human capital has been identified as a crucial factor in fostering sustainable development and enhancing organizational resilience in rapidly changing environments (Salari & Shahraki, 2024; Wang & Song, 2026).

In the insurance sector, the importance of human capital extends beyond individual expertise to encompass organizational knowledge structures, relational networks, innovation capabilities, and increasingly, data-driven competencies. Research on intellectual capital has consistently emphasized the significance of human, structural, and relational capital in improving organizational performance and financial outcomes (Calvo et al., 2017; Ilukena et al., 2024; Rahimi & Nourbakhsh, 2019). However, contemporary insurance organizations face new challenges associated with digital transformation, requiring additional dimensions such as data capital, innovation capital, and digital competencies to be integrated into human capital management frameworks (Chen et al., 2022).

Another distinctive characteristic of insurance organizations is their dual line-and-staff structure. Line employees are primarily responsible for operational activities, sales, customer interactions, underwriting, and claims management, whereas staff employees engage in planning, policy development, risk management, data analytics, and organizational governance. These differences necessitate distinct competency profiles and performance expectations. Nevertheless, many existing human capital management systems continue to apply uniform approaches across occupational groups, often neglecting the unique capability requirements associated with different organizational roles (Hosseini et al., 2021; Moreno et al., 2019).

The competency-based approach has emerged as a promising framework for addressing these challenges. This perspective emphasizes the identification, development, and deployment of critical organizational capabilities rather than focusing solely on job descriptions or functional tasks. Competencies are regarded as integrated combinations of knowledge, skills, attitudes, and behaviors that enable superior performance. Previous studies have demonstrated the effectiveness of competency-based management systems in improving organizational outcomes and enhancing strategic alignment (Gholipour & Azizi, 2022; Gholipour et al., 2019). Moreover, competency models specifically designed for the insurance industry have highlighted the



importance of aligning human capital development initiatives with organizational strategy and industry requirements (Hosseini et al., 2021).

At the international level, the emergence of ISO 30400 and related standards has provided a comprehensive framework for human capital management. These standards emphasize value creation, capability development, strategic alignment, and evidence-based decision-making in human resource management (International Organization for, 2018). In Iran, efforts have been made to localize these standards and adapt them to national organizational contexts, recognizing the importance of integrating international best practices with local cultural and managerial realities (Gholipour et al., 2022; Gholipour & Azizi, 2022).

Despite growing interest in human capital management, significant gaps remain in the literature. Existing studies often focus on isolated dimensions of human capital or intellectual capital, rather than proposing comprehensive capability-based frameworks. Furthermore, limited attention has been paid to data capital, differentiated line-and-staff competencies, and the integration of ISO 30400 principles within the insurance industry. Additionally, much of the existing research relies on quantitative approaches and lacks qualitative exploration of context-specific dimensions of human capital management (Qolipour, 2024; Sobouri Pour et al., 2025). Therefore, the present study sought to develop and validate a comprehensive capability-based human capital management model tailored to insurance organizations within the framework of Standard 34000.

Methods and Materials

This study employed an exploratory mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. The qualitative phase was conducted using grounded theory methodology based on the Strauss and Corbin approach. Twenty-two semi-structured interviews were carried out with experts from five major Iranian insurance companies, including senior human resource managers, actuaries, data analysts, risk managers, branch managers, and digital transformation consultants. Participants were selected through purposive sampling based on their professional expertise and extensive industry experience. Interviews continued until theoretical saturation was achieved.

Interview transcripts were analyzed through open, axial, and selective coding using MAXQDA software. The coding process resulted in the identification of major categories, concepts, and relationships that formed the foundation of the proposed model.

In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was designed based on the findings of the qualitative analysis. The instrument measured the dimensions extracted from the grounded theory phase and was distributed among 250 managers and specialists working in insurance organizations. Participants represented both line and staff units and various functional areas within the insurance sector.

Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS software. Measurement model evaluation included assessments of factor loadings, reliability, convergent validity, and discriminant validity. Structural model evaluation involved examining path coefficients, coefficients of determination, predictive relevance, effect sizes, and overall model fit indices.

Findings

The qualitative analysis resulted in the identification of 104 open codes, 27 concepts, and six major categories. These categories included knowledge capital, structural capital, relational capital, innovation capital, data capital, and differentiated



line-and-staff competencies. Together, these dimensions constituted the conceptual framework of capability-based human capital management in insurance organizations.

The measurement model demonstrated satisfactory psychometric properties. All factor loadings exceeded acceptable thresholds, and reliability indicators, including Cronbach's alpha and composite reliability, confirmed internal consistency across constructs. Average Variance Extracted (AVE) values supported convergent validity, while the Fornell-Larcker criterion confirmed discriminant validity.

Structural model results revealed that all six dimensions significantly influenced organizational outcomes. Knowledge capital emerged as the strongest predictor, with a path coefficient of $\beta = 0.58$ and a t-value of 7.82. Structural capital represented the second strongest predictor ($\beta = 0.44$, $t = 5.93$), followed by data capital ($\beta = 0.39$, $t = 5.12$), differentiated line-and-staff competencies ($\beta = 0.36$, $t = 4.88$), relational capital ($\beta = 0.31$, $t = 4.21$), and innovation capital ($\beta = 0.28$, $t = 3.76$).

The model demonstrated strong explanatory power. The coefficient of determination for operational productivity was $R^2 = 0.67$, while the coefficient for reducing data fragmentation was $R^2 = 0.62$. Predictive relevance indicators were also satisfactory, with Q^2 values of 0.41 and 0.38, respectively. Overall model fit indices indicated an acceptable fit, including $GOF = 0.52$ and $SRMR = 0.058$.

The findings suggest that capability-based human capital management in insurance organizations extends beyond traditional human resource practices and incorporates knowledge, organizational structures, relationships, innovation, data capabilities, and differentiated competency systems tailored to organizational roles.

Discussion and Conclusion

The results of this study demonstrate that human capital management in insurance organizations is a multidimensional phenomenon that cannot be adequately addressed through traditional human resource management approaches alone. The identification of six interconnected dimensions highlights the complexity of value creation in contemporary insurance organizations and underscores the need for integrated management systems that align human capabilities with organizational objectives.

The prominence of knowledge capital confirms the central role of specialized expertise in insurance operations. Insurance organizations depend heavily on actuarial competencies, risk assessment capabilities, regulatory knowledge, and analytical skills. Therefore, investments in learning, professional development, and knowledge transfer mechanisms are likely to generate substantial improvements in organizational performance.

The significant influence of structural capital indicates that human capabilities must be supported by organizational systems, standardized processes, competency frameworks, and performance management structures. Human capital becomes strategically valuable when embedded within organizational routines and institutionalized practices.

The emergence of data capital as a distinct dimension reflects the ongoing digital transformation of the insurance industry. Modern insurance organizations increasingly rely on data-driven decision-making, predictive analytics, and integrated information systems. Consequently, employees must possess not only traditional insurance expertise but also advanced analytical and technological competencies.

The identification of differentiated line-and-staff competencies represents one of the study's most important contributions. The findings suggest that insurance organizations should abandon one-size-fits-all approaches to human capital management and instead develop competency frameworks tailored to specific occupational roles and organizational functions.



Furthermore, the integration of innovation capital and relational capital into the model highlights the importance of adaptability, customer orientation, collaboration, and stakeholder engagement in achieving sustainable organizational success.

Overall, the proposed model provides a comprehensive framework for understanding and managing human capital in insurance organizations. By integrating capability development, data-driven management, differentiated competencies, and ISO 30400 principles, the model addresses critical gaps in the literature and offers practical guidance for insurance companies seeking to enhance operational productivity and reduce organizational inefficiencies. The findings suggest that successful implementation requires strategic investment in actuarial expertise, data analytics capabilities, organizational learning systems, and competency-based performance management practices. Such initiatives can contribute significantly to organizational effectiveness, competitiveness, and long-term sustainability within an increasingly complex and digitalized insurance environment.

References

- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business Press.
- Calvo, N., Rodeiro-Pazos, D., & Rodríguez-Gulías, M. J. (2017). Intellectual Capital and Financial Performance in the Insurance Sector. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 771-788. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2016-0128>
- Chen, Y., Wang, L., & Li, H. (2022). Data Capital and Insurtech: A New Paradigm for Insurance Industry. *Insurance Markets and Companies*, 13(1), 45-59. [https://doi.org/10.21511/ins.13\(1\).2022.05](https://doi.org/10.21511/ins.13(1).2022.05)
- Cummins, J. D., & Weiss, M. A. (2014). Systemic Risk and the Insurance Sector. *Journal of Risk and Insurance*, 81(2), 281-313. <https://doi.org/10.1111/jori.12039>
- Gholipour, A., Rahimi, A., & Azizi, M. (2022). Designing an Integrated Framework for ISO 30400 Processes Based on AMO Approach. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(3), 521-540. <https://doi.org/10.22059/ijms.2022.330521.674835>
- Gholipour, A. (2016). *Human Capital Management*. SAMT Publications.
- Gholipour, A., & Azizi, M. (2022). Localizing Competency Models in Service Organizations. *Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 31(3), 1-26. <https://doi.org/10.22067/jmsd.2022.73268.1123>
- Gholipour, A., Rahimi, A., & Mirzaei, Z. (2019). Presenting a Competency Model for Iranian Public Managers. *Public Administration Quarterly*, 11(2), 271-296. <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.280167.1001>
- Hosseini, S., Rahimi, M., & Karimi, A. (2021). Designing a Competency Model for Managers in the Iranian Insurance Industry. *Insurance Management Journal*, 24(3), 67-89.
- Ilukena, M., Chowa, T., & Haabazoka, L. (2024). Effect of Relational Capital, Structural Capital, and Human Capital on the Performance of Insurance Brokers in Zambia. In B. S. Sergi, E. G. Popkova, A. A. Ostrovskaya, A. A. Chursin, & Y. V. Ragulina (Eds.), *Ecological Footprint of the Modern Economy and the Ways to Reduce It*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-49711-7_66
- International Organization for, S. (2018). *ISO 30400: Human Resource Management — Vocabulary*. <https://www.iso.org/standard/68067.html>
- Kampoowale, I., Hussien Musa, A. M., Adam Abdalla, A. A., Iftikhar, H., Abdelraheem, A. A. E., & Elamin Elboukhari, Y. A. (2026). Assessing the Mediating Role of Human Capital in the Relationship Between Digital Transformation and Firm Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 37(1), 1-22. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2025-0122>
- Kpmg. (2019). *The Future of HR in Insurance: From Back Office to Strategic Partner*.
- Moreno, V., Cegarra-Navarro, J. G., & Soto-Acosta, P. (2019). Linking Competencies, Performance and Reward in Insurance Branches. *International Journal of Manpower*, 40(3), 456-473. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2018-0152>
- Pedro, E., Leitão, J., & Alves, H. (2019). Back to the Future of Intellectual Capital Research. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 2-16. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2018-0180>
- Promise, E., Chika, O. V., & Bridget, E. (2024). Human Capital Development and Financial Performance of Deposit Money Banks in Nigeria. *Journal of Multidisciplinary Cases*(43), 37-48. <https://doi.org/10.55529/jmc.43.37.48>
- Qolipour, A. (2024). Sustainable human capital in Iranian public sector organizations: A diagnostic review. *Journal of Public Management*, 21(1), 45-70. <https://ensani.ir/fa/article/author/3282/%D8%A2%D8%B1%DB%8C%D9%86-%D9%82%D9%84%DB%8C-%D9%BE%D9%88%D8%B1>
- Rahimi, A., & Nourbakhsh, M. (2019). The Effect of Intellectual Capital on the Financial Performance of Insurance Companies. *Human Resource Management Research*, 11(4), 23-45.
- Salari, Z., & Shahraki, M. (2024). *Interactive Effects of Financial Development with Human Capital and Institutional Quality on Environmental Degradation: A Panel Cointegration Approach* <https://civilica.com/doc/2041788> <https://civilica.com/doc/2041788>
- Santomero, A. M., & Babbel, D. F. (2016). *Risk Management in Insurance*.



- Sobouri Pour, H., Zarei Matin, H., & DadashKarimi, Y. (2025). Ethical Indicators of Human Capital Governance with an Efficient Management Approach. *Bioethics Journal*, 14(39), 1-19. <https://journals.sbm.ac.ir/be/article/view/45984>
- Thompson, L. (2025). Human capital disclosures and institutional ownership. *Finance Research Letters*, 1544-6123. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106384>
- Wang, S., & Song, J. (2026). Fintech and urban-rural integrated development: A human capital perspective. *Finance Research Letters*, 92, 109534. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2026.109534>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>

