

بررسی سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه کشور

دکتر علی محقر^۱

دکتر کامبیز بدیع^۲

دکتر کارولوکس^۳

عادل مصلحی^۴

چکیده:

سرمایه دانسته‌ای، دانش، اطلاعات، اموال دانشی و تجربیاتی است که با به‌کارگیری آنها می‌توان تولید ثروت کرد. هر چند در مورد این نوع سرمایه‌ها تعریف یگانه‌ای وجود ندارد و پژوهشگران تعریف‌های گوناگونی تاکنون ارائه داده‌اند لیکن تعریفی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته بر اساس نظر مرواشمیت در سال ۲۰۰۱ است: سرمایه‌های دانسته‌ای مجموعه‌ای از دارایی‌های دانشی است که تأثیر به‌سزایی در موقعیت رقابتی سازمان ایفا می‌کند.

از سویی هرچند بخش‌هایی از سرمایه‌های دانسته‌ای^۵ مثلاً نیروی فکری انسان از پیدایش بشر تا کنون همیشه وجود داشته‌اند و تازگی ندارند لیکن

۱. استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲. مرکز تحقیقات مخابرات ایران

۳. استاد گروه برق و کامپیوتر دانشکده فنی دانشگاه تهران

۴. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران

۵. Intellectual Capital (IC)

درک اهمیت آنها در روند کسب و کار کنونی سازمان‌ها مفهوم جدید و نوپایی است که به شکل چشمگیری نیز رو به رشد است. در مورد دلایل توجه به دانش و دارایی‌های ناملموس به عنوان منبع اصلی قدرت و یا عامل ایجاد مزیت رقابتی پایدار تاکنون به نکاتی نظیر افزایش رقابت، توسعه مشتری گرایی، سال شدن نیروی کار و نیازمندی‌های عملکرد جهانی اشاره شده است.

با توجه به اهمیت این سرمایه‌ها به ویژه در صنایع مبتنی بر دانش نظیر صنعت بیمه، پژوهشی زیر عنوان «توسعه ابزاری برای سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه» پرداخته شد تا به این ترتیب پس از طی پنج مرحله، اهداف و پرسش‌های این تحقیق مورد توجه قرار گیرند.

واژگان کلیدی

دانش، سرمایه‌های دانسته‌ای، سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای

مقدمه

توجه به دانش و سرمایه‌های دانسته‌ای به عنوان اصلی‌ترین عامل اقتصاد جدید، روز به روز در حال افزایش است. از اواسط دهه ۱۹۹۰، توجه به دانش و مدیریت آن به دلایلی از جمله نرخ بالای شکست پروژه‌های بازمهندسی فرایندهای کسب و کار (BPR^۱)، که توجه کمی به نیروی انسانی داشت آغاز شد، شاید بتوان اصلی‌ترین عامل رشد توجه به دانش و مدیریت آن را ناشی از تغییر مبحث تغییر دانست. برای مثال ملهوترا، این موضوع را چنین بیان می‌کند که تغییر به دوشیوه دچار تغییر شده است. از یک سو سرعت تغییرات بسیار بیشتر از

گذشته شده است و از دیگر سو، هر از چندی تغییراتی چنان بنیادین ظهور می کند که همه فرضیات و قواعد گذشته را به چالش می کشد. (برای مثال Malhotra, ۲۰۰۰a). از این رو مواجهه با چنین تغییراتی یعنی درک فرصت ها و البته تهدیدهای نوظهور برای حفظ بقای کسب و کار و سپس رشد آن، نیازمند نوآوری به ویژه در سطح مدل کسب و کار^۸ است (Malhotra, ۲۰۰۰b). که اهمیت به کارگیری سرمایه های دانسته ای را بیشتر می کند، چرا که همچون دهه پیشین دیگر نمی توان فقط با توجه صرف به مباحث سستی مدیریت و نگرش صرفا متکی بر فناوری^۹ برای تصمیم گیری های راهبردی سازمان های امروزی اقدام کرد. (برای مثال Malhotra, ۲۰۰۰b)

بنابراین با درک کاستی های نگرش صرفا متکی بر فناوری - به ویژه فناوری اطلاعات^۹ - روزه روز نقش نیروی انسانی و هوش بشری بیشتر مورد توجه قرار می گیرد. اگر در ابتدای ظهور IT (در پارادایم پردازش اطلاعات^{۱۰}) به جایگزینی فناوری به جای نیروی انسانی توجه می شد، اکنون بسیاری از پژوهشگران از جمله استوارت سرمایه های هوشی (دانسته ای) را مدنظر قرار می دهند. همچنین در صنعت نیز تعداد شرکت هایی که با به کارگیری مدیریت دانش و توجه به دارایی های دانسته ای به موفقیت های چشمگیری رسیده اند، به شکل روزافزونی در حال افزایش است (Skyrme, ۲۰۰۰). از سوی دیگر با رشد نگرش مبتنی بر منابع^{۱۱} توجه به دانش به عنوان اصلی ترین منبع استراتژیک (برای مثال Zack, ۱۹۹۹) توجه به دارایی های دانشی و مدیریت آنها را در سطح سازمانی و همچنین در سطح ملی ضروری جلوه می دهد. برای مثال همان طور که باتیس اشاره می کند،

۷. Business Model

۸ از جمله نگرش Information Processing در به کارگیری IT در سازمان ها

۹. Information Technology (IT)

۱۰. Information Processing Paradigm (IPP)

۱۱. Resource Based View (RBV)

چالزهدنی ارزش دارایی‌های دانشی در یک شرکت را سه تا چهار برابر ارزش دارایی‌های مشهود می‌داند. از سوی دیگر مدیران سازمان‌ها بیان می‌کنند که معمولاً از ۲۰ درصد دانش سازمان بهره می‌گیرند، در حالی که هیچ دارایی مشهودی را بیکار نمی‌گذارند. از این رو تلاش فراوانی برای درک دارایی‌های دانشی و مدیریت آنها آغاز شده است (برای مثال Bontis, ۲۰۰۱).

برای درک اهمیت بررسی این سرمایه‌ها، به نقش آنها در انتخاب و اجرای راهبردهای سازمانی می‌پردازیم:

۱. از دیدگاه مبتنی بر منابع تدوین استراتژی رقابتی برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار تنها از طریق درک منابع سازمانی میسر است. با گسترش توجه به سرمایه‌های دانسته‌ای به عنوان یک منبع راهبردی و حتا تنها منبع راهبردی (برای مثال Bontis, ۲۰۰۱)، شناخت سرمایه‌های دانسته‌ای ویژه یک سازمان، در تدوین استراتژی‌های مناسب، نقش بسیار موثری ایفا می‌کند.

۲. پس از تدوین استراتژی‌ها، در زمان اجرای آنها، داشتن شاخص‌هایی برای ارزیابی نحوه به کارگیری سرمایه‌های دانسته‌ای می‌تواند ابزار مهمی در جهت ارزیابی موفقیت اجرای راهبردهای مذکور باشد، چراکه این شاخص‌های ارزیابی براساس شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای تحقق استراتژی‌های سازمان طراحی شده‌اند.

بنابراین با توجه به این که مدیریت بهتر در گرو سنجش مناسب‌تر است؛ مدل‌ها و روش‌شناسی برای اندازه‌گیری دانش و سرمایه‌های دانسته‌ای برای مدیریت آنها، روز به روز ضروری‌تر به نظر می‌رسد. در این مقاله، ابتدا تعاریف و کلیات این سرمایه‌ها را ارائه خواهیم کرد و سپس به پرسش‌ها و اهداف اساسی تحقیق، لزوم توجه به سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه، روش پژوهش، معرفی

سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه کشور، اعتبار سنجی و پیشنهادها در مورد صنعت بیمه خواهیم پرداخت.

تعاریف و کلیات

با توجه به نوپا بودن این مبحث برای تبیین این موضوع و همچنین رابطه آن با سایر موضوعات مرتبط، در این قسمت به ترتیب به این موضوعات خواهیم پرداخت: تعریف سرمایه دانسته‌ای، سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، مدیریت دانش و مدیریت سرمایه دانسته‌ای و جمع بندی تعاریف سرمایه دانسته‌ای.

سرمایه دانسته‌ای

توماس استوارت، سال ۱۹۹۷، سرمایه دانسته‌ای را چنین تعریف کرده است: سرمایه دانسته‌ای، دانش، اطلاعات، اموال دانشی و تجربیاتی است که با به کارگیری آنها می‌توان تولید ثروت کرد. این سرمایه جمع نیروهای فکری است، از این رو شناسایی آن دشوار و به کارگیری مؤثر آن دشوارتر است. همچنین وی به تفاوت بین ارزش بازار و ارزش دفتری سازمان‌ها اشاره می‌کند که در سال‌های اخیر تفاوتشان روبه افزایش است، استوارت این تفاوت را ناشی از کارکرد سرمایه‌های دانسته‌ای می‌داند، مقایسه شرکت‌هایی چون تویوتا^{۱۲}، وال مارت^{۱۳} و مایکروسافت^{۱۴} با شرکت‌های بزرگی چون سیرز^{۱۵}، ای بی ام^{۱۶} و جنرال موتور^{۱۷} این موضوع را نشان می‌دهد که سه شرکت اول از نظر دارایی‌های فیزیکی

-
- ۱۲. Toyota
 - ۱۳. WalMart
 - ۱۴. Microsoft
 - ۱۵. Sears
 - ۱۶. IBM
 - ۱۷. GM

بزرگ‌تر و غنی‌تر از سه شرکت دوم نیستند لیکن چیزی دارند که از دارایی‌ها و منابع فیزیکی، بسیار ارزشمندتر است و آن سرمایه‌های دانسته‌ای است. (Bahara, ۲۰۰۱)

راس و همکارانش (۱۹۹۷) نیز بر این باورند که سرمایه‌های دانسته‌ای، زبانی برای فکرکردن، صحبت کردن و انجام دادن کارهایی است که به محرک‌های درآمد آتی سازمان مربوط می‌شوند و شامل روابط با مشتریان و شرکا، تلاش‌های نوآوری، زیرساختار سازمانی و دانش و مهارت‌های کارکنان سازمان است. برای مثال، یک مفهوم سرمایه دانشی با تکنیک‌هایی همراه است که مدیران را در جهت تقویت مدیریت توان‌مندتر می‌کند. حال در ادامه برای تبیین موضوع برخی از ویژگی‌های سرمایه‌های دانسته‌ای که چندین پژوهشگر در این زمینه تاکنون مطرح کرده‌اند، ارائه می‌شود. این ویژگی‌ها را باتیس در سال ۲۰۰۰ ارائه کرده است (Bontis et al, ۲۰۰۰):

۱. بر اساس مقاله باتیس، در سال ۱۹۹۶ سرمایه‌های دانسته‌ای (IC) پنهان اند ولی پس از کشف شدن و به کارگیری آن‌ها منابع جدیدی برای سازمان به ارمغان خواهد آمد که موجب افزایش توان رقابتی و پیروزی خواهد شد.

۲. بر اساس بررسی بروکینگ^{۱۸} در سال ۱۹۹۷، IC واژه‌ای است که به ترکیبی از دارایی نامشهود بازار، اموال معنوی^{۱۹}، انسانی و زیر ساختار اطلاق می‌شود که سازمان را در ایفای وظایفش یاری می‌کنند.

۳. راس و همکارانش در سال ۱۹۹۷، IC را شامل همه دارایی و فرایندهایی می‌دانند که به شکل مرسوم در ترازنامه سازمان مورد توجه قرار نمی‌گیرند. همچنین همه دارایی‌های نامشهود (نظیر نشان‌های تجاری) و جمع دانش همه اعضای سازمان و تغییر شکل عملی دانش آنها را شامل می‌شود.

۱۸. Brooking

۱۹. Intellectual properties

۴. استوارت در سال ۱۹۹۷، IC را به عنوان موادهوش‌مند، دانش، اطلاعات، اموال فکری، تجربه‌هایی که با بکارگیری آنها می‌توان ثروت تولید کرد، معرفی کرده است. در نهایت IC را خردجمعی یا مجموعه‌ای از دانش‌های مفید در نظر می‌گیرد.

۵. بانتیس در سال ۱۹۹۸ آن را پی‌گیری استفاده موثر از دانش (محصول نهایی) در تقابل با اطلاعات و مواد خام در نظر می‌گیرد.

۶. آلیو^{۲۰} و همکاران در سال ۱۹۹۹، IC را به عنوان بخشی از ارزش بازاری سازمان در نظر گرفته‌اند.

بر اساس نظر کوهن^{۲۱} و همکاران در سال ۱۹۹۳، سرمایه‌های دانسته‌ای نظیر ماهیچه‌های انسانی اند، از این رو که در صورتی که به کار گرفته نشوند، سست و ضعیف خواهند شد، همچنین بر اساس مطالعه یک موسسه سوئسی^{۲۲} سازمان‌ها به شکل معمول تنها از ۲۰ درصد دانش خود بهره می‌گیرند. (Bontis, ۲۰۰۰)

سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش

در مورد تعریف سازمان یادگیرنده دشواری‌هایی وجود دارد و یک محقق^{۲۳} بیان می‌کند که شاید پذیرش این نکته که ارائه یک تعریف دقیق نمی‌تواند چندان مفید باشد ضروری‌ست. سازمان یادگیرنده ویژگی‌هایی دارد که آن را از سازمان‌های سنتی متمایز می‌کند. چالز هندی (۱۹۹۸) بیان می‌کند که سازمان یادگیرنده می‌تواند دو معنی را در بر گیرد یکی اینکه سازمانی که می‌تواند یاد بگیرد و دیگر این که کارکنانش را به یادگیری تشویق کند. چالز هندی بیان می‌کند که هر دو نکته در یک سازمان یادگیرنده باید وجود داشته باشد. (Bahara, ۲۰۰۱)

۲۰. Olve

۲۱. Cohen

۲۲. Gottlieb Duttweiler Foundation

۲۳. Ceri Roderick, ۱۹۹۳

اسکرا برو^{۲۴} و همکاران (۱۹۹۹) تعاریف مشخصی از مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده ارائه می‌کنند:

• مدیریت دانش، به اجرا درآوردن یا فرایند خلق، اکتساب، اخذ یا تسهیم و به کارگیری دانش که در هر گوشه از سازمان ممکن است قرار گرفته باشد - با هدف ارتقای یادگیری و عملکرد سازمانی.

• سازمان یادگیرنده، سازمانی است که می‌تواند از طریق سازماندهی تجربیات و یادگیری از فرایندهای مذکور درک کند که چه چیزی می‌تواند برای سازمان اثربخش باشد. این سازمان با توسعه مهارت‌های کارکنانش خود را به طور مستمر متحول می‌کند.

در نهایت آنها بیان می‌کنند که مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده، دو برچسب‌اند که واقعیات مستقلی ندارند و برای آشکار ساختن نگرش و بینش مربوط به وجود آمده‌اند. آنها مدیریت دانش را مربوط به روش‌هایی می‌دانند که در شرایط متلاطم محیطی می‌تواند در پروژه‌های سازمانی، نوآوری را به ارمغان بیاورد. درحالی که یادگیری سازمان را شامل روش‌هایی می‌دانند که سازمان برای ارزش‌دهی، مدیریت توسعه کارا و ارتقای مهارت‌های کارکنان به منظور استمرار در تحول سازمانی در پیش می‌گیرد. در نهایت می‌توان گفت که یادگیری سازمانی به دلیل تازگی مبحث با ابهامات فراوانی روبه‌روست. (Bahara, ۲۰۰۱)

مدیریت دانش و مدیریت سرمایه دانسته‌ای

نقاط مشترک زیادی در حیطه مدیریت دانش و مدیریت سرمایه دانسته‌ای وجود دارد لیکن این دو مفهوم تفاوت‌های مشخصی در رویکردشان وجود دارد که این تفاوت‌ها البته ساختگی نیست. به نظر ویگ^{۲۵} (۱۹۹۷) مدیریت سرمایه

۲۴. Scrabrough

۲۵. Wiig

دانسته‌ای بر ایجاد و اداره دارایی‌های دانسته‌ای از دیدگاه راهبردی و تا حدی تاکتیکی دلالت دارد. مدیریت دانش، رویکرد تاکتیکی و عملیاتی دارد. بدین معنا که بیشتر با جزئیات اجرایی سروکار دارد و به تسهیل و مدیریت فعالیت‌های مرتبط با دانش نظیر خلق، اخذ، شکل و به‌کارگیری آن تمرکز می‌کند. وظیفه آن برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با دانش است که برای مدیریت مؤثر سرمایه دانسته‌ای ضرورت دارند. این دو مفهوم هرچند اشتراک زیادی دارند در واقع می‌توان گفت که تکمیل‌کننده یکدیگرند و یگ یکپارچه‌سازی آنها را برای موفقیت در قرن حاضر ضروری می‌داند و به علاوه ضرورت درهم بافتگی آنها را با سایر مفاهیم مدیریتی مورد توجه قرار می‌دهد.

براساس نظر ویگ (۱۹۹۷) ارتباط مدیریت دانش و سرمایه‌های دانسته‌ای را می‌توان در چهار بخش اساسی تشکیل‌دهنده مدیریت دانش بیان کرد که عبارت‌اند از:

۱. توزیع و به‌کارگیری مؤثر سرمایه‌های دانسته‌ای
 - همیشه بهترین دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد.
 - دانش در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود تا در اختیار افرادی که لازم است قرار گیرد.
 - برای جمع‌آوری دانش مناسب همکاری توسعه می‌یابد.
 - بهترین تجربیات اقتباس می‌شود.
 - محصولات با محتوای دانشی فراوان به فروش می‌رسند.
۲. خلق و نوآوری، ایجاد و سازماندهی سرمایه‌های دانسته‌ای
 - اکتشاف و نوآوری پیوسته صورت می‌گیرد.
 - دانش کسب می‌شود.
 - آموزش و تحصیلات پیوسته در جریان است.
 - انتقال دانش به گونه‌ای خود کار صورت می‌گیرد.

- پژوهش و توسعه (R&D) نهادینه شده است.
 - دانش تغییر شکل یافته و در بدنه سازمان جذب می شود.
 - ۳. ایجاد و به روز رسانی زیر ساخت دانشی
 - برنامه های وسیع " درس‌های آموخته شده " در کل سازمان
 - پایگاه های دانشی با آنتولوژی های سازمان یافته
 - مخزن های دانش
 - توانمندی توسعه کامل و چند کاناله تبدیل دانش
 - دانشگاه سازمان
 - ۴. نظارت و تسهیل فعالیت‌های مرتبط با دانش
 - مطالعه و ترسیم چشم انداز دانش^{۲۶}
 - بازنگری مدیریت سرمایه های دانسته‌ای
 - مدیریت اموال دانسته‌ای
 - ایجاد شوق هایی برای افزایش انگیزه خلق، تسهیم و به کارگیری دانش
 - پیروی از استراتژی متمرکز بردانش
 - ساختار دهی مجدد عملیات و سازمان
- جمع بندی تعاریف سرمایه دانسته‌ای**

تفاوت ارزش بازاری سازمان نسبت به ارزش دفتری دارایی‌های مشهود را با واژه ارزش دارایی‌های نامشهود^{۲۷} بیان می‌کنند. البته واژه‌های دیگری نظیر سرمایه‌های دانشی^{۲۸} و سرمایه‌های دانسته‌ای^{۲۹} نیز در این زمینه مطرح شده‌اند.

۲۶. Mapping the Knowledge Landscape

۲۷. Intangible Assets

۲۸. Knowledge Assets

۲۹. Intellectual Capital

لیکن تفاوتی از حیث محتوا در مورد این واژه‌ها وجود ندارد. دارایی دانشی واژه‌ای است که بیشتر حسابداران مورد استفاده قرار می‌دهند.

در مورد این نوع سرمایه‌ها، تعریف یگانه‌ای وجود ندارد و پژوهشگران تعریف‌های گوناگونی تاکنون ارائه داده‌اند، نظیر استوارت، ۱۹۹۱: «جمع همه چیزهایی که افراد سازمان می‌دانند و برای سازمان در بازار، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند». و یا ادوینسن، ۱۹۹۶ که به سادگی چنین تعریفی ارائه می‌دهد: «دانشی است که قابل تبدیل شدن به ارزش باشد».

همچنین پروفیسور رین هارت^{۲۰} و همکارانش در کتاب مرجع^{۲۱} یادگیری سازمانی واژه‌های ارائه شده را از رویکردهای مدیریت منابع انسانی و تکنولوژیکی بررسی کرده است. همچنین تعاریف مختلف سرمایه‌های دانسته‌ای و دارایی‌های نامشهود را نیز جمع‌آوری کرده است. جدول ۱ به اختصار مفاهیم ذکر شده را از دو دیدگاه مالی و دانشی مورد بررسی قرار می‌دهد. (Reinhardt, et al, ۲۰۰۱)

در نهایت می‌توان چندین نکته را که در بیشتر تعریف‌های دارایی‌های نامشهود یا سرمایه‌های دانسته‌ای وجود دارد برشمرد:

۱. دارایی‌های نامشهود یا سرمایه‌های دانسته‌ای ناملموس اند.
 ۲. با دانش و تجربه افراد، مشتریان و فناوری ارتباط نزدیکی دارند.
 ۳. فرصت‌های بهتری برای موفقیت سازمان‌ها در آینده فراهم می‌کنند.
- بر این اساس هرچند در مورد تعریف این سرمایه‌ها نگرش‌های مختلفی ارائه شده است، پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها کمابیش اجزای مشابهی زیر عنوان این دارایی‌ها قرار می‌دهند. از این رو در ادامه به مرور این اجزا خواهیم پرداخت.

۲۰. Reinhardt

۲۱. Hand book

جدول ۱. تعاریف سرمایه‌های دانسته‌ای از دو دیدگاه مالی و دانشی

منابع	از دیدگاه دانشی	منابع	از دیدگاه مالی	تعریف
(Roos et al. ۱۹۹۷: ۲۷)	در این دیدگاه IC در یک سازمان می‌تواند معرف جمع دانش افراد سازمان و ترجمان این دانش در غالب تجربیات اجرایی باشد که موجب اقدامات سازمانی می‌شود.	(Edvinsson and Malone ۱۹۹۷; Sveiby ۱۹۹۷; Stewart ۱۹۹۷; Roos et al. ۱۹۹۷).	در این دیدگاه IC مفهومی است برای تبیین ارزش بازاری سازمان که جمع ارزش مالی و سرمایه‌های دانسته‌ای است.	سرمایه‌های دانسته‌ای
(cf. Petkoff ۱۹۹۷)	دارایی نامشهود در مفهوم گسترده‌تری در نظر گرفته می‌شود که برای مثال شامل ارزش ایجاد شده از سوی مشتریان، پایگاه‌های داده‌ای و روابط بین کارفرما و کارمند می‌شود.	The International Accounting Standards Committee (۱۹۹۸)	دارایی‌های نامشهود، دارایی‌های غیرپولی قابل تعریفی هستند که ماهیت فیزیکی ندارند و در تولید بالارانه خدمات یا پشتیبانی از آنها کارگرفته می‌شوند. همچنین واژه‌ای است که در ادبیات حسابداری به واژه‌های زیر اشاره دارد: 'patents', 'licenses', 'trademarks', 'copyrights'	دارایی نامشهود

در نهایت برای پیشبرد اهداف این مقاله این تعریف براساس نگرش مرواشمیت^{۳۲} (۲۰۰۱) ارائه می‌شود: سرمایه‌های دانسته‌ای (IC) مجموعه‌ای از دارایی‌های دانش است که تاثیر به سزایی در موقعیت رقابتی سازمان ایفا می‌کند.

۳۲. Marr and Schiuma

پرسش‌ها و اهداف اساسی تحقیق

پس از آگاهی از اهمیت دانش و سرمایه‌های دانسته‌ای، پرسش کلیدی این است که شرکت‌ها چگونه باید به مدیریت دانش و سرمایه‌های دانسته‌ای خود پردازند؟ برای بررسی مبانی نظری مدیریت دانش و سرمایه‌های دانسته‌ای، برداشتن این پنج گام اساسی، به ترتیب ضروری به نظر می‌رسد:

۱. شناسایی منابع خلق ارزش: چه منابع دانشی و سرمایه‌های دانسته‌ای برای شرکت خلق ارزش می‌کنند؟
 ۲. بررسی وضعیت این منابع: وضعیت فعلی این سرمایه‌ها و منابع چگونه است؟

۳. بررسی پتانسیل قابل تحقق در مورد این منابع: با توجه به اهداف شرکت، چه وضعیتی برای این سرمایه‌ها مطلوب و ممکن تلقی می‌شود؟
 ۴. شناسایی زمینه‌هایی که امکان بهبود دارند: براساس شکاف موجود، اولویت‌های شرکت در بستن این شکاف‌ها کدام‌اند؟

۵. تدوین راهبردهای بهبودی بخش: پس از تعیین اولویت‌ها، چه راهبردهایی از مدیریت دانش برای بستن این شکاف‌ها مناسب به نظر می‌رسد؟
 چهار پرسش نخست مطرح شده در چارچوب این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند و پرسش پنجم که بخش مربوط به پروژه‌های مدیریت دانش قرار می‌گیرد، به دلیل گستردگی موضوع نیازمند پژوهشی جداگانه است که با توجه به نتایج این پژوهش در پروژه‌های آتی قابل مطالعه خواهد بود.

لزوم توجه به سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه

مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد جدید جهانی، درصدد به کارگیری موثرتر منابع سازمانی از جمله کارکنان و فناوری اطلاعات در جهت تحقق اهداف

سازمانی‌ست. تعداد شرکت‌هایی که با به کارگیری مدیریت دانش و سرمایه‌های دانسته‌ای به موفقیت‌های چشمگیری رسیده‌اند نیز در حال افزایش است و در این زمینه سرمایه‌های دانسته‌ای به شکل روز افزونی به‌عنوان تنها منبع ایجاد مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شوند. با این حال هرچند به کارگیری ابزاری برای سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای در همه صنایع می‌تواند مهم باشد، لیکن این سرمایه‌ها در صنایع و شرکت‌های "دانش بر"^{۳۳} اهمیت مضاعفی دارند. همچنین با توجه به نبود سابقه این ابزار در ایران، برای شروع کار در ایران یک صنعت و یا شرکت دانش بر مناسب‌تر به نظر می‌رسد.^{۳۴} در سطح جهانی نیز تلاش فراوانی برای درک سرمایه‌های دانسته‌ای و سنجش و مدیریت آنها به ویژه در صنایع خدماتی و متکی به دانش، نظیر صنعت بیمه، آغاز شده است. برای مثال شرکت بیمه اسکندیا^{۳۵} اولین شرکتی است که این سرمایه‌ها را مورد سنجش قرار داده است.

از سوی دیگر در ایران، برنامه چهارم توسعه به منظور نوسازی و روان‌سازی تجارت، افزایش سهم کشور در تجارت بین‌المللی، توسعه صادرات کالاهای غیرنفتی و خدمات، تقویت توان رقابتی محصولات صادراتی کشور در بازارهای بین‌المللی و به‌منظور گسترش کاربرد فناوری ارتباطات و اطلاعات در اقتصاد، بازرگانی و تجارت در چارچوب سند ملی بازرگانی کشور، دولت را مکلف کرده که سهم صادرات غیر نفتی از کل صادرات کشور از ۲۳/۱ درصد در سال ۱۳۸۲ به ۳۳/۶ درصد در سال ۱۳۸۸ افزایش یابد. همچنین بر اساس ردیف ۳۵ در بخش امور

۳۲. Knowledge Intensive

۳۴. صنایع دانش بر نظیر شرکت‌های رایانه‌ای، High Tec، تحقیقات دارویی و شرکت‌های خدماتی دانش بر نظیر شرکت‌های بیمه، مالی، رسانه‌ها و آموزشی است. برای مثال رجوع شود به مطالعه OECD ۱۹۹۹، IFAC ۱۹۹۸ و همچنین Roos ۲۰۰۳، Van, Bontis et al ۱۹۹۹، Sveiby ۱۹۹۸، Deventer ۲۰۰۲.

۳۵. Skandia

اقتصادی برنامه چهارم توسعه، فراهم کردن زمینه‌های لازم برای تحقق رقابت‌پذیری کالاها و خدمات کشور در سطح بازارهای داخلی و خارجی و ایجاد سازوکارهای مناسب برای رفع موانع توسعه صادرات غیر نفتی در دستور کار قرار دارد. (برنامه چهارم توسعه را بخوانید) از دیگر سو، بهبود سرمایه‌های دانسته‌ای بر اساس تجربیات و مبانی نظری موجود تاثیر مستقیمی بر افزایش رقابت‌پذیری دارد. از این رو صنعت بیمه به عنوان یک بخش خدماتی دانش بر مهم لازم است که به سرمایه‌های دانسته‌ای خود توجه کند. براین اساس در ادامه به روش کار این پژوهش می‌پردازیم.

روش پژوهش

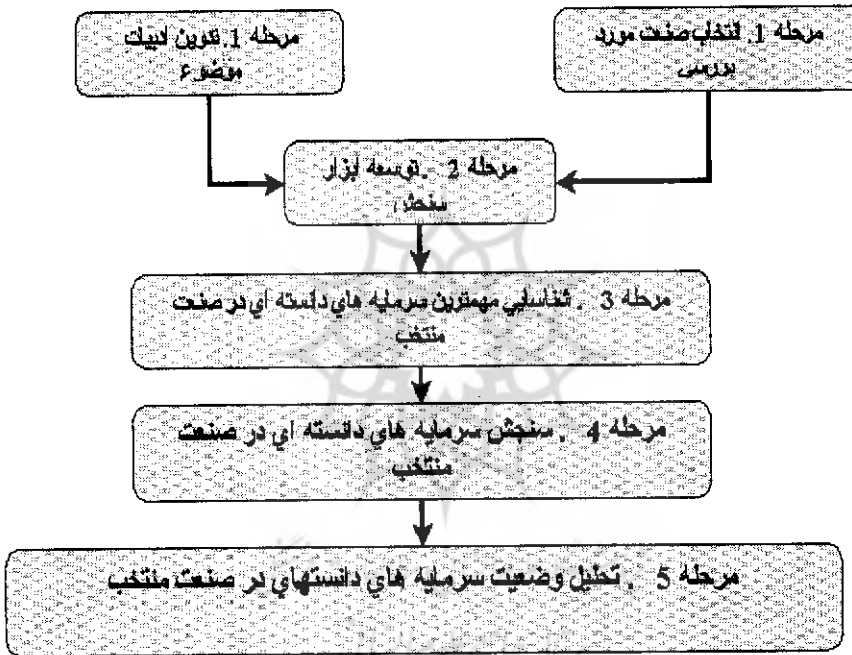
بر اساس اهمیت این سرمایه‌ها به ویژه در صنایع دانش‌بر نظیر صنعت بیمه، راهبردی‌ترین موضوع و نخستین گام در این مورد شناسایی این سرمایه‌هاست. تاکنون به طور پراکنده به اهمیت سنجش این سرمایه‌ها و روش‌های سنجش آنها اشاره شده است. با توجه به اهمیت موضوع، این مقاله تلاش می‌کند تا جوانب تاریک مانده این موضوع مهم را آشکار کند. بر این اساس برآن شدیم تا به کمک پژوهشکده بیمه مرکزی ایران به این مهم مبادرت ورزیم.

با توجه به نوپا بودن بحث مدیریت سرمایه‌های دانسته‌ای در سطح جهانی و به ویژه در سازمان‌های ایرانی، انتخاب زمینه پژوهش کار دشواری است. به نظر می‌رسد اولین گام اجرایی فراهم آوردن زمینه‌ای برای معرفی این سرمایه‌ها به مدیران شرکت‌هاست، تا به این ترتیب آنان براساس اهداف شرکت به شناسایی سرمایه‌های دانسته‌ای بپردازند.

البته پیش فرض ما در چنین پژوهشی این است که هر چند سازمان‌های ایرانی چندان به شکل رسمی به مدیریت سرمایه‌های دانسته‌ای توجهی نکرده‌اند،

لیکن این سرمایه‌ها تا حدی در این سازمان‌ها وجود دارند و به شکل غیر رسمی و شاید با تلاش‌های پراکنده‌ای در جهت اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شوند. پیش از بررسی نتایج به دست آمده، لازم است که خلاصه‌ای از جریان اجرایی پروژه و گزارش حاضر مطرح شود. این پروژه در پنج مرحله اجرا شده است (شکل شماره ۱) که در ادامه این مراحل تشریح می‌شود.

شکل ۱. مراحل پژوهش.



مرحله اول. تدوین ادبیات موضوع

در مرحله نخست ابتدا برای تبیین مفاهیمی نظیر مدیریت دانش و سرمایه‌های دانسته‌ای، به بررسی ادبیات موضوعی و روش‌های سنجش این سرمایه‌ها پرداخته شد که با توجه به کمبود منابع فارسی می‌تواند تلاشی برای بستن شکاف موجود باشد. در این مرحله ادبیات موضوع مرتبط با سرمایه‌های دانسته‌ای شامل تعاریف و کلیات، مباحث مربوط به سازمان یادگیرنده، مدیریت

دانش و مدیریت سرمایه دانسته‌ای، مبانی نظری ایجاد سرمایه‌های دانسته‌ای، کارکردهای سرمایه‌های دانسته‌ای و مدیریت دانش در سازمان، و لزوم سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای و مدل‌ها و روش‌های این کار و کاستی‌ها و مزیت‌های هر یک از آنها بررسی شد. علاوه بر تدوین مطالب فوق، به شکل موازی بررسی‌هایی برای انتخاب صنعت مناسب برای پیشبرد اهداف این پژوهش نیز در این بخش انجام گرفته است. همان‌طور که پیش از این ذکر شد، در طی فرایند تحقیق سه پرسش اساسی در سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای مطرح شد که برای معرفی ابزاری برای سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای، مورد بررسی قرار گرفتند که عبارت‌اند از:

۱. چرا سرمایه‌های دانسته‌ای باید مورد سنجش قرار گیرند و تا کتون در سایر شرکت‌ها در سراسر دنیا به چه هدفی سنجیده شده‌اند؟

۲. در سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای چه چیزی باید مورد سنجش قرار گیرد و تاکنون در سایر شرکت‌ها در سراسر دنیا چه چیزی سنجیده شده است؟

۳. سرمایه‌های دانسته‌ای چگونه باید سنجیده شوند و تاکنون در سایر شرکت‌ها در سراسر دنیا چگونه مورد سنجش قرار گرفته‌اند؟

در انتهای مرحله نخست ابزار پیشنهادی تحت عنوان IC-SP۲ طراحی شد که مبنای بررسی‌های بعدی قرار گرفت. در شکل ۲ چارچوب طراحی ابزار سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای ارائه شده است. در این ابزار سنجش، سرمایه‌های دانسته‌ای در سه بعد مورد بررسی قرار می‌گیرند که عبارت‌اند از

۱. انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای (IC-Stock) برای مثال:

• نگرش‌های کارشناسان (Buren, ۱۹۹۷, Edvinsson & Malone, ۱۹۹۹, Ross, ۲۰۰۴), Tsan & Chang, ۱۹۹۹, R. Baxter, S. Matear (۲۰۰۳), Chang & Ahn, ۲۰۰۴-۱۹۹۷)

• شایستگی‌های کارشناسان (Sveiby, ۱۹۹۶, SMAC ۱۹۹۸, Buren, ۱۹۹۹)

(Edvinsson, ۲۰۰۴, & Ahn, ۲۰۰۴, Chang & Malone, ۱۹۹۷)

۲. فرایندهای سرمایه‌های دانسته‌ای (IC-Process) که با توجه به ایده سویدی و همکارانش طراحی شدند. براین اساس سه دسته سرمایه انسانی (H)، مشتری (C) و ساختاری (S) هر یک به خود و به دو سرمایه دیگر نیز قابل تبدیل‌اند. بر این اساس ۹ فرایند را می‌توان در نظر گرفت. افزون بر آن یک فرایند که بر این اشتراک هر سه سرمایه باشد نیز قابل بررسی است که در مجموع ۱۰ فرایند برای فرایندهای سرمایه‌دانسته‌ای در این بررسی مدنظر قرار گرفتند. (al, ۲۰۰۲ Sveiby, et) برای مثال فرایند انتقال دانش بین کارشناسان شرکت (H²H) شامل:

• فراهم کردن زمینه ملاقات کارشناسان با یکدیگر برای به اشتراک‌گذاری

دانش

• آموزش مدیران

• ایجاد روحیه اعتماد و اطمینان در کارشناسان

• استخدام کارشناسان شایسته

• توسعه فرهنگ آموختن در بین کارشناسان (al, ۲۰۰۲ Sveiby, et)

سایر فرایندها عبارت‌اند از انتقال دانش از کارشناسان به سرمایه‌های

ساختاری (H²H)، انتقال دانش از سرمایه‌های ساختاری به کارشناسان (S²H)،

انتقال دانش از کارشناسان به سرمایه‌های مشتری و بازار (H²S)، انتقال دانش از

سرمایه‌های مشتری و بازار به کارشناسان (C²H)، انتقال دانش بین سرمایه‌های

مشتری و بازار (C²C)، انتقال دانش از سرمایه‌های مشتری و بازار به سرمایه‌های

ساختاری (C²S)، انتقال دانش از سرمایه‌های ساختاری به سرمایه‌های مشتری و

بازار (S²C)، انتقال دانش بین سرمایه‌های ساختاری (S²S) و بیشینه کردن خلق

ارزش در کل سرمایه‌ها (نگرش کلی به سازمان - فعالیت‌های عمومی).

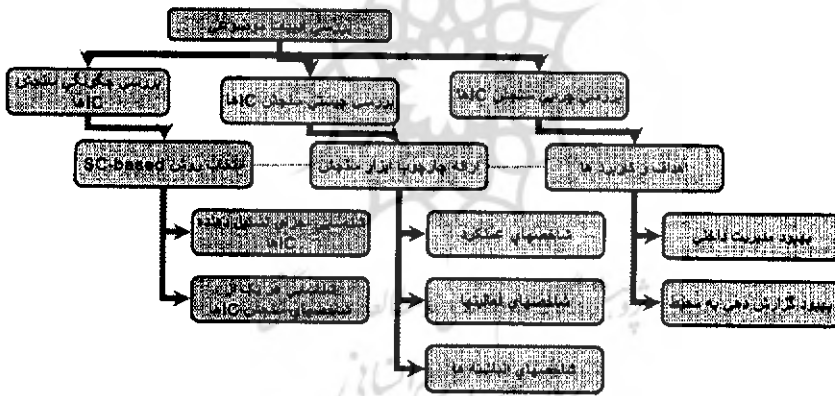
۳. عملکرد سرمایه‌های دانسته‌ای (IC-Performance)

برای این منظور باتوجه به‌ایده سوئی در مدل IAM (Sveiby, ۱۹۹۸) شاخص‌های سنجش عملکرد را برای هر یک از سه سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری و بازار، در سه دسته بررسی شد که عبارت‌اند از:

- رشد
- کارایی
- پایداری

درنهایت، شکل ۲ چارچوب طراحی ابزارسنجش که در آن به سه گام اساسی برای توسعه ابزار سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای اشاره شده‌است را نشان می‌دهد.

شکل ۲. چارچوب طراحی ابزار سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای



همچنین در این مرحله شرکت‌های بیمه ایران، البرز، آسیا، دانا، پارسیان و کارآفرین بررسی شدند. این شرکت‌ها که بر اساس آمار سال ۱۳۸۲ بیمه مرکزی بیش از ۹۹ درصد از سهم بازار بیمه کشور را تشکیل می‌دهند، به پیشنهاد پژوهشکده بیمه مرکزی انتخاب شدند. مدیران عضو شورای فنی در هر یک از این شرکت‌ها و در مرحله دیگر سرپرستان و کارشناسانی که مدیرانشان آنها را معرفی کرده بودند، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند.

مرحله دوم. توسعه ابزار سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای

در این مرحله، مدل مفهومی ابزار مذکور ارائه شد و به کمک مصاحبه و پرسش‌نامه شماره یک، مورد ارزیابی اولیه قرار گرفت. برای ارزیابی اولیه ابزار مذکور، در بین ۳۰ نفر از خبرگان بیمه شامل مدیران و کارشناسان بخش تحقیق و توسعه شرکت بیمه مرکزی، کارشناسان فعال در شرکت‌های بیمه و عده‌ای از دانش‌آموختگان رشته مدیریت بیمه، ارسال و گردآوری شد. در این پرسش‌نامه از خبرگان خواسته شد تا میزان تناسب شاخص‌ها را در یک طیف ۵ تایی لیکرت (بی‌اهمیت تا کاملاً مهم) مشخص کنند. اهدافی که در این پرسش‌نامه دنبال شد عبارت بودند از:

۱. اصلاح انشایی پرسش‌نامه

۲. اصلاح شاخص‌ها به گونه‌ای که مناسب با واژگان مورد استفاده در صنعت

بیمه باشد.

۳. اضافه کردن عوامل مهمی که در ادبیات موضوع شناسایی نشده است.

۴. حذف شاخص‌هایی که با سایر شاخص‌ها مشابه بودند یا در صنعت بیمه

ایران معنی‌دار نبودند.

در انتهای مرحله دوم چارچوب ابزار سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای در

صنعت بیمه اصلاح و تعدیل شد که نمایه تایید شده آن در شکل ۳ نشان داده شده است.

مرحله سوم. شناسایی مهم‌ترین سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه کشور

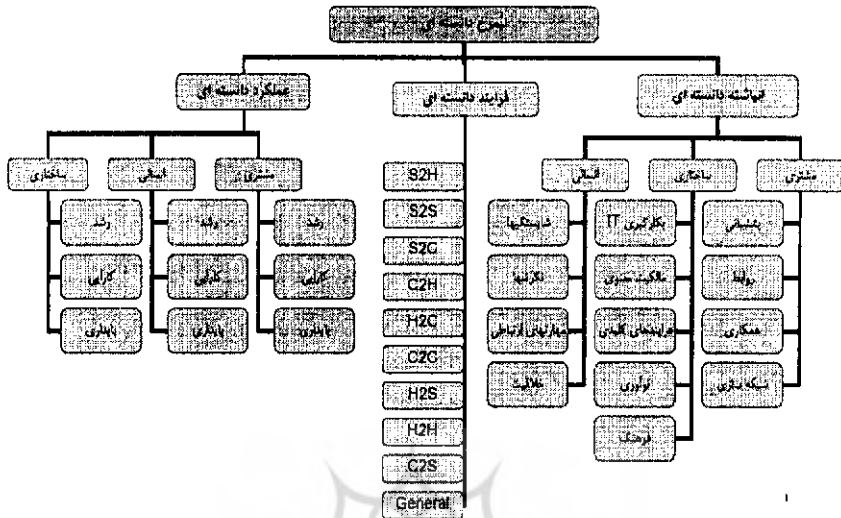
در این مرحله، مهم‌ترین سرمایه‌های دانسته‌ای در شرکت‌های مورد بحث،

شناسایی شد. این کار به کمک پرسش‌نامه شماره دو و توسط مدیران شرکت‌های

بیمه مورد بررسی انجام گرفت. در انتهای این مرحله، مهم‌ترین سرمایه‌های

دانسته‌ای بر اساس پورتفوی که توضیح داده خواهد شد، بررسی شدند.

شکل ۳. چارچوب تایید شده ابزار سنجش سرمایه های دانسته ای در صنعت بیمه



مرحله چهارم. سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه کشور در این مرحله، وضعیت فعلی و پتانسیل قابل تحقق هر یک از سرمایه‌های دانسته‌ای کلیدی، پایه‌ای و بالقوه از دیدگاه کارشناسان بخش‌های مربوط به انواع رشته‌های بیمه‌ای مورد قضاوت قرار گرفت. این کار به کمک پرسش‌نامه شماره ۳ و توسط سرپرستان و کارشناسان شرکت‌های مورد بررسی انجام گرفت. در انتهای این مرحله، وضعیت فعلی و پتانسیل قابل تحقق هر یک از مهم‌ترین سرمایه‌های دانسته‌ای بر اساس مفهوم پورتفوی در تک تک شرکت‌ها مشخص و در نهایت به عنوان وضعیت فعلی و پتانسیل قابل تحقق در کل صنعت بیمه تلقی شد.

مرحله پنجم. تحلیل وضعیت سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه کشور در این مرحله، پس از جمع‌آوری داده‌ها به کمک ابزار طراحی شده، تحلیل‌هایی برای شناسایی فرصت‌های بهبود و مقایسه شرکت‌های مورد بررسی،

انجام گرفت و این کار به کمک مصاحبه با مدیران فنی مذکور تکمیل شد. در ادامه پس از مرور یافته‌های به‌دست‌آمده، بر مبنای موقعیت فعلی، موقعیت مطلوب معرفی شده و استراتژی‌های لازم به منظور رسیدن به این نقطه مطلوب تدوین می‌شود. در ادامه این مقاله بر اساسی‌ترین و ابتدایی‌ترین گام این پژوهش که شناسایی سرمایه‌های دانسته‌ای است تاکید خواهیم کرد.

معرفی سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه کشور

در این مرحله، نظر مدیران عضو شورای فنی در هر یک از شش شرکت مورد بررسی که مدیریت رشته‌های مختلف بیمه‌ای نظیر مدیریت بیمه اشخاص، اموال، مسئولیت و مهندسی را بر عهده داشتند که در واقع همان جامعه آماری مرحله دوم باشند جمع‌آوری شد (۶۰ نفر). در این بخش برای معرفی بهتر سرمایه‌های دانسته‌ای، مفهوم پورتفوی سرمایه‌های دانسته‌ای را معرفی می‌کنیم.

پورتفوی سرمایه‌های دانسته‌ای

در این پژوهش، این پورتفوی (شکل ۴) برای بررسی میزان اهمیت این سرمایه‌ها در صنعت بیمه مورد استفاده قرار گرفت. این پورتفوی بر اساس این دو عامل طراحی شده است:

۱. میزان اهمیت سرمایه دانسته‌ای در حال حاضر

۲. میزان اهمیت سرمایه دانسته‌ای در پنج سال آینده

بر این اساس، یک سرمایه دانسته‌ای می‌تواند زیر عنوان یکی از چهار

گزینه زیر قرار گیرد:

• سرمایه‌های نامرتب: به سرمایه‌هایی اشاره دارد که در حال حاضر اهمیتی

در تحقق اهداف راهبردی شرکت ندارند. همچنین نمی‌توان انتظار داشت که این

سرمایه‌ها در ۵ سال آینده نیز در برای تحقق اهداف راهبردی ایفای نقش کنند.

نظیر سرمایه شماره ۵ که به شکل نمادین در شکل ۴ نمایش داده شده است.

• **سرمایه‌های پایه‌ای:** به سرمایه‌هایی اشاره دارد که در حال حاضر در تحقق اهداف راهبردی شرکت مهم به نظر می‌رسند. لیکن نمی‌توان انتظار داشت که این سرمایه‌ها در ۵ سال آینده نیز در برای تحقق اهداف راهبردی ایفای نقش کنند. نظیر سرمایه‌های شماره ۳ و ۷ که به شکل نمادین در شکل ۴ نمایش داده شده‌اند.

• **سرمایه‌های بالقوه:** به سرمایه‌هایی اشاره دارد که در حال حاضر اهمیتی در تحقق اهداف راهبردی شرکت ندارند. لیکن انتظار می‌رود که این سرمایه‌ها در ۵ سال آینده در جهت تحقق اهداف راهبردی ایفای نقش نمایند. نظیر سرمایه‌های شماره ۱، ۶ و ۴ که به شکل نمادین در شکل ۴ نمایش داده شده‌اند.

• **سرمایه‌های کلیدی:** به سرمایه‌هایی اشاره دارد که در حال حاضر در تحقق اهداف راهبردی شرکت مهم به نظر می‌رسند. همچنین انتظار می‌رود که این سرمایه‌ها در ۵ سال آینده نیز برای تحقق اهداف راهبردی ایفای نقش کنند. نظیر سرمایه‌های شماره ۲ و ۸ که به شکل نمادین در شکل ۴ نمایش داده شده‌اند.

شکل ۴. پورتفوی سرمایه‌های دانسته‌ای

زیاد اهمیت در 5 سال آتی کم	کم	6	کلیدی	2
	زیاد	4	1	8
	بی اهمیت	5	پایه‌ای	7
	کم		3	
	زیاد			

بعد از معرفی پورتفوی سرمایه‌های دانسته‌ای، نتایج به دست آمده بر اساس این پورتفوی را بررسی می‌کنیم. پیش از آن لازم است یادآوری شود که این ابزار

سنجش، در فاز شناسایی سرمایه‌های دانسته‌ای را بر اساس مفهوم انباشته-فرایند^{۳۶} در دو بعد مورد بررسی قرار می‌دهد که عبارت‌اند از:

۱. انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای (IC-Stock)

۲. فرایندهای سرمایه‌های دانسته‌ای (IC-Process)

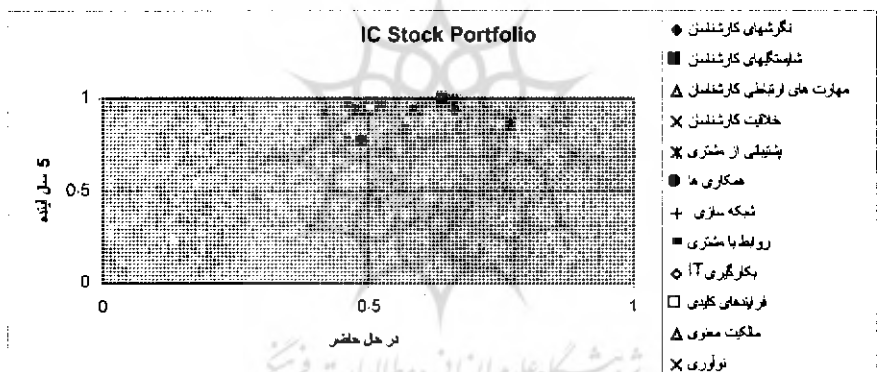
در گام نخست؛ عاملان انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای مهم در صنعت بیمه باید شناسایی شود. بر این اساس؛ درجه اهمیت این عوامل در حال حاضر و در ۵ سال آتی؛ با توجه به اهداف شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج مربوط به انباشته‌های مهم ICها در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. نتایج مربوط به عاملان انباشته‌ای مهم (کلیدی، پایه ای و بالقوه)

نوع سرمایه	درجه اهمیت		عامل‌های انباشته‌ای مهم	
	در ۵ سال آتی	در حال حاضر		
کلیدی	۰,۹۴	۰,۶۶	نگرش‌های کارشناسان	سرمایه انسانی
کلیدی	۰,۹۸	۰,۶۴	شایستگی‌های کارشناسان	
کلیدی	۰,۸۵	۰,۵۷	مهارت‌های ارتباطی کارشناسان	
کلیدی	۰,۹۴	۰,۵۸	خلأقیّت کارشناسان	
کلیدی	۰,۸۶	۰,۷۷	پشتیبانی از مشتری	سرمایه مشتری
بالقوه	۰,۷۵	۰,۴۹	همکاری‌ها	
بالقوه	۰,۹۲	۰,۴۲	شبکه‌سازی	
کلیدی	۰,۹۸	۰,۶۶	روابط با مشتری	
بالقوه	۰,۹۷	۰,۴۶	به‌کارگیری IT	سرمایه ساختاری
کلیدی	۰,۹۴	۰,۵۱	فرایندهای کلیدی	
بالقوه	۰,۷۸	۰,۴۶	مالکیت معنوی	
کلیدی	۰,۹۷	۰,۵۲	نوآوری	
کلیدی	۰,۹۴	۰,۴۸	فرهنگ	

بر اساس نتایج به دست آمده، مدیران این صنعت همه انباشته‌های سرمایه‌های مورد بررسی را که از پیش آزمون انتخاب شده‌اند، مهم تشخیص داده‌اند. همچنین انباشته‌های دانسته‌ای همکاری‌ها، شبکه سازی، به کارگیری IT و مالکیت معنوی به‌عنوان سرمایه‌های بالقوه شناخته شده‌اند. بدین معنا که این سرمایه‌ها در ۵ سال آینده اهمیتی بیشتر از آنچه امروز دارند خواهند یافت. سایر سرمایه‌ها به عنوان سرمایه‌های کلیدی یعنی سرمایه‌هایی که هم در حال حاضر و هم در ۵ سال آتی بسیار مهم هستند، شناسایی شده‌اند. در شکل ۵ پورتفوی مربوط به انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای نمایش داده شده است.

شکل ۵. پورتفوی مربوط به انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای



در گام دوم؛ فعالیت‌های مهم برای توسعه و به کارگیری این سرمایه‌ها برای خلق ارزش در شرکت‌های بیمه‌ای شناسایی شدند. بر این اساس؛ درجه اهمیت هر یک از فعالیت‌ها موردپرسش قرار گرفته‌است. نتایج مربوط به فرایندهای مهم ICها در جدول ۳ نمایش داده شده است.

بر اساس نتایج بدست آمده، مدیران این صنعت همه فرایندهای سرمایه‌های مورد بررسی را که از پیش آزمون انتخاب شده‌اند، مهم تشخیص داده‌اند. به این ترتیب که فعالیت‌های دانسته‌ای شامل انتقال دانش بین کارشناسان شرکت، انتقال

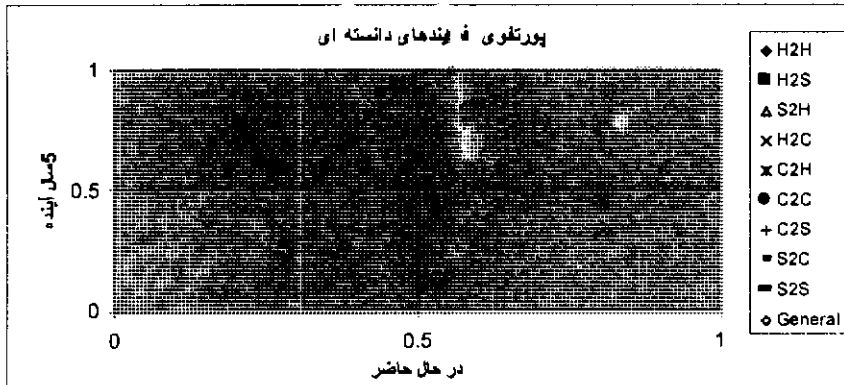
دانش از سرمایه‌های ساختاری به سرمایه‌های مشتری و بازار و انتقال دانش بین سرمایه‌های ساختاری به عنوان سرمایه‌های کلیدی شناخته شده‌اند. بدین معنا که این سرمایه‌ها هم در حال حاضر و هم در ۵ سال آتی بسیار مهم‌اند. جدول ۳. نتایج مربوط به عامل‌های فرایندهای مهم (کلیدی، پایه‌ای و بالقوه)

نوع سرمایه	درجه اهمیت		عواملان فرایندهای مهم
	در ۵ سال آتی	در حال حاضر	
کلیدی	۰,۸۶	۰,۵۱	انتقال دانش بین کارشناسان شرکت (H۲H)
بالقوه	۰,۹۰	۰,۴۴	انتقال دانش از کارشناسان به سرمایه‌های ساختاری (H۲S)
بالقوه	۰,۹۳	۰,۴۲	انتقال دانش از سرمایه‌های ساختاری به کارشناسان (S۲H)
بالقوه	۰,۸۰	۰,۴۶	انتقال دانش از کارشناسان به سرمایه‌های مشتری و بازار (H۲C)
بالقوه	۰,۷۰	۰,۴۳	انتقال دانش از سرمایه‌های مشتری و بازار به کارشناسان (C۲H)
بالقوه	۰,۸۰	۰,۴۲	انتقال دانش بین سرمایه‌های مشتری و بازار (C۲C)
بالقوه	۰,۸۱	۰,۴۸	انتقال دانش از سرمایه‌های مشتری و بازار به سرمایه‌های ساختاری (C۲S)
کلیدی	۰,۹۲	۰,۵۲	انتقال دانش از سرمایه‌های ساختاری به سرمایه‌های مشتری و بازار (S۲C)
کلیدی	۰,۹۰	۰,۵۱	انتقال دانش بین سرمایه‌های ساختاری (S۲S)
بالقوه	۰,۸۵	۰,۴۲	بیشینه کردن خلق ارزش در کل سرمایه‌ها (نگرش کلی به سازمان)

سایر سرمایه‌ها به عنوان سرمایه‌های بالقوه یعنی سرمایه‌هایی که در ۵ سال آینده اهمیتی بیشتر از آنچه امروز دارند خواهند یافت، شناسایی شده‌اند. در شکل ۶ پورتفوی مربوط به فرایندهای سرمایه‌های دانسته‌ای نمایش داده شده است.^{۳۷}

۳۷. توجه کنید که برچسب‌هایی نظیر H۲S، H۲H و امثال آنها در بخش شماره ۵ و همچنین در جدول شماره ۵ معرفی شده‌اند.

شکل ۶. پورتفوی مربوط به فرایندهای سرمایه‌های دانسته‌ای.



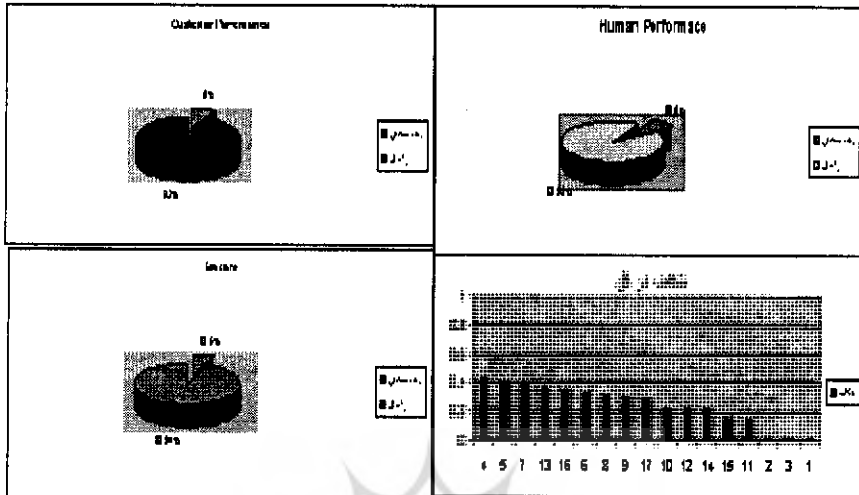
همچنین در این بررسی؛ اهداف شرکت‌های بیمه و میزان تحقق آنها بر اساس مفهوم عملکرد غیر مالی و دانشی مورد توجه قرار گرفت. بر این اساس؛ میزان اهمیت اهداف شرکت‌ها در یک طیف پنج تایی (۱ = بی‌اهمیت تا ۵ = بسیار مهم) ارزیابی شدند. چکیده نتایج این بررسی در جدول ۱ نمایش داده شده است. همچنین میزان تحقق این اهداف بر اساس نظرات مدیران این صنعت مورد بررسی قرار گرفت. شکل ۷ نمایانگر نتایج به دست آمده است. بخشی که با شماره ۲ در این نمودارها نشان داده شده نمایانگر بخشی از عملکردی است که مورد توجه قرار نگرفته است. در مورد عملکرد سرمایه انسانی و مشتری ۹۲ درصد و در مورد عملکرد سرمایه ساختاری ۹۴ درصد بوده است. این ارقام بدین معناست که صنعت بیمه تا کنون عملکرد بسیار ضعیفی در مورد تحقق نتایج مربوط به عملکرد سرمایه‌های دانسته‌ای داشته است.

جدول ۴: نتایج مربوط به اهمیت شاخص‌های اهداف در کل صنعت

میزان اهمیت	شاخص‌های سنجش اهداف
۰,۵۶	حق بیمه به ازای هر کارشناس
۰,۵۴	خسارت به ازای هر کارشناس
۰,۵۳	حق بیمه به ازای دستمزد سالانه کارشناسان
۰,۷۵	رشد سهم بازار
۰,۷۷	رشد حق بیمه
۰,۷۵	رشد تعداد بیمه نامه
۰,۷۴	روند ضریب خسارت
۰,۷۴	سهم درآمد ناشی از مشتریان کلیدی
۰,۶۴	میزان فروش به مشتریان جدید: کمتر از یک سال
۰,۵۶	متوسط حق بیمه برای هر بیمه گذار در سال (حق بیمه/تعداد مشتری)
۰,۵۱	تعداد بیمه نامه به کارکنان
۰,۶۳	سودآوری هر مشتری
۰,۷۳	توان رهبری در صنعت
۰,۶	هزینه‌های اداری به کل درآمد
۰,۵۱	حق بیمه به ازای کارکنان اداری
۰,۷۸	نیرومندی ائتلاف های راهبردی شرکت با دیگر شرکت‌های بیمه‌ای و سایر شرکا
۰,۷۱	توان پاسخ گویی به رقابت

همچنین در شکل زیر میزان توجه این صنعت به عملکرد سه نوع سرمایه ذکر شده را نمایش می‌دهد که بر این اساس بیشترین توجه مدیران به عملکرد سرمایه مشتری و انسانی و سپس سرمایه ساختاری است. هر چند همان‌طور که در همین شکل نشان داده شده و پیش از این نیز ذکر شد، در مجموع توجه مبذول شده به عملکرد این سرمایه‌ها با وجود اهمیت آنها در هر یک از سه سرمایه ذکر شده کمتر از ۱۰ درصد بوده است.

شکل ۷. میزان توجه این صنعت به عملکرد سه نوع سرمایه ذکر شده

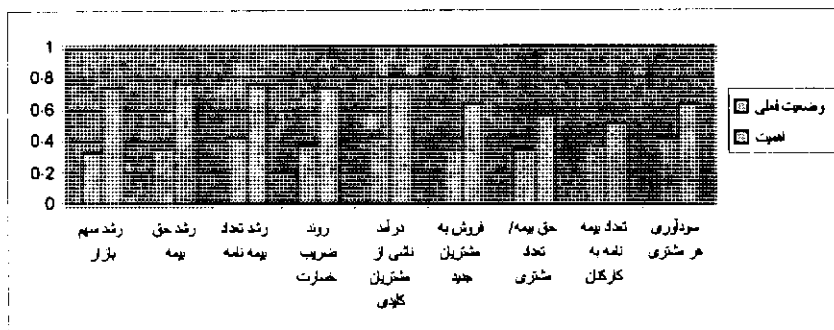


در ادامه شکل‌های ۸، ۹ و ۱۰ به ترتیب میزان اهمیت و وضعیت فعلی شاخص‌های عملکرد انسانی، مشتری و ساختاری را در صنعت بیمه کشور نمایش می‌دهد.

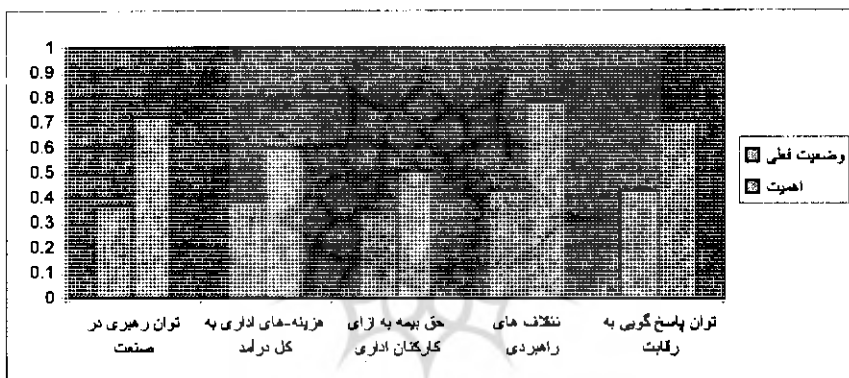
شکل ۸. میزان اهمیت و وضعیت فعلی شاخص‌های عملکرد انسانی در صنعت بیمه کشور



شکل ۹. میزان اهمیت و وضعیت فعلی شاخص‌های عملکرد مشتری در صنعت بیمه کشور



شکل ۱۰. میزان اهمیت و وضعیت فعلی شاخص‌های عملکرد ساختاری در صنعت بیمه کشور



همان‌طور که پیش از این ذکر شد، در این پژوهش ابزارهای سنجش و مدیریت این سرمایه‌ها ارائه شده که بعد از شناسایی مهمترین سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه در فاز نخست، در فاز دوم به سنجش و در فاز سوم به تحلیل نتایج می‌پردازد. در ادامه به اختصار به نتایج این دو بخش اشاره می‌شود.

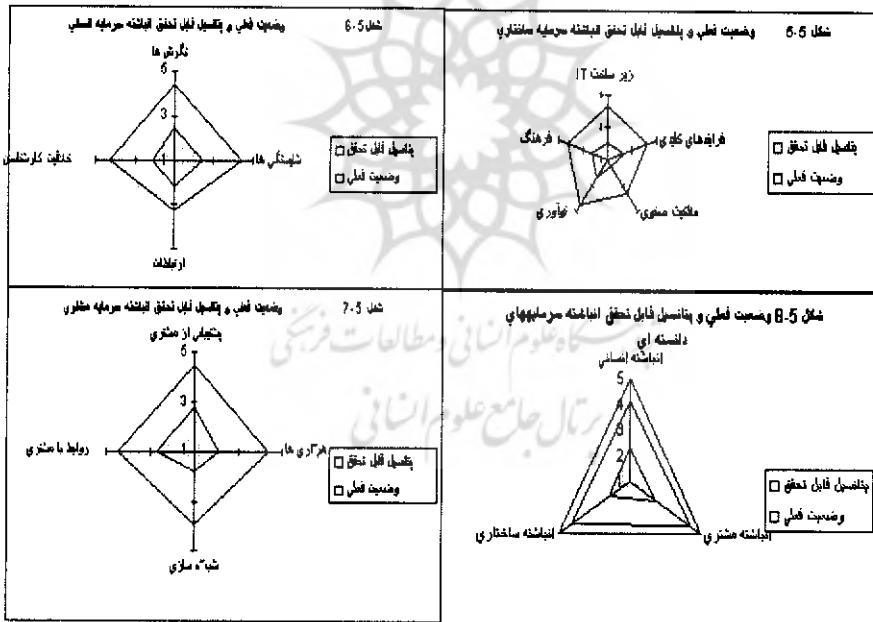
فاز سنجش

در این فاز گزارش‌های زیر توسط این ابزار می‌تواند ارائه شود. در این فاز منظور از شکاف، تفاوت بین وضعیت فعلی و پتانسیل قابل تحقق در مورد هر یک از سرمایه‌های دانسته‌ای است.

۱. نمایش شکاف موجود در مهم‌ترین انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای
۲. نمایش شکاف موجود در مهم‌ترین فرایندهای سرمایه‌های دانسته‌ای
۳. نمایش شکاف موجود در مهم‌ترین شاخص‌های سنجش عملکرد سرمایه‌های دانسته‌ای

شکل ۱۱. وضعیت فعلی و پتانسیل قابل تحقق را در مورد انباشته سرمایه انسانی، انباشته سرمایه مشتری، انباشته سرمایه ساختاری و انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای را نمایش می‌دهد. همچنین جدول ۵ نمونه‌ای از محاسبات را در مورد سرمایه‌های ساختاری به عنوان نمونه نمایش می‌دهد.

شکل ۱۱. وضعیت فعلی و پتانسیل قابل تحقق انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای



جدول ۵. محاسبات مربوط به عاملان انباشته‌های ساختاری

انباشته‌ها	شاخص‌ها	میانگین اهمیت	WI	وضعیت فعلی شاخص	وضعیت فعلی عامل
به کارگیری IT	V۳۸I	۴,۵۲	۰,۳۳	۱,۹۶	ضعیف ۲,۰۰
	V۳۹I	۴,۶۶	۰,۳۴	۲,۱۰	
	V۲I	۴,۳۵	۰,۳۲	۱,۹۴	
فرایندهای کلیدی	V۵I	۴,۵۴	۰,۳۴	۲,۳۹	ضعیف تا متوسط ۲,۴۰
	V۶I	۴,۴۸	۰,۳۳	۲,۶۳	
	V۸I	۴,۴۰	۰,۳۳	۲,۱۹	
مالکیت معنوی	V۲۸I	۳,۸۸	۰,۵۱	۱,۵۱	خیلی ضعیف تا ضعیف ۱,۵۲
	V۲۹I	۳,۷۲	۰,۴۹	۱,۵۴	
نوآوری	V۴۹I	۴,۶۲	۰,۵۱	۲,۴۳	ضعیف تا متوسط ۲,۳۶
	V۵۰I	۴,۵۲	۰,۴۹	۲,۳۰	
فرهنگ	V۳۰I	۴,۵۷	۰,۲۵	۱,۹۹	ضعیف تا متوسط ۲,۲۵
	V۵۲I	۴,۶۰	۰,۲۵	۲,۳۱	
	V۵۳I	۴,۵۱	۰,۲۵	۲,۳۸	
	V۵۵I	۴,۴۶	۰,۲۵	۲,۳۴	

فاز تحلیل

در این مرحله برای مختصر کردن نتایج به شکلی که توسط مدیران به سرعت و سهولت قابل بررسی باشد، معیار زیر پیشنهاد شده است:

اولویت هر یک از سرمایه‌های دانسته برابر است با حاصل ضرب میزان اهمیت سرمایه‌های دانسته‌ای (کلیدی، بالقوه و پایه‌ای بودن) در میزان شکاف موجود در وضعیت این سرمایه‌ها. بر این اساس هر چه یک سرمایه در جهت تحقق اهداف شرکت مهم‌تر باشد و همچنین تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته باشد اولویت بیشتری برای رسیدگی دارد. مقدار ستون امتیاز نشان دهنده حاصل ضرب

سه ستون شکاف، اهمیت در حال حاضر و اهمیت در ۵ سال آتی است. همچنین در ستون Pr ستون امتیازات در مقیاس صفر تا یک محاسبه شده که اولویت این سرمایه‌ها را نشان می‌دهد. در این فاز گزارش‌های زیر توسط این ابزار می‌تواند ارائه شود:

۱. اولویت‌بندی مهم‌ترین انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای برای رسیدگی و بهبود آنها.

۲. اولویت بندی مهم‌ترین فرایندهای سرمایه‌های دانسته‌ای برای رسیدگی و بهبود آنها.

۳. اولویت‌بندی مهم‌ترین شاخص‌های سنجش عملکرد سرمایه‌های دانسته-ای برای رسیدگی و بهبود آنها.

جدول‌های ۶ و ۷ به ترتیب اولویت‌بندی عاملان و شاخص‌های انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای را برای رسیدگی و بهبود در صنعت بیمه نشان می‌دهند.

جدول ۶. اولویت دارترین عاملان انباشته‌های سرمایه‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه

Pr	امتیاز	اهمیت در		شکاف	انباشته‌ها	رتبه
		۵ سال آتی	حال حاضر			
۱,۰۰	۱,۳۶	۰,۹۸	۰,۶۴	۱,۹۸	شناستگی‌ها	۱
۰,۹۵	۱,۲۲	۰,۹۴	۰,۶۶	۱,۹۷	بگوش‌ها	۲
۰,۹۲	۱,۲۰	۰,۹۴	۰,۵۸	۲,۱۸	خلاقیت کارشناسان	۳
۰,۸۸	۱,۱۷	۰,۹۸	۰,۶۶	۱,۸۰	روابط با مشتری	۴
۰,۷۹	۱,۱۰	۰,۸۶	۰,۷۷	۱,۶۶	پشتیبانی از مشتری	۵
۰,۷۴	۱,۰۶	۰,۹۷	۰,۵۲	۲,۱۰	نوآوری	۶
۰,۷۲	۱,۰۵	۰,۹۷	۰,۴۶	۲,۳۴	به کارگیری IT	۷
۰,۵۷	۰,۹۳	۰,۹۴	۰,۴۸	۲,۰۸	فرهنگ	۸
۰,۵۴	۰,۹۱	۰,۹۴	۰,۵۱	۱,۹۰	فرایندهای کلیدی	۹

جدول ۷. اولویت دارترین شاخص‌های انباشته‌های دانسته‌ای در صنعت بیمه

رتبه	شاخص‌های انباشته‌ها دانسته‌ای	سرمایه	انباشته	امتیاز	P _۳
۱	توان تصمیم‌گیری	انسانی	شایستگی‌ها	۱,۲۲	۱,۰۰
۲	رضایت‌مندی مشتریان	مشتری	روابط	۱,۲۲	۱,۰۰
۳	توان شرکت در حفظ مشتریان	مشتری	روابط	۱,۱۹	۰,۹۶
۴	انگیزه کارشناسان	انسانی	نگرش‌ها	۱,۱۶	۰,۹۲
۵	مناسب بودن تعداد کارکنان بخش صدور بیمه‌نامه	مشتری	پشتیبانی	۱,۱۶	۰,۹۲
۶	اعتقاد به این که سازمان به نظرش اهمیت می‌دهد	انسانی	نگرش‌ها	۱,۱۴	۰,۸۹
۷	اثر بخشی در بازاریابی	مشتری	روابط	۱,۱۳	۰,۸۸
۸	میزان رضامندی کارشناسان از شرکت	انسانی	نگرش‌ها	۱,۱۲	۰,۸۶
۹	مهارت در مورد فناوری‌های جدید مربوط به امور بیمه‌ای	انسانی	شایستگی‌ها	۱,۱۱	۰,۸۵
۱۰	میزان اعتماد افراد به نیت و رفتار دیگران	انسانی	نگرش‌ها	۱,۱۱	۰,۸۵
۱۱	توان رهبری	انسانی	شایستگی‌ها	۱,۱۰	۰,۸۴
۱۲	ارتباط و همکاری مستقیم با مشتری	مشتری	روابط	۱,۰۸	۰,۸۱
۱۳	نوآوری و خلاقیت کارشناسان	انسانی	خلاقیت	۱,۰۳	۰,۷۵
۱۴	توان حل مسئله	انسانی	شایستگی‌ها	۱,۰۳	۰,۷۴
۱۵	میزان تعهد کارشناسان به شرکت	انسانی	نگرش‌ها	۱,۰۳	۰,۷۴
۱۶	اشتیاق به کارهای سازمانی محول	انسانی	نگرش‌ها	۰,۹۹	۰,۶۹
۱۷	برقراری روابط با سازمان بر اساس اصول اخلاقی	انسانی	نگرش‌ها	۰,۹۹	۰,۶۹
۱۸	توانایی کارشناسان در پی‌گیری مفاهیم و خدمات جدید بیمه‌ای به گونه‌ای موثر	انسانی	خلاقیت	۰,۹۷	۰,۶۷
۱۹	توان ارائه محصولات/ خدمات جدید	ساختاری	نوآوری	۰,۹۷	۰,۶۶
۲۰	توانایی در انجام دادن کار گروهی	انسانی	شایستگی‌ها	۰,۹۶	۰,۶۴
۲۱	اثر بخشی در ارائه محصولات/ خدمات جدید	ساختاری	نوآوری	۰,۹۵	۰,۶۴
۲۲	داشتن تعداد شعب کافی	مشتری	پشتیبانی	۰,۹۵	۰,۶۳
۲۳	ظرفیت IT در شرکت (سرعت و حجم فایبل بازیابی، پردازش و انتقال اطلاعات)	ساختاری	به‌کارگیری IT	۰,۹۲	۰,۵۹
۲۴	داشتن تعداد نمایندگی‌های کافی	مشتری	پشتیبانی	۰,۹۱	۰,۵۸

۰,۵۶	۰,۹۰	به‌کارگیری IT	ساختاری	میزان دسترسی هر کارمند به سخت افزارها، نرم‌افزارها و شبکه های مورد نیازش	۲۵
۰,۵۶	۰,۹۰	فرهنگ	ساختاری	فرهنگ نوآوری در سازمان	۲۶
۰,۵۳	۰,۸۷	روابط	مشتری	شهرت و وجهه شرکت	۲۷
۰,۵۳	۰,۸۷	ارتباطی	انسانی	مهارت کارشناسان در مذاکره	۲۸
۰,۵۰	۰,۸۴	به‌کارگیری IT	ساختاری	میزان بکارگیری IT در فرایندها	۲۹

اعتبار سنجی

در نهایت پس از بررسی هر سه جنبه انباشته، فعالیت‌ها و عملکرد؛ از سوی مدیران بیمه کشور که نمونه‌های آماری این تحقیق را تشکیل می‌دادند، تناسب چهارچوب پیشنهادی برای سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای شرکت‌های بیمه، مورد بررسی قرار گرفت. در این نظر سنجی از مدیران بیمه خواسته شد که بر اساس سه بخش مورد بررسی در پرسش‌نامه شماره دو نظرشان را در مورد تناسب ابزار پیشنهادی برای سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای شرکت‌های بیمه، در دو محور زیر بیان کنند:

الف) مزایای به‌کارگیری این ابزار در جهت بهبود مدیریت داخلی

شرکت بیمه شامل کمک به مدیران بزای:

۱. تخصیص بهتر منابع سازمانی از طریق افزایش شفافیت؛ تخصیص منابع مالی

شرکت.

۲. نگرش جامع: این ابزار بانگرش به‌همه ابعاد شرکت؛ نگرش جامعی را فراهم

می‌کند.

۳. استاندارد سازی سنجش: به کمک این ابزار روش استاندارد برای

گزارش‌دهی فراهم می‌شود.

۴. زبان مشترک: به کمک این ابزار زبان مشترکی برای بررسی و توجه به دارایی‌های پنهان فراهم می‌شود.

۵. تمرکز بر آینده: این ابزار عوامل موثر بر شکل دهی آینده را نمایان می‌کند

۶. تشخیص و درک بهتر: به کمک این ابزار مدیران به تصویر واقعی تری از فرضیات و تلقی‌های پیشین خود می‌رسند.

ب) مزایای به کارگیری این ابزار در جهت بهبود گزارش‌دهی به محیط‌خارج از شرکت بیمه (در صورت انتشار گزارش نیم‌رخ دانشی) شامل:

۱. شفاف سازی: تقاضا برای افزایش شفافیت به شکل روزافزونی از سوی مشتریان، شرکا، بخش‌های دولتی و سایر گروه‌های ذی‌نفع بیشتر می‌شود. این ابزار با فراهم آوردن یک تصویر شفاف به این نیاز پاسخ می‌دهد.

۲. گزارش‌دهی در سطح جهانی: به کمک این ابزار گزارش‌دهی شرکت در سطح جهانی قابل ارائه و معنی‌دار خواهد بود.

۳. الگو برداری: به کمک این ابزار زمینه‌ای برای الگو برداری و مقایسه شرکت با سایر شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی فراهم می‌شود. جدول ۸ نتایج حاصل از این نظر سنجی را نمایش می‌دهد.

پیشنهادها

اگر فرض کنیم که نتایج به دست آمده در این شش شرکت را می‌توان به کل جامعه آماری این تحقیق که صنعت بیمه ایران باشد تعمیم داد، می‌توان پیشنهادی زیر را در دو محور اصلی ارائه داد.

۱. به کارگیری این ابزار برای بهبود گزارش‌دهی به محیط خارج از

شرکت بیمه

۱. این ابزار بر اساس نظر مدیران بیمه کشور بیش از ۸۰ درصد برای بهبود گزارش‌دهی به محیط خارج از شرکت بیمه مناسب تشخیص داده شده است. در این خصوص توصیه می‌شود که بیمه مرکزی ایران به عنوان ناظر و هماهنگ کننده شرکت‌های بیمه کشور استاندارد مشخصی تدوین کند تا همه شرکت‌های بیمه با توجه به اهمیت روزافزون سرمایه‌های دانسته‌ای بر اساس آن استاندارد اقدام به انتشار وضعیت سرمایه‌های دانسته‌ای خود کنند.

جدول ۸ نتایج حاصل از نظر سنجی مدیران بیمه در مورد تناسب ابزار پیشنهادی برای سنجش سرمایه‌های دانسته‌ای شرکت‌های بیمه‌ای

درصد موافقت مدیران	الف) بهبود مدیریت داخلی شرکت بیمه
۸۰	۱. تخصیص منابع: از طریق افزایش شفافیت؛ تخصیص منابع مالی شرکت را موثرتر می‌کند
۸۱	۲. نگرش جامع: این ابزار با نگرش به همه ابعاد شرکت؛ نگرش جامعی را فراهم می‌کند
۸۶	۳. استاندارد سازی: سنجش: به کمک این ابزار روش استاندارد برای گزارش‌دهی فراهم می‌شود
۷۴	۴. زبان مشترک: به کمک این ابزار زبان مشترکی برای بررسی و توجه به دارایی‌های پنهان فراهم می‌شود
۸۳	۵. تمرکز بر آینده: این ابزار عوامل موثر بر شکل دهی آینده را نمایان می‌کند
۸۷	۶. تشخیص و درک بهتر: به کمک این ابزار مدیران به تصویر واقعی‌تری از فرضیات و تلقی‌های پیشین خود می‌رسند
۸۷	در مجموع با به کارگیری این ابزار برای بهبود مدیریت داخلی شرکت خود تاجه حد موافق‌اید؟
درصد موافقت مدیران	ب) بهبود گزارش‌دهی به محیط خارج از شرکت بیمه (در صورت انتشار گزارش سنجش دانستی)
۸۶	۱. شفاف‌سازی: تقاضا برای افزایش شفافیت به شکل روزافزونی از سوی مشتریان،

	شرکا، بخش‌های دولتی و سایر گروه‌های ذی‌نفع بیشتر می‌شود. این ابزار با فراهم آوردن یک تصویر شفاف به این نیاز پاسخ می‌دهد
۸۲	۲. گزارش‌دهی در سطح جهانی: به کمک این ابزار گزارش‌دهی شرکت در سطح جهانی قابل ارائه و معنی دار خواهد بود
۸۶	۳. الگو برداری: به کمک این ابزار زمینه ای برای الگو برداری و مقایسه شرکت با سایر شرکت‌های بیمه داخلی و خارجی فراهم می‌شود
۸۱	در مجموع بنا به کارگیری این ابزار برای بهبود گزارش‌دهی به محیط خارج از شرکت تا چه حد موافق‌اند؟

۲. پیشنهاد می‌شود که بیمه مرکزی ایران برای بررسی وضعیت عملکرد صنعت بیمه کشور که سالانه منتشر می‌شود، با توجه به نتایج ارائه شده در بخش یافته‌ها در هر سه جز انباشته‌ها، فرایندها و عملکردها، سرمایه‌های دانسته‌ای رانیز مد نظر قرار دهد.

۲. به کارگیری این ابزار جهت بهبود مدیریت داخلی شرکت بیمه

این ابزار بر اساس نظر مدیران بیمه کشور ۸۷ درصد برای بهبود مدیریت داخلی شرکت و ۸۱ درصد برای بهبود گزارش‌دهی به محیط خارج از شرکت بیمه مناسب تشخیص داده شده است.

پیش از آغاز این بخش باید یادآور شد که هرچند همه عوامل مورد مطالعه در این پژوهش بسیار مهم‌اند، لیکن تمرکز بر همه عوامل و توسعه همه جانبه و همزمان آنها در درون صنعت نمی‌تواند قابل اجرا باشد. بر این اساس به معیاری نیازمندیم تا اولویت‌دارترین عوامل را شناسایی کند تا به این ترتیب برای رسیدگی و سرمایه‌گذاری بر این عوامل توصیه‌هایی ارائه شود. همان طور که پیش از این نیز گفته شد، ارائه توصیه‌هایی برای چند عامل اولویت‌دار در این پژوهش به معنای بی‌توجهی و کم‌اهمیتی سایر عوامل نیست.

جدول ۹. توصیه‌ها و پیشنهادهایی برای بهبود اثباته های این سرمایه ها

اثباته های سرمایه ها			
توصیه‌ها و پیشنهادهای	شاخص‌های	وضعیت عامل	عامل
<p>ایجاد و توسعه برنامه‌ها و روش‌هایی باهدف بهبودتوان تصمیم‌گیری، افزایش مهارت کارشناسان در مورد فناوری‌های جدید مربوط به امور بیمه‌ای، افزایش توان رهبری و حل مسئله و افزایش توانایی کارشناسان در اجرای کار گروهی که می‌تواند از طریق توسعه فعالیت‌های زیر میر شود:</p> <p>۱. استخدام کارشناسان شایسته،</p> <p>۲. توسعه فرهنگ آموختن در بین کارشناسان</p> <p>۳. ثبت تجربیات کارشناسان (از جمله در پایگاه‌های داده‌ای)</p> <p>۴. فراهم کردن زمینه ملاقات کارشناسان با یکدیگر برای به اشتراک گذاری دانش</p>	توان تصمیم‌گیری	ضعیف تا متوسط	باز رنگ ۳
	مهارت در مورد فناوری‌های جدید مربوط به امور بیمه‌ای		
<p>ایجاد و توسعه برنامه‌ها و روش‌هایی در جهت افزایش انگیزه کارشناسان، افزایش رضایت کارشناسان، افزایش اعتمادبه همکاران و افزایش تعهد سازمانی کارشناسان که می‌تواند از طریق توسعه فعالیت‌های زیر میر شود:</p> <p>۱. استخدام کارشناسان شایسته،</p> <p>۲. ایجاد روحیه اعتماد و اطمينان در کارشناسان از طریق سیستم‌های پاداش و دستمزد مناسب و رویه‌های ترفیع متناسب با توانمندیها</p> <p>۳. قلزدانی و پاداش دهی به کار دسته جمعی</p>	انگیزه کارشناسان	ضعیف تا متوسط	باز رنگ ۳
	میزان رضایت کارشناسان از شرکت		
	میزان تعهد کارشناسان به شرکت		

<p>ایجاد و توسعه برنامه‌ها و رویه‌هایی برای افزایش نوآوری و خلاقیت کارشناسان و افزایش توانایی آنها در پیگیری مفاهیم و خدمات جدید بیمه‌ای به گونه‌ای موثر می‌تواند از طریق توسعه فعالیت‌های زیر میسر شود:</p> <p>۴. استخدام کارشناسان شایسته،</p> <p>۵. توسعه فرهنگ آموختن در بین کارشناسان</p> <p>۶. ترغیب کارکنان به انجام دادن کارهایی که تاثیرات بلند مدتی برجای می‌گذارند</p> <p>۷. تلاش برای دریافت تجربیات مشتریان (از جمله از طریق سمینارها)</p> <p>۸. شرکت در کنفرانس‌ها</p>	<p>نوآوری و خلاقیت کارشناسان توانایی کارشناسان در پیگیری مفاهیم و خدمات جدید بیمه‌ای به گونه‌ای موثر</p>	<p>ضعیف تا متوسط</p>	<p>روابط با مشتری</p>
<p>انباشته مشتری</p>			
<p>توصیه‌ها و پیشنهادها</p>	<p>شاخص‌ها</p>	<p>وضعیت عامل</p>	<p>عامل</p>
<p>ایجاد و توسعه برنامه‌ها و رویه‌هایی با هدف بهبود رضامندی مشتریان، افزایش توان شرکت در حفظ مشتریان و بهبود شهرت و وجهه شرکت که می‌تواند از طریق توسعه فعالیت‌های زیر میسر شود:</p> <p>۱. سرمایه‌گذاری در جهت توسعه مراکز برای کمک به مراجعان (Help desk)</p> <p>۲. استخدام کارشناسان شایسته،</p> <p>۳. ارتباط و همکاری مستقیم با مشتری</p> <p>۴. ثبت تجربیات کارشناسان (از جمله در پایگاه‌های داده‌ای)</p> <p>۵. داشتن برنامه‌هایی برای اطمینان از کیفیت خدمات شرکت</p> <p>۶. ارائه آموزش‌های لازم به مشتریان</p>	<p>رضامندی مشتریان توان شرکت در حفظ مشتریان شهرت و وجهه شرکت</p>	<p>ضعیف تا متوسط</p>	<p>روابط با مشتری</p>

بشپنایی از مشتری	ضعیف تا متوسط	مناسب بودن تعداد کارکنان بخش صدور بیمه نامه	ایجاد و توسعه برنامه‌ها و رویه‌هایی برای افزایش بشپنایی از مشتری که می‌تواند از طریق توسعه فعالیت‌های زیر میسر شود: ۱. توانمند کردن کارکنان بخش صدور بیمه نامه ۲. افزایش کارآمدی شعب مثلاً از طریق افزایش تعداد آنها ۳. افزایش کنارآمدی نمایندگی‌ها مثلاً از طریق افزایش تعداد آنها ۴. توسعه و به کارگیری اکسترانت و اینترنت برای خدمت دهی بهتر به مشتریان به ویژه به مشتریان کلیدی ۵. تعیین نیازهای اطلاعاتی و خرید آنها از منابع اطلاعاتی خارج از سازمان
		داشتن تعداد شعب کافی	
انسان‌ها			
عملان	رضایت عامل	شاخص‌ها	توصیه‌ها / پیشنهادها
نوآوری	ضعیف تا متوسط	توان ارائه محصولات/ خدمات جدید	ایجاد و توسعه برنامه‌ها و رویه‌هایی با هدف نوآور کردن شرکت که می‌تواند از طریق توسعه فعالیت‌های زیر میسر شود: ۱. استخدام کارشناسان شایسته ۲. ارتباط و همکاری مستقیم با مشتری ۳. ثبت تجربیات کارشناسان (از جمله در پایگاه‌های داده‌ای) ۴. داشتن برنامه‌هایی برای اطمینان از کیفیت خدمات شرکت ۵. شناسایی و به کارگیری بهترین تجربیات رقبای داخلی و خارجی
		اثر بخشی در ارائه محصولات/ خدمات جدید	

<p>تجاری به گریه و اخبارات تکنولوژی در صنعت بیمه از توجهات قابل ملاحظه است. همچنین از این لحاظ که بیمه تکنولوژی به نوعی که از آن در ایندهای تجاری استفاده گریه شبکه از بیمه می‌تواند بین واحدهای سازمانی و نحوه اطلاعات مدیریت هر یک از این واحدها داخلی را کاهش می‌دهد و به نوبت با فروش شبکه به مشتریان هر یک از واحدها کار می‌دهد و اساساً کاهش می‌تواند از این اساسی باشد می‌شود که شرکت‌های بیمه با سرمایه‌گذاری در IT برای توسعه فروش IT شرکت و به نوبت است در کارشناسان به سطح اول وارد می‌شود و شبکه‌های منوط به نیازها و همچنین زیر را نیاز کند.</p> <p>از جهات توسعه سیستم‌های اطلاعاتی بیمه با هدف ارائه محصولات شخصی از زمان باسیستیک می‌تواند اطلاعاتی در بیشتر از ارائه روش‌ها و خدمات‌های برای مدیریت بیمه.</p> <p>از استفاده از اینترنت به عنوان یک ابزار با نوبت فروش و تبلیغات بیمه‌ها.</p> <p>از استفاده از اینترنت‌های دانته توسط شرکت‌های بیمه برای مدیریت مالی آنها.</p>	<p>مغایظ منطقی در گنجینه</p> <p>به سطح اول وارد می‌شود</p> <p>کارشناسان به سطح اول وارد می‌شود</p> <p>نیازها و شبکه‌های منوط به نیازها و همچنین زیر را نیاز کند.</p>	<p>مغایظ با محیط</p>	<p>مغایظ با محیط</p>
--	--	----------------------	----------------------

<p>با هدف ارائه خدمات به عده زیادی از بیمه‌گذاران، مدیریت کردن آنها و ارائه داده‌ها به بیمه‌گران</p> <p>۴. ایجاد و توسعه سیستم‌های اطلاعات مدیریت بیمه به گونه‌ای که با ادغام تمامی فرآیندهای تجاری در یک جریان اطلاعاتی یکپارچه، هزینه جمع‌آوری و پردازش اطلاعات را کاهش دهد. از آنجا که پردازش اثربخش اطلاعات، برای بیمه‌گران یک فاکتور کلیدی در ایجاد ارزش است، استفاده از فناوری‌های جدید ارتباطی و اطلاعاتی، آنها را قادر می‌سازد، ارتباطات کلیدی که در زنجیره ارزش وجود دارد را اصلاح کنند.</p> <p>۵. تأمین امنیت و مسائل مربوط به امور محرمانه در سیستم‌های اطلاعاتی بیمه به منظور حفظ حریم شخصی بیمه‌گذاران</p> <p>۶. آموزش کارکنان و ارتقای مهارت‌های آنان با هدف بکارگیری موثرتر فناوری‌های جدید برای انجام مذاکرات الکترونیکی و گفت‌وگو با بیمه‌گذاران الکترونیکی</p>	<p>ظرفیت IT در شرکت (سرعت و حجم قابل بازیابی، پردازش و انتقال اطلاعات)</p>		
--	--	--	--

<p>۱. ایجاد و توسعه برنامه‌ها و رویه‌هایی برای ارتقای فرهنگ نوآوری و یادگیری در سازمان که می‌تواند از طریق توسعه فعالیت‌های زیر میسر شود:</p> <p>۲. ترغیب کارکنان به کارهایی که تاثیرات بلند مدتی برجای می‌گذارند</p> <p>۳. دادن مسئولیت به افراد برای هماهنگ سازی دانش در بین بخش های مختلف سازمان</p>	<p>فرهنگ نوآوری در سازمان</p>		
<p>۴. آگاه کردن کارکنان از اینکه چگونه به اشتراک گذاری دانش به آنها و به سازمان کمک می‌کند</p> <p>۵. پشتیبانی و اطمینان کارکنان عالی رتبه برای به اشتراک گذاری دانش</p> <p>۶. متمایز کردن و ستودن افرادی که تلاش‌های بسازری را در مدیریت دانش انجام داده‌اند</p> <p>۷. قدردانی و پاداش دهی به کار دسته جمعی</p> <p>۸ آگاه کردن کارکنان از این واقعیت که به اشتراک گذاری دانش بلافاصله دستاوردی نظیر کاهش زمان کار را به همراه خواهد آورد</p> <p>۹. سنجش تاثیر به اشتراک گذاری دانش بر واحدهای مختلف سازمان</p> <p>۱۰. اطمینان از اینکه تاثیر مدیریت دانش از دیدگاه مالی و غیر مالی بررسی می‌شود</p>	<p>فرهنگ یادگیری در سازمان</p>	<p>ضعیف تا متوسط</p>	<p>فرهنگ</p>

همچنین بر این اساس توصیه می‌شود که مدیران این صنعت شاخص‌های فوق را به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی صنعت، برای ارزیابی پروژه‌ها و فعالیت‌های مختلف در نظر بگیرند.

ب) ایجاد و توسعه فرایندهای دانسته‌ای: در این بخش نیز پیشنهادهایی در مورد اولویت دارترین فرایندهای دانسته‌ای در صنعت بیمه که بر اساس فاکتور میزان اهمیت \times میزان شکاف محاسبه شده ارائه می‌شود که همگی جزئی از سرمایه انسانی‌اند و اولویت اول تا سوم را در اختیار دارند. جدول ۱۰ توصیه‌ها و پیشنهادها برای بهبود اولویت دارترین انباشته‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. توصیه‌ها و پیشنهادهایی برای بهبود اولویت دارترین انباشته‌ها

توصیه‌ها و پیشنهادات	وضعیت فعلی	عوامل
۱. توسعه و بکارگیری شبکه‌های کامپیوتری برای ارتباط با مشتریان و سایر شرکت‌ها نظیر توسعه و بکارگیری اکسترانت و اینترنت	خیلی ضعیف تا ضعیف	ایجاد و انتقال دانش از سرمایه‌های ساختاری به سرمایه‌های مشتری و بازار
۱. توسعه و به کارگیری شبکه‌های کامپیوتری برای ارتباط یکپارچه بین همکاران در درون شرکت نظیر توسعه اینترنت یکپارچه ۲. توسعه و ارتقای پایگاه‌های داده‌ای	خیلی ضعیف تا ضعیف	ایجاد و انتقال دانش بین سرمایه‌های ساختاری
۱. خرید و یا توسعه سیستم‌های یادگیری الکترونیکی E-Learning و سیستم‌های مدیریت دانش	خیلی ضعیف تا ضعیف	ایجاد و انتقال دانش از سرمایه‌های ساختاری به کارشناسان
۱. ثبت تجربیات کارشناسان (از جمله در پایگاه‌های داده‌ای) ۲. تبدیل تلاش‌های R&D به فرایندهای اجرایی ۳. تبدیل تلاش‌های R&D برای توسعه ابزارهای مورد نیاز ۴. تبدیل تلاش‌های R&D به الگوها و فرایندهای کاری در شرکت	خیلی ضعیف تا ضعیف	ایجاد و انتقال دانش از کارشناسان به سرمایه‌های ساختاری

۱. فراهم کردن زمینه ملاقات کارشناسان با هم برای به اشتراک گذاری دانش ۲. آموزش مدیران ۳. ایجاد روحیه اعتماد و اطمینان در کارشناسان ۴. استخدام کارشناسان شایسته ۵. توسعه فرهنگ آموختن در بین کارشناسان ۶. اطمینان از اینکه مهارت‌های تسهیم دانش در برنامه‌های آموزش و توسعه، مورد توجه قرار می‌گیرد	خیلی ضعیف تا ضعیف	ایجاد و انتقال دانش بین کارشناسان شرکت
--	----------------------	---

پ) ارتقای عملکرد دانسته‌ای: جدول ۶ فهرست اولویت‌دارترین شاخص‌های عملکرد سرمایه‌های دانسته‌ای را در صنعت بیمه نشان می‌دهد. بر این اساس توصیه می‌شود که مدیران این صنعت شاخص‌های زیر را به عنوان مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی صنعت که می‌توانند راهنمایی برای برنامه‌ریزی و تعیین خروجی مورد انتظار و ارزیابی و مقایسه وضعیت صنعت با سایر شرکت‌های خارجی باشند مورد استفاده قرار گیرند. علاوه بر شاخص‌هایی که تا کنون در گزارش‌های سالانه بیمه مرکزی مورد استفاده قرار گرفته، شاخص‌های زیر نیز توصیه می‌شوند:

۱. ائتلاف‌های راهبردی (نظیر تعداد قراردادهای بیمه اتکایی دریافتی از شرکت‌های بیمه‌ای خارجی)

۲. توان رهبری در صنعت (نظیر تعداد بیمه‌نامه‌های جدیدی که کمتر از ۳ سال اخیر معرفی شده‌اند)

۳. درآمد ناشی از مشتریان کلیدی (تعداد مشتریانی که ۵۰ درصد از فروش سازمان را در بر می‌گیرند یا درآمد ناشی از ۵ مشتری اصلی)

۴. فروش به مشتریان جدید، مثلاً کمتر از یک سال

در نهایت امید می‌رود که ابزارهای پیشنهادی که در این مقاله به اختصار

درباره آنها صحبت شد در عمل مورد استفاده قرار گیرد و به بهبود مدیریت بیمه

در صنعت کشور کمک کند. نویسندگان بر خود ضروری می‌دانند که از زحمات پژوهشکده بیمه مرکزی و همچنین مدیران و کارشناسانی که در این پژوهش ما را یاری دادند و با دانش و همکاری صمیمانه خود بر غنای این پژوهش افزودند تشکر کنند.

منابع

۱. Andersson, D, (۲۰۰۴), IC valuation and measurement: classifying the state of the art, *Journal of Intellectual Capital*, vol ۵, no ۲, pp: ۲۳۰-۲۴۲
۲. Boudreau, J.W. Strategic Knowledge Measurement and Management, In S. Jackson, M. Hitt & A. DeNisi (Eds.) "Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management, San Francisco, CA: Jossey Bass, Publishers.
۳. Edvinsson, L, (۱۹۹۷), "Developing Intellectual Capital at skandia", *Long Range Planning*, vol ۲۰, No ۳, pp: ۲۶۶-۲۷۲
۴. IFAC ۱۹۹۸, International Federation of Accountants, Financial and Management Accounting Committee (FMAC), "THE MEASUREMENT AND MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL: AN INTRODUCTION", Copyright © ۱۹۹۸ by the International Federation of Accountants.
۵. Malhotra, Yogesh. (۲۰۰۰a), "Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation"., *Information Resources Management Journal*, ۱۳(۱), ۵-۱۴, January-March, ۲۰۰۰
۶. Malhotra, Yogesh, (۲۰۰۰b), "Knowledge Management for [E-] Business Performance", *Information Strategy: The Executives Journal*, v. ۱۶(۴), summer ۲۰۰۰, pp. ۵-۱۶
۷. Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (۲۰۰۳) "Why do firms measure their intellectual capital?" *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ۴ No. ۴, pp. ۴۴۱-۶۴.
۸. Marr, B. and Chatzkel, J. (۲۰۰۴) "Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ۵ No. ۲, ۲۰۰۴