

# ارائه مدلی برای ریسک‌های موجود در صنعت بیمه ایران

نویسندگان: نادر مظلومی<sup>۱\*</sup>، علی اکبر ناطقی<sup>۲</sup>

۱. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشجوی دکتری دانشگاه زنجان (nateghi2004@yahoo.com)

Email: Nadermazloomi@gmail.com

## چکیده

صنعت بیمه ایران نیازمند یک جهش و تحول جدی است تا بتواند در جایگاه شایسته خود قرار بگیرد و یکی از مواردی که می‌تواند کمک شایانی به شرکت‌های بیمه ایرانی بکند، مدیریت استراتژیک است. با اینحال نتایج تحقیقات حاکی از آن است که بسیاری از فرایندهای استراتژیک در سازمان‌ها به شکست منجر می‌شوند و این مسئله علاوه بر تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان، موجب از دست رفتن فرصت‌ها و منافع آتی می‌شود. بر همین اساس اگر مدیران پیش از آغاز این فرایند با موانع پیش رو آشنا شوند، بهتر با آنها مقابله کرده و می‌توانند احتمال موفقیت استراتژی‌ها را بالا ببرند. هدف این تحقیق، شناسایی و ارائه مدلی کاربردی از موانع موفقیت مدیریت استراتژیک در صنعت بیمه ایران است. به منظور دستیابی به این هدف، از ترکیبی از روش‌های داده‌بنیاد (GT) و مدلسازی معادلات ساختار (SEM) استفاده شده و داده‌های مورد نیاز تحقیق از طریق مصاحبه‌های عمیق با تعدادی از خبرگان و پژوهشگران برجسته صنعت بیمه و همچنین پرسشنامه جمع‌آوری شده است. در نتیجه کدگذاری باز مصاحبه‌ها، ۹۷ مفهوم شناسایی شد که پس از طبقه‌بندی، ریسک‌های مدیریت استراتژیک صنعت بیمه ایران در قالب: ریسک‌های تجاری (محیطی)، ریسک‌های سازمانی، ریسک‌های عملیاتی (فرایندی)، ریسک‌های فنی، ریسک‌های دانشی، ریسک‌های منابع انسانی و ریسک‌های رویدادی شناسایی شدند. از طریق مدلسازی معادلات ساختاری نیز اعتبار مدل طراحی شده مورد تأیید قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** ریسک مدیریت استراتژیک، ریسک مدیریت راهبردی، ریسک استراتژیک، صنعت بیمه، داده‌بنیاد، مدلسازی معادلات ساختاری.

نشریه علمی  
راهبردهای  
بازرگانی

(داشور رشتار)

Journal of  
Business  
strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۵۸-۳۹

● دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۲/۲۲

● پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۶/۲۶

Journal of  
Business strategies  
Shahed University  
Twenty-sixth Year  
No.13  
Spring & Summer  
2019

نشریه علمی

دانشگاه شاهد

سال بیست و ششم - دوره جدید

شماره ۱۳

بهار و تابستان ۱۳۹۸

## ۱- مقدمه

داد [۸].

پیشرفت و توسعه بیمه با توسعه اقتصادی کشورها متقارن است. اگر اقتصاد یک کشور، متکی به بیمه و تأمین ناشی از آن نباشد به طور حتم در معرض تهدیدهای بی شماری قرار خواهد گرفت [۹]. مؤسسات بیمه با انواع گوناگون ریسک رو به رو هستند که از میان آنها می‌توان به این موارد اشاره کرد: ریسک نقدینگی (تعهدات مالی)، ریسک وجهه یا اعتبار، ریسک بیمه‌گری، ریسک عملیاتی، ریسک بازار، ریسک استراتژیک و ریسک قانونی و نظارتی [۱۰]. صنعت بیمه ایران، علی‌رغم تحولات بزرگ در دو دهه اخیر، کماکان با ضریب نفوذ پایین بیمه و نامناسب بودن شاخص‌های توسعه یافتگی صنعت بیمه در قیاس با آمارهای جهانی و منطقه‌ای مواجه است. بهینه نبودن این نسبت‌ها می‌تواند ناشی از عملکرد ضعیف شرکت‌ها در تدوین و اجرای استراتژی‌های مناسب با بازار بیمه در ایران باشد [۸]. شناسایی موانع موفقیت فرایند مدیریت استراتژیک می‌تواند از اتلاف منابع سازمان جلوگیری کرده و احتمال موفقیت استراتژی‌ها را افزایش دهد.

فعالیت بیمه‌گری تفاوت‌های مهم شناخته شده‌ای با سایر فعالیت‌های اقتصادی دارد. نامتقارن بودن اطلاعات در معاملات بیمه‌ای از آن جمله است. این عدم تقارن اطلاعاتی، به مخاطرات اخلاقی<sup>۱</sup> و انتخاب نامساعد<sup>۲</sup> منجر می‌شود [۱۱]. تفاوت دیگر این است که میزان استفاده از بیمه (یعنی خسارت) به ارقام مالی می‌تواند از اعداد بسیار کوچک شروع شده و به اعداد بسیار بزرگتر از آنچه به عنوان حق بیمه پرداخت شده، منتهی شود [۱۲]. همین تفاوت‌ها موجب می‌شود که ماهیت استراتژی‌ها و به تبع آن، ریسک‌های مدیریت استراتژیک در شرکت‌های بیمه کاملاً متفاوت از سایر سازمان‌ها باشد که می‌بایست به طور مجزا از سایر کسب‌وکارها مورد پژوهش قرار گیرد.

با جستجو در ادبیات مدیریت استراتژیک مشخص می‌شود که عموماً استراتژی‌های ارزش آفرین برجسته شده و مورد تأکید قرار می‌گیرند ولیکن بر جنبه‌های مدیریت ریسک‌های مرتبط با آن‌ها که همان پیشگیری از کاهش

برنامه استراتژیک یک شرکت نقش بسیار عمده‌ای در تعیین جهت حرکت شرکت به سوی آینده دارد [۱]. موفقیت سازمان نه تنها نیازمند تدوین استراتژی مناسب است بلکه مستلزم اجرا و کنترل موفقیت‌آمیز استراتژی نیز هست. استراتژی‌هایی که با شکست مواجه می‌شوند، علاوه بر تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان، موجب از دست رفتن فرصت‌ها و منافع آتی و همچنین آسیب به سودآوری و مزیت رقابتی می‌شوند [۲]. استراتژی کارآمد مهم‌ترین عامل برای بقای سازمان در مواجهه با مخاطرات متعدد در شرایط حال و آینده سازمان است. توسعه و تقویت نگاه و تفکر استراتژیک در سازمان از طریق تدوین و اجرای طرح ریزی استراتژیک مناسب و دقیق امکان‌پذیر است [۳]. با این حال نتایج تحقیقات حاکی از آن است که بسیاری از برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌ها به شکست منجر می‌شوند [۲] و این در حالیست که بهبود مستمر فعالیت‌های رقابتی یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌هایی است که در محیط‌های متلاطم به ویژه خدماتی به رقابت می‌پردازند [۴].

از دیدگاه نظری هر فعالیت اقتصادی همراه با درجه‌ای از ریسک است و ریسک را نمی‌توان به طور کامل حذف کرد [۵]. ریسک‌های مدیریت استراتژیک نیروهای بالقوه‌ای هستند که می‌توانند نظام استراتژیک را بی‌تعادل کنند و این بی‌تعادلی احتمالاً بیشتر از حد تحمل سازمان بوده و به همین علت بر ارزش آن، تأثیر منفی قابل ملاحظه‌ای می‌گذارد. امروزه بقای بسیاری از مؤسسات مالی در گرو این واقعیت است که ریسک‌های مدیریت استراتژیک موجود را شناسایی و مدیریت کنند [۶]. شناخت انواع ریسک‌ها و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت ریسک برای کمینه کردن آنها از مهمترین وظایف مدیریت مؤسسات مالی می‌باشد [۷].

صنعت بیمه ایران به گواه آمارها و گزارشات، نقش خود را در رشد و توسعه اقتصادی کشور به خوبی ایفا نکرده است و به همین دلیل در شرایط کنونی نیازمند یک جهش و تحول جدی است تا بتواند در جایگاه شایسته خود قرار بگیرد. می‌توان پایین بودن شاخص‌های عملکردی (مانند حق بیمه تولیدی، ضریب نفوذ بیمه و ...) را به عملکرد ضعیف شرکت‌ها در تدوین و اجرای استراتژی‌های مناسب با صنعت و بازار بیمه در ایران نسبت

۱ . Moral Hazard

۲ . Adverse Selection

یکپارچه و منسجم منجر شود. از نقطه نظر کاربردی نیز این تحقیق می‌تواند با شناسایی موانع موفقیت استراتژی‌ها به بهبود عملکرد در سازمان‌ها و به خصوص صنعت بیمه کشور کمک کند؛ چراکه برای شرکت‌های بیمه به عنوان یکی از اصلی‌ترین مؤسسات خدماتی، تحقق استراتژی‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است.

بر همین اساس تحقیق حاضر به دنبال ارائه مدلی برای ریسک‌های مدیریت استراتژیک در صنعت بیمه ایران است تا مدیران و مسئولین شرکت‌های بیمه‌ای که از مدیریت استراتژیک در شرکت خود بهره می‌گیرند مطلع باشند که در طول این فرایند چه عواملی به عنوان موانع موفقیت عمل می‌کنند تا خود را برای مواجهه با آنها آماده کنند. با این کار احتمال موفقیت استراتژی‌ها افزایش خواهد یافت. در همین راستا ابتدا ریسک‌های مدیریت استراتژیک در مؤسسات بیمه کشور شناسایی و دسته‌بندی شده و مدلی از آنها ارائه می‌شود. در نهایت مدل ارائه شده مورد آزمون قرار می‌گیرد تا میزان اعتبار آن مشخص شود. لازم به ذکر است با توجه به بررسی‌های انجام شده، پژوهشی که اقدام به ارائه گونه شناسی درباره این نوع ریسک‌ها برای صنعت بیمه کشور نموده باشد یافت نگردید.

## ۲- مرور ادبیات و پیشینه تحقیق

با مروری بر ادبیات مربوط به مباحث ریسک معلوم می‌شود که نویسندگان بسیاری تا کنون در صدد برآمده‌اند یک تعریف واحد، فراگیر و همه پسند از این مفهوم را به دست دهند. تنوع در رویکردهای رشته‌ای نسبت به مفهوم ریسک مانند رویکردهای آماری، اقتصادی و ریاضی به نظر می‌رسد دلیل اصلی در تعدد تعاریف ارائه شده درباره اصطلاح ریسک باشد. احتمال وقوع حادثه ناخوشایند، تردید درباره وضعیت آتی یک پدیده، پیش بینی ناپذیری و احتمال وقوع خسارت را کم و بیش می‌توان عناصر اصلی موجود در مجموعه تعاریف تلقی کرد. اما به نظر می‌رسد مفهوم مشترک در میان خود این عناصر، مفهوم عدم اطمینان باشد. عدم اطمینان به معنای شک و تردید داشتن درباره وضع آتی پدیده مورد نظر است. پس بر این اساس، ریسک یا خطر، احتمال محقق نشدن پیش بینی‌های آینده است و هر نوع وقایعی که به نوعی تأثیر منفی بر سرمایه یا درآمدهای شرکت بیمه داشته باشد را شامل می‌شود [۱۶].

ارزش است، تأکیدی نمی‌شود [۲]. ریسک، جزء لاینفکی از مدیریت استراتژیک سازمان است [۱۳]. استراتژی‌ها و فرصت‌های مرتبط با مشتریان جدید، بازارهای جدید، کشورهای جدید و یا تلاش‌های جدید، همگی ناگزیر در معرض چالش‌های گوناگون ناشی از ریسک‌ها هستند [۱۴]. طبق نظر برخی از نظریه پردازان مانند کاران، مدیران باید بر روی ریسکی که در استراتژی و اجرای آن نهفته است متمرکز شوند. افزایش رقابت و پیدایش ریسک‌هایی چون ریسک‌های مدیریت استراتژیک باعث شده که حاشیه سود فعالیت‌های سنتی کاهش یابد [۵]. دست کم گرفتن ریسک‌های مدیریت استراتژیک نخستین دلیل تخریب ارزش سهامداران است [۱۵].

ریسک‌های مدیریت استراتژیک توانایی مدیران را در طراحی برنامه‌های بلندمدت و همچنین تصمیم‌گیری‌های استراتژیک برای حفظ توازن سازمان کاهش می‌دهد. شواهد نشان می‌دهند که ریسک‌های مدیریت استراتژیک پررنگ‌تر و خطرناک‌تر از هر زمان دیگری هستند. بنابراین کلید بقای بسیاری از نهادهای مالی آشکار ساختن قابلیت‌ها و توانمندی‌های لازم برای شناسایی، تحلیل و واکنش نسبت به آنها است. به این علت تجزیه و تحلیل ریسک‌های مدیریت استراتژیک به صورت نظام مند ضرورت می‌یابد [۶].

امروزه در ادبیات کسب‌وکار یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های بلوغ سازمانی، نوع نگاه سازمان به شناسایی و مدیریت ریسک‌های مرتبط با فرایند مدیریت استراتژیک است؛ به طوری که در سازمان‌های بالغ، فرآیندهای خاص و یکپارچه‌ای برای این منظور در نظر گرفته شده است [۶]. علاوه بر این، موضوع ریسک آنچنان اهمیت یافته است که اخیراً سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ایزو) نیز موضوع استاندارد ISO 31000 را بعنوان استاندارد مدیریت ریسک معرفی کرده و اصول، چارچوب و فرایندی را برای مدیریت ریسک ارائه نموده است [۱۳].

بنابراین، اهمیت و ضرورت این تحقیق از دو بعد نظری و کاربردی قابل بررسی است. در بعد نظری، با توجه به اینکه علیرغم جستجوهای انجام شده مقاله یا تحقیقی که در خصوص این موضوع در کشور انجام شده باشد یافت نگردید، لذا این پژوهش می‌تواند به شناسایی عناصر مختلف ریسک‌های مدیریت استراتژیک در قالب یک مدل

تحقیقات انجام شده نیز به موضوع چگونگی اداره کردن ریسک‌های مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند و به بحث شناسایی این ریسک‌ها توجه چندانی نداشته‌اند.

چاکالینگام<sup>۱</sup> و همکارانش [۲۱] تحقیقی انجام داده‌اند خصوص ریسک استراتژیک در بانک‌ها. آنها بیان می‌کنند که مقررات باسل<sup>۲</sup> (نسخه سوم) بانک‌ها را ملزم می‌کند تا از خودشان در برابر ریسک استراتژیک محافظت کنند. یکی از اهداف آنها از تحقیق ارائه یک تعریف جامع و قابل سنجش از ریسک استراتژیک می‌باشد. آنها همچنین چارچوبی جهت تخمین الزامات سرمایه‌ای ارائه نموده‌اند که معتقدند چارچوب ارائه شده با مخارج سرمایه‌ای واقعی برای ریسک استراتژیک که از بررسی بانک ای بی ان آمو<sup>۳</sup> استخراج شده تا حد زیادی مطابقت دارد.

چنگ<sup>۴</sup> و همکارانش [۲۲] به دنبال ارتباط بین ریسک استراتژیک و قضاوت‌های استراتژیک مدیران با استفاده از کارت امتیازی متوازن بوده‌اند. آنها در این تحقیق، آزمایشی ترتیب داده‌اند تا بررسی کنند که آیا ادغام اطلاعات ریسک استراتژیک در یک کارت امتیازی متوازن بر روی پاسخ‌های مدیران به پروفایل‌های مختلف ریسک استراتژیک در هنگام ارزیابی استراتژی تاثیر می‌گذارد یا خیر. نتایج نشان می‌دهد زمانی که اطلاعات ریسک استراتژیک در یک کارت امتیازی متوازن ادغام می‌شوند، مدیران ارزیابی استراتژیک کمتری انجام می‌دهند.

گارزا<sup>۵</sup> و همکارانش [۲۳] در تحقیق خود به بررسی رابطه ریسک استراتژیک و زمان واکنش در بازی‌ها پرداخته‌اند. در این تحقیق داده‌های تجربی برای دو نوع از بازی‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند تا نقش ریسک استراتژیک را در فرایند تصمیم‌گیری در زمانی که طرفین یک بازی را تنها یک مرتبه انجام می‌دهند، مورد مطالعه قرار دهند. این دو بازی، بازی اولتیماتوم (UG)<sup>۶</sup> و بازی بله

طی تحقیقات متعدد عمده ریسک‌هایی که غالباً طی فرآیند مدیریت ریسک یک شرکت بیمه، شناسایی می‌شوند عبارتند از: (۱) ریسک وجهه یا اعتبار، (۲) ریسک بازار، (۳) ریسک بیمه، (۴) ریسک عملیاتی، (۵) ریسک نقدینگی (تعهدات مالی)، (۶) ریسک استراتژیک، (۷) ریسک قصور شرکاء و (۸) ریسک قانونی و نظارتی [۱۰].

در مورد ریسک‌های مدیریت استراتژیک نیز تعاریفی ارائه شده است که به چند مورد از آنها اشاره می‌شود:

ریسک‌های مدیریت استراتژیک نیروهای بالقوه‌ای هستند که می‌توانند نظام استراتژیک را بی تعادل کنند و این بی تعادلی بیشتر از حد تحمل سازمان بوده و به همین علت بر ارزش سازمان، تأثیر منفی قابل ملاحظه‌ای می‌گذارد [۶]. ریسک‌های مدیریت استراتژیک ریسک‌هایی هستند، که اگر اتفاق بیافتد، بطور جدی استراتژی تجاری شرکت و یا بنیان وجودی آن را به خطر می‌اندازد. بر مبنای این تعریف ریسک‌های مدیریت استراتژیک نه تنها شامل ریسک‌های واقعی و تجاری می‌باشد، بلکه ریسک‌های وابسته و ناوابسته به صنعت مورد نظر را نیز دربرمی‌گیرد [۱۷]. در تعریفی دیگر ریسک‌های مدیریت استراتژیک رخدادهای غیرمنتظره یا مجموعه‌ای از شرایطی است که به طور قابل ملاحظه‌ای سبب کاهش توانایی مدیران در انجام استراتژی مورد نظر می‌گردد [۱۸].

بنا به نظر سایمونز [۱۹] در کتاب نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، مدیریت مؤثر کسب‌وکار، مستلزم این است که تمام مدیران ریسک استراتژیک را که رخدادی غیرمنتظره یا مجموعه‌ای از شرایطی است که به طور قابل ملاحظه‌ای سبب کاهش توانایی مدیران در انجام استراتژی مورد نظر می‌گردد، شناسایی نمایند. سه منبع اصلی ریسک استراتژیک که کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار می‌دهد، عبارتند از: ریسک عملیات، ریسک نقصان دارایی و ریسک رقابت.

لازم به ذکر است با توجه به جدید بودن بحث ریسک‌های مدیریت استراتژیک (یا ریسک‌های استراتژیک)، پژوهش‌های زیادی در این حوزه انجام نگرفته است. همچنین کوپر و فاسروک [۲۰] در پژوهش خود بیان می‌کنند: «یکی از دلایل کمبود تحقیقات در این زمینه این است که یک تعریف استاندارد و مورد پذیرش برای همگان از مفهوم ریسک استراتژیک وجود ندارد». اغلب

۱ . Chockalingam

۲ . Basel Regulation

۳ . ABN AMRO

۴ . CHENG

۵ . Garza

۶ . Ultimatum Game

رفتارهای بیشتری در رابطه با ریسک استراتژیک (مانند پذیرش ریسک استراتژیک و تغییر استراتژیک) درگیر خواهند شد.

گیگلیری<sup>۵</sup> [۲۷] در تحقیق خود به این موضوع پرداخته است: «آنچه که هیئت مدیره باید در مورد ریسک استراتژیک بداند». به نظر وی ریسک استراتژیک در حال حاضر کانون نظارتی هیئت مدیره بوده و آنها باید درک کنند که این ریسک‌ها چه هستند و چگونه مدیریت می‌شوند. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، زمانی که هیچ راه درستی برای انجام یک ارزیابی ERM<sup>۶</sup> وجود ندارد، یک نقطه برای شروع، شناسایی و ارزیابی ریسک در سراسر مؤسسه با استفاده از نه دسته از ریسک‌ها می‌باشد که توسط دفتر حسابرسی ارز<sup>۷</sup> طرح ریزی شده است.

کوپر و فاسروک<sup>۸</sup> [۲۰] در پژوهش خود به بررسی آثار درک ریسک استراتژیک بر رفتار با روش فراتحلیل<sup>۹</sup> پرداخته‌اند. آنها در تحقیق خود اظهار می‌دارند که بخش عمده‌ای از پژوهش‌های منتشر شده بر ریسک‌های مالی تمرکز کرده و سایر ریسک‌ها مانند ریسک شهرت و یا ریسک برنامه ریزی کسب‌وکار را چندان مورد توجه قرار نمی‌دهند. سازمان‌هایی که توجه بیش از حدی به ریسک‌های مالی می‌کنند و به ریسک‌های استراتژیک توجه کافی نمی‌کنند، می‌توانند بقاء سازمان و کسب‌وکار خود را به شدت به مخاطره بیندازند.

سید جوادین، صفری و ابراهیمی [۲۸] اقدام به شناسایی ریسک‌های استراتژیک در شرکت‌های هولدینگ سرمایه‌گذاری نموده و در نهایت، این عوامل را به عنوان ریسک‌های استراتژیک معرفی نموده‌اند: الف) ریسک‌های مدیریتی، ب) ریسک‌های ساختاری، ج) ریسک‌های مالی، د) ریسک‌های عملیاتی و ه) ریسک‌های رفتاری.

پور صادق [۲۹] در تحقیقی به شناسایی موانع اجرای استراتژی‌های سازمانی در دانشگاه‌های دولتی پرداخته و

یا خیر (YNG)<sup>۱</sup> هستند. آنها به این نتیجه رسیدند که ریسک استراتژیک در یک بازی از تأثیری که عمل یک بازیکن در تلافی رفتار سایر بازیکنان بر روی خودش می‌گذارد، نشأت می‌گیرد. این ریسک در بازی اولتیماتوم بالاست در حالیکه در بازی بله یا خیر تقریباً وجود ندارد.

سریواستاوا<sup>۲</sup> و همکارانش [۲۴] عوامل ریسک استراتژیک در بازارهای سهام هند را مورد بررسی قرار داده‌اند. آنها برای یافتن این عوامل و اثرشان بر بازارهای سرمایه هند از داده‌های ماهانه مربوط به سری‌های زمانی از آوریل ۱۹۹۹ تا مارس ۲۰۱۵ استفاده کرده‌اند. آنها در نهایت مهمترین فاکتورهای ریسک استراتژیک در بازارهای سهام هند را این عوامل معرفی کرده‌اند: بازارهای مالی جهانی، نسبت قیمت - درآمد، تورم، تولیدات صنعتی و نرخ و سود بازار فارکس.

صدریه و ویت<sup>۳</sup> [۲۵] پژوهشی انجام داده‌اند با عنوان ریسک استراتژیک در طراحی قراردادهای زنجیره تأمین. هدف این تحقیق بررسی دو رویکرد اطلاعاتی در مواجهه با زنجیره تأمین بوده است. آنها بیان می‌دارند که هر دوی این رویکردها به دلیل وجود ریسک استراتژیک شکست می‌خورند. علاوه بر این دو ابزار برای کاهش ریسک استراتژیک معرفی شده که راه حل اول یک مکانیزم جریمه است و باعث می‌شود اعتماد پذیری و شرایط امکان اعتماد بالاتر رود و حالت دوم اجرای یک انتخاب توسط خود مشتری است که تعادل را بالاتر می‌برد. این مقاله به این نتیجه رسیده که اگر ریسک استراتژیک کم شود، کارایی زنجیره تأمین افزایش خواهد یافت.

چانگ و وانگ<sup>۴</sup> [۲۶] در پژوهش خود مدلی را برای بررسی تأثیر جاه طلبی کاری و دقت وظیفه‌ای مدیران بر پاسخ‌هایشان نسبت به پرداخت‌های تشویقی تحت شرایط مختلف عملکردی شرکت توسعه داده و مورد آزمون قرار داده‌اند. آنها به این نتیجه رسیدند که مدیران با جاه طلبی کاری و دقت وظیفه‌ای بیشتر نسبت به پرداخت‌های تشویقی واکنش بیشتری نشان خواهند داد و در نتیجه آن با

۵ . Ghiglieri

۶ . Enterprise Risk Management

۷ . Office of the Comptroller of the Currency

۸ . Cooper & Faseruk

۹ . Meta-analysis

۱ . Yes-No Game

۲ . Srivastava

۳ . Sadrieh & Voigt

۴ . Chng & Wang

تحلیل استقرایی مجموعه داده‌های گردآوری شده به منظور پاسخگویی به پرسش‌های نوین، در زمینه‌هایی که فاقد مبانی نظری کافی برای تدوین هر گونه فرضیه و آزمون هستند [۳۲].

در خصوص دلایل استفاده از روش داده‌بنیاد باید اشاره کرد که با توجه به بررسی‌های انجام گرفته، مقاله یا پژوهشی در مورد ریسک‌های مدیریت استراتژیک صنعت بیمه ایران یافت نگردید. در خصوص پژوهش‌های خارجی نیز باید توجه داشت که نتایج پژوهش‌های انجام شده در این حوزه به نوع صنعت بیمه کشور و عامل‌های محیطی وابستگی فراوانی دارد. بر همین اساس چون در این تحقیق، ریسک‌های مدیریت استراتژیک در صنعت بیمه برای اولین بار در ایران مورد بررسی قرار می‌گیرند، از اینرو به عقیده بسیاری از نظریه پردازان، روش داده‌بنیاد برای این کار، روش مناسبی است. برای مثال کرسول<sup>۲</sup> [۳۳] اینطور بیان می‌کند که: «شما هنگامی به سراغ استفاده از روش داده‌بنیاد می‌روید که نیازمند یک نظریه یا تبیین کلی از یک فرایند هستید. در زمانی که نظریه‌های موجود، به مشکل مورد نظر شما یا به مشارکت کنندگان در فرایندی که شما در برنامه مطالعه خود دارید، نمی‌پردازند، نظریه پردازی داده‌بنیاد، یک نظریه تولید می‌کند. از آنجا که این نظریه، در داده‌ها بنیان دارد، نسبت به نظریه‌ای که از مجموعه نظریه‌های موجود اقتباس شده و تطبیق داده می‌شود، تبیین بهتری ارائه می‌دهد؛ زیرا با موقعیت تناسب دارد و در عمل واقعاً کارآمد است».

جامعه آماری تحقیق در فاز کیفی، کلیه اعضای هیئت مدیره، مدیران عامل، معاونین، مشاورین و یا مسئولین رده بالای شرکت‌های بیمه کشور و افراد متخصصی بوده‌اند که پست سازمانی و یا وظایف آنها در شرکت بیمه، به نوعی به مقوله استراتژی (شامل تدوین، اجرا و یا کنترل استراتژی) مربوط بوده و همچنین استادان دانشگاهی و پژوهشگران آشنا به مقوله‌های ریسک و بیمه و استراتژی. جهت انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری قضاوتی (که بهترین روش از نظر نظریه پردازان داده‌بنیاد است) و در کنار آن، نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. نمونه انتخاب شده هم دارای افرادی از جامعه دانشگاهی و

مهمترین این عوامل را تعهد مدیریت، تخصیص بهینه منابع، همسویی کارکنان با استراتژی و انتقال استراتژی به سطوح پایین تر معرفی کرده است.

فرتوک زاده و الهی [۱۵] پژوهشی انجام داده‌اند با هدف شناسایی و اولویت بندی ریسک‌های استراتژیک و ارائه نقشه این ریسک‌ها در بانک ملت از طریق روش دلفی. آنها پس از بررسی استراتژی‌های بانک ملت، ۱۱ عامل را به عنوان ریسک‌های استراتژیک شناسایی و اولویت بندی نموده‌اند.

زهرا نوری [۳۰] در تحقیقی اقدام به شناسایی ریسک‌های استراتژیک در شرکت‌های لیزینگ نموده است. وی ریسک‌های استراتژیک شرکت‌های لیزینگ را این گونه شناسایی کرده است: ریسک‌های عملیاتی، بازار، شهرت، نقدینگی، رعایت، استراتژیک، اعتباری، نرخ ارز و نرخ سود.

ثابت مطلق و همکارانش [۳۱] مدلی ۷ مرحله‌ای برای ارزیابی ریسک‌های استراتژیک و چارچوبی برای مدیریت این ریسک‌ها در سازمان‌ها ارائه کرده‌اند. علیرضا عرب [۱۷] نیز در پژوهش خود ۱۲ مدل مدیریت ریسک‌های استراتژیک را معرفی و آنها را با یکدیگر مقایسه نموده است.

### ۳- روش تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روش ترکیبی می‌باشد، بدین معنا که تحقیق، در دو فاز یا مرحله انجام شده است؛ یک فاز کیفی و یک فاز کمی. فاز کمی به منظور اعتبارسنجی یافته‌های فاز اول پژوهش بوده است.

### ۳-۱- روش تحقیق فاز کیفی

فاز اول تحقیق که کیفی می‌باشد، از نظر هدف بنیادی و از نظر ماهیت توصیفی میدانی محسوب می‌شود. در فاز کیفی اقدام به شناسایی ریسک‌های مدیریت استراتژیک صنعت بیمه و ارائه یک مدل اولیه شده است. برای این منظور، روش داده‌بنیاد<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار گرفته است. نظریه داده‌بنیاد عبارت است از فرایند ساخت یک نظریه مستند و مدون، از طریق گردآوری سازمان یافته داده‌ها و

۲ . Creswell

۱ . Grounded Theory

### ۳-۲- روش تحقیق فاز کمی

فاز دوم تحقیق که کمی بوده و با هدف سنجش اعتبار مدل طراحی شده انجام شده است، از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی میدانی محسوب می‌شود. جهت سنجش اعتبار مدل ارائه شده در فاز اول، از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۲</sup> استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری یک ساختار علی خاص بین مجموعه‌ای از متغیرهای پنهان<sup>۳</sup> و متغیرهای مشاهده پذیر<sup>۴</sup> است. به طور کلی روابط بین متغیرها در مدل معادلات ساختاری دو دسته است: الف) مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی تأییدی (CFA)<sup>۵</sup>: روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای مشاهده پذیر؛ ب) مدل ساختاری یا مدل تحلیل مسیر: روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر.

در بعد کمی کلیه معاونین و مدیران ارشد اجرایی شرکت‌های بیمه کشور که دارای استراتژی مدون و رسمی هستند، به عنوان جامعه آماری مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. منظور از مدیران ارشد اجرایی، مدیران بخش‌های مختلف شرکت‌های بیمه مانند مدیر بیمه‌های اتومبیل، مدیر بیمه‌های مسئولیت، مدیر بازاریابی و .... و همچنین مدیران شعب شرکت‌های بیمه هستند. علاوه بر این افراد در شرکت‌های بیمه، مسئولین رده بالای بیمه مرکزی که در جایگاه نظارت بر صنعت بیمه، تجربه و اطلاعات ارزشمندی دارند نیز جزء جامعه آماری محسوب شده‌اند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این فاز، نمونه‌گیری تصادفی در میان اعضای جامعه بوده است. یک سؤال بسیار با اهمیت در تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری تعیین حداقل حجم نمونه است. با وجود آنکه در مورد حجم نمونه لازم برای تحلیل عاملی و مدل‌های ساختاری توافق کلی وجود ندارد [۳۴]، اما به زعم بسیاری از پژوهشگران حداقل حجم نمونه لازم ۲۰۰ می‌باشد [۳۵]. در تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری، حداقل حجم نمونه براساس متغیرهای پنهان تعیین می‌شود نه متغیرهای مشاهده پذیر که ۲۰ نمونه برای هر عامل (متغیر پنهان)

پژوهشگران بوده و هم افراد خبره‌ای از صنعت بیمه. در مورد انتخاب افراد خبره از صنعت بیمه، معیارهایی مد نظر قرار گرفته‌اند، مانند: داشتن حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد، مرتبط بودن رشته دانشگاهی با موضوع تحقیق، سابقه علمی و پژوهشی فرد (مثلاً تعداد مقالات منتشره و یا ارائه‌های انجام شده)، مرتبط بودن پست سازمانی و یا تخصص کاری فرد با موضوع تحقیق، سابقه کاری (تعداد سال‌های فعالیت بیمه‌ای، تعداد سال‌های تصدی در یکی از پست‌های مربوطه) و ... با توجه به مطالب فوق، واحد تحلیل در فاز کیفی تحقیق، افراد بوده‌اند.

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز این تحقیق، از مصاحبه‌های باز و عمیق با اعضای نمونه استفاده شده است. برای این منظور، ابتدا مفهوم ریسک‌های مدیریت استراتژیک و اهداف تحقیق برای مصاحبه شونده‌گان تشریح و سپس از آنان خواسته شد آزادانه در این باره صحبت کنند. در مصاحبه‌های عمیق با توجه به صحبت‌های انجام شده، یکسری سؤالات و مباحث جدیدی مطرح می‌شود که پیش از آغاز مصاحبه‌ها نمی‌توان آنها را پیش بینی نمود. مصاحبه‌ها با افراد تا زمان رسیدن به اشباع نظری یعنی تا زمانی که دیگر داده جدیدی توسط افراد بیان نشود، ادامه داده شده است. در نهایت با ۱۳ نفر مصاحبه انجام شد که در مصاحبه یازدهم کفایت یا اشباع نظری حاصل گردید. ۱۳ نفری که با آنها مصاحبه انجام شد عبارت بودند از ۴ مدیرعامل شرکت بیمه، ۳ عضو هیئت مدیره شرکت بیمه، ۲ نفر مشاور مدیر، ۱ نفر قائم مقام مدیرعامل و ۳ نفر پژوهشگر بیمه‌ای. با توجه به روش تحقیق در بعد کیفی که روش داده‌بنیاد بوده، برای تحلیل داده‌ها و شناسایی ریسک‌های مدیریت استراتژیک، از کدگذاری داده‌ها استفاده شده است. کدگذاری نوعی تحلیل عمیق است که در آن داده‌ها، کلمه به کلمه بررسی می‌شوند و در نهایت، کدها از لا به لای واژه‌ها یا عبارت‌ها خارج می‌شوند [۳۳]. سه نوع کدگذاری وجود دارد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. عمل کدگذاری در این تحقیق با کمک نرم افزار اطلس تی<sup>۱</sup> انجام شده است. اغلب محققان، این نرم افزار را در مورد تئوری داده‌بنیاد کارآمد یافته‌اند.

۲ . Structural Equation Modeling

۳ . Latent Variables

۴ . Observed Variables

۵ . Confirmatory factor analysis

۱ . Atlas ti

روش جمع‌آوری داده‌ها	مصاحبه‌های عمیق	پرسشنامه
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	کدگذاری	تحلیل آماری - مدل‌سازی معادلات ساختاری
روش نمونه‌گیری	قضاوتی و گلوله برفی	تصادفی
نرم افزار مورد استفاده	Atlas ti	Amos - SPSS

#### ۴- یافته‌های تحقیق

##### ۴-۱- یافته‌های فاز کیفی

روش مورد استفاده در فاز کیفی این تحقیق، روش داده‌بنیاد بوده که در آن از مصاحبه با خبرگان و پژوهشگران صنعت بیمه استفاده شده است. به همین منظور با ۱۳ نفر مصاحبه انجام شده است که در مصاحبه دوازدهم اشباع نظری حاصل شد. در نتیجه کدگذاری و تحلیل این مصاحبه‌ها، ۹۷ کد یا مفهوم شناسایی شده است. کدگذاری داده‌ها با تکیه بر درک و تحلیل محققین و بهره‌گیری از برخی مدل‌های مرتبط در کنار مشورت با تعدادی از استادان و خبرگان صنعت بیمه و همچنین بهره‌گیری از برخی ضوابط صنعت بیمه مانند آئین‌نامه شماره ۶۹ بیمه مرکزی صورت پذیرفته است. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری تحقیق در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود.

کد گذاری انتخابی آخرین مرحله کدگذاری است که در آن مقوله هسته‌ای و مرکزی، انتخاب شده و پیوند آن با دیگر مقوله‌ها مشخص می‌شود. تفسیر و بیان رابطه‌ها میان مقوله هسته‌ای و دیگر مقوله‌ها با توجه به مدل ارائه شده پژوهش صورت می‌گیرد چرا که «در کدگذاری محوری اساس کدگذاری انتخابی پی ریزی می‌شود» [۳۳]. طی فرایند کدگذاری انتخابی، پس از حصول کفایت نظری در مقوله‌های اصلی، مقوله هسته‌ای با عنوان «ریسک‌های مدیریت استراتژیک» توسعه یافت تا به عنوان انتزاعی‌ترین سطح مدل، دربرگیرنده مقوله‌های اصلی شناسایی شده باشد. در حقیقت، مقوله هسته‌ای، پیامد ثانویه همه مقوله‌های اصلی است. همانگونه که بیان شد عمل

لازم است [۳۶]. ولی به طور کلی حداقل ۲۰۰ نمونه توصیه شده است [۳۷] و [۳۸]. باید توجه کرد که محاسبه حجم نمونه با فرمول کوکران و یا رجوع به جدول مورگان در اینجا مصداق ندارد و این یک خطای رایج در میان پژوهشگران است که باید از آن اجتناب شود [۳۹]. با توجه به اینکه در مدل طراحی شده این پژوهش، ۷ عامل یا متغیر پنهان وجود دارد، در نتیجه به حداقل ۱۴۰ پرسشنامه نیاز است. از طرفی دیگر برخی منابع نیز برای مدلی با ۷ متغیر پنهان و حداقل ۳ گویه برای هر متغیر حداقل ۱۵۰ نمونه را توصیه نموده‌اند. با توجه به مباحث مذکور تعداد اعضای نمونه تحقیق ۱۵۰ تعیین گردیده است. پرسشنامه‌ها در میان معاونین و مدیران ارشد اجرایی بیمه مرکزی و ۹ شرکت بیمه (پاسارگاد، کارآفرین، سامان، ایران، آسیا، پارسیان، البرز، رازی و سرمد) که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند، توزیع شده است. بر همین اساس می‌توان گفت که واحد تحلیل در فاز کمی تحقیق، سازمان‌ها بوده‌اند.

جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از ابزار پرسشنامه با پاسخ‌های چند گزینه‌ای استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده محقق ساخته بوده و شامل ۴ بخش: نامه ابتدایی، مشخصات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان، راهنمای تدوین پرسشنامه و سؤالات پرسشنامه بوده است. پس از اینکه ریسک‌های مدیریت استراتژیک به وسیله مصاحبه‌های انجام شده شناسایی شدند، این ریسک‌ها در قالب سؤالاتی وارد پرسشنامه شده و در اختیار اعضای نمونه مورد بررسی قرار گرفتند تا با پاسخ‌های ارائه شده توسط آنها، اعتبار این عوامل مورد بررسی قرار گیرد. به منظور تحلیل داده‌ها از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم افزار آموس<sup>۱</sup> که برای این منظور جزء مناسب‌ترین و شناخته شده‌ترین نرم افزارها است، استفاده شده است. خلاصه‌ای از روش تحقیق این پژوهش در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود.

##### جدول شماره ۱: خلاصه روش تحقیق پژوهش

روش تحقیق	روش کیفی	روش کمی
عنوان روش	تئوری داده‌بنیاد (GT)	توصیفی پیمایشی

۱. Amos



کدگذاری انتخابی با استفاده از مدل‌ها و پژوهش‌های قبلی در کنار نظرات برخی استادان دانشگاهی و متخصصین صنعت بیمه و همچنین برخی ضوابط صنعت بیمه مانند آئین نامه توانگری مالی (شماره ۶۹) انجام پذیرفته شده است. حاصل کدگذاری انتخابی داده‌ها و مدل مفهومی تحقیق در نمودار شماره ۱ نمایش داده شده است.

جدول شماره ۲: مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های شناسایی شده تحقیق

میزان بار عاملی	مقوله‌های اصلی	میزان بار عاملی	زیر مقوله‌ها	میزان بار عاملی	مفاهیم
۰/۹۲۹	ریسک‌های تجاری (محیطی) <sup>۱</sup>	۰/۵۱۶	عوامل مربوط به رقبا	۰/۷۴	اقدامات نامعقول رقبا
				۰/۷۹	رقابت‌های ناسالم بیمه‌ای
		۰/۶۰۷	عوامل مربوط به مشتریان	۰/۵۴	ضعف فرهنگ بیمه ای
				۰/۵۱	نارضایتی مشتریان
				۰/۳۲	رفتارهای غیرعادی مشتریان
				۰/۳۹	رکود مشتریان عمده
				۰/۴۳	ضعف مالی مشتریان
		۰/۵۲۳	عوامل مربوط به قوانین و مقررات	۰/۵۷	ضوابط متغیر
				۰/۵۷	قوانین و مقررات ناکارآمد
				۰/۵۳	مؤسسه‌های غیر بیمه ای شرکت‌ها
		۰/۶۶۱	عوامل مربوط به افراد و نهادهای مرتبط	۰/۵۱	تصمیم‌گیری‌های بدون ملاحظه مقامات
				۰/۴۵	طرح‌های ملی نامناسب
				۰/۵۲	نداشتن استراتژی برای صنعت
				۰/۶۵	نقش مؤثر سازمانهای بیرونی
				۰/۵۱	تحمیل مسائل نامناسب
				۰/۴۰	کم کاری نهادهای مسئول
				۰/۴۹	انفعال نهادهای حامی
				۰/۴۰۷	عوامل محیطی
		۰/۵۸	تحولات غیرمنتظره محیطی		
		۰/۶۷	اقتصاد بی ثبات کشور		
		۰/۵۸	وضعیت نامطلوب اقتصاد		
		۰/۷۰	سیاسی‌گرایی زیاد		
		۰/۷۵۷	عوامل فرهنگی در کسب‌وکار	۰/۳۲	نتیجه‌گرایی ذینفعان
۰/۳۳	مشکلات حاکمیت شرکتی				
۰/۴۵	نمایشی بودن برنامه‌های استراتژیک				

۱ . Commercial (environmental) Risks

میزان بار عاملی	مقوله‌های اصلی	میزان بار عاملی	زیر مقوله‌ها	میزان بار عاملی	مفاهیم
				۰/۶۳	ادامه ندادن برنامه‌های استراتژیک قبلی
				۰/۵۲	فرهنگ رقابت‌گریزی
				۰/۶۲	اقدامات بدون مشورت
۰/۹۹۵	ریسک‌های سازمانی <sup>۱</sup>	۰/۶۶۳	عوامل ساختاری	۰/۴۹	وابسته بودن مدیران
				۰/۵۰	ساختار نامناسب
				۰/۵۴	گزینش نادرست مدیران
				۰/۵۳	دوره‌های کوتاه مدیریتی
				۰/۵۷	نبود واحدهای تخصصی استراتژیک
		۰/۴۳۶	عوامل مربوط به امکانات فیزیکی	۰/۴۹	تکنولوژی‌های آی تی ناکارآمد
				۰/۹۰	ظواهر فیزیکی نامناسب
		۰/۶۵۴	عوامل مربوط به بازاریابی	۰/۶۴	تمرکز زیاد بر مشتریان عمده
				۰/۵۳	عدم توجه به نوآوری
				۰/۶۰	محدود کردن حیطه فعالیت
				۰/۴۲	مشتری مداری ناکارآمد
				۰/۵۰	اهداف استراتژیک مبهم
۰/۸۸۹	ریسک‌های عملیاتی (فرایندی) <sup>۲</sup>	۰/۸۰۷	عوامل مربوط به تدوین استراتژی	۰/۵۰	نادیده گرفتن منافع کارکنان
				۰/۵۶	تدوین استراتژی‌های ناکارآمد
				۰/۴۷	استراتژیهای غیرمدون
				۰/۶۳	بی توجهی به خواست مشتری
				۰/۴۹	پیش بینی نادرست آینده
				۰/۷۵	عدول از ضوابط
				۰/۲۶	تبعیت استراتژی‌ها از ضوابط بالادستی
				۰/۶۴۸	عوامل مربوط به اجرای استراتژی‌ها
		۰/۵۴	تفکیک برنامه ریزان از مجریان		
		۰/۵۴	مجریان غیرحرفه ای استراتژی‌ها		
		۰/۷۳۰	عوامل مربوط به نظارت و کنترل	۰/۴۳	نظارت ناکارآمد
				۰/۳۴	عدم مطابقت با تغییرات
				۰/۳۵	ارزیابی نامناسب عملکرد
				۰/۴۵	تعدد اهداف استراتژیک
		۰/۸۱۴	عوامل فرایندی	۰/۵۵	فراموشی تدریجی استراتژی‌ها
				۰/۵۷	عدم پذیرش استراتژی‌ها

۱ . Organizational Risks

۲ . Operational Risks

ارائه مدلی برای ریسک‌های موجود در صنعت بیمه ایران

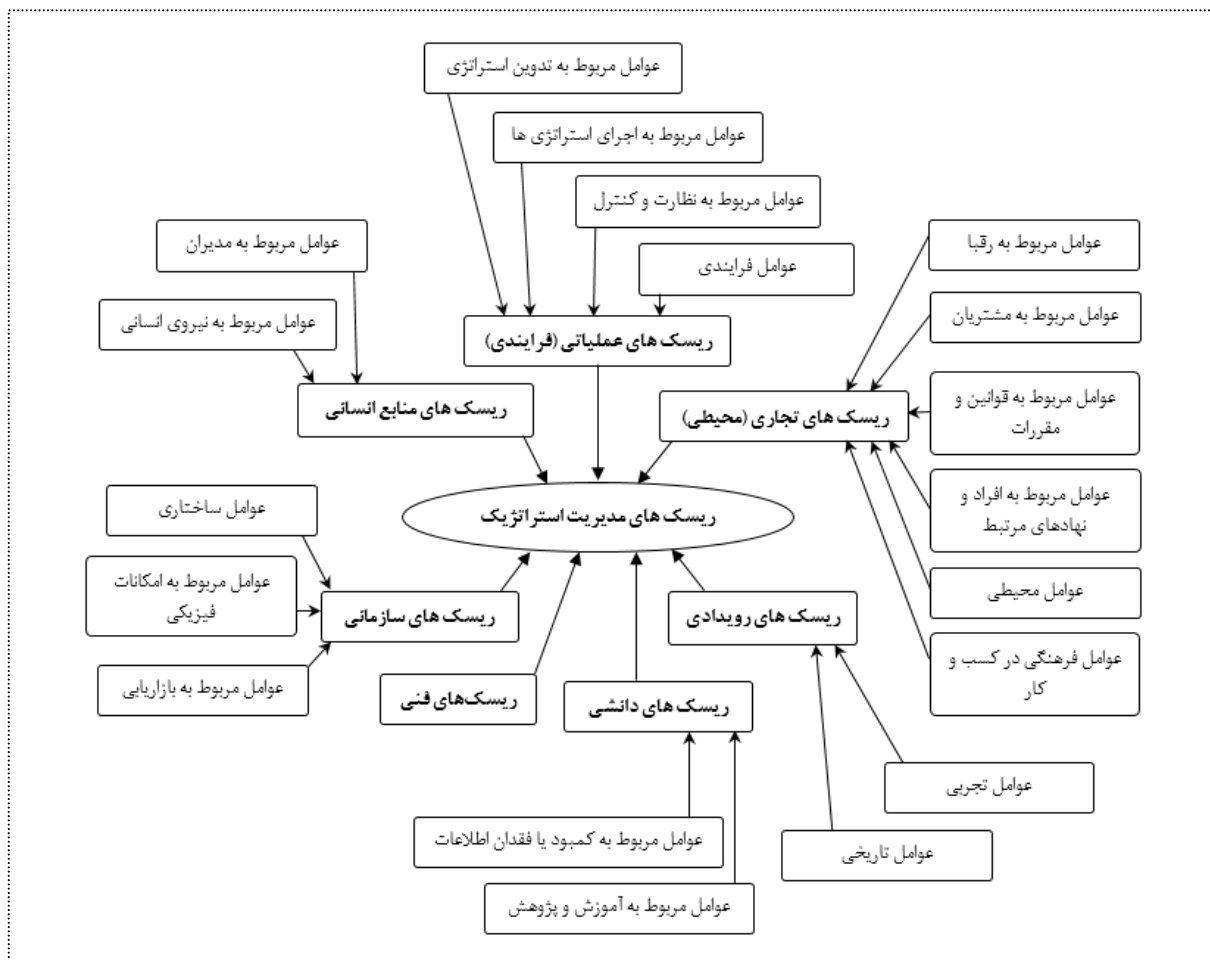
میزان بار عاملی	مقوله‌های اصلی	میزان بار عاملی	زیر مقوله‌ها	میزان بار عاملی	مفاهیم
				۰/۵۸	تقلیدهای نادرست
				۰/۵۲	عدم استفاده از نظریات علمی
				۰/۵۲	کم توجهی به تحولات جهانی
				۰/۶۴	کم توجهی به مسیر استراتژی
				۰/۴۳	عدم توجه به همه مسائل
				۰/۲۸	تمایل به اقدامات اقتضایی
				۰/۵۶	تداخل برنامه‌های متعدد
۰/۴۴۰	ریسک‌های فنی <sup>۱</sup>		۰/۳۳		پیچیدگی‌های فنی بیمه
			۰/۷۴		منابع مالی ناکافی
			۰/۸۰		مدیریت ناکارآمد منابع مالی
۱/۰۰۰	ریسک‌های دانشی <sup>۲</sup>	۰/۷۹۹	عوامل مربوط به کمبود یا فقدان اطلاعات	۰/۳۵	مدیران غیرمتخصص
				۰/۵۱	شناخت نادرست محیط
				۰/۷۷	شناخت ناکافی سازمان
				۰/۵۰	درک نادرست از استراتژی
				۰/۳۶	به روز نبودن مدیران
				۰/۵۵	ضعف علمی مدیران
				۰/۴۸	ناآشنایی کارکنان با مدیریت استراتژیک
				۰/۳۷	بیگانگی جامعه با بیمه
				۰/۶۸	مبنای اطلاعاتی نادرست
		۰/۶۹۳	عوامل مربوط به آموزش و پژوهش	۰/۵۴	توجه اندک به تحقیقات استراتژیک
				۰/۶۶	آموزش ناکارآمد
				۰/۸۳	نبود نظام آموزشی کارآمد
۰/۹۰۳	ریسک‌های منابع انسانی <sup>۳</sup>	۰/۸۰۶	عوامل مربوط به مدیران	۰/۳۳	تفکر دولتی مدیران
				۰/۴۳	تضاد منافع مدیران با سازمان
				۰/۴۶	عدم اعتقاد به کارآمدی مدیریت استراتژیک
				۰/۶۴	فقدان مهارت‌های استراتژیک
				۰/۵۴	نبود دیدگاه کلان در مدیران
				۰/۵۶	ریسک‌گریزی مدیران
				۰/۵۸	روزمرگی مدیران

۱ . Technical Risks

۲ . Knowledge Risks

۳ . Human Resource Risks

میزان بار عاملی	مقوله‌های اصلی	میزان بار عاملی	زیر مقوله‌ها	میزان بار عاملی	مفاهیم
				۰/۴۲	آشفتگی در اقدامات متقابل
				۰/۳۱	تخصیص ناکارآمد منابع
		۰/۷۶۲	عوامل مربوط به نیروی انسانی	۰/۵۷	کمبود نیروی انسانی متخصص
				۰/۵۰	فقدان فرهنگ استراتژیک
				۰/۵۲	انگیزش ضعیف نیروی انسانی
				۰/۵۵	کمبود متخصصان استراتژی
۰/۷۵۷	ریسک‌های رویدادی <sup>۱</sup>	۰/۷۵۸	عوامل تجربی	۰/۵۲	کم تجربگی شرکت‌ها
				۰/۷۲	سابقه شکست‌های قبلی
				۰/۵۷	فقدان الگویی کامل
				۰/۷۱	نو پا بودن شرکت‌های بیمه
		۰/۴۲۴	عوامل تاریخی	۰/۶۳	صنعت بیمه دولتی
		۰/۵۷		شکل‌گیری بی برنامه صنعت بیمه	



۱ . Events Risks,

## نمودار شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

برخی دیگر برای چنین مدلی با حداقل ۳ سؤال برای هر سازه، حداقل ۱۵۰ نمونه توصیه کرده‌اند. تعداد اعضای نمونه و پرسشنامه‌های تکمیل شده این تحقیق ۱۵۰ تعیین گردیده است.

۳) نرمال بودن توزیع داده‌ها. چنانچه در خروجی‌های نرم افزاری میزان چولگی و کشیدگی داده‌ها بین ۲- و ۲ باشد، داده‌ها نرمال هستند که در خصوص خروجی‌های نرم افزاری تحقیق حاضر این گونه بود.

۴) وجود رابطه همبستگی معنی دار بین متغیرها. سطح معناداری دو به دو هر ۷ ریسک اصلی شناسایی شده تحقیق در تحلیل همبستگی پیرسون از طریق نرم افزار کمتر از ۰/۰۵ بوده که بیانگر رابطه همبستگی معنادار میان متغیرها است.

پرسشنامه‌های جمع آوری شده از اعضای نمونه از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم) مورد تحلیل قرار گرفته‌اند که نتایج آن در جدول شماره ۲ در ستون‌های تحت عنوان بار عاملی نشان داده شده است.

همانطور که در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌شود تمام عوامل مدل بجز ۲ مورد دارای بار عاملی بیش از ۰/۳ هستند. در نتیجه همه عوامل به استثنای آن دو مورد (تبعیت استراتژی‌ها از ضوابط بالادستی و تمایل به اقدامات اقتضایی) تأیید شده و دو مورد مذکور از مدل حذف می‌شوند. خروجی نهایی نرم افزار آموس در خصوص ضرایب مربوط به مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده تحقیق در جدول شماره ۳ نمایش داده شده است.

در نمودار شماره ۲ نیز خروجی نرم افزار برای مدل مفهومی تحقیق قابل مشاهده است.

وضعیت شاخص‌های برازندگی برای ریسک‌های مدیریت استراتژیک نیز در جدول شماره ۴ نشان داده شده است که بیانگر برازش مورد قبول مدل طراحی شده است.

با توجه به مدل مفهومی تحقیق می‌توان گفت که مهمترین عواملی که موجب شکست استراتژی‌ها و مدیریت استراتژیک در شرکت‌های بیمه می‌شوند عبارتند از ریسک‌های تجاری (محیطی)، سازمانی، عملیاتی (فرایندی)، فنی، دانشی، منابع انسانی و رویدادی. البته واضح است که در مورد عدم موفقیت هر استراتژی مشخص، یک یا ترکیبی از ریسک‌های فوق می‌توانند تأثیرگذار باشند. همچنین امکان دارد که یک استراتژی علیرغم مواجهه با ریسک‌های فوق، به موفقیت نیز دست یابد ولی بی شک کیفیت موفقیت استراتژی کاهش می‌یابد.

## ۴-۲- فاز کمی تحقیق (اعتبارسنجی مدل)

فاز کمی تحقیق با هدف سنجش اعتبار عوامل شناسایی شده و مدل طراحی شده انجام پذیرفته است. نمونه آماری فاز کمی شامل ۱۰ مورد (بیمه مرکزی ج.ا.ایران، بیمه پاسارگاد، بیمه کارآفرین، بیمه سامان، بیمه ایران، بیمه آسیا، بیمه پارسین، بیمه البرز، بیمه رازی و بیمه سرمد) می‌باشد که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. لازم به ذکر است که استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری دارای ۴ شرط می‌باشد که عبارتند از:

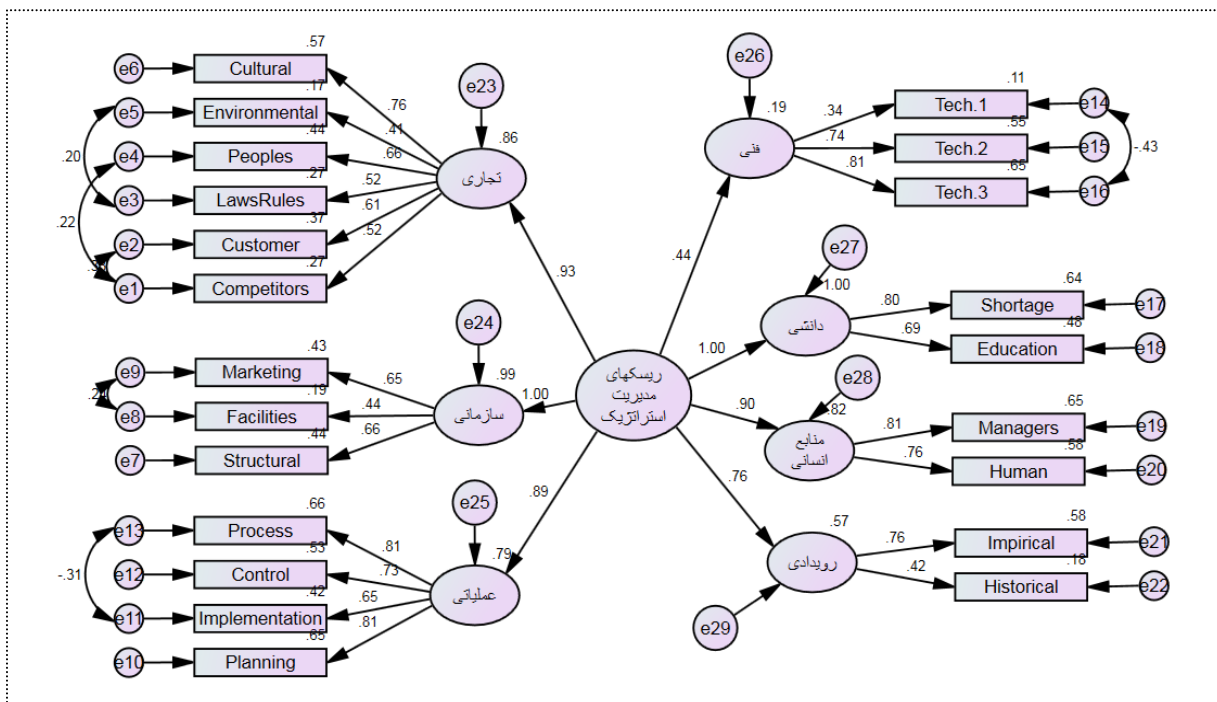
۱) تعداد گویه‌های هر سازه (متغیر پنهان). جهت استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری توصیه شده که سنجش هر سازه با حداقل سه گویه (سؤال) انجام شود. تعداد گویه‌های سازه‌های این تحقیق این گونه است: ریسک‌های تجاری (محیطی) ۲۸ گویه، ریسک‌های سازمانی ۱۱ گویه، ریسک‌های عملیاتی (فرایندی) ۲۴ گویه، ریسک‌های فنی ۳ گویه، ریسک‌های دانشی ۱۲ گویه، ریسک‌های منابع انسانی ۱۳ گویه و ریسک‌های رویدادی ۶ گویه.

۲) تعداد حجم نمونه. با توجه به اینکه در مدل طراحی شده این تحقیق ۷ سازه (متغیر پنهان) وجود دارد، برخی منابع حداقل ۲۰ نمونه به ازای هر سازه را پیشنهاد نموده و

## جدول شماره ۳: خروجی نهایی نرم افزار آموس در خصوص ضرایب

	Estimate	S.E.	C.R.	P	ضرایب استاندارد
Commercial <--- StrategicManagement	1.000				.929
Organization <--- StrategicManagement	1.043	.197	5.290	***	.995
Operation <--- StrategicManagement	1.104	.199	5.548	***	.889

	Estimate	S.E.	C.R.	P	ضرایب استاندارد
Technic <--- StrategicManagement	.365	.147	2.487	.013	.440
Knowledge <--- StrategicManagement	1.134	.196	5.782	***	1.000
HumanResource <--- StrategicManagement	.939	.169	5.548	***	.903
Evental <--- StrategicManagement	1.112	.226	4.912	***	.757
Competitors <--- Commercial	1.000				.516
Customer <--- Commercial	.792	.128	6.199	***	.607
LawsRules <--- Commercial	.794	.171	4.656	***	.523
Peoples <--- Commercial	.901	.150	6.014	***	.661
Environmental <--- Commercial	.621	.160	3.890	***	.407
Cultural <--- Commercial	1.117	.195	5.734	***	.757
Structural <--- Organization	1.000				.663
Facilities <--- Organization	.843	.178	4.745	***	.436
Marketing <--- Organization	.992	.144	6.895	***	.654
Planning <--- Operation	1.000				.807
Implementation <--- Operation	.920	.119	7.707	***	.648
Control <--- Operation	.937	.102	9.229	***	.730
Process <--- Operation	.987	.096	10.329	***	.814
Tech.1 <--- Technic	1.000				.339
Tech.2 <--- Technic	1.973	.729	2.709	.007	.744
Tech.3 <--- Technic	2.510	.876	2.865	.004	.806
Shortage <--- Knowledge	1.000				.799
Education <--- Knowledge	1.057	.122	8.674	***	.693
Managers <--- HumanResource	1.000				.806
Human <--- HumanResource	1.177	.131	9.001	***	.762
Empirical <--- Evental	1.000				.758
Historical <--- Evental	.593	.160	3.696	***	.424



نمودار شماره ۲: خروجی نرم افزار آموس در مورد ضرایب مدل مفهومی تحقیق

جدول شماره ۴: وضعیت شاخص‌های برازندگی برای ریسک‌های مدیریت استراتژیک

شاخص‌های برازش	$\chi^2/df$	SRMR	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI
دامنه مناسب شاخص	۱ - ۵	< ۰/۰۵	< ۰/۰۵	$\geq ۰/۹$	$\geq ۰/۹$	> ۰/۹	۰ - ۱
میزان شاخص در مدل	۱/۹۵۳	۰/۰۳۷	۰/۰۸۳	۰/۷۹۴	۰/۷۳۵	۰/۸۶۰	۰/۸۶۳
وضعیت کلی	مطلوب	مطلوب	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	مطلوب

ریسک‌های تجاری (محیطی)	0.58
ریسک‌های سازمانی	0.98
ریسک‌های عملیاتی	0.89
ریسک‌های دانشی	0.67
ریسک‌های منابع انسانی	1
ریسک‌های رویدادی	0.54
ریسک‌های فنی	0.48

همانگونه که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود همه سازه‌های مدل به استثنای ریسک‌های فنی دارای مقدار بالای ۰/۵ می‌باشند و ریسک‌های فنی را نیز با توجه به نزدیک بودنشان به مقدار ۰/۵ می‌توان با کمی اغماض پذیرفت. بر همین اساس می‌توان گفت که مدل تحقیق دارای روایی همگرا می‌باشد. مقدار آلفای کرونباخ تحقیق نیز ۹۵ درصد می‌باشد که مقدار بسیار مطلوبی است. در جدول شماره ۶ خروجی نرم افزار و مقدار آلفای کرونباخ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۶: مقدار آلفای کرونباخ تحقیق

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.953	97

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

برنامه استراتژیک یک شرکت نقش بسیار عمده‌ای در تعیین جهت شرکت به سوی آینده دارد. نتایج تحقیقات حاکی از آن است که بسیاری از فرایندهای استراتژی در سازمان‌ها به شکست منجر می‌شوند. پیش از آغاز فرایند مدیریت استراتژیک بهتر است که مدیران با موانع پیش روی خود آشنا شوند تا بتوانند بهتر با آنها مقابله کنند. هدف این تحقیق شناسایی این موانع در صنعت بیمه ایران بوده است تا به مدیران بیمه‌ای کمک کند فرایند مدیریت

در خصوص نتایج تحقیق ذکر این موضوع لازم است که علاوه بر برازش آماری و نرم افزاری یافته‌های تحقیق، انطباق یافته‌ها با تحقیقات قبلی نیز می‌بایست بررسی شود. با بررسی تحقیقات قبلی از جمله سریواستوا و همکاران [۲۴]، سایمونز [۱۹]، سیدجوادین و همکاران [۲۸]، ابراهیمی [۲]، پورصادق [۲۹]، فرتوکزاده و الهی [۱۵]، ثابت مطلق و همکاران [۳۱] که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند، مشاهده می‌شود که ریسک‌های شناسایی شده در تحقیقات مذکور کاملاً مستقل از یکدیگر بوده و ارتباط یا سلسله مراتبی نسبت به هم ندارند. لذا نتیجه آماری پژوهش حاضر که بیانگر عدم ارتباط ریسک‌های شناسایی شده با یکدیگر است، از منظر پیشینه تحقیق نیز مورد تایید قرار می‌گیرد. مضافاً اینکه این موضوع (عدم ارتباط ریسک‌های شناسایی شده) از طریق مشورت با تعدادی از خبرگان صنعت بیمه نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

به منظور سنجش روایی و پایایی در این تحقیق از روایی همگرا<sup>۱</sup> و آلفای کرونباخ استفاده شده است. روایی همگرا زمانی محقق می‌شود که تمام گویه‌های مدل ارزیابی از نظر آماری معتبر باشند. روایی همگرا توسط میانگین واریانس استخراج شده (AVE)<sup>۲</sup> به دست می‌آید. اگر سازه‌ها میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵ و بالاتر داشته باشند، روایی همگرا به دست می‌آید. مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای هر یک از سازه‌های مدل تحقیق و وضعیت روایی همگرای مدل در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود.

جدول شماره ۵: وضعیت روایی همگرای مدل تحقیق

سازه‌های مدل	مقدار AVE
--------------	-----------

۱. Convergent validity

۲. Average Variance Extracted (AVE)

استراتژی‌ها، نظارت و کنترل و عوامل فرایندی می‌شوند.  
 ۴- ریسک‌های فنی. کسب‌وکار بیمه در همه جای جهان به عنوان یک فعالیت بسیار فنی و پیچیده به حساب می‌آید که اصول و روش‌های کاری خاص خود را دارد. زمانی که با کسب‌وکار پیچیده‌ای روبرو باشیم، همین پیچیدگی ذاتی می‌تواند زمینه‌ساز بسیاری از شکست‌ها باشد چراکه آسیب‌پذیری را بالا می‌برد و اگر این پیچیدگی بیمه با پیچیدگی مدیریت استراتژیک در هم آمیزد، بی‌شک احتمال شکست‌ها افزایش خواهد یافت. موضوع فوق همان ریسک فنی محسوب می‌شود.

۵- ریسک‌های دانشی. معمولاً سازمان‌های خدماتی به مراتب بیشتر از سازمان‌های تولیدی وابسته به دانش و اطلاعات هستند و در این میان شرکت‌های بیمه به دلیل نوع خاص فعالیت‌شان همچون ارزیابی ریسک، صدور بیمه‌نامه و...، وابستگی مضاعفی به دانش و اطلاعات دارند. اگر اطلاعات را از شرکت بیمه‌ای بگیریم، به هیچ وجه توان ادامه کار نخواهد داشت. این ریسک‌ها شامل ۲ گروه عوامل مربوط به کمبود یا فقدان اطلاعات و عوامل مربوط به آموزش و پژوهش می‌باشند.

۶- ریسک‌های منابع انسانی. این عوامل جزء ریسک‌های مهم در حوزه مدیریت استراتژیک می‌باشند. منابع انسانی جزء مهمترین منابع هر سازمانی به ویژه شرکت‌های بیمه که جزء سازمان‌های خدماتی هستند، محسوب می‌شوند. تحقیقات پژوهشگران و تجارب مدیران ثابت کرده هر میزان که روی تقویت و بهبود منابع انسانی کار کنیم، بیش از هزینه و انرژی صرف شده، نتایج مثبت دریافت خواهیم کرد. این ریسک‌ها شامل ۲ گروه عوامل مربوط به مدیران و نیروی انسانی می‌شوند.

۷- ریسک‌های رویدادی. این عوامل به زمان گذشته مربوط می‌باشند. تجربه نشان داده که مسائل و اتفاقاتی که در گذشته واقع شده‌اند می‌توانند بر وضعیت امروز یک صنعت یا سازمان تأثیرگذار باشند. ریسک‌های رویدادی شناسایی شده در این تحقیق شامل دو حوزه اصلی می‌باشد: رویدادهای مربوط به شرکت‌های بیمه با عنوان عوامل تجربی و رویدادهای مربوط به صنعت با عنوان عوامل تاریخی. عوامل تاریخی عمدتاً قابل اصلاح نمی‌باشند چراکه نیازمند برگشت زمان به عقب هستند. اما عوامل تجربی اغلب با تلاش و گذشت زمان امکان اصلاح

استراتژیک را در شرکت خود با موفقیت به سرانجام برسانند. به منظور شناسایی ریسک‌های مدیریت استراتژیک در صنعت بیمه ایران، از روش داده‌بنیاد استفاده شده و پس از تحلیل داده‌ها، ۹۷ مفهوم شناسایی شد که این مفاهیم همان ریسک‌های مدیریت استراتژیک صنعت بیمه ایران می‌باشند. مفاهیم فوق در نهایت به ۷ دسته طبقه‌بندی شدند. اعتبار این مفاهیم و مدل طراحی شده به کمک مدلسازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. باید توجه داشت که در مورد عدم موفقیت هر استراتژی مشخص، یک یا ترکیبی از ریسک‌ها می‌توانند تأثیرگذار باشند. در نهایت عواملی که موجب شکست استراتژی‌ها و مدیریت استراتژیک در شرکت‌های بیمه شده و لازم است مدیران بیمه‌ای کشور توجه لازم را به آنها داشته باشند عبارتند از:

۱- ریسک‌های تجاری (محیطی). منشأ این عوامل عمدتاً خارج از شرکت است؛ به عبارت دیگر از بیرون مجموعه بر فعالیت‌های استراتژیک شرکت‌های بیمه تأثیر می‌گذارند و تا حد زیادی نیز از کنترل شرکت بیمه خارج هستند. شرکت‌های بیمه نیز تأثیر و کنترل چندانی بر روی آنها ندارند. این ریسک‌ها شامل ۶ گروه عوامل مربوط به رقبا، مشتریان، قوانین و مقررات، افراد و نهادهای مرتبط، عوامل محیطی و عوامل فرهنگی در کسب‌وکار می‌باشند.

۲- ریسک‌های سازمانی. این عوامل دارای منشأ درون سازمانی می‌باشند و در نتیجه شرکت‌های بیمه می‌توانند با کنترل مؤثر آنها، احتمال موفقیت استراتژی‌ها را تا حد قابل توجهی افزایش دهند. ریسک‌های سازمانی برخواسته از فعالیت‌ها و فرایندهای داخل یک شرکت بیمه هستند. این گونه ریسک‌ها از سازمانی به سازمان دیگر متفاوتند. این ریسک‌ها شامل ۳ گروه عوامل ساختاری، عوامل مربوط به امکانات فیزیکی و عوامل مربوط به بازاریابی می‌باشند.

۳- ریسک‌های عملیاتی (فرایندی). این عوامل به فرایند مدیریت استراتژیک مربوط می‌باشند. در بسیاری موارد خطاها و نواقصی که در طول فرایند مدیریت استراتژیک وجود دارد، موجب شکست می‌شود. برخی از عوامل ریسک‌های عملیاتی را می‌توان به سادگی کنترل کرد؛ اما غلبه بر برخی دیگر کار ساده‌ای نیست چرا که به یک فرهنگ یا طرز تفکر تبدیل شده‌اند. این ریسک‌ها شامل ۴ گروه عوامل مربوط به تدوین و اجرای



و بهبود را دارند.

در خصوص نتایج حاصل از این تحقیق باید اظهار نمود که دسته اول ریسک‌های شناسایی شده، تجاری (محیطی) هستند که این یافته با یافته تحقیقات سربو استاوا و همکاران [۲۴]، سایمونز [۱۹]، ثابت مطلق و همکاران [۳۱]، فرتوک‌زاده و نوابی کاشانی [۴۰]، امین و کمالخانی [۱۰] و نوری [۳۰] مطابقت دارد. البته شایان ذکر است که برخی از تحقیقات مذکور از عنوان ریسک بازار استفاده کرده‌اند که ماهیتاً تفاوتی با ریسک تجاری (محیطی) ندارد. ریسک‌های سازمانی شناسایی شده با تحقیقات سایمونز [۱۹]، سیدجوادی و همکاران [۲۸]، فرتوک‌زاده و نوابی کاشانی [۴۰]، امین و کمالخانی [۱۰] با استفاده از عناوین مشابه مطابقت دارد. ریسک‌های عملیاتی (فرایندی) در پژوهش‌های سایمونز [۱۹]، سیدجوادی و همکاران [۲۸]، فرتوک‌زاده و نوابی کاشانی [۴۰]، ثابت مطلق و همکاران [۳۱]، پورصادق [۲۹]، نوری [۳۰] و امین و کمالخانی [۱۰] نیز مورد شناسایی قرار گرفته است. ریسک‌های منابع انسانی در تحقیقات سیدجوادی و همکاران [۲۸]، پورصادق [۲۹] و فرتوک‌زاده و نوابی کاشانی [۴۰] با عناوینی مانند ریسک‌های مدیریتی یا تعهد مدیریت نیز مورد اشاره قرار گرفته است. ریسک‌های فنی (بیمه‌ای) به دلیل تخصصی بودن تنها در پژوهش امین و کمالخانی [۱۰] که آن نیز تحقیقی تخصصی بوده، ذکر گردیده‌اند. اما ریسک‌های دانشی و رویدادی در تحقیقات پیشین (حداقل به عنوان دسته مستقلی از ریسک‌ها) مورد شناسایی قرار نگرفته‌اند.

با توجه به یافته‌ها، پیشنهادات متعددی را می‌توان در این تحقیق ارائه نمود ولی با توجه به اینکه هدف تحقیق ارائه مدل بوده است، تنها مهمترین پیشنهادات قابل اجرا بیان می‌شود:

الف- پیشنهادات مربوط به ریسک‌های تجاری (محیطی): (۱) تلاش در جهت پیش‌بینی درست از تحولات آینده با بهره‌گیری از روش‌ها و متدهای ویژه پیش‌بینی آینده و همچنین استفاده از اشخاصی که تجربه بالایی در بازار و صنعت بیمه داشته و توانایی پیش‌بینی درست آینده را دارند؛ (۲) نهادهای ناظر صنعت بیمه مانند بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران و سندیکای بیمه‌گران با تدوین ضوابط و دستورالعمل‌هایی مانع از اقدامات نسنجیده و

ناسازگار یا سیاست‌های صنعت بیمه از سوی شرکت‌های بیمه بشوند؛ (۳) شرکت‌های بیمه با رعایت ضوابط مربوطه برنامه‌هایی جهت ارتقاء فرهنگ و دانش بیمه‌ای جامعه تدوین نمایند (مانند آموزش در مدارس). این برنامه‌ها می‌تواند با نظارت و مدیریت نهادهای ناظر صنعت بیمه نیز انجام شود.

ب- پیشنهادات مربوط به ریسک‌های سازمانی: (۱) شرکت‌های بیمه و یا بیمه مرکزی اقدام به تدوین فرایند و معیارهای دقیق جهت گزینش مدیران شایسته ترجیحاً از درون شرکت‌های بیمه و بدون اعمال نفوذ ذینفعان نموده و به آن پایبند باشند؛ (۲) افزایش مدت زمان دوره مدیریتی مدیران بیمه‌ای از طریق ضابطه‌مند کردن تغییر مدیران و جلوگیری از اعمال نظرات شخصی عده‌ای افراد خاص در شرکت بیمه؛ (۳) شرکت‌های بیمه می‌بایست از تکنولوژی‌ها و نرم‌افزارهای روز صنعت بیمه در جهان به ویژه موضوع فروش الکترونیکی بیمه‌نامه استفاده کنند.

ج- پیشنهادات مربوط به ریسک‌های عملیاتی (فرایندی): (۱) شرکت‌های بیمه در زمان تدوین استراتژی‌ها با مشارکت دادن کارکنان و توجه به خواسته‌های آنان، موجب همسویی منافع کارکنان با منافع سازمان شده و در نتیجه حداکثر پذیرش و همکاری آنان را برای اجرای استراتژی‌ها جلب کنند؛ (۲) برنامه‌ریزی جهت رصد منظم و مستمر تغییر و تحولات جهانی در حوزه بیمه، محصولات جدید بیمه‌ای و سپس بومی کردن و به کارگیری آنها توسط شرکت‌های بیمه صورت پذیرد؛ (۳) روش‌های نوین نظارت و ارزیابی عملکرد سازمانی با توجه به شرایط شرکت‌های بیمه مورد استفاده قرار گیرد.

د- پیشنهادات مربوط به ریسک‌های دانشی: (۱) تدوین برنامه‌های آموزشی کارآمد برای کارکنان در جهت افزایش دانش و اطلاعات بیمه‌ای آنها و همچنین آشنایی با مفاهیم استراتژی؛ (۲) شرکت‌های بیمه می‌توانند جهت بهره‌گیری هر چه بیشتر و حمایت از تحقیقات کاربردی و مفید در حوزه بیمه و استراتژی، برنامه‌ریزی‌هایی انجام دهند.

ه- پیشنهادات مربوط به ریسک‌های منابع انسانی: (۱) شرکت‌های بیمه لازم است برای افزایش نیروی انسانی متخصص و باتجربه (نه صرفاً تحصیل کرده) از طریق جذب یا برگزاری آموزش‌های کارآمد تلاش کنند؛ (۲) برای افزایش انگیزه کاری کارکنان برنامه‌ریزی دقیق و هدفمندی

در طراحی و برنامه ریزی راهبردی. فصلنامه مطالعات دفاعی - استراتژیک، سال ۱۱، شماره ۴۳، صص ۲۵۷-۲۹۷.

۴. بائی، ساناز؛ کردنائیج، اسدا... و دلخواه، جلیل (۱۳۹۵). چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تأثیر آن بر کارایی. نشریه راهبردهای مدیریت بازرگانی، سال ۲۳، شماره ۸، صص ۴۳-۵۸.

5. Ritchie, B. & Marshall, D. (1st ed.) (1993). Business Risk Management. London: Chapman & Hall.

۶. فرتوک زاده، حمیدرضا و الهی، مهدی (۱۳۸۹). شناسایی و اولویت بندی ریسک های راهبردی در بانکداری بدون ربا؛ مطالعه موردی بانک ملت. فصلنامه علمی - پژوهشی اقتصاد اسلامی، سال ۱۰، شماره ۳۷، صص ۱۴۷-۱۷۲.

۷. سپهوند، رضا؛ بهدادفر، مسعود و عارف نژاد، محسن (۱۳۹۴). بررسی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر ریسک عملیاتی بانکداری الکترونیکی در بانک مسکن (مطالعه موردی: شعب بانک مسکن در استان لرستان). نشریه راهبردهای بازرگانی، سال ۲۲، شماره ۶، صص ۸۷-۹۸.

۸. مظلومی، نادر؛ حقیقی کفاش، مهدی و خسروی، مجتبی (۱۳۹۱). شناسایی استراتژی های شرکت های بیمه و رابطه آن با عملکرد سازمانی این شرکت ها. پژوهشنامه بیمه، سال ۲۷، شماره ۱، صص ۱-۲۴.

۹. کریمی، آیت (۱۳۸۶). کلیات بیمه. تهران: بیمه مرکزی.

۱۰. امین، محمدابراهیم و کمالخانی، سحر (۱۳۹۰). سازمان و مدیریت شرکت های بیمه (ویرایش دوم). تهران: انتشارات بیمه البرز.

۱۱. برومند، زهرا و آسن، زهرا (۱۳۹۴). اثر پدیده عدم تقارن اطلاعات در بازار بیمه آتش سوزی بر عملکرد مالی شرکت (مطالعه موردی یک شرکت بیمه). پژوهشنامه بیمه، سال ۳۰، شماره ۱، صص ۳۳-۵۲.

۱۲. انجمن حرفه ای صنعت بیمه (۱۳۹۵). وگه انجمن حرفه ای صنعت بیمه قابل بازیابی از آدرس اینترنتی:

روی مشوق ها و معیارهای دریافت آنها در شرکت های بیمه صورت گیرد.

و- پیشنهادات مربوط به ریسک های فنی: (۱) شرکت های بیمه پیش از اقدام به شروع مدیریت استراتژیک منابع مالی مورد نیاز را تخمین زده و تامین نمایند و پس از آن فرایند مدیریت استراتژیک را آغاز کنند، در غیر این صورت بهتر است اقدامی انجام ندهند.

برای پژوهشگران دیگری که تمایل به پرداختن به موضوعی در حیطه موضوع این تحقیق دارند، می توان موضوعات ذیل را پیشنهاد نمود: بررسی راهکارهای مدیریت و کنترل هر یک از ریسک های مدیریت استراتژیک در شرکت های بیمه، بررسی و مقایسه ریسک های مدیریت استراتژیک در شرکت های بیمه مستقیم و اتکایی و همچنین شرکت های بیمه دولتی و غیردولتی، و شناسایی ریسک های مدیریت استراتژیک برای سایر صنایع یا کسب و کارها به ویژه کسب و کارهای تولیدی.

از محدودیت های تحقیق که مانع تعمیم پذیری نتایج می شود می توان به این موارد اشاره کرد: عدم آشنایی کامل اعضای جامعه آماری با مفاهیم مدیریت استراتژیک، ارائه پاسخ های فی البداهه و بدون مطالعه قبلی برخی از مصاحبه شوندگان (علیرغم ارسال نامه از مدتی قبل)، شناسایی تعداد زیادی عوامل (۹۷ عامل) و در نتیجه طولانی شدن پرسشنامه طراحی شده، کمبود منابع اطلاعاتی در دسترس و پژوهش های مشابه با موضوع تحقیق و همچنین جمع آوری داده ها تنها از شرکت های بیمه دارای استراتژی مدون و رسمی.

## منابع

۱. دیوید، فرد آر (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.

۲. ابراهیمی، عباس (۱۳۹۳). ارائه مدل شناسایی ریسک های استراتژی در سازمان. رساله دکتری، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران.

۳. محمودزاده، ابراهیم؛ قاسمی، حمیدرضا و لطفی رضوانی، حسین (۱۳۹۰). بررسی عوامل کاهش ریسک

- Vol. 19, No. 3: PP. 225-246.
22. Cheng, M.M., Humphreys, K.A. & Zhang, Y.Y. (2018). The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*: Vol. 70: PP. 92-105.
23. Garza, P., Meloso, D. & Miller, L. (2017). Strategic risk and response time across games. *International Journal of Game Theory*: Vol. 46, No. 2: PP. 511-523.
24. Srivastava, A., Gupta, P. & Gupta, R. (2017). Strategic Risk Factors for Indian Stock Markets. *Theoretical Economics Letters*: Vol. 7, No. 6: PP. 1687-1701.
25. Sadrieh, A. & Voigt, G. (2017). Strategic risk in supply chain contract design. *Journal of Business Economics*: Vol. 87, No. 1: PP. 125-153.
26. Chng, D. & Wang, J. (2015). An experimental study of the interaction effects of incentive compensation, career ambition, and task attention on Chinese managers' strategic risk behaviors. *Journal of Organizational Behavior*: Vol. 37, No. 5: PP. 719-737.
27. Ghiglieri, C. (2012). Corporate Governance: What The Board Should Know About Strategic Risk. *Northwestern Financial Review*: Vol. 197, No. 24: P. 6.
۲۸. سید جوادین، سید رضا؛ صفری، حسین و ابراهیمی، عباس (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای شناسایی ریسک‌های راهبرد در شرکت‌های هولدینگ سرمایه گذاری. *نشریه مدیریت بازرگانی*، سال ۸، شماره ۱، صص ۸۹-۱۱۶.
۲۹. پورصادق، ناصر (۱۳۹۳). موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی. *فصلنامه مدیریت نظامی*، سال ۵۳، شماره ۱۴، صص ۱-۲۲.
۳۰. نوری، زهرا (۱۳۹۳). ریسک‌های راهبردی در شرکت‌های لیزینگ؛ مطالعه موردی شرکت لیزینگ صنعت و معدن. *کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی*.
۳۱. ثابت مطلق، محمد؛ اسماعیل زاده، منصور؛ حیدرزاده، [https://pii.ir/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1014%3A1394-10-06-10-02-10&catid=50%3Aelearning&Itemid=36](https://pii.ir/index.php?option=com_content&view=article&id=1014%3A1394-10-06-10-02-10&catid=50%3Aelearning&Itemid=36)
13. Frigo, M. L. & Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *The Journal Of Corporate Accounting & Finance*: Vol. 22, No. 3: PP. 81 - 88.
14. Thompson, J. L. (1998). *Strategic Management*. University of Huddersfield: Thomson Press.
۱۵. فرتوک زاده، حمیدرضا و الهی، مهدی (۱۳۹۲). کاربرد تجربی متدولوژی دلفی در ارائه نقشه ریسک‌های استراتژیک در نظام بانکی. *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*، سال ۱۱، شماره ۲۹، صص ۱۳۹-۱۵۴.
۱۶. محمد بیگی، علی اعظم (۱۳۹۰). مبانی، اصول و مفاهیم بیمه بازرگانی: مدیریت ریسک. تهران: پوشش گستر.
۱۷. عرب، علیرضا (۱۳۹۴). معرفی و بررسی مدل‌های مدیریت ریسک استراتژیک. شیراز: چهارمین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد پایدار با رویکرد استراتژیک.
۱۸. الیاسی، مهدی و سعیدنژاد، مرتضی (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی؛ مطالعه موردی شرکت هلدینگ توسعه صنایع و معادن غدیر. *فصلنامه علمی - ترویجی معیار*، سال ۲، شماره ۳، صص ۴۶-۶۱.
۱۹. سایمونز، رابرت (۱۳۸۵). *نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی*، ترجمه مجتبی اسدی. تهران: آریانا.
20. Cooper, T. & Faseruk, A. (2011). Strategic Risk, Risk Perception and Risk Behaviour: Meta-Analysis. *Journal of Financial Management and Analysis*: Vol. 24, No. 2: PP. 20-29.
21. Chockalingam, A., Dabadghao, S. & Soetekouw, R. (2018). Strategic risk, banks, and Basel III: estimating economic capital requirements. *The Journal of Risk Finance*:

- Modeling: Vol. 10, No. 1: PP. 128-141.
37. Kline, R. (3rd ed.) (2011). Principles and Practices of Structural Equation Modeling (Methodology in the Social Sciences). New York: Guilford press.
38. Shah, R. & Goldstein, S. M. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. Journal of Operations Management: Vol. 24, No. 2: PP. 148-169.
۳۹. حبیبی، آرش و عدن ور، مریم (۱۳۹۶). مدل یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی (آموزش کاربردی نرم افزار LISREL). تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
۴۰. فرتوکزاده، حمیدرضا و نوایی کاشانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). شناسایی و اولویت بندی ریسک های راهبردی شرکت های سرمایه گذاری؛ مطالعه موردی شرکت سرمایه گذاری غدیر. اندیشه مدیریت، سال ۳، شماره ۲، صص ۱۶۷-۱۹۷.
- روح الله و عابدینی نائینی، مهدی (۱۳۹۳). ارائه مدلی برای ارزیابی و مدیریت ریسک استراتژی. کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع.
۳۲. منصوریان، یزدان (۱۳۸۶). گراند تئوری چیست و چه کاربردی دارد؟. دانشگاه اصفهان: همایش چالش های علم اطلاعات.
۳۳. دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۶). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: اشراقی.
34. Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. & King, J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. The Journal of Educational Research: Vol. 99, No. 6: PP. 323-337.
35. Hoelter, J. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. Sociological Methods and Research: Vol. 11, No. 3: PP. 325-344.
36. Jackson, D. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the hypothesis. Structural Equation