

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

Journal of New Research Approaches in Management Science

سال اول. شماره دوم. زمستان ۱۳۹۶، صص ۹۸-۷۳

ISSN: (2588-5561)

شماره شاپا (۵۵۶۱-۰۸۵۰)

بورسی مدیریت استراتژی و کسب مزیت رقابتی در توسعه بیمه‌های عمر شهر اصفهان

لیلا رمضان پور

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بین‌الملل. دانشگاه پیام نور کرج. ایران

چکیده

سازمان‌ها برای حفظ بقای خود در دنیای رقابتی امروز راهی جز کسب مزیت رقابتی ندارند. از طرفی امروزه که عصر ارتباطات و اطلاعات است، تغییرات به قدری شدید شده که طول عمر فناوری‌ها و محصولات را به حداقل رسانده است، در چین شریطی خلق و حفظ پایدار مزیت رقابتی با تکیه بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های سنتی و قدیمی برای حضور موفق بنگاه در محیط و بازارهای رقابتی کافی نیست. این امر مستلزم تدابیری نو و روی‌آوری به شایستگی‌های جدیدی است که مبتنی بر فناوری اطلاعات و مدیریت استراتژی است. بنابراین در دنیای امروز، مدیریت استراتژی و فناوری ارتباطات و اطلاعات از نقشی محوری در ایجاد و پایدارسازی مزیت رقابتی برای شرکت‌ها برخوردار است. هدف اصلی این پژوهش «بررسی مدیریت استراتژی بر کسب مزیت رقابتی در بیمه‌های عمر» بوده است که در این راستا مدیریت استراتژی از ۴ جنبه کلی مورد بررسی قرار گرفت که شامل؛ فرایند تحلیل محیطی، تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران (برای جامعه محدود) استفاده شده است، که تعداد ۱۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز بخش ادبیات پژوهش و مبانی نظری از روش کتابخانه‌ای و داده‌های مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که متغیرهای فرآیند کسب استراتژی، تبدیل استراتژی، کاربرد استراتژی، محافظت از استراتژی تأثیر مستقیم، قوی و معناداری بر کسب مزیت رقابتی بیمه‌های عمر دارند و تأثیر کسب استراتژی بر کسب مزیت رقابتی از بقیه متغیرها بیشتر است.

واژه‌های کلیدی: تکنولوژی اطلاعات، مدیریت استراتژی، مزیت رقابتی، بیمه‌های عمر

مقدمه

همگام با چرخش از اقتصاد مبتنی بر صنعت به اقتصاد استراتژی سازمان‌ها نیز خود را بر آن داشته‌اند تا تکیه بر استراتژی و اطلاعات و استفاده در فرآیند کسب و کار توان رقابتی خود را افزایش دهند. مدیریت استراتژی طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان بکار می‌رود. مدیریت استراتژی طراحی هوشمندانه فرآیندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از استراتژی است.

مدیریت استراتژی فرآیندی است که به سازمان کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و موثر قادر می‌سازد. به طور کلی سازمان‌ها به دو دسته دارایی‌ها تکیه می‌کنند: دارایی ملموس و دارایی ناملموس. آنچه تا چندی پیش مورد توجه سازمان‌ها بود کسب و بهینه‌سازی دارایی‌های ملموس مانند ماشین‌آلات و تجهیزات بود. اما امروزه سازمان‌ها در یافته‌اند که دارایی ناملموس مانند: استراتژی سازمانی، اطلاعات، سرمایه فکری و تجربیات موجب موفقیت و بقای آنها می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت سازمان‌های آینده سازمان‌های استراتژی محور خواهند بود. سرمایه استراتژی دارایی نهفته و پنهانی سازمان‌ها است که با مدیریت و اداره آن می‌توان به مزیت‌های رقابتی دست یافت. در واقع استراتژی به عنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. و شرط موفقیت سازمان‌ها رسیدن به یک استراتژی و فهم عمیق در تمامی سطوح است به نحوی که پیتر دراکر راز موفقیت سازمان‌ها را در قرن ۲۱ مدیریت استراتژی می‌داند (عسگری، ۱۳۹۰).

تعاریف متعددی توسط صاحب‌نظران و نویسندهای مدیریت برای استراتژی ارائه شده که به چند مورد اشاره می‌شود:

دسته‌بندی استراتژی

یکی از معروف‌ترین طبقه‌بندی‌ها از استراتژی توسط نوناکا انجام گرفته است که این طبقه‌بندی، مبتنی بر نگرش پولانی درخصوص استراتژی است. نوناکا در این طبقه‌بندی، دو نوع استراتژی را معرفی می‌کند که عبارتند از:

۱- **استراتژی آشکار:** استراتژی است که عینی بوده و می‌تواند به صورت رسمی و زبان سیستماتیک بیان می‌شود. وی معتقد است که این نوع استراتژی مستقل از کارکنان بوده و در سیستم‌های اطلاعات

کامپیوتری، کتاب‌ها، مستندات سازمانی و نظایر این‌ها وجود دارد. استراتژی آشکار قابل رمزگذاری و کدگذاری است و می‌توان به سادگی آن را مخابره، پردازش، منتقل و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد.

برونی کردن (استراتژی مفهومی)	جامعه‌پذیری (استراتژی احساسی)
ترکیب (استراتژی سیستماتیک)	دروني کردن (استراتژی عملیاتی)

شکل ۱: انواع استراتژی
نوناکا و تاکوشی (۱۹۹۵)

نوناکا (۱۹۹۵) تفاوت این دو استراتژی را چنین مشخص کرد: استراتژی صریح استراتژی‌ی است که به زبان رسمی تولید شود و به راحتی در میان افراد به صورت هم‌زمان و غیرهم‌زمان قابل تسهیم باشد مانند دستورالعمل‌ها و برنامه‌های کامپیوتری. از سوی دیگر استراتژی ضمنی استراتژی‌ی است که شخصی بوده و در تجارت افراد وجود دارد و شامل مواردی همچون: عوامل غیرمحسوس، اعتقاد شخصی، دیدگاه و ارزش‌ها می‌باشد. در حالی که استراتژی ضمنی بطور بالقوه ارزش زیادی برای سازمان دارد به لحاظ ماهیت بدست آوردن و نیز تسهیم آن، بسیار مشکل است. از سوی دیگر استراتژی ضمنی بیانگر استراتژی است که افراد آن را در اختیار داشته ولی غیرقابل بیان کامل است.

سازمان‌ها در طی چندین دهه، سرمایه‌گذاری‌های تکنولوژی اطلاعاتی خود را بیش از آنکه بر روی استراتژی ضمنی متمرکز نمایند، بر روی استراتژی صریح متمرکز کرده‌اند. سه علت عمده در این مورد وجود داشت: اول، استراتژی صریح غالب به صورت بخش استاندارد بیشتر سیستم‌های اطلاعاتی کسب و کار محور است. دوم، بدست آوردن و تسهیم استراتژی صریح از استراتژی ضمنی آسان‌تر است. سوم، ما نسبت به چیزی که به صورت عینی قابل انتقال نباشد (استراتژی ضمنی) یک بی‌اعتمادی ذاتی داریم. پولانی استراتژی ضمنی را دانستن بیشتر از آنچه می‌توان بیان کرد تعریف می‌کند. شکی وجود ندارد که استراتژی ضمنی نقش اساسی را در تمایز سازمان‌ها و نیز ثبت موقعيت آنها ایفا می‌کند. به همین دلیل توانایی گسترش سطح استراتژی ضمنی از طریق یک سازمان و تسهیم موثر آن به عنوان یکی از اهداف مدیریت استراتژی تلقی می‌شود و البته یکی از بحث‌های چالش‌برانگیز نیز به حساب می‌آید. گروه کارتلر (۱۹۹۹) استراتژی ضمنی را چنین تعریف می‌کنند: استراتژی ضمنی، استراتژی فردی است که در ذهن، رفتار و درک افراد جای دارد. استراتژی ضمنی شامل مهارت‌ها، تجربیات، بیش و بصیرت، شعور و قضاوت است. استراتژی ضمنی نوعاً از طریق بحث و گفتگو، داستان پردازی، قیاس و تعامل فرد به فرد به

اشتراک گذاشته می‌شود. بنابراین تسعیر یا ارائه آن به شکل صريح دشوار است، چون افراد پیوسته به استراتژی فردی خود می‌افزایند و در درک و رفتار تغییر ایجاد می‌شود. در مورد استراتژی ضمنی تلاش بر این است که این استراتژی به شکلی قابل تسعیم تبدیل شود. اما استراتژی ضمنی به طور منظم و تدوین شده وجود نداشته و طبق تعریف همیشه در حال تغییر، رشد، پیشرفت و شکل‌گیری مجدد به وسیله آخرین تجارب دارنده استراتژی است. این وظیفه مدیریت استراتژی را تقویت کرده و باعث گسترش آن شود تدوین شده و صريح تبدیل کند و یک فرهنگ تسعیم استراتژی را تقویت کرده و باعث گسترش آن شود (سیف‌الهی و داوری، ۱۳۸۷، ۵۳). جدول زیر ویژگی‌های استراتژی صريح و ضمنی را نشان می‌دهد:

جدول ۲: ویژگی‌های استراتژی صريح و ضمنی

استراتژی صريح	استراتژی ضمنی
قابل تدوین	غیرقابل بیان در یک شکل تدوین شده
عینی	ذهنی
غیرشخصی	شخصی
عدم وابستگی به بافت	ویژه بافت ^۱
تسهیم آسان‌تر	تسهیم مشکل ^۲

منبع: سیف‌الهی و داوری (۱۳۸۷)

مدیریت استراتژی:

تاریخچه و تکامل مدیریت استراتژی به لحاظ اینکه از حوزه‌های مختلفی ظهرور یافته است، روشن و دقیق نیست. گفته می‌شود تعدادی از نظریه‌پردازان مدیریت به تجلی مدیریت استراتژی کمک کرده‌اند. در بین آنها پیتر دراکر، استراسمن^۳ و پیترسنگه^۴ در آمریکا از معروف‌ترین پیشگامان هستند. دراکر و استراسمن به اهمیت رو به رشد اطلاعات و استراتژی صريح به عنوان منابع سازمانی تاکید کردند. از طرف دیگر سنگه به بعد فرهنگی استراتژی یعنی سازمان یادگیرنده تمرکز کرده است. در سال ۱۹۷۹ حسابدار سوئی ب نام کارل اریک سویبی^۵ که بعدها به عنوان یکی از بنیان‌گذاران علم مدیریت استراتژی معرفی شد، پی به ارزش دارایی‌های فکری و ناملموس که حتی نامی از آنها در دفاتر حسابداری برده نمی‌شد، برد. تا سال ۱۹۹۰ تعدادی از شرکت‌های مشاوره، برنامه‌های مدیریت استراتژی را شروع کردند و تعدادی از

1. Context specific
2. Difficult to share
3. P. Drucker
4. P. Strassmann
5. Senge
6. Karl Erik Sveiby

شرکت های مشهور اروپایی، آمریکایی و ژاپنی برنامه های مدیریت استراتژی را نهادینه کردند. در سال ۱۹۹۱ تام استوارت^۱ مقاله خود تحت عنوان قدرت مغز را در مجله فورچن منتشر کرد و به این ترتیب مدیریت استراتژی در مطبوعات عمومی معروفی شد. شاید گستردگترین کار مطالعاتی در زمینه مدیریت استراتژی مربوط به کار نوناکا و تاکوچی^(۲) (۱۹۹۵) در کتاب شرکت استراتژی آفرین باشد (نوروزی، ۱۳۹۰).

مدیریت استراتژی یک مدل تجاری میان رشته ای است. که با همه جوانب استراتژی شامل خلق، کدگذاری، تسهیم و استفاده از استراتژی برای ارتقای یادگیری و نوآوری در بافت سازمان سروکار دارد. مدیریت استراتژی، هم با ابزارهای تکنولوژیکی سروکار دارد و هم با روش های جاری سازمانی که شامل تولید استراتژی جدید، کسب استراتژی با ارزش از منابع خارجی، استفاده از این استراتژی در تصمیم گیری، وارد کردن استراتژی در فرآیندها، محصولات و خدمات، کدگذاری اطلاعات در اسناد و مدارک، نرم افزارها و پایگاه داده ها، تسهیل رشد استراتژی، انتقال استراتژی به سایر بخش های سازمان و در نهایت اندازه گیری دارایی های استراتژی و اثرگذاری مدیریت استراتژی است. سازمان ها برای خدمت بهتر به مشتریان باستی سیکل زمانی تولید یا ارائه خدمات را کاهش دهند، با حداقل دارایی های ثابت عمل کنند، زمان توسعه محصول را کوتاه کنند، کارمندان را توانمند سازند، سازگاری و انعطاف پذیری را ارتقا دهند، اطلاعات را تسخیر کرده و استراتژی را خلق و تسهیم کنند. هیچیک از این اقدامات بدون تمرکز پیوسته بر خلق، به روز رسانی، در دسترس قرار دادن، کیفیت و استفاده از استراتژی به وسیله تمام کارکنان و تمام تیم های کاری اتفاق نخواهد افتاد (نوروزی، ۱۳۹۰).

تعاریف مدیریت استراتژی

- کوئین و همکاران^(۳) (۱۹۹۶) مدیریت استراتژی را مجموعه ای از فعالیت ها می دانند که به شرکت کمک کرده تا استراتژی را از داخل و خارج سازمان به دست آورد. همچنین مدیریت استراتژی به فرآیند تسخیر تخصص های جمعی و به کارگیری هوشمندی در سازمان و استفاده از آنها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر، اشاره دارد (کوئین و همکاران، ۱۹۹۶).
- به عقیده بات^(۴) (۲۰۰۰) مدیریت استراتژی، فرآیند تسهیل فعالیت های مرتبط با استراتژی نظری خلق، کسب، تغییر شکل و استفاده از آن است. هدف سازمان از به کارگیری استراتژی، تطبیق مداوم خود با محیط خارجی است (نوروزی، ۱۳۹۰).

1. Tom Stewart
2. Nonaka & Takeuchi
3. Quinn & et al
4. Butt

- مرکز مدیریت استراتژی در استراتژی گاه تگزاس آمریکا، مدیریت استراتژی را این گونه تعریف می-
کند: فرآیند نظاممند

کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است، به گونه‌ای که شناخت افاد را در حوزه مورد
عالقه‌اش بهبود می‌بخشد. مدیریت استراتژی به سازمان کمک می‌کند تا از تجارت خود، شناخت و بینش
به دست آورد و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره‌سازی و استفاده از استراتژی متمرکز کند تا بتواند در حل
مشکلات، آموزش پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری، از این استراتژی بهره گیرد. مدیریت
استراتژی نه تنها از زوال دارایی‌های فکری و مغزی جلوگیری می‌کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت
می‌افزاید (رضایان و همکاران، ۱۳۸۸).

- رادینگ^۱ (۲۰۰۳) مدیریت استراتژی را شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات
جهت خلق استراتژی می‌داند که پس از آن توزیع می‌شود و در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق
استراتژی بیشتر استفاده شود (نوروزی، ۱۳۹۰).

اهمیت مدیریت استراتژی

دارایی‌های غیرملموس برای موفقیت تجاری در طول دهه ۹۰ در مقایسه با عوامل سنتی تولید (زمین، نیروی
انسانی و منابع مالی) اهمیت بیشتری پیدا کرده‌اند. علاوه بر این استراتژی سازمانی یکی از عناصر اصلی این
دارایی‌های غیرملموس محسوب می‌شود (مجموع این دارایی‌ها به عنوان سرمایه فکری تلقی می‌شوند).
ماهیار و امامی معتقدند که مدیریت استراتژی به الگوهای تعامل میان فناوری‌ها، فنون و افراد شکل می‌بخشد
و سازمان‌هایی که به صورت بسته و برای رفع نیازهای بلندمدت از مدیریت استراتژی استفاده می‌کنند در
روابط اجتماعی و فنی خود محاط هستند.

- شفیع زاده به نقل از آن مکنیتاش در زمینه اهمیت مدیریت استراتژی به موارد زیر اشاره کرده است:
- بازارهای جهانی به شکلی فزاینده در حال رقابتی شدن هستند و میزان نوآوری به شکل چشم‌گیری در
حال افزایش است.
 - کاهش جذب نیروی انسانی نیاز به جایگزینی استراتژی غیررسمی را از طریق روش‌های رسمی به وجود
آورده است.
 - فشارهای رقابتی، حجم و اندازه نیروی کار را کاهش داده است که این امر استراتژی تجاری را ارزشمند
ساخته است.
 - میزان زمان برای خلق و کسب استراتژی کاهش یافته است.

1. Rading
2. Ann Macintosh

- بازنیستگی های زودتر از موعد مقرر و افزایش فزاینده جابجایی نیروی کار به فقدان استراتژی منجر شده است.
- تغییرات در برنامه ریزی راهبردی سازمان ممکن است به از دست دفن استراتژی در یک حوزه خاص منجر شود (پیرویانی، ۱۳۸۹).

مدیریت استراتژی و یادگیری سازمانی

مدیریت استراتژی و یادگیری سازمانی تا مدت زیادی در عمل به عنوان واقعیت های تقریباً جدا از هم در نظر گرفته می شدند، ولی امروزه عناصر مشخص مشترکی بین آنها وجود دارد. علاوه بر این، تکامل هر دو فرآیند، سوال های مهمی را درباره اینکه آیا سازمان ها می توانند در برابر تغییرات سریع در حیطه اقتصاد، جامعه و محل کار دوام یافورند مطرح می کند. رفتار سازمانی، مدیریت استراتژی را از دیدگاه یادگیری سازمانی در نظر می گیرد. یادگیری سازمانی این است که سازمان ها با بسط پایگاه استراتژی، چگونه می توانند در محیط های پویا اقدام مناسبی اتخاذ کنند. برای محیط های پویا، استراتژی به تنایی تعیین کننده اثربخشی نیست بلکه قابلیت های یادگیری، تعیین کننده مهم تری است، آن هم یادگیری مستمر، سریع و با یک روش خاص. پیتر سنگه (۱۹۹۰) یادگیری را در سه سطح زیر مطرح می کند:

الف) یادگیری فردی: در یادگیری فردی، افراد واحد تشکیل دهنده تیم ها و سازمان ها هستند. سازمان ها از طریق افراد یاد می گیرند. البته یادگیری افراد یادگیری سازمان را تضمین نمی کند، اما بدون آن یادگیری سازمان حاصل نمی شود.

ب) یادگیری تیمی: در سازمان های پیچیده امروز تیم ها اهمیت بیشتری می یابند. یادگیری تیمی به این معنا است که تیم ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، استراتژی را خلق کنند و بیاموزند.

ج) یادگیری سازمانی: این یادگیری از طریق به اشتراک گذاشتن استراتژی، بیش، تجربه و مدل های ذهنی اعضا سازمان حاصل می شود. یادگیری سازمانی بر پایه استراتژی و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می شود و به مکانیزم هایی مانند سیاست ها، استراتژی ها و مدل های ذخیره استراتژی متکی است. افراد و گروه ها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی محقق می شود (نوروزی، ۱۳۹۰).

مزایای مدیریت استراتژی

اندازه گیری مزایای سرمایه های مرتبط با استراتژی، به یکی از مشکل ترین و چالشی ترین مباحث کسب و کار های امروزی مبتنی بر استراتژی تبدیل شده است. کمی کردن استراتژی، غیرممکن و اندازه گیری نتایج مستقیم مدیریت استراتژی چندان ساده نیست. مزایای به کار گیری فعالیت های مدیریت استراتژی، از سطح فنی تا سطح راهبردی، بر فرهنگ و بهره وری کل سازمان موثر خواهد بود (پیرویانی، ۱۳۸۹).

رادینگ مجموعه مزایای مدیریت استراتژی را صرف‌جویی‌ها و کارایی‌ها، فرصت‌های جدید، تغییر و نوآوری، به کارگیری بهتر منابع انسانی، سرعت فرآیند، تداوم در کار، جلوگیری از افت استراتژی، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، مزیت رقابتی، توسعه دارایی، افزایش محصول، مدیریت مشتری، بکارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی ذکر می‌کند (رادینگ، ۱۳۸۶، ۷۶). از دیگر مزایای عمدۀ مدیریت استراتژی، تسهیم رقابت‌گشته، ارتقای تصمیم‌گیری و پرهیز از به هدر رفتن زمان و انجام دوباره کاری‌ها، ارتقای سطح پاسخگویی به مشتریان، ترغیب کارکنان خارج از شبکه طبیعی برای تسهیم استراتژی و سطح‌بندی دستیابی به اطلاعات، بالا بردن میزان حمایت از کارکنانی که در تولید و تبادل استراتژی مشارکت دارند، ارتقای کارایی افراد و عملکردها و محصولات و خدمات بهتر معرفی می‌کند (حمیدیزاده، ۱۳۸۵).

اور مزدی به نقل از سیوان^۱ به مزایای مدیریت استراتژی اشاره کرده است:

– بهبود پاسخ رقابتی - توانمند ساختن سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات بازار و تسریع زمان ارائه محصولات به بازار

– کاهش هزینه‌ها و اجتناب از هدر رفتن سرمایه‌های ذهنی - در اختیار گرفتن استراتژی ضمنی این اجازه را به سازمان می‌دهد که آن استراتژی را به کار ببرد تا فرآیندها را برای کاربردهای آتی حفظ کند و هزینه‌های آموزش مجدد کارکنان را از میان بردارد.

– برطرف کردن نیاز برای جهانی عمل کردن - عملیات‌هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده‌اند، چالش‌های خاصی را در زمینه فرهنگی و مدیریت استراتژی می‌طلبند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ اثربخش در زمینه مدیریت استراتژی هستند، می‌توانند به روحیه‌ی آنها و ما خاتمه دهند، هر آنچه که هست ما شود و استفاده کارآمد از منابع کارآمد را حداکثر سازند.

– اثربخشی شغلی - به کارگیری زیرساخت مدیریت استراتژی، محدودیت‌های سنتی را از میان بر می‌دارد، تسهیم استراتژی را در میان کارکنان افزایش می‌دهد و در نتیجه، اثربخشی را ارتقا می‌بخشد.

– اثربخشی سازمان - ابزارها، الگوها و بهترین کاربردهای مدیریت استراتژی که با فرهنگ تسهیم استراتژی همراه است، محیط همکاری را شکل می‌دهد و بر اثربخشی سازمان می‌افزاید.

– تعیین جهت راهبردی - استفاده از فرهنگ استراتژی، خلاقیت و نوآوری را ارتقا می‌دهد و در نتیجه بر جهت راهبردی تأثیر می‌گذارد (پروویسانی، ۱۳۸۹).

دانپورت و پروساک^۲ معتقدند که نظام‌های مدیریت استراتژی سازمان‌ها را در حذف و برطرف کردن تقایص یاری رسانده و سه دلیل جهت به کارگیری نظام‌های مدیریت استراتژی در سازمان‌ها بیان می‌کنند:

۱- افزایش مشهود‌پذیری استراتژی در سازمان

1. Sivan

2. Davenport & Prusak

۲- ایجاد فرهنگ تسهیم استراتژی

۳- ایجاد و توسعه ساختاری استراتژی مدار که تنها به فناوری محدود نبوده و امکان ایجاد محیطی که کارگروهی را میسر سازد فرآهنم می‌آورد (دانپورت و پروسک، ۱۹۹۸).
علوی و لایدنر^۱ (۲۰۰۱) نظام‌های مدیریت استراتژی را به عنوان نظام‌های بر مبنای فناوری اطلاعات تعریف کرده‌اند. این نظام جهت پیشیرد فرآیندهای سازمانی خلق، ذخیره، بازیابی و اشاعه و کاربرد استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنها سه کارکرد زیر را برای مدیریت استراتژی برمی‌شمارند:

۱- ایجاد زیرساخت استراتژی

۲- جستجو و ارائه فعالانه استراتژی

۳- مشهود ساختن استراتژی و نقش آن در سازمان.

آنها همچنین مشاهده کردند که نه تنها همه پیشگامان این حوزه، فناوری اطلاعات را به عنوان راه حل بکار می‌گیرند، بلکه فناوری را به عنوان حامی مدیریت استراتژی ذکر می‌کنند.
کرایدن و گلدنینگ^۲ (۲۰۰۶) با بررسی تاثیر مدیریت استراتژی در نظام بانکی فوائد زیر را برای مدیریت استراتژی برمی‌شمارند:

۱- تاکید بر نقش نظام مدیریت استراتژی در بهبود عملکرد سازمان

۲- کمک به تصمیم‌گیری بهتر

۳- بهبود و ارتقای سطح روابط مشتریان و مدیران

۴- خلق ارزش‌های جدید از طریق ایجاد خدمات نوین

۵- ایجاد و خلق فرصت‌های جدید کسب‌وکار.

پشتیبانی و ارتقای عملکرد فعالیت‌های مدیریت استراتژی، بهبود بهره‌وری، ایجاد مزیت رقابتی، کاهش هزینه‌ها، بهبود فراهم‌آوری و تسهیم اطلاعات، بهبود عملکرد سازمان، کمک به تصمیم‌گیری بهتر، ایجاد زمینه استفاده از بهترین تجربه و افزایش خلاقیت در سازمان نیز از دیگر فوائد مدیریت استراتژی می‌باشد که مورد تاکید پژوهش‌گران است (نوو^۳ و همکاران، ۲۰۰۸).

فرآیند مدیریت استراتژی

مفهوم‌سازی از استراتژی و مدیریت استراتژی، قدری دشوار به نظر می‌آید. برخی از صاحب‌نظران برای عملیاتی کردن مدیریت استراتژی از مفهوم فرآیند استفاده می‌کنند زیرا از دیدگاه آنان، فرآیند مدیریت استراتژی مستمرة در سازمان وجود داشته و حضور آن در یک مقطع کوتاه نتیجه‌ای نخواهد داد، بلکه نتیجه

1.Alavi & Leidner
2. Kridan and Goulding
3. Nevo

آن در حضور مستمر آن به عنوان رکن اساسی در سازمان‌ها روشن می‌گردد (نوواری رستمی و شهائی، ۱۳۸۸).

قابلیت فرآیند در مدیریت استراتژی، توانایی سازمان برای خلق استراتژی جدید از طریق فرآیند تبدیل استراتژی ضمنی به استراتژی صریح و در نهایت تبدیل آن به استراتژی سازمانی است (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵) و استراتژی جدید ریشه در فرآیندهای ترکیبی شرکت دارد (کوگات و زاندر، ۱۹۹۶). فرآیند موثر مدیریت استراتژی باید به کرات و به طور مداوم انجام شده باشد و قابل انعطاف باشد (گرانت، ۱۹۹۶). گلدو همکاران (۲۰۰۱) بر این باورند که فرآیندهای استراتژی را می‌توان به عنوان یک ساختار هماهنگ ایجاد شده به منظور مدیریت موثر استراتژی تصور کرد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱، ۱۸۷).

جنبهای مختلف فرآیند مدیریت استراتژی تعریف شده در ادبیات در شکل زیر نشان داده شده است:

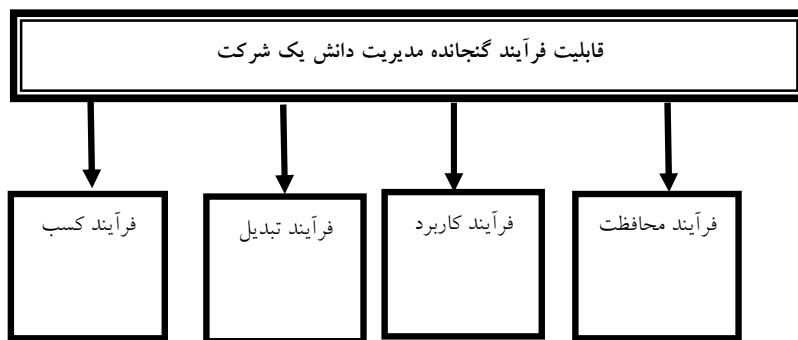
جدول ۳: دیدگاه‌های مختلف راجع به فرآیند مدیریت استراتژی

نویسنده‌گان	فرآیندهای مدیریت استراتژی
دانپورت و پروساک (۱۹۹۸)	تولید، تدوین، مختصات، انتقال
دراکر (۱۹۸۵)	کسب، خلق، جمع‌آوری، بهره‌برداری
نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)	جمع‌آوری، ذخیره، به اشتراک گذاری، استفاده
پروساک (۱۹۹۶)	خلق، نمایش، اعمال، استقرار
بکرا-فرناندز، گنزالر و سابروال (۲۰۰۴)	کشف، جذب، به اشتراک گذاری، اعمال
لئونارد-بارتون (۱۹۹۵)	کسب، همکاری، ادغام، آزمایش
تیسی (۱۹۹۸) ^۳	خلق، انتقال، جمع‌آوری، ادغام و بهره‌برداری
روگلز (۱۹۹۸) ^۴	تولید، دسترسی، تسهیل، نمایش، جاسازی، استفاده، انتقال، اندازه‌گیری

منبع: نگون (۲۰۱۰)

1. Kogut & Zander
2. Grant
3. Becerra-Fernandez, Gonzalez and Sabherwal
4. Leonard-Barton
5. Teece
6. Ruggles

با بررسی همهی ویژگی های فوق گروه گلد، مالھوترا و سگراس(۲۰۰۱) به چهار بعد گستردۀ از قابلیت های فرآیند مدیریت استراتژی رسیده اند: فرآیندهای کسب، تبدیل، کاربرد و محافظت. این دسته بندی توسط چندین پیرو نظری خلیفا و لیو(۲۰۰۳)، مانوواس(۲۰۰۴) و اسمیت(۲۰۰۶) پذیرفته شده است و همچنین در مدل این پژوهش گنجانده شده است.



شکل ۴: قابلیت فرآیند مدیریت استراتژی گنجانده شده در مدل پژوهش

منبع: گلد، مالھوترا و سگراس(۲۰۰۱)

فرآیند کسب استراتژی

فرآیندهای کسب محور استراتژی آنهایی هستند که در جهت به دست آوردن استراتژی هستند و می توانند به وسیله اصطلاحات زیاد دیگری از قبیل کسب، جستجو، تولید، خلق، تسخیر و همکاری، که همه یک مضمون مشترک دارند توصیف شود (گلد و همکاران، ۲۰۰۱). همکاری می تواند در دو سطح درون سازمان باشد: بین افراد و بین سازمان و شبکه شرکای کسب و کار، که هر دو منابع بالقوه استراتژی هستند (نوناکا و تاکوجی، ۱۹۹۵).

اکتساب استراتژی شامل کسب استراتژی از منابع خارجی و آن را برای استفاده های بعدی بهینه کردن است. فعالیت های کسب استراتژی با شناسایی استراتژی از محیط خارج از سازمان آغاز می گردد و با تبدیل آن به موادی که قابل استفاده برای سازمان است پایان می یابد. براساس فعالیت های مختلفی که پژوهش گران برای اکتساب استراتژی در نظر گرفته اند، می توان استراتژی را از دو طریق مستقیم و غیرمستقیم کسب کرد (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۰).

1. Gold, Malhotra and Segars
2. Khalifa & Liu
3. Manovas
4. Smith

کاربرد استراتژی

کاربرد استراتژی شامل فعالیت‌هایی است که نشان می‌دهد سازمان استراتژی خوبش را به کار گرفته است. از جمله به کار گیری ایده‌های جدید کارکنان در فرآیندها و روش‌های کاری سازمان، بهبود عملکرد سازمانی، تصمیم‌گیری‌های موثر، حل مشکلات و توجه به فروش استراتژی سازمانی از جمله فعالیت‌های کاربرد استراتژی در سازمان است (نوروزی، ۱۳۹۰). به کار گیری استراتژی، استفاده مؤثر از استراتژی است. هرگاه دریافت کننده از استراتژی آگاه باشد، استراتژی دریافت شده را تشخیص می‌دهد و برای استعمال آن آزادی دارد استراتژی می‌تواند به کار گرفته شود (لیم و کلوباس، ۲۰۰۰).

تمام تلاش مدیریت استراتژی بر آن است تا اطمینان حاصل کند که استراتژی موجود سازمان به طور مفیدی در جهت منافع به کار برد شود. متاسفانه، شناسایی و توزیع موفقیت‌آمیز استراتژی مناسب، تضمینی برای اینکه استراتژی در فعالیت‌های روزمره شرکت به کار گرفته خواهد شد را به وجود نمی‌آورد. کارکنان تنها زمانی استراتژی بیرونی را می‌پذیرند یا مهربانی جدید را توسعه می‌دهند که در انجام کارها، مزایای روشی بینند. اگر شرکت، استراتژی جدید خود را به کار نگیرد، همه تلاش‌ها به هدر رفته و هیچ فایده‌ای برای شرکت به همراه نخواهد داشت. تمام عناصر بنیادی مدیریت استراتژی باید به سوی بهره‌گیری موثر از استراتژی فردی، گروهی و سازمانی جهت‌دهی شوند تا تحقق اهداف شرکت ممکن شود (عباس‌زاده شهری و رجلو، ۱۳۸۸).

مدیریت استراتژی در صنعت ییمه

صنعت ییمه از صنایع خدماتی است که همواره رقابت‌بندیری در آن معنادار بوده است. ایجاد سیستم مدیریت استراتژی موثر از عوامل کلیدی در بهبود فرآیندهای کسب و کار در شرکت‌های ییمه است، بنابراین این شرکت‌ها برای بقا در بازار به شدت رقابتی کنونی، ناگزیر به سرمایه‌گذاری در این حیطه هستند (زعفریان و میرزابی رابر، ۱۳۹۰). براساس رسانی‌های صورت‌گرفته‌شیاز ۸۰ درصد استراتژی شرکت‌های ییمه‌ای به صورت استراتژی پنهان یا نهفته است که به سادگی قابل انتقال و تشریک نیست. به همین دلیل است که مدیریت استراتژی، فراتر از مدیریت اطلاعات مطرح شده است و بعد انسانی و نهفته استراتژی سازمانی را مدنظر قرار می‌دهد.

مدیریت استراتژی سازمانی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌های ییمه در عصر اطلاعات و شرایط رقابت کنونی است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، استراتژی موجود خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز به عنوان شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در

گزارش های خود منعکس می سازند. این مؤسسه ای، استقرار مدیریت استراتژی سازمان را به عنوان بخشی از استراتژی سازمان ضروری می دانند (تریان و مکلن، ۲۰۰۲).

صنعت بیمه به طبقه ای از صنایع تعلق دارد که در آن، محصولات و فرآیندها به شدت بر پایه اطلاعات استوارند و پیچیدگی اطلاعاتی زیادی میان منابع اطلاعاتی درونی و بیرونی شرکت های بیمه ای وجود دارد. بنابراین، این شرکت ها با چالش های اساسی مدیریت استراتژی رو برو هستند. این چالش ها را می توان در قالب این موارد بیان کرد:

- فقدان نگاه همه جانبی به مدیریت استراتژی و تحلیل مناسب رفتار مشتریان
- وجود اصطکاک بالای استراتژی و فقدان وجود تبگان به خصوص در زمینه محاسبات فنی
- تناقض ها و فقدان کیفیت مناسب در داده ها (انبارهای اطلاعاتی).

توسعه سریع محصولات در چند سال گذشته، از جهات گوناگون تاثیر زیادی بر شرکت های بیمه ای گذاشته است، مانند افزایش کاربرد کاغذ با توجه به رشد تقاضای مشتریان و امور اداری. مدیریت کردن استراتژی به منظور ارتقای کیفیت خدمات و عملکرد برای شرکت های بیمه ای و کسب مزیت رقابتی پایدار، لازم الاجرا است (ونگ، ۲۰۰۵).

تکنولوژی اطلاعات

در هزاره سوم میلادی اطلاعات به عنوان رکن اصلی تمدن مطرح است، انسان در مسیر تمدن خویش، سه مرحله اصلی را طی کرده است، که هر یک از این مراحل نمایان گر قدرت تمدن در آن دوران است. در دورانی وسعت زمین های کشاورزی و سپس کارخانه ها و صنایع و در حال حاضر نیز اطلاعات و فناوری مربوط به آن، از اساسی ترین پایه های تمدن در هزاره سوم محسوب می شود (سبحانی و محمدی گیگلو، ۱۳۸۴). اختراع کامپیوتر در اواسط قرن بیستم، گسترش شبکه های ارتباطی و اهمیت اطلاعات در حیات اجتماعی، منشا تحولات نوینی در زندگی انسان گردیده است. امروزه فناوری اطلاعات مرزاها را کنار زده و یک جهان ویژه با امکانات و توانایی های ویژه خلق کرده است، به طوری که یکی از مهم ترین موضوعات مطرح همی سازمان های دنیا به کارگیری و استفاده مناسب از این پدیده می باشد (پیریسیانی، ۱۳۸۹). کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در کلیه جنبه های زندگی، اقتصادی و اجتماعی جریان دارد، به طوری که سازمان های امروزی به شدت نیازمند فناوری اطلاعات می باشد. بدون مجهر شدن به این فناوری هر گز نخواهند توانست به استراتژی و مهارت های جدید دست یابند (سید کلان و پوراصغر، ۱۳۸۸). همه می سازمان ها و شرکت های اقتصادی و غیر اقتصادی به سودمند بودن و ضرورت استفاده از فناوری اطلاعات آگاهی پیدا کرده اند (پیریسیانی، ۱۳۸۹).

تعریف تکنولوژی اطلاعات

تعریف تکنولوژی اطلاعات بسیار وسیع و گسترده است. هر کس با نگرش متفاوت، تعریف متفاوتی از تکنولوژی اطلاعات ارائه می‌کند. بهترین روش برای تعریف چنین موضوع گسترده‌ای، ارائه مفاهیم و ایده‌های مرتبط با آن است. واژه فناوری اطلاعات اولین بار از سوی لویت و وایزلر^۱ در سال ۱۹۵۸ به منظور بیان نقش رایانه در پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌ها و پردازش اطلاعات در سازمان به کار گرفته شد (زرگر، ۱۳۸۳، ۱۵-۱۶). فناوری اطلاعات به فناوری‌هایی اطلاق می‌شود که امکانات لازم را برای جمع‌آوری، انباست، پردازش و توزیع اطلاعات فراهم می‌کنند، محور این فناوری، رایانه و ارتباطات راه دور است. رایانه‌ها از اساس، کار پردازش و انباست اطلاعات را انجام می‌دهند و ارتباطات راه دور، امکانات پخش و توزیع این اطلاعات را در سطحی بسیار وسیع فراهم می‌سازند (فرهودی و درودی، ۱۳۸۷). به طور کلی هر گونه تجهیزات، سیستم یا زیرسیستم‌هایی از تجهیزات که به طور خودکار جهت دستیابی، ذخیره‌سازی، دست کاری، مدیریت، کنترل، نمایش، تغییر، مبادله یا دریافت داده‌ها یا اطلاعات به وسیله‌ی موسسات اجرایی به کار گرفته می‌شوند، فناوری اطلاعات می‌باشد (راس و دیگران، ۲۰۰۸).

با توجه به تعاریف مختلف ارائه شده از تکنولوژی اطلاعات، دو دیدگاه کلی در مورد آن وجود دارد. براساس دیدگاه اول تکنولوژی اطلاعات زیرمجموعه‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی محسوب می‌شود. براساس این دیدگاه سیستم‌های اطلاعاتی شامل سخت‌افزارها، نرم‌افزارها، پایگاه داده‌ها و تکنولوژی اطلاعات می‌باشد در حالی که مطابق دیدگاه دوم، تکنولوژی اطلاعات مترادف و هم عرض با سیستم‌های اطلاعاتی بوده و حتی ممکن است مفهوم آن از مفهوم سیستم‌های اطلاعاتی گسترده‌تر باشد. براساس دیدگاه دوم تکنولوژی اطلاعات ممکن است شامل سیستم‌های اطلاعاتی مختلف، کاربران و مدیران آنها باشد (سرلک و فراتی، ۱۳۸۷).

اثرات بکارگیری تکنولوژی اطلاعات در سازمان‌ها

در جهان امروز تکنولوژی اطلاعات امکان سودمندی و کارامدی اطلاعات را ممکن ساخته و به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزار جهت مشارکت در بازار جهانی شناخته شده است. لذا تکنولوژی اطلاعات تأثیر زیادی روی نهادهای اجتماعی و اقتصادی جوامع خواهد گذاشت. به کارگیری تکنولوژی اطلاعات، تحول گسترده‌ای را در امور اداری و سیستم‌های اطلاعاتی باعث شده است، به طوری که امکان انتقال الکترونیکی داده‌ها، مدارک، اسناد و مکاتبات مختلف از طریق کامپیوتر و خطوط ارتباطات مخابراتی فراهم شده و باعث افزایش توانایی سازمان و در نتیجه آن افزایش تنوع محصولات و بهبود کیفیت و جلب رضایت مشتری شده است. مطالعات و پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بین سرمایه‌گذاری در تکنولوژی اطلاعات

1. Leavitt & whisler
2. Ross

- مؤسسات و بهرهوری نیروی انسانی ارتباط دوسویه مشتبه وجود دارد. یکی از نتایج عمله تکنولوژی اطلاعات تمرکزدایی در عین تمرکزگرایی است. بدین معنی که میتوان کارها را از راه دور انجام داد بدون آنکه لازم باشد تا در محل حضور فیزیکی و مستمر داشته باشیم که این ویژگی بر کوتاه شدن فواصل زمانی و مکانی به عنوان یک ابر شاهراه تاکید دارد (مبارکی و آفازاده، ۱۳۸۳).
- به طور کلی میتوان مزایای استفاده از سیستم‌ها و فناوری‌های اطلاعاتی در سازمان را به شرح زیر بیان کرد:
- تسهیل یادگیری سازمان و تبدیل سازمان سنتی به سازمان یادگیرنده
 - به روز کردن اطلاعات و استراتژی سازمانی و ایجاد توانایی تحلیل اطلاعات
 - ذخیره سازی حجم بالایی از اطلاعات در سازمان
 - تسهیل برقراری ارتباطات سریع، صحیح و ارزان درون سازمانی و بین سازمانی
 - رواج کار از راه دور نظیر انجام کارها در منزل
 - افزایش بازارهای مجازی جهت خرید و فروش کالاها نظیر خرید و فروش کالاها در شبکه اینترنت
 - کارآفرینی در زمینه‌های مختلف سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه، امنیت شبکه، مخابرات، کارت‌های هوشمند،
 - سرعت بخشیدن به انجام کارها به دلیل استفاده از سیستم‌های پیپرلس^۱
 - کارا شدن ساختارها به دلیل کوتاه‌تر شده سطوح ساختاری و امکان استفاده از ساختارهای مجازی
 - کمک به مدیران در انجام هر چه بهتر وظایف متداول نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و...
 - بهبود رابطه سازمان با مشتری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود.

تکنولوژی اطلاعات در صنعت بیمه

یکی از اساسی‌ترین کاربردهای فن‌آوری اطلاعات، استفاده از آن در بخش خدمات است. صنایع خدماتی نظیر بیمه، بانکداری، بازاریابی، تجارت، آموزش، گردشگری و... از فناوری اطلاعات نفع زیادی برده‌اند. اگرچه صنعت بیمه دیرتر و کندر از سایر بخش‌ها به استفاده از فناوری اطلاعات در ارائه خدمات روی آورده است، اما آینده نوید بخش تحول عظیمی در این صنعت است. بیمه الکترونیکی حاصل تحول در فناوری اطلاعات و ارتباطات است. استفاده از فناوری اطلاعات در صنعت بیمه باعث افزایش ظرفیت تولید، تخصصی شدن فعالیت‌ها و بهبود سرعت و کیفیت خدمات خواهد شد. بیمه الکترونیکی در یک نگاه کلی به فراهم ساختن امکان دسترسی مشتریان به خدمات بیمه‌ای با استفاده از واسطه‌های ایمن و بدون حظر فیزیکی اطلاق می‌شود (کاظمی و همکاران، ۱۳۸۷). بنابر تعریفی دیگر، بیمه الکترونیکی عبارت است از به کارگیری فناوری اطلاعات و طراحی مجدد فرآیندهای کاری به منظور ارائه خدمات بیمه‌ای به صورت بهینه و همچنین تسهیل تعامل مردم با صنعت بیمه. بیمه الکترونیکی در دو حوزه قابل تفکیک است: حوزه

1. Paperless

اول شامل ارائه خدمات الکترونیکی به نحوی است که موانع موجود در روش‌های سنتی را حذف و آنها را با دسترسی سهل و آسان جایگزین نماید و حوزه دوم شامل ساده‌سازی و بهبود در انجام فرآیندهای کاری و عملیات بیمه‌ای به نحوی است که نیازها و انتظارات عملیاتی از صنعت بیمه کاهش یابد. اینترنت به شرکت‌های بیمه‌ای که به تازگی وارد بازار بیمه شده‌اند، امکان می‌دهد تا از فرآیند پرهزینه و طولانی راه-اندازی شبکه‌های سنتی فروش پرهیز کنند. البته لازم به ذکر است که فروش خدمات بیمه‌ای از طریق اینترنت برای محصولات بیمه‌ای پیچیده و با ارزش معاملاتی بالا که مشتری به صرف هزینه مشاوره و اطلاعات گسترده دارد، چندان مناسب نیست (کلاؤبر، ۲۰۰۲).

بیمه الکترونیکی به معنای عام به عنوان کاربرد اینترنت و فناوری اطلاعات در تولید و توزیع خدمات بیمه‌ای اطلاق می‌شود و در معنای خاص، بیمه الکترونیکی را می‌توان به عنوان تأمین یک پوشش بیمه‌ای از طریق بیمه‌نامه‌ای استراتژی ت که به صورت آنلاین درخواست، پیشنهاد، مذاکره و قرارداد آن منعقد می‌شود. در تعریف به مفهوم عام حدود یک درصد از ۲/۵ تریلیون دلار حق بیمه جهانی از طریق بیمه الکترونیکی انجام می‌گیرد ولی اگر مفهوم خاص را در نظر بگیریم این رقم کمتر خواهد بود.

در صفت بیمه، تا قبل از وجود اینترنت، نمایندگی‌ها و دلالان، ارتباط‌دهنده بیمه‌گذار با بیمه‌گر بودند. از آنجا که برای ایجاد چنین شبکه توسعی باید هزینه بسیار زیادی صرف کرد، بیمه‌گران فعال نسبت به رقبای تازه وارد دارای مزیت بودند. در حالی که اینترنت به شرکت‌های جدید این امکان را می‌دهد که بتوانند با هزینه‌اندکی به بازارهای بیمه دست پیدا کنند. علاوه بر این، شفافیت بازار نیز افزایش می‌یابد، به این ترتیب که اطلاعات راجع به نوع خدمات و قیمت آنها از طریق اینترنت به راحتی در دسترس است. کاهش موانع ورود به بازار و افزایش شفافیت بازار، باعث افزایش رقابت و پایین آمدن قیمت‌ها می‌شود. عمر ت اصلی در اینجا این است که فناوری به صورت یکنواخت توزیع می‌شود و وجود یک واسطه اطلاعاتی دیگر یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر نیست، بلکه حالت اولویت و انتخاب پیدا می‌کند. از دیگر مزایای این فناوری می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- کاهش هزینه‌های مدیریتی و واسطه‌ها و پرداخت حق بیمه واقعی
- افزایش سرعت ارائه خدمات به مشتریان و امکان دسترسی ۲۴ ساعته در تمام روزهای سال
- ارتقای سطح تولید بیمه‌نامه
- مجاری فروش جدید
- پس انداز غیر مستقیم
- کاهش زمان ورود به بازار
- امکان ارائه نرخ‌های جدید و ایجاد تنوع در محصولات بیمه‌ای (کاظمی و همکاران، ۱۳۸۷).

رابطه تکنولوژی اطلاعات و مدیریت استراتژی

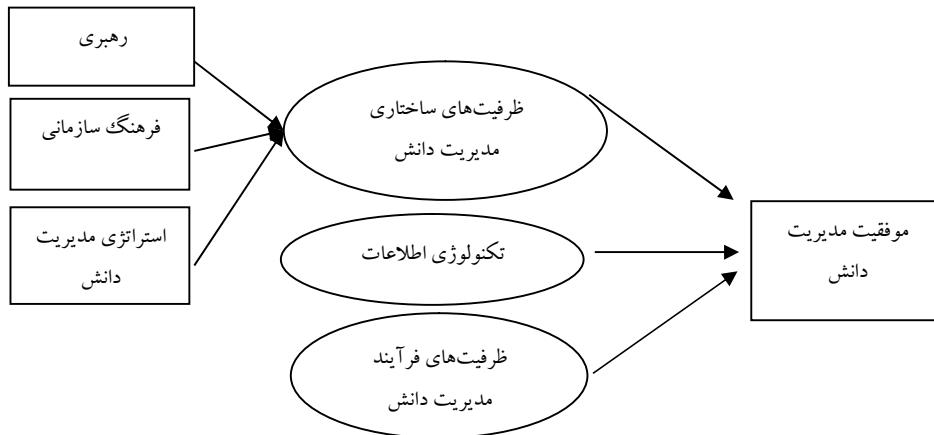
مدیریت استراتژی مبتنی بر پردازش اطلاعات و یا افزایش سطح یادگیری سازمانی می باشد و رابطه تنگاتنگی با تکنولوژی اطلاعات دارد و حتی در صورت عدم وجود یک تعریف مشخص و جامعی از مدیریت استراتژی، بسیاری آن را مترادف با تکنولوژی اطلاعات خواهند پنداشت (شائمی بزرگی، ۱۳۸۴). لذا یکی از عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت استراتژی تکنولوژی اطلاعات است. برای پیاده سازی مدیریت استراتژی ابزارها و تکنیک های مختلفی وجود دارد که توسط تکنولوژی اطلاعات پشتیبانی می شود (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷، ۱۳۸۹). به طوریکه فناوری مناسب در هر مرحله از چرخه مدیریت استراتژی به درستی به کار گرفته شود، می تواند به طور چشمگیری کارایی و اثربخشی فرآیند مدیریت استراتژی را بهبود بخشد (پیرویسانی، ۱۳۸۹). و زمانی به دست آوردن استراتژی و اطلاعات برای یک سازمان مفید واقع می شود که این اطلاعات به صورت کاربردی مانند بازاریابی، مدیریت ارتباط با مشتری و تجارت الکترونیک باشند. کاربرد فناوری اطلاعات در پشتیبانی از مدیریت استراتژی آشکارا بر نتایج مساعدت و تشریک مساعی سازمان مؤثر است و نقش مهمی در تعیین موفقیت یا شکست سیستم مدیریت استراتژی ایفا می کند. فقط از طریق پیشرفت در فناوری اطلاعات می توان روند پیشرفت مدیریت استراتژی را تسريع نمود. بنابراین رشد و پیشرفت مدیریت استراتژی وابستگی زیادی به فناوری ارتباطی و اطلاعاتی دارد (تسنگ، ۲۰۰۸). لذا بهترین راه کاربرد فناوری اطلاعات برای مدیریت استراتژی ترکیب دو عامل، یکی آگاهی از محدودیت های فناوری اطلاعات و دیگری طراحی فناوری اطلاعات در راستای مدیریت استراتژی می باشد (بارگوف و پارسچی، ۱۹۹۷).

تکنولوژی اطلاعات در فرآیندهای مختلف مدیریت استراتژی دخالت می کند (رئال و همکاران، ۲۰۰۶)، به طوریکه قادر است استراتژی سازمان یافته را اداره نماید، ذخیره سازد و انتقال دهد (تسنگ، ۲۰۰۸) و یکپارچگی استراتژی پراکنده را آسان کند و به انجام بیشترین اعمال در کوتاه ترین زمان بینجامد (متاکسیوتیس و همکاران، ۲۰۰۵). در کل می توان گفت که در فرآیند مدیریت استراتژی جذب، ایجاد، آرایش، ذخیره سازی، انتقال و انتشار استراتژی همگی وابسته به مساعدت فناوری اطلاعات هستند (تسنگ، ۲۰۰۸). با وجود تمام این مزیت نمی توان گفت که فناوری اطلاعات قلب مدیریت استراتژی بوده بلکه نقش پشتیبانی را در مدیریت استراتژی ایفا می نماید. فناوری اطلاعات فقط می تواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک نماید اما این خود انسان است که باید متناسب و مرتبط با نیاز، اطلاعات را تجزیه و تحلیل و درک کرده و آن را در متنی جای دهند (رضوان قهفرخی و همکاران، ۱۳۸۴). راهبرد مناسب فناوری و نیروی انسانی خواهد توانست راهبرد مدیریت استراتژی را به طور مؤثر اجرا نماید (پیری و آصف زاده،

1. Tseng
2. Borghoff & Pareschi
3. Real
4. Metaxiotis

۱۳۸۵). زیرا تنها انسان است که می‌تواند نقش محوری در ایجاد استراتژی داشته باشد. کامپیوترها فقط ابزارند و قابلیت‌های پردازش اطلاعات بسیار عظیم را دارند (ساعده و یزدانی، ۱۳۸۸). فناوری اطلاعات در صورتی می‌تواند به عنوان یک کاتالیزور و عامل تسریع‌بخش سطح تحقق موفقیت استراتژی‌های مدیریت استراتژی را بهبود بخشد و نقش مؤثر و مثبت داشته باشد که ظرفیت‌های ساختاری مدیریت استراتژی در سازمان وجود داشته باشد (خلیفه و لیو، ۲۰۰۳).

به هر حال با توجه به نقش مهم تکنولوژی اطلاعات در مدیریت استراتژی، می‌توان آن را یکی از شاخص‌های اصلی مدیریت استراتژی محسوب کرد. تکنولوژی اطلاعات می‌تواند ظرفیت ساختاری مدیریت استراتژی را از طریق حمایت و پشتیبانی فعالیت‌های استراتژی مانند خلق، توزیع و کاربرد استراتژی ایجاد نماید و توسعه دهد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱). آنچه مسلم است، تکنولوژی اطلاعات به تنها یعنی نمیتواند خود یک عامل تنها برای مدیریت استراتژی باشد. نقش تکنولوژی اطلاعات در صورتی می‌تواند موثر و مثبت باشد که ظرفیت‌های ساختاری مدیریت استراتژی در سازمان وجود داشته باشد و تکنولوژی اطلاعات به عنوان یک کاتالیزور و عامل تسریع‌بخش سطح تحقق موفقیت استراتژی‌های مدیریت استراتژی را بهبود بخشد (خلیفه و لیو، ۲۰۰۳). شکل زیر این ارتباط را نشان می‌دهد:



نمودار ۱: نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت استراتژی

منبع: خلیفه و لیو (۲۰۰۳)

نتیجه گیری آزمون فرضیه ها

با توجه به تجزیه و تحلیل فرضیه ها که در فصل چهار ارائه شد، نتیجه گیری کلی پژوهش به شرح زیر می باشد:

۱. با توجه به آزمون همبستگی فرضیه اول مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار فرایند کسب استراتژی بر کسب مزیت رقابتی؛ چون سطح معنی داری یک طرفه (۰/۰۲۴) کوچکتر از ۰/۰۵ بودست آمده است، فرض **H0** رد می شود. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که متغیر فرایند کسب استراتژی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر معناداری دارد. از آنجا که ضریب همبستگی در این آزمون برابر ۰/۷۰۹ می باشد بنابراین می توان نتیجه گرفت که متغیر فرایند کسب استراتژی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر مستقیم و قوی دارد.

با توجه به آزمون این فرضیه می توان به این نتیجه رسید که دستیابی به استراتژی درموردمشتریان، تولید استراتژی جدیداز استراتژی موجود، دستیابی به استراتژی درموردادامن کنندگان، پخش استراتژی درسراسر سازمان، به دست آوردن استراتژی مربوط به محصولات / خدمات جدید در درون صنعت و تبادل استراتژی بین افراد می تواند به کسب مزیت رقابتی بینجامد. براساس پژوهشی که توسط نگون (۲۰۱۰) در شرکت های ویتنامی انجام گرفت نیز کسب استراتژی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۲. با توجه به آزمون همبستگی فرضیه دوم مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار فرایند تبدیل استراتژی بر کسب مزیت رقابتی؛ چون سطح معنی داری یک طرفه (۰/۰۰۰) کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض **H0** رد می شود. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که متغیر فرایند تبدیل استراتژی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر معناداری دارد. از آنجا که ضریب همبستگی در این آزمون برابر ۰/۷۴۶ می باشد بنابراین می توان نتیجه گرفت که متغیر فرایند تبدیل استراتژی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر مستقیم و قوی دارد.

با توجه به آزمون این فرضیه می توان به این نتیجه رسید که هرچه استقرار فرآیندهای تبدیل استراتژی و یا به عبارت دیگر؛ فرآیندهایی هستند که به سمت مفید ساختن استراتژی موجود حرکت می کنند و می توانند توسط برخی از فرآیندها مانند: سازماندهی، نمایش (مارشال^۱ و همکاران، ۱۹۹۶)، ادغام (نیلسون^۲، ۲۰۰۶)، ترکیب، ساختار، هماهنگی (مور^۳، ۱۹۹۶) یا توزیع استراتژی (داونپورت^۴ و همکاران، ۱۹۹۶) توانند شوند، با موفقیت پیاده سازی شود، می تواند به کسب مزیت رقابتی بینجامد. براساس پژوهشی که توسط هوسو^۵ (۲۰۰۶) انجام گرفت تبدیل استراتژی بر مزیت رقابتی و اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Marshall
2. Nielsen
3. Moore
4. Davenport
5. Hsu

۳. با توجه به آزمون همبستگی فرضیه سوم مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار فرایند کاربرد استراتژی بر کسب مزیت رقابتی؛ چون سطح معنی داری یک طرفه (۰/۰۰۱) کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض **H0** رد می شود. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که متغیر فرایند کاربرد استراتژی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر معناداری دارد. از آنجا که ضریب همبستگی در این آزمون برابر ۰.۶۹۵ می باشد بنابراین می توان نتیجه گرفت که متغیر فرایند کاربرد استراتژی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر مستقیم و قوی دارد.

با توجه به آزمون این فرضیه می توان به این نتیجه رسید که هرچه فرآیند مشارکت استراتژی در تولید کالاها و خدمات و اقدامات سازمانی برای ایجاد ارزش در سازمان، پاسخگویی به استراتژی مربوط به مشتری، پاسخگویی به تکنولوژی مربوط به رقبا و پاسخگویی به استراتژی مربوط به تکنولوژی بیشتر باشد، می تواند به کسب مزیت رقابتی بیانجامد. براساس پژوهشی که توسط نگون (۲۰۱۰) و هوسو (۲۰۰۶) انجام گرفت کاربرد استراتژی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۴. با توجه به آزمون همبستگی فرضیه چهارم مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار فرایند محافظت از استراتژی بر کسب مزیت رقابتی؛ چون سطح معنی داری یک طرفه (۰/۰۰۰) کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض **H0** رد می شود. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که متغیر فرایند محافظت از استراتژی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر معناداری دارد. از آنجا که ضریب همبستگی در این آزمون برابر ۰.۷۰۷ می باشد بنابراین می توان نتیجه گرفت که متغیر فرایند محافظت از استراتژی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر مستقیم و قوی دارد.

با توجه به آزمون این فرضیه می توان به این نتیجه رسید که هر چه حفاظت از استراتژی در برابر استفاده نامناسب یا سرقت در داخل یا خارج از سازمان، محدود کردن دسترسی به برخی منابع استراتژی به وسیله فناوری رمز عبور و محافظت از استراتژی ضمنی صورت پذیرد، می تواند به کسب مزیت رقابتی بیانجامد. براساس پژوهشی که توسط نگون (۲۰۱۰) و هوسو (۲۰۰۶) انجام گرفت محافظت از استراتژی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۵. با توجه به آزمون همبستگی فرضیه پنجم مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار تکنولوژی اطلاعات بر کسب مزیت رقابتی؛ چون سطح معنی داری یک طرفه (۰/۰۳۳) کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض **H0** رد می شود. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که متغیر تکنولوژی اطلاعات بر کسب مزیت رقابتی تأثیر معناداری دارد. از آنجا که ضریب همبستگی در این آزمون برابر ۰.۸۸ می باشد بنابراین می توان نتیجه گرفت که متغیر تکنولوژی اطلاعات بر کسب مزیت رقابتی تأثیر مستقیم و قوی دارد.

با توجه به آزمون این فرضیه می توان به این نتیجه رسید که هرچه تکنولوژی در مدیریت استراتژی بیشتر تکامل یافته باشد، یعنی پردازنده مرکزی، رایانه های شخصی و شبکه های اینترنتی به خوبی و کارآمد استقرار یافته باشند، می تواند به عنوان ابزاری قدرتمند عمل کرده و ابزارهایی موثر و کارآمد برای همه

وجوه مدیریت استراتژی شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد استراتژی تامین کند (مافت و همکاران؛ ۲۰۰۳) و به کسب مزیت رقابتی بیانجامد. براساس پژوهشی که توسط نگون و همکاران (۲۰۰۹) انجام گرفت تکنولوژی اطلاعات بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۶. با توجه به آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته نتایج نشان داد که متغیرهای کسب استراتژی، تبدیل استراتژی، کاربرد استراتژی، محافظت از استراتژی و تکنولوژی اطلاعات ($p-value < 5\%$) بر کسب مزیت رقابتی تأثیر معناداری دارند. با توجه به ضریب بدست آمده در جدول رگرسیون، متغیرهای کسب استراتژی، تبدیل استراتژی، کاربرد استراتژی، محافظت از استراتژی و تکنولوژی اطلاعات تأثیر مستقیمی بر کسب مزیت رقابتی دارند و تأثیر تکنولوژی اطلاعات بر کسب مزیت رقابتی از بقیه متغیرها بیشتر است.

پیشنهادها

۱. با توجه به نتایج آزمون فرضیه فرعی اول، پیشنهادهایی برای کسب افزایش مدیریت استراتژی به شرح زیر به مدیران بیمه عمر شهر اصفهان ارائه می شود:

- ایجاد بسترهای لازم به منظور رشد استراتژی ضمنی به عنوان منبع استراتژی درون سازمانی سازمان
- ایجاد مراکز رشد در واحد تحقیق و توسعه سازمان به عنوان محلی برای حمایت از ایده های نو
- کسب استراتژی از پایگاه های استراتژی برونو سازمانی
- الگوبرداری از سازمان های موفق
- کسب استراتژی از اینترنت

۲. با توجه به نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم، پیشنهادهایی برای تبدیل استراتژی به شرح زیر به مدیران بیمه عمر شهر اصفهان ارائه می شود:

- فرهنگ سازی با هدف ایجاد فضای تبادل استراتژی
- شناسایی و تسویهی آینین نامه ها، استناد و مدارک مرتبط با هر پست
- استقرار نظام پاداش دهی بر اساس میزان تبادل استراتژی در سازمان
- ایجاد برنامه و امکان گردش شغلی در شرکت
- جلسات تبادل نظر الکترونیکی
- ایجاد بانک استراتژی نرم افزاری

۳. با توجه به نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم، پیشنهادهایی برای کاربرد استراتژی به شرح زیر به مدیران بیمه عمر شهر اصفهان ارائه می شود:

- ایجاد پایگاه استراتژی

- مهندسی مجدد راه حل های قدیمی برای مشکلات آتی

- مستند کردن تجربیات ناشی از پروژه های قبلی جهت استفاده همگان

- اختصاص ساعتی از وقت کاری کارشناسان و مسولان جهت جمع آوری اطلاعات و استراتژی جدید به منظور انجام بهتر کارها

- ایجاد و برگزاری اتاق گفتگو در سازمان جهت ایجاد پرسش و پاسخ بین همکاران

۴. با توجه به نتایج آزمون فرضیه فرعی چهارم، پیشنهادهایی برای نگهداری از استراتژی به شرح زیر به مدیران بیمه عمر شهر اصفهان ارائه می شود:

- ایجاد سیستم ذخیره ای استراتژی آنلاین در سازمان

- ارتباط با کارکنان خارج شده از سازمان

- مدیریت استناد صریح شامل گزارشات، نقشه ها و ...

- استقرار سیستم های بازدارنده خروج کارکنان از سازمان

۵. با توجه به نتایج آزمون فرضیه فرعی پنجم، پیشنهادهایی برای ارتقای تکنولوژی اطلاعات به شرح زیر به مدیران بیمه عمر شهر اصفهان ارائه می شود:

- استفاده از تکنولوژی های به روز در سطح دنیا

- استقرار شبکه های رایانه ای در سطوح مختلف سازمان

- انجام آموزش های لازم به کارکنان در جهت کاربرد نرم افزارها و استفاده از شبکه های اینترنتی جهت کسب اطلاعات

این نتایج با نتایج پژوهش کاتریدی (۲۰۱۰)، کامیا و همکاران (۲۰۱۰)، نگون (۲۰۱۰)، مهدیه (۱۳۸۸)،
موغلی (۱۳۸۵) و استراتژی فرد و ذاکری (۱۳۸۸) همخوانی دارد.

پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی

۱. بررسی رابطه بین فعالیت های مدیریت استراتژی با عملکرد مالی و غیر مالی سازمان ها

۲. بررسی رابطه مدل انتخابی مدیریت استراتژی با استراتژی های سازمان

۳. بررسی تاثیر مدیریت استراتژی بر مدیریت تحول سازمان

۴. بررسی تاثیر مدیریت استراتژی و یادگیری سازمانی بر اجرای استراتژی های رقابتی

فهرست منابع و مأخذ

منابع فارسی:

- پیروی‌سیانی، گلاؤیز (۱۳۸۹). بررسی عوای موثر بر استقرار مدیریت استراتژی در سازمان مسکن و شهرسازی (مطالعه موردی: استان‌های منتخب غرب کشور). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، استراتژی گاه آزاد اسلامی سنترج.
- توربان، افرایمولیدنر، دورورتی و دیگران (۱۳۸۶). فناوری اطلاعات در مدیریت و دگرگونی سازمان‌ها در اقتصاد دیجیتالی، ترجمه حمیدرضا جهانخانی، تهران، انتشارات استراتژی گاه پیام نور.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۵). محکزنی رویکردهای طراحی و استقرار مدیری استراتژی. فصلنامه رشد فناوری، سال سوم، شماره ۹، صص ۲۹-۲۲.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۶). مدیری استراتژی موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.
- رجایی‌پور، سعید، رحیمی، حمید (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین فرآیند تبدیل مدیریت استراتژی و عملکرد اعضای هیات علمی استراتژی گاه اصفهان. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، سال هشتم، شماره ۴ (پیاپی ۳۱).
- رحمانی، سهیلا (۱۳۸۸). "بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر استقرار مدیریت استراتژی". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استراتژی گاه علامه طباطبائی.
- رحیمنیا، فریبرز، عبدالی، زهرا، فاطمی، زهرا (۱۳۹۰). مدل مفهومی ارزش استراتژی و استراتژی‌های مزیت رقابتی. دومن کنفرانس سازمان‌های استراتژی بینان.
- رضوان قهقرخی، تقی، جهانیان، خشایار، اصغری، کیوان (۱۳۸۴). بررسی و مطالعه پیاده سازی و بکارگیری مدیریت استراتژی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی جهان. پنجمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن.
- رضاییان، علی، احمدوند، علی‌محمد، تولایی، روح‌الله (۱۳۸۸). بررسی الگوهای راهبرد مدیریت استراتژی و راهبرد استراتژی در سازمان‌ها، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۷.
- زعفریان، رضا، میرزائی‌رایر، فاطمه (۱۳۹۰). توسعه مدل نوآوری بنگاه در صنعت بیمه با استفاده از روش نگاشت علی. مدیریت بازرگانی، دوره ۳، شماره ۷، صص ۹۱-۱۰۸.
- ساعدي، مهدى، يزدانى، حمیدرضا (۱۳۸۸). ارائه مدل فرآيندى برای پياده سازى مدیریت استراتژى مبتنى بر يادگيرى سازمانى در ايران خودرو: نظرية برخواسته از داده‌های نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. دوره ۱، شماره ۲، صص ۸۴-۶۷.
- سرلک، محمدعلی، فراتی، حسن (۱۳۸۷). سیستم‌های اطلاعات مدیریت پیشرفته. تهران، انتشارات استراتژی گاه پیام نور، چاپ اول.

- سید کلان، میرمحمد، پوراصغر، نصیبیه (۱۳۸۸). سازمان‌های یادگیرنده و نقش فناوری اطلاعات در آنها. همایش مدیریت تکنولوژی و نوآوری، استراتژی گاه پیام نور گرمسار.
- سیف‌اللهی، ناصر، داوری، مجیدرضا (۱۳۸۷). مدیریت استراتژی در سازمان‌ها، انتشارات آراد کتاب، چاپ اول، جلد اول، تهران.
- شائی بزرگی، علی (۱۳۸۴). تکنولوژی اطلاعات و مدیریت استراتژی. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- شاکریان، حامد (۱۳۹۱). ارائه چارچوبی برای اجرای مدیریت استراتژی در زنجیره تامین. پایان نامه کارشناسی صنایع، موسسه آموزش عالی جهاد استراتژی گاهی یزد.
- عباس‌زاده شهری، عباس، رجلو، روشنک (۱۳۸۸). مدیریت استراتژی محور و کاربرد آن در شرکت‌های اکتشاف و تولید. ماهنامه فنی تخصصی شرکت ملی نفت ایران، شماره ۶۱، صص ۹-۱۸.
- عسگری، محمد تقی (۱۳۹۰). عوامل موثر بر استقرار مدیریت استراتژی (مطالعه موردی بانک صادرات استان ایلام). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازارگانی، استراتژی گاه آزاد اسلامی سندج.
- فارسی‌جانی، حسن، فیضی، کامران، شفیعی نیک‌آبادی، محسن (۱۳۹۰). تاثیر نیروهای رقابتی سازمان بر کاربرد استراتژی جهت بهبود عملکرد زنجیره تامین در صنعت خودرو. چشم نداز مدیریت بازارگانی، شماره ۶، صص ۷۱-۹۲.
- فتحیان، محمد، بیگ، لیلا و قوام یفر، عاطفه (۱۳۸۴). نقش مدیریت استراتژی ضمنی در خلاقیت و نوآوری. ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۱۶۴.
- فرهودی، فائزه، درودی، فریبرز (۱۳۸۷). لزوم بکارگیری مدیریت استراتژی در افزایش سطح کیفی فعالیت‌های سازمان‌های نوین. علوم و فناوری اطلاعات، سال دوم، شماره ۲۴، صص ۸۹-۱۰۴.
- کاظمی، مصطفی، فیاضی، مرjan، میرزاده، ملیحه (۱۳۸۷). بررسی موانع استفاده بهینه از فناوری اطلاعات در صنعت بیمه ایران. مجله استراتژی و توسعه (علمی-پژوهشی)، شماره ۲۳.
- مبارکی، حسین، آفازاده، سارا (۱۳۸۳). پیاده‌سازی فناوری اطلاعات در سازمان‌ها و شرکت‌ها، اولین همایش ملی مدیریت فناوری اطلاعات.
- نوروزی، رسول (۱۳۹۰). تاثیر سرمایه اجتماعی بر توسعه مدیریت استراتژی سازمانی (مطالعه موردی شهرداری مرکزی کرج). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، استراتژی گاه آزاد اسلامی سندج.
- هاشمی، ام‌البین، شهیدی شادکام، امیر (۱۳۸۳). دیدگاه منبع محور مدیریت استراتژی و کسب مزیت رقابتی. فصلنامه علمی راهبرد، صص ۲۵۶-۲۳۵.
- هاشمی، صدیقه‌سادات، محمدی‌مقدم، یوسف، محمدی‌مقدم، الهام (۱۳۸۹). مدیریت استراتژی، الزامات و چالش‌ها. فصلنامه توسعه، شماره ۱۹، صص ۱۳۰-۱۰۱.

منابع لاتین:

- Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 11, p 656-673.
- Bhatt, GD(2001). Knowledge management in organization: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of knowledge management*, pp. 68-75.
- Borghoff,Uwe & Pareschi, Remo(1997). " Information Technology for Knowledge Management". *Journal ofUniversal Computer Science*, Vol. 3, No. 8, pp 835-842.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How OrganizationManage What They Know. *President & Harvard college*, 126-147.
- Duff, A. (2006). "Information society studies". London: rutledge
- Gimenez & Rincon (2003). 'Knowledge management in the developing countries: an empirical approach in search of limitations and opportunities in Arab countries'. paper presented to the 4th European Conference on Knowledge Management, England, 18-19 September.
- Gold, AH(2001). 'Towards a theory of organisational knowledge management capabilities'. PhD thesis, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Grant, RM(1996). 'Toward a knowledge-based theory of the firm'. *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. Winter Special, pp. 109-22.
- Gupta, A. K, and Govindarajan, V (2000), "Knowledge management'ssocial dimension: lessons From Nucor Steel", *Sloan Management Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 77-80.
- Hales, Steve(2001). Dimensions Knowledge and its Management. Available at:www.Insigtig.co.uk.
- Khalifa, Mohamed, Liu,Vanessa (2003), " Determinants of Successful KnowledgeManagement Programs ". *Electronic Journal on Knowledge Management*,Vol. 1, Issue2, pp 103-112.
- Klauber, A(2002). Insurance on the internet, Risk management and insurance review, vol 3, No 1, pp: 45-62.
- Kogut, B & Zander, U (1996). 'What firms do? Coordination, identity, and learning'. *Organization Science*, vol. 7, no. 5, pp. 43-57.
- Koskinen, K. and Pihlanto, P. (2008). "Knowledge management in project-based companies an organic perspective". Palgrave macmillan, New York.
- Liao, S. H. (2003). Knowledge management technologies and applications-literature reviews from 1995 to2002. Elsevier journal. (25) 155–164.
- Lindner, F. and Wald, A. (2011). "Success factors of knowledgemanagement in temporary organizations". *International journal of projectmanagement*, Vol. 29, PP: 877-888.

- Martin, B. (2000). Knowledge Management within the Context of Management: An Evolving Relationship. *Singapore Management Review*, 22(2), 17-37.
- McGahan Anita M. , Silverman Brian S(2006); "Profiting from technological innovation by others: The effect of competitor patenting on firm value", *Research Policy*, 35 (8), October, pp. 1222-1242.
- Metaxiotis, Kostas, Ergazakis, Kostas, Psarras, John(2005). "Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community". *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, pp 6-18.
- Morey, D, Maybury, M, Thuraisingham, B(2002). Knowledge management: classic and contemporary works, the MIT press Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Nonaka,Ikujiro, et al(1996). A theory of organizational knowledge creation, *International Journal of technology management*; pp: 11-15.
- Penrose, E. T (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York, NY.
- Priem, R. L. , and Butler, J. E(2001). "Is The Resource-Based View A Useful Perspective For Strategic Management Research?". *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 22-40.
- Rodan, Simon(2003). Firm level strategic Analysis Rumelt, Barney and the RBV making Above Normal Returns without Barriers to Entry. Handout without Barriers to Entry, Handout for Business 189 undergraduate course in strategic management.
- Sadri, Golnaz & Lees Brian (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage, *Journal of Management Development*. Volume:20 Issue: 10.
- Saloner, Garth, Andrea Shepard and Joel Podolny (2001). *Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York.
- Sherif, K. , and Xing, B. (2006). "Adaptive processes for knowledge creation in complex systems: the case of a global IT consulting firm". *Information and management*, Vol. 43, No. 4, PP: 530-540.