



ORIGINAL RESEARCH PAPER

## A model for strategic control in insurance companies in Iranian insurance industry

V. Khashei, V. Nourani\*, P. Shahbazi

Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 19 October 2023

Revised 13 April 2024

Accepted 15 April 2024

#### Keywords:

Control

Insurance

Strategic control

Strategy

### ABSTRACT

**BACKGROUND AND OBJECTIVES:** Strategic control, aimed at aligning an organization's strategy with environmental changes and disruptions, can have its own specific pattern in any industry, considering that the organizational environment varies across different industries. In recent years, due to internal and international reasons, environmental disruptions for industries in Iran have increased. Therefore, the topic of strategic control has gained special importance. Accordingly, the objective of this study is to propose a model for strategic control, particularly for the insurance industry in Iran, considering various models of strategic control and the diverse indicators it may have.

**METHODS:** This research is fundamental-applied in terms of purpose, exploratory-directed, and a combinatory (qualitative and quantitative) study. The qualitative section of the research is based on a data-oriented research strategy, and the quantitative section employs the Analytic Hierarchy Process, which is among the multi-criteria decision-making methods. The statistical population of this study consists of senior managers of Iranian insurance companies who have a role or experience in the process of formulating, implementing, and controlling the strategic plans of insurance companies. The sampling method was a theoretical and snowball sampling.

**FINDINGS:** Based on the data obtained from the interviews, the concepts were categorized into two main groups: strategy execution control and strategy content control. In the content control section, three concepts were identified as controlling vital success factors, controlling fundamental assumptions, and scenario-based control. In the execution control section, two concepts were identified as post-action control and operational control. In total, 15 types of control need to be implemented across these five sections, which were evaluated quantitatively in this research. In the quantitative section, competitive control, controlling fundamental market assumptions, and controlling fundamental assumptions of the macro environment received the highest scores.

**CONCLUSION:** Regarding the findings of the research, categorizing the types of strategic controls and scoring them does not mean that some control methods are superior to other methods, and based on the type of strategic approach in any company, each of the controls may be used in different ways and have varying degrees of importance. Also, because of the availability of advanced information technology tools and the insurance industry enjoying plenty of data, it is suggested that insurance companies use these tools more frequently in their strategic control process. Considering the importance of futurology methods including scenario planning in businesses, it is suggested that the insurance industry teach them to its managers and specialists so that by using them, unpredicted incidents will be reduced, and they will be fully ready to face different situations. Finally, in the quantitative evaluation of the research, the control of internal processes and human resources received the lowest points, despite their importance, it is necessary to control them more strongly to strengthen them.

\*Corresponding Author:

Email: [va\\_nourani@atu.ac.ir](mailto:va_nourani@atu.ac.ir)

Phone: +9821 48390000

ORCID: [0009-0000-1719-5092](https://orcid.org/0009-0000-1719-5092)

DOI: [10.22056/ijir.2024.04.03](https://doi.org/10.22056/ijir.2024.04.03)

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





مقاله علمی

ارائه مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکت‌های بیمه فعال در صنعت بیمه ایران

وحید خاشعی، وحیده نورانی\*، پرهام شهبازی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

تاریخ های مقاله:

تاریخ دریافت: ۲۷ مهر ۱۴۰۲  
تاریخ داوری: ۲۵ فروردین ۱۴۰۳  
تاریخ پذیرش: ۲۷ فروردین ۱۴۰۳

کلمات کلیدی:

استراتژی

بیمه

کنترل

کنترل استراتژیک

چکیده:

**پیشینه و اهداف:** کنترل استراتژیک که هدف آن انطباق استراتژی سازمان با تغییرات و تلاطمات محیطی است (با توجه به اینکه محیط سازمان در صنایع مختلف متفاوت است)، می‌تواند در هر صنعتی الگوی خاص خود را داشته باشد. در سال‌های اخیر که به دلایل داخلی و بین‌المللی، تلاطمات محیطی برای صنایع ایران افزایش یافته، موضوع کنترل استراتژیک نیز اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده و بر این اساس، هدف این پژوهش آن است که با در نظر گرفتن مدل‌های مختلف کنترل استراتژیک و شاخص‌های متنوعی که می‌تواند داشته باشد، به‌طور خاص برای صنعت بیمه ایران مدلی را برای کنترل استراتژیک ارائه کند.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف، بنیادی-کاربردی و با جهت‌گیری اکتشافی، از نوع مطالعات ترکیبی (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی از استراتژی پژوهش داده‌بنیاد و در بخش کمی از روش تحلیل سلسله‌مراتبی که از جمله روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است، استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق آن دسته از مدیران ارشد شرکت‌های بیمه ایرانی هستند که در فرایند تدوین، اجرا و کنترل برنامه‌های استراتژیک شرکت‌های بیمه نقش یا تجربیاتی دارند. روش نمونه‌گیری نظری و به شیوه گلوله برفی بوده است.

**یافته‌ها:** براساس داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، مقوله‌ها در دو دسته کلی کنترل اجرای استراتژی و کنترل محتوای استراتژی قرار گرفتند. در بخش کنترل محتوا سه مقوله با عناوین کنترل عوامل حیاتی موفقیت، کنترل مفروضات اساسی و کنترل مبتنی بر سناریو کدگذاری شدند و در بخش کنترل اجرا دو مقوله با عناوین کنترل بعد از عمل و کنترل عملیاتی کدگذاری شدند. در این پنج بخش نیز، در مجموع ۱۵ نوع کنترل باید صورت گیرند که این‌ها در بخش کمی پژوهش ارزیابی شدند. در بخش کمی، کنترل رقابت، کنترل مفروضات اساسی بازار و کنترل مفروضات محیط کلان بیشترین امتیازات را به خود اختصاص دادند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های تحقیق، دسته‌بندی انواع کنترل‌های استراتژیک و امتیازدهی به آنها، به معنای برتری برخی روش‌های کنترلی بر دیگر روش‌ها نیست و براساس نوع رویکرد استراتژیک در هر شرکتی ممکن است هریک از کنترل‌ها به شکل‌های مختلف و با درجات اهمیت متفاوتی استفاده شوند. همچنین به دلیل اینکه امروزه ابزارهای پیشرفته فناوری اطلاعات در دسترس اند و صنعت بیمه هم داده‌های فراوانی در اختیار دارد، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه از این ابزارها در فرایند کنترل استراتژیک خود بیشتر استفاده کنند. با توجه به اهمیت یافتن روش‌های آینده‌پژوهی از جمله سناریوپردازی در کسب‌وکارها، پیشنهاد می‌شود که صنعت بیمه به آموزش این روش‌ها به مدیران و متخصصانش اقدام کند تا با به‌کارگیری آنها غافلگیری‌ها کاهش یابد و آماده‌مواجهه با شرایط مختلف باشند. در نهایت در ارزیابی کمی پژوهش، کنترل فرایندهای داخلی و منابع انسانی حائز کمترین امتیاز شدند که با توجه به اهمیتشان، لازم است برای تقویتشان کنترل بیشتری روی آنها صورت گیرد.

\*نویسنده مسئول:

ایمیل: [va\\_nourani@atu.ac.ir](mailto:va_nourani@atu.ac.ir)

تلفن: +۹۸۲۱ ۴۸۳۹۰۰۰۰

ORCID: 0009-0000-1719-5092

DOI: 10.22056/ijir.2024.04.03

توجه: مدت‌زمان بحث و انتقاد برای این مقاله تا ۱ ژوئیه ۲۰۲۴ در وب‌سایت IJIR در «نمایش مقاله» باز است.

مربوط به کنترل اجرای استراتژی هستند: در برخی تحقیقات نسبتاً جدید در ایران، (Rahmansersht and Karbasi, 2019) عنوان کرده‌اند که در فرایند کنترل استراتژیک میزان موفقیت سازمان در اجرای استراتژی‌هایش سنجیده می‌شود و سنجه‌هایی برای ارزیابی اهداف راهبردی تعیین و عملکرد سازمان بر مبنای آن‌ها ارزیابی می‌گردد که این تعریف، طبق بسیاری از منابع (مانند Lynch (2012)، Hofer and Schendel (1978) و...)، همان تعریف کنترل استراتژی است. یا در نمونه‌ای دیگر (Samsami et al., 2017) بیان می‌کنند که کنترل استراتژیک باعث می‌شود مدیر سازمان از بروز مسائل و مشکلات آگاه شود و اقداماتی در جهت اصلاح انجام دهد (Samsami et al., 2017) که این نیز هم‌راستا با کاری است که در کنترل استراتژی صورت می‌گیرد. این تعاریف در پژوهش‌های خارجی هم دیده می‌شوند، (Balashova et al., 2019) عنصر اساسی کنترل استراتژیک را سیستم شاخص‌های فعالیتی می‌دانند که برای رسمی کردن اهداف استراتژیک، ارزیابی درجه و کارایی دستیابی به آنها، آشکارسازی علل انحراف نتایج واقعی از مقادیر شاخص‌های هدف و به‌عنوان مبنایی برای توسعه اقدامات در جهت تکمیل فرایندها، افزایش بهره‌وری و کارایی فعالیت‌ها طراحی شده است (Balashova et al., 2019) یا یکی از جدیدترین پژوهش‌ها در این زمینه (Panek and Tavares, 2023) و سیستم‌های کنترل استراتژیک و کنترل مدیریتی را یکی دانسته‌اند و آن را ابزارها و شیوه‌هایی تعریف کرده‌اند که یک سازمان برای اجرای اقدامات مورد نظر و در نتیجه توسعه و حفظ الگوهای رفتاری مورد انتظار در اختیار مدیران اجرایی قرار می‌دهد.

همه اینها در شرایطی است که سال‌ها پیش از انجام این پژوهش‌ها، نخستین بار (Lorange et al., 1986) کنترل استراتژیک را از کنترل استراتژی تفکیک دادند و آن را فرایندی دانستند که براساس آن با توجه به گسست‌ها و تحولات محیطی، استراتژی سازمان تغییر می‌یابد (Lorange et al., 1986). پس از لورانژ نظریه‌پردازان دیگری هم این موضوع را تبیین کردند و شاخص‌های مختلفی را برای کنترل استراتژیک برشمردند.

در یکی از پژوهش‌های جدیدتر (Lombardi et al., 2021) با اینکه در ابتدا کنترل استراتژیک را به کنترل مدیریت مرتبط می‌کنند، اما در ادامه بیان می‌کنند که حتی اگر کنترل مدیریت به‌طور سنتی فرایندی درون‌سازمانی در نظر گرفته شود، به‌سمت سه دیدگاه بیرونی در حال تکامل است که نخستین آن را دیدگاه اطلاعات می‌دانند: یعنی یکپارچه‌سازی داده‌های داخلی و خارجی و ترکیب اندازه‌گیری‌های داخلی با خارجی، برای اهداف کنترل استراتژیک که به نظر می‌رسد می‌پذیرند که کنترل مدیریت متفاوت با کنترل استراتژیک است و سنجه‌های داخلی و خارجی را در حوزه استراتژی در کنار هم قرار می‌دهد.

کنترل‌های استراتژیک براساس فرضیات یا مقدمات خاصی درباره محیط پیچیده و متلاطم سازمانی شکل می‌گیرند (Murunga and Deya, 2022). این امر با تصمیم‌گیری

در سال‌های اخیر و به‌ویژه پس از همه‌گیری کرونا، تلاطم در محیط کسب‌وکارها بیش از همیشه تشدید شد و به‌ویژه در کشور ایران این وضعیت با شدت بیشتری احساس می‌شود. ازسویی هر صنعتی محیط متناظر خود را دارد و محیط برخی صنایع پیچیدگی بیشتری دارد. صنعت بیمه با توجه به اینکه یکی از بخش‌های سه‌گانه صنعت مالی است و به‌طور مستقیم با امنیت مالی مردم سروکار دارد، با شدت یافتن تلاطمات محیطی، به‌ویژه محیط اقتصادی، تأثیر و تأثرات زیادی را به خود اختصاص داده است. ازسوی دیگر، موضوع کنترل استراتژیک به بررسی شرایط محیطی و انطباق مفروضات بنیادین برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها با این شرایط (برای ایجاد تغییرات استراتژیک در صورت لزوم) می‌پردازد و بنابراین به نظر می‌رسد با توجه به ویژگی‌های خاص محیط صنعت بیمه، لازم است مدلی برای کنترل استراتژیک آن به‌صورت اختصاصی تدوین شود. با این اوصاف، این پژوهش قصد دارد به مسئله یادشده بپردازد و به این پرسش پاسخ دهد که در صنعت بیمه، چه شاخص‌هایی برای کنترل استراتژیک وجود دارند که باید برای پایش تغییرات محیطی استفاده شوند و در صورت لزوم برنامه‌ها براساس پایش‌های صورت‌گرفته تغییر کنند.

در این پژوهش با استفاده از دو روش تحقیق کمی و کیفی، الگویی برای کنترل استراتژیک شرکت‌های بیمه استخراج شده است که مبتنی بر نظارت و تجربیات خبرگان صنعت بیمه در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بیمه است. آنچه از فحوای مصاحبه‌ها مشخص شد این است اگرچه اقدامات زیادی در راستای کنترل استراتژیک در شرکت‌های بیمه انجام می‌شود، اما اکثر مدیران مربوطه تفاوت‌های کنترل استراتژی با کنترل استراتژیک را نمی‌دانند و با اینکه پایش‌ها و کنترل‌های متعددی هم‌سو با معیارهای کنترل استراتژیک در شرکت‌های بیمه صورت می‌گیرد، اما نظام کنترل استراتژیک در هیچ یک از آنها به‌صورت ساختاریافته و مشخص وجود ندارد و صرفاً اقداماتی است که در قالب برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی شرکت‌ها صورت می‌گیرند. بر این اساس این پژوهش به دنبال ارائه الگویی مشخص برای کنترل استراتژیک در شرکت‌های بیمه است که هم‌راستا با ادبیات این حوزه و نظریات و مدل‌های نظریه‌پردازان کنترل استراتژیک باشد.

بر این اساس، ساختار این مقاله به این صورت است که پس از بیان کلیاتی درباره روش تحقیق، به بیان کوتاهی درباره مبانی و چارچوب نظری تحقیق پرداخته خواهد شد و در ادامه بخش کیفی و تحلیل‌های مربوطه به همراه الگوی استخراج‌شده ارائه می‌شوند. سپس ارزیابی کمی الگوی به‌دست‌آمده و نتایج آن ارائه و تحلیل خواهند شد و در نهایت نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق بیان می‌شوند.

### مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

در بسیاری از پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت‌گرفته در حوزه کنترل استراتژیک، این نوع کنترل با کنترل استراتژی خلط می‌شود و تعاریف ارائه‌شده در این پژوهش‌ها در بسیاری موارد

محیط سازمانی در صنایع گوناگون و کشورهای مختلف با یکدیگر متفاوت است، تحقیقات مختلفی برای ارائه الگوی کنترل استراتژیک در صنایع مختلف صورت گرفته است. در ایران تاکنون الگوهای ارائه شده برای کنترل استراتژیک در صنایعی مانند صنعت روغن‌کشی (Khashei Varnamkhasti and Noornejad Vanoush, 2020)، صنعت الکترونیک (Haghighi et al., 2020)، استارت‌آپ‌های اینترنتی (Khashei and Asady, 2019)، صنعت بانکداری (Khashei Varnamkhasti and Tayebi Abolhasan, 2019)، سازمان‌های ورزشی (Rezaei and Monazami, 2020)، صنعت توزین (Khashei and Harandi, 2015)، کتابخانه‌های عمومی (Khashei, 2014)، سازمان‌های صنعتی دفاعی (Erabi and ForghaniAllahabadi, 2009) ارائه شده‌اند. در صنعت بیمه، Sayadat et al. (2019) در پژوهشی اقدام به «شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر کنترل استراتژیک در صنعت بیمه با رویکرد خودکنترلی» کرده‌اند که همان‌گونه که از عنوان آن مشخص است، مدل ارائه شده صرفاً دارای رویکرد خودکنترلی است و الگویی جامع و همه‌جانبه را ارائه نمی‌کند. بر این اساس، کارویژه این پژوهش و سهم آن در توسعه دانش کنترل استراتژیک، ارائه الگویی همه‌جانبه با در نظر گرفتن انواع رویکردها و مدل‌های ارائه شده توسط نظریه پردازان مختلف این حوزه است که سعی شده در آن شاخص‌هایی متناسب با محیط و شرایط داخلی سازمان‌های بیمه‌گر در صنعت بیمه ایران ارائه شود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، بنیادی-کاربردی و با جهت‌گیری اکتشافی، از نوع مطالعات ترکیبی (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی از استراتژی پژوهش داده‌بنیاد و در بخش کمی از روش تحلیل سلسله‌مراتبی که از جمله روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است، استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش مدیران طرح و برنامه، برنامه‌ریزی یا اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های بیمه هستند که در تدوین، اجرا و کنترل برنامه‌های استراتژیک شرکت‌های بیمه نقش دارند. برای انجام این پژوهش ۱۲ نفر از این افراد به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند که روش مناسب نمونه‌گیری در استراتژی نظریه داده‌بنیاد است (Danaeifard and Eslami, 2018) و با آنها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. این افراد عبارت بودند از یک نفر رئیس هیئت‌مدیره، یک نفر معاون مدیرعامل، یک نفر معاون برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی، یک نفر عضو کمیته برنامه‌ریزی و سایر افراد مدیران طرح و برنامه بودند و نمونه‌گیری تا زمانی که مقوله‌ها به اشباع برسند ادامه یافت، یعنی مصاحبه‌ها به مرحله‌ای رسید که در آن داده‌ای به مقوله قبلی اضافه نشد و روابط میان مقوله‌ها تغییر نکرد.

### نتایج و بحث

تحلیل کیفی داده‌های پژوهش محتوای مصاحبه‌های صورت‌گرفته در سه مرحله با روش تحلیل

استراتژیک ارتباط دارد، زیرا کنترل استراتژیک با محیط خارجی و مزیت‌های رقابتی احتمالی مرتبط است؛ بنابراین مدیریت با تعدیل محتوای استراتژی، تصمیم‌گیری می‌کند (Apolinário, 2023). در واقع، کنترل استراتژیک ابزار اساسی مدیریت ارشد سازمان است که برای نظارت بر اثربخشی توسعه استراتژیک شرکت، تعیین ارتباط استراتژی انتخاب شده و انطباق آن با فرصت‌ها و محدودیت‌های خارجی طراحی شده است. در این زمینه، مشکل واقعی شکل‌گیری شاخص‌های کلیدی است که امکان نظارت بر فرایند توسعه استراتژیک، شناسایی موانع (یا فرصت‌های) احتمالی را فراهم می‌کند که هنگام توسعه استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری به‌موقع در نظر گرفته شده‌اند (Stehnei et al., 2017).

براساس مطالعات، کنترل استراتژیک حوزه‌های زیر را دربرمی‌گیرد: -کنترل آماده‌سازی استراتژی: مشاهده متمرکز استراتژیک (نظارت [پایش] استراتژیک، پویا مداوم محیط خارجی) و کنترل پیش‌شرط‌های برنامه‌های استراتژیک (آزمایش فرضیات درباره عوامل خارجی و پتانسیل منابع خود).

-کنترل اجرای استراتژی (کنترل انحراف از برنامه‌های استراتژیک). -کنترل توسعه پدیده‌های بحران-هشدارزود هنگام (ارائه اطلاعات برای توسعه راهکارهای حذف انحرافات استراتژیک).

بنابراین کنترل استراتژیک سیستمی از سازوکارها، ابزارها و شاخص‌هایی است که فرایند اجرای استراتژی یک سازمان را اندازه‌گیری می‌کند و پاسخی انعطاف‌پذیر به تغییرات محیط خارجی ارائه می‌دهد؛ یعنی به اعتقاد وی کنترل استراتژیک هم‌زمان شاخص‌های محیطی را در کنار شاخص‌های مورد استفاده در کنترل اجرای استراتژی مورد توجه قرار می‌دهد (Stehnei et al., 2017).

البته نظریه‌پردازی مانند مورالیدهاران (Muralidharan) در عین اینکه به خوبی به برخی رویکردهای کنترل استراتژیک اشاره و آنها را تبیین می‌کند، اصرار دارد که کنترل اجرای استراتژی، کنترل استراتژیک نیست و همان رویکرد کنترل سنتی است که در میان وظایف مدیریت برشمرده شده است. حال آنکه اکثر نظریه‌پردازان حوزه کنترل استراتژیک، کنترل اجرا یا کنترل‌های عملیاتی را هم جزء کنترل استراتژیک می‌دانند، هرچند که اغلب به آن ضریب کمتری می‌دهند. مثلاً لورانژ و همکاران در ابتدای بحث خود بیان می‌کنند که باید بر پایش و کنترل‌های محیطی تأکید بیشتری شود و کنترل‌های داخلی هم لازم‌اند؛ ضمن اینکه در مدل خود برخی معیارها مانند کنترل مراکز مسئولیت را مطرح می‌کند که کنترل اجرای استراتژی محسوب می‌شوند (Lorange et al., 1986). (Preble 1992). مدل کنترل استراتژیک خود را شامل کنترل فرضیات، کنترل اجراء، نظارت راهبردی و کنترل آگاهی‌های ویژه معرفی کرد و (Simons 1994) هم در مدل خود از کنترل‌های تشخیصی صحبت کرد که معیارهای آن همان کنترل اجرای استراتژی است.

براساس مطالعات صورت‌گرفته و بررسی نظریات موجود در حوزه کنترل استراتژیک که عمدتاً آن را مرتبط با تغییرات محیطی و تناسب استراتژی سازمان با این تغییرات می‌دانند، همچنین با توجه به اینکه

مواردی که میان شرکت‌های همه صنایع مشترک است، مواردی چون حق بیمه تولیدی، خسارات پرداختی، ذخایر، خسارات معوق و سایر شاخص‌های اختصاصی صنعت بیمه، بینش‌های خوبی درباره وضعیت رقبا به شرکت‌های بیمه می‌دهد.

مورد دوم تحولات شدیدی است که در عرصه علم و فناوری در سال‌های اخیر در صنعت بیمه در حال وقوع‌اند و هم بخش‌های مختلف فرایند بیمه‌گری و هم محصولات بیمه‌ای (چه از طریق ارائه محصولات نوین مبتنی بر فناوری و چه از طریق تغییر در نحوه فروش، ارزیابی ریسک، ارزیابی خسارت، پرداخت خسارت و ...) را تحت تأثیر قرار داده است.

ب) مفروضات اساسی برنامه‌ریزی

محرك تغییر محتوای استراتژی هنگام تأیید مفروضات استراتژیک، شناسایی فرضیه نامعتبر برای برنامه‌ریزی است که ممکن است استراتژی فعلی را نامناسب کند (Muralidharan, 1997). در خصوص مفروضات اساسی برنامه‌ریزی در شرکت‌های بیمه مفروضات درباره محیط کلان و دیگری مفروضات درباره بازار مؤثرند.

۱- مفروضات محیط کلان: مهم‌ترین بعد برای شرکت‌های بیمه در محیط کلان، بعد اقتصادی است که به شدت شرکت‌های بیمه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مثلاً شاخص‌هایی مانند نرخ تورم، نرخ ارز، وضعیت و شاخص بورس، نرخ رشد اقتصادی و ... از جمله شاخص‌های اقتصادی هستند که مورد توجه قرار می‌گیرند. چگونگی تأثیر برخی شاخص‌های اقتصادی در جدول ۲ آمده است.

از دیگر شاخص‌های محیط کلان محیط سیاسی است. مسائل سیاسی عمدتاً بر محیط اقتصادی تأثیر می‌گذارند، به همین دلیل مورد توجه‌اند.

از لحاظ قوانین و مقررات، به دلیل اینکه صنعت بیمه صنعتی پرمقررات است، هرگونه تغییرات، چه در مقررات داخلی صنعت و چه در قوانین بالادستی، می‌تواند به انحای مختلف رشته‌های بیمه را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

از لحاظ زیست‌محیطی، مهم‌ترین موضوع برای صنعت بیمه موضوع تغییر اقلیم و ریسک‌های آب‌وهوایی هستند. نوسانات شدید آب‌وهوایی و خشکسالی‌های طولانی و بروز سیل و ترسالی، هم برخی ریسک‌های بیمه‌پذیر را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هم نیاز به محصولات جدید بیمه‌ای مانند بیمه پارامتریک را آشکارتر می‌کند.

دست آخر برخی مسائل اجتماعی هم می‌توانند بر مسائل استراتژیک شرکت‌های بیمه اثرگذار باشند. مواردی مانند روندهای جمعیتی، سطح سواد و آگاهی مالی جامعه، گرایش‌های اجتماعی به سرمایه‌گذاری و ... از موارد مؤثر در این حوزه هستند.

۲- مفروضات بازار: مفروضات بازار هم مبنایی مهم برای برنامه‌های استراتژیک شرکت‌های بیمه هستند و تغییر در این مفروضات می‌تواند ماهیت و محتوای برنامه‌های آنها را تغییر دهد. مثلاً، سال‌های زیادی است که بیشترین سهم در پورتنفوی صنعت بیمه کشور، مربوط به بیمه‌های شخص ثالث و پس از آن درمان است. از سوی دیگر، در سال‌های اخیر بیمه‌های زندگی اهمیت بسیار زیادی

محتوا صورت گرفته است که روشی پژوهشی است برای توصیف عینی، منظم و گاه کمی محتوای آشکار ارتباطات. در این روش ما به بررسی عبارت‌ها و نشانه‌ها مانند مواد خام می‌پردازیم که می‌توانند برای دستیابی به تأثیر محتوا بر مخاطب یا تأثیر کنترل بر محتوا تلخیص شوند. تحلیل محتوا شامل هر نوع روش پژوهشی برای ساخت استنباط از طریق شناسایی منظم و عینی ویژگی‌های خاص پیام است (Mohammadpour, 2018). در ادامه محتوای احصاشده، به روش Strauss and Corbin (1998) در سه مرحله با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA 2020 کدگذاری شدند. کل مقوله‌های به دست آمده ۱۶۹ مورد بودند که در پانزده کد باز، پنج کد محوری و دو کد انتخابی طبقه‌بندی شدند. نحوه کدگذاری و مضامین مرتبط در جدول ۱ و خروجی نرم‌افزار هم در شکل ۱ ارائه شده است.

تحلیل یافته‌های کیفی پژوهش

بر اساس داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته، مقوله‌ها در دو دسته کلی کنترل اجرای استراتژی و کنترل محتوای استراتژی قرار گرفتند. در بخش کنترل محتوا سه مقوله با عناوین کنترل عوامل حیاتی موفقیت، کنترل مفروضات اساسی و کنترل مبتنی بر سناریو کدگذاری شدند و در بخش کنترل اجرا دو مقوله با عناوین کنترل بعد از عمل و کنترل عملیاتی کدگذاری شدند.

کنترل محتوای استراتژی

کنترل‌های محتوای استراتژی سیستم‌هایی هستند که محتوای استراتژی را در طول اجرا شکل می‌دهند. از آنجاکه مفروضات نامعتبر و تغییرات محیطی دو دلیل اصلی برای تغییر استراتژی در حال اجرا هستند، تمرکز کنترل محتوای استراتژی بر این دو عامل است. بنابراین کنترل محتوای استراتژی دارای دو عنصر است. اولین مورد شامل ارزیابی اعتبار مفروضات کلیدی زیربنای استراتژی و تغییر محتوای استراتژی برای انعکاس اطلاعات و مفروضات جدید در صورتی است که مفروضات اصلی نامعتبر باشد. جنبه دوم شامل پایش محیط برای شناسایی تغییراتی است که ممکن است استراتژی را تضعیف کند و در صورت لزوم، محتوای استراتژی را برای انعکاس شرایط جدید محیطی تغییر دهد (Muralidharan, 2004). بر این اساس سه مقوله کنترل مفروضات اساسی (شامل کنترل مفروضات محیط کلان و مفروضات بازار) و کنترل عوامل حیاتی موفقیت (شامل کنترل رقابت و رصد استراتژیک تحولات فناوری) و کنترل مبتنی بر سناریو (سناریوی ریسک و سناریوی مالی) که همگی کنترل‌های محیطی شرکت‌های بیمه هستند، در این دسته قرار گرفتند.

الف) کنترل عوامل حیاتی موفقیت

در صنعت بیمه در حوزه عوامل حیاتی موفقیت، دو موضوع مورد توجه است. اول اینکه به دلیل رقابت شدید میان شرکت‌ها، تحرکات رقبا اهمیت زیادی برای برنامه‌ریزی شرکت‌های بیمه دارند و همواره پایش می‌شوند. همچنین کنترل صورت‌های مالی و مواردی که در آنها منعکس می‌شود، بسیار مهم است، زیرا به جز

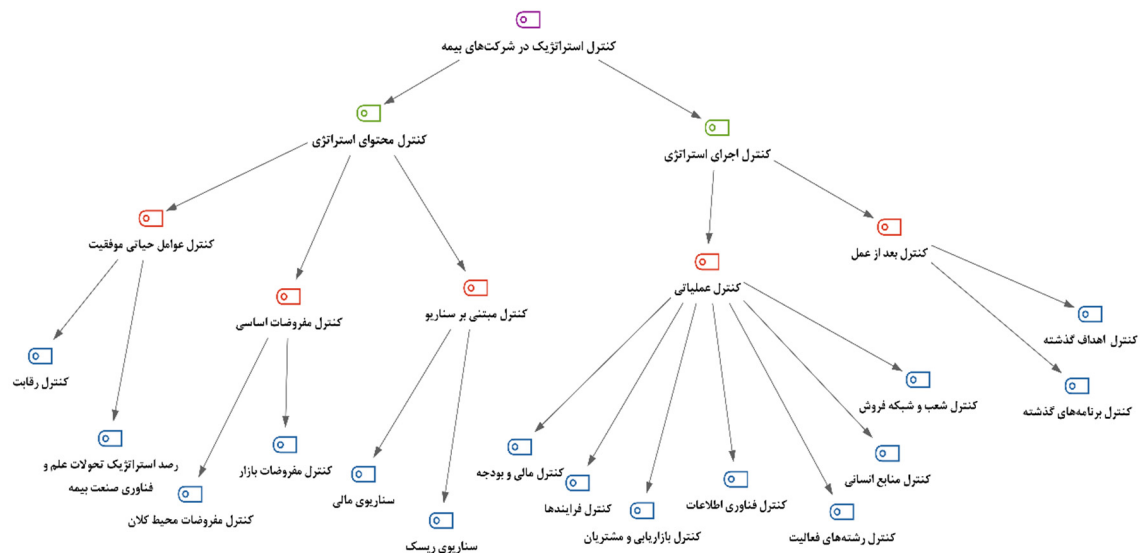
جدول ۱. فرایند کدگذاری داده‌های پژوهش  
Table 1. Coding process of research data

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	عبارت مرتبط
		کنترل رقابت	کنترل مزیت رقابتی شرکت، کنترل محصولات خاص و مهم بازار، کنترل وضعیت محصول برتر شرکت، کنترل فروش رقبا، کنترل کیفیت خدمات رقبا، کنترل از طریق مدل پنج نیروی پورتر، رصد اخبار رقبا، کنترل اطلاعات مالی رقبا، جاسوسی از رقبا
	کنترل عوامل حیاتی موفقیت	رصد استراتژیک تحولات علم و فناوری صنعت بیمه	مطالعه گزارش‌های مؤسسات بین‌المللی درباره فناوری در بیمه، مطالعه گزارش‌های پژوهش‌شده درباره اینسورتک و تحول دیجیتال قبل از برنامه‌ریزی، مطالعه گزارش‌های شرکت‌ها و مؤسسات خارجی درباره محصولات جدید بیمه‌ای، بررسی گزارش‌های پژوهش‌شده بیمه درباره محصولات جدید، مطالعه گزارش‌ها درباره تأثیر فناوری‌های جدید بر فرایند بیمه‌گری، بررسی روندهای فناوری در بازارهای بیمه دنیا
کنترل محتوای استراتژی	کنترل مفروضات اساسی برنامه‌ریزی	کنترل مفروضات محیط کلان	کنترل شاخص‌های اقتصادی و وضعیت سیاسی، کنترل عناصر PEST، کنترل محیط قانونی، کنترل عناصر STEEPEL، کنترل اخبار راهبردی، کنترل محیط اجتماعی، کنترل محیط فناوری، کنترل عناصر PESTEL
		کنترل مفروضات بازار	کنترل وضعیت پورتفوی بیمه شخص ثالث بازار، کنترل وضعیت پورتفوی بیمه درمان بازار، کنترل وضعیت پورتفوی بیمه‌های زندگی بازار، کنترل سطح درآمد خانوار برای برآورد خرید و بازخرید بیمه‌های زندگی
	کنترل مبتنی بر سناریو	سناریوی ریسک سناریوی مالی	سناریوی ریسک کرونا برای رشته‌های مختلف، سناریو برای ریسک‌های استراتژیک (که موجب تغییرات ماهوی در فعالیت شرکت می‌شوند)، سناریو برای ریسک‌های فاجعه‌آمیز سناریوی سود و زیان، سناریوی درآمدهای عملیاتی، سناریوی هزینه‌ها بر مبنای تورم یا نرخ ارز (برای بودجه‌بندی)
		کنترل شعب و شبکه فروش	کنترل نمایندگان، گزارش‌گیری از نمایندگان بزرگ، کنترل فروش شعب، پایش دانش فنی نمایندگان فروش، پایش وضعیت فیزیکی نمایندگی‌ها، بررسی رشد تعداد شعب
		کنترل فناوری اطلاعات شرکت	کنترل پایگاه داده‌ها، کنترل نرم‌افزارها و سامانه‌ها و وبسایت‌های شرکت، کنترل APIها، کنترل سیستم‌های امنیت اطلاعات، کنترل امنیت شبکه، کنترل زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، کنترل سرورها و سایر زیرساخت‌های فنی
		کنترل منابع انسانی	کنترل نیازهای آموزشی نیروهای انسانی شرکت، پایش نیازهای آموزشی ارزیابان خسارت، کنترل عملکرد نیروی انسانی و اصلاح انحرافات از طریق آموزش یا تنبیهات انضباطی و مالی، توسعه و به‌روزرسانی استانداردهای عملکرد منابع انسانی، به‌روزرسانی شرح شغل‌ها براساس نیازها و شرایط جدید صنعت، کنترل نیازهای منابع انسانی واحدهای مختلف، کنترل آزمون‌های نمایندگی و تدوین نیازهای آموزشی نمایندگان و داوطلبان نمایندگی، اعطای پاداش بر مبنای عملکرد منابع انسانی، اعطای کارانه براساس نتایج ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، بررسی نیازهای آموزشی کارکنان، برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با شرایط سازمان، استفاده از سامانه مدیریت دانش برای ارتقای یادگیری سازمانی، کنترل منابع انسانی از طریق BSC، کنترل بهره‌وری نیروی انسانی
کنترل اجرای استراتژی	کنترل عملیاتی	کنترل بازاریابی و مشتریان	کنترل سودمندی مشتریان بزرگ، کنترل فروش برحسب نمایندگی و کارگزاری، کنترل فروش استانی، کنترل تعداد بیمه‌نامه‌های صادره، کنترل فروش برحسب محصول، کنترل فروش بیمه‌های بزرگ توسط شعب تخصصی، پایش میزان فروش آنلاین از خود شرکت، پایش میزان فروش به‌صورت آنلاین از تجمیع‌کننده‌ها و کارگزاری‌های آنلاین، کنترل بازدهی تبلیغات از رسانه‌های مختلف، کنترل وضعیت سئوی سایت و سامانه فروش آنلاین شرکت، کنترل از طریق سامانه مشتریان، کنترل مشتری از طریق مدل پنج نیروی پورتر، پایش مشتری از طریق تحقیقات بازار، کنترل مشتریان از طریق CRM، کنترل مشتریان از طریق BI، پایش سهم بازار شرکت، جذب مشتریان جدید، پایش آمار بیمه‌نامه‌های تمدیدی، کنترل مشتریان از طریق سامانه مشتری، کنترل مشتری از طریق BSC
		کنترل فرایندهای داخلی	پایش و آسیب‌شناسی فرایند اعطای نمایندگی، کنترل فرایندها از طریق BSC، کنترل فرایندهای رسیدگی به خسارت، کنترل فرایندهای پرداخت خسارت، کنترل فرایندهای کشف تقلبات و تخلفات بیمه‌ای، پایش متوسط زمان تسویه خسارت، پایش درصد رسیدگی به درخواست‌های

جدول ۱. فرایند کدگذاری داده‌های پژوهش  
Table 1. Coding process of research data

عبارت مرتبط	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
اعلامی مشتریان در مرکز تماس، پایش درصد پاسخگویی مرکز تلفن به تماس‌های مشتریان، پایش نتایج واحد رسیدگی به شکایات مشتریان، کنترل سود خالص به تعداد کارکنان، پایش نسبت هزینه‌های اداری و عمومی به حق‌بیمه صادرشده، پایش و آسیب‌شناسی فرایندهای آنلاین و اینترنتی شرکت			
کنترل وضعیت بیمه شخص ثالث، کنترل وضعیت بیمه‌های زندگی، کنترل وضعیت بیمه‌های اموال، کنترل وضعیت بیمه‌های درمان، کنترل وضعیت بیمه‌های مسئولیت	کنترل رشته‌های فعالیت		
کنترل بودجه بر مبنای عملکرد سال گذشته، کنترل مراکز هزینه و سود، پایش برخی شاخص‌های مالی، پایش سود و زیان رشته‌های مختلف، کنترل مالی از طریق کارت امتیاز متوازن، کنترل حق‌بیمه تولیدی، کنترل خسارت پرداختی، کنترل حق‌بیمه تولیدی، کنترل وضعیت سرمایه‌گذاری ذخایر فنی و ریاضی، کنترل درصد تغییر در حق‌بیمه خالص نسبت به سال قبل، کنترل ضریب خسارت، کنترل بازده سرمایه‌گذاری، کنترل بازده دارایی‌ها، کنترل متوسط هزینه نسبت به سال قبل، کنترل ذخیره خسارت معوق، ذخیره ریسک‌های منقضی‌نشده، ذخیره حق‌بیمه عایدنشده و حق‌بیمه سنوات آتی و ذخیره ریاضی	کنترل مالی و بودجه		
بررسی هدف‌گذاری‌های دوره گذشته، بررسی میزان حصول خواسته‌های سهامداران در سال قبل، آسیب‌شناسی انحراف از اهداف سال قبل	کنترل اهداف گذشته	کنترل بعد از عمل	
بررسی برنامه‌های دوره گذشته و میزان انحراف از آنها، بررسی موارد انحراف از عملکرد و آسیب‌شناسی آنها	کنترل برنامه‌های گذشته		

Hierarchical Code-Subcodes Model



شکل ۱. الگوی نهایی پژوهش: خروجی نرم‌افزار MaxQDA 2020  
Figure 1. The final model of the research: MaxQDA 2020 software output

نفع بیمه‌های زندگی تغییر دهد. همچنین، شاخص هر فیندال صنعت بیمه در سال‌های اخیر و پس از خصوصی‌سازی صنعت بیمه و ورود شرکت‌های جدید بیمه‌ای، از ۴۰۶۹ در سال ۱۳۷۶ به ۱۳۱۱ در سال ۱۴۰۱ رسیده است.

در صنعت بیمه و به‌طور کلی در اقتصاد کشورها پیدا کرده‌اند و تمرکز زیادی بر رشد پورتفوی آنها وجود دارد. همچنین به‌تازگی چندین شرکت تخصصی بیمه زندگی به فعالیت مشغول شده‌اند که گسترش فعالیت‌های آنها می‌تواند ساختار پورتفوی صنعت بیمه کشور را به

جدول ۲. برخی تأثیرات تلاطمات شاخص‌های اقتصادی بر شرکت‌های بیمه  
Table 2. Some effects of economic fluctuations on insurance companies

شاخص اقتصادی	تأثیر بر شرکت‌های بیمه
نرخ تورم	- مؤثر بر هزینه‌های شرکت، نرخ‌های حق بیمه و ... - از طریق تأثیر بر نرخ تورم
نرخ ارز	- تأثیر مستقیم بر بیمه‌هایی مانند باربری، کشتی، اتکابی که با ارزهای خارجی سروکار دارند - تأثیر بر قیمت کالاهایی مانند خودرو و بالا رفتن ریسک و خسارت و حق بیمه‌های بیمه‌نامه‌های مربوطه
وضعیت بورس	- تأثیر بر سرمایه‌گذاری ذخایر فنی و ریاضی شرکت‌های بیمه - تأثیر بر ارزش دارایی‌های خود شرکت‌ها
رشد اقتصادی	- رشد درآمد خانوار و در نتیجه: ▪ افزایش خرید کالاهای گران‌قیمت و به تبع آن افزایش خرید بیمه ▪ افزایش خرید بیمه به‌عنوان کالای لوکس ▪ افزایش خرید بیمه‌های زندگی و پس‌انداز

بررسی می‌شود که مثلاً آیا برنامه‌های استراتژیک دوره قبل در شرکت به درستی اجرا شده‌اند؟ انحراف از عملکرد در چه مواردی بوده و برای عدم تکرار موارد مشابه چه اقداماتی باید انجام شود؟ در کنار این با بررسی اهداف دوره قبلی، بررسی می‌شود که آیا اهداف قبلی حاصل شده‌اند؟ خواسته‌های سهامداران و سایر ذی‌نفعان تأمین شده است؟ اگر چنین نبوده علت چه بوده و آیا لازم است که این اهداف مجدداً در برنامه‌های جدید مورد توجه قرار گیرند و برای دستیابی به آنها برنامه‌ریزی صورت گیرد؟ البته کنترل اهداف در شرکت‌های بیمه بیشتر مورد توجه بوده است.

#### ب) کنترل عملیاتی

طبق مصاحبه‌های صورت گرفته، کنترل عملیاتی در بسیاری از شرکت‌های بیمه عمدتاً از طریق کارت امتیاز متوازن صورت می‌گیرد. کارت امتیاز متوازن دارای چهار بعد مشتریان، مالی، یادگیری و رشد و فرایندهای داخلی است و روشی استاندارد است که در همه شرکت‌ها و صنایع قابل استفاده است که البته کاستی‌های خاص خود را دارد. در کنترل عملیاتی برخی شرکت‌ها توجه بیشتری به موضوع مشتریان و مالی و بودجه وجود دارد و برخی دیگر از معیارهای کنترلی مورد اشاره خبرگان بعضاً با ابزارهای BSC هم‌پوشانی داشتند. بنابراین، گویه‌های مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان در بخش کنترل عملیاتی در ۷ دسته کنترل شعب و شبکه فروش، کنترل منابع انسانی، کنترل رشته‌های فعالیت، کنترل فناوری اطلاعات، کنترل بازاریابی و مشتریان، کنترل فرایندهای داخلی و کنترل مالی و بودجه قرار گرفتند. در **جدول ۳**، هریک از انواع کنترل عملیاتی و دلایل اهمیت آنها در شرکت‌های بیمه ارائه شده‌اند.

ارزیابی کمی و اولویت‌بندی معیارهای کنترل استراتژیک در

(IRI Central Insurance, 2022) و بالا رفتن سهم شرکت‌های تازه‌واردتر از حق بیمه تولیدی نشان می‌دهد فضا برای ارتقای وضعیت شرکت‌ها در صنعت وجود دارد و بازار بیمه کشور از حالت شبه‌رقابتی به سمت رقابت کامل در حال حرکت است. اینها نشان می‌دهند مفروضاتی که درباره وضعیت بازار وجود دارند در حال تغییرند و باید مورد توجه قرار گیرند و پایش شوند.

#### ج) کنترل مبتنی بر سناریو

به دلیل عدم اطمینان‌های شدیدی که در سال‌های اخیر در اقتصاد ایران وجود داشته و نیز به دلیل ماهیت تغییریابنده برخی ریسک‌ها و بروز برخی ریسک‌های نوظهور، موضوع برنامه‌ریزی سناریو به‌تازگی مورد توجه برخی شرکت‌های بیمه‌ای قرار گرفته است. دو موضوعی که عمدتاً برای سناریوپردازی مورد توجه قرار گرفته‌اند، ریسک و مالی هستند. در حوزه ریسک سناریوهای عمده برای ریسک‌های نوظهور تهیه می‌شود که به‌ویژه بعد از شیوع کرونا بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

#### کنترل اجرای استراتژی

مقوله‌هایی که از مصاحبه با خبرگان حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های بیمه برای کنترل اجرای استراتژی به دست آمد، در دو کد اصلی کنترل بعد از عمل و کنترل عملیاتی دسته‌بندی شدند. طبق یافته‌ها در کنترل بعد از عمل دو بعد برنامه‌های قبلی و اهداف قبلی و در کنترل عملیاتی موضوع کنترل شعب و شبکه فروش، کنترل منابع انسانی، کنترل فناوری‌های اطلاعات، کنترل فرایندهای داخلی و کنترل بازاریابی و مشتریان مورد توجه شرکت‌های بیمه هستند.

#### الف) کنترل بعد از عمل

کنترل بعد از عمل که البته در مقایسه با سایر کنترل‌های اجرا کمتر در شرکت‌های بیمه انجام می‌شود، شامل دو نوع کنترل اهداف گذشته و برنامه‌های گذشته است. در این کنترل‌ها

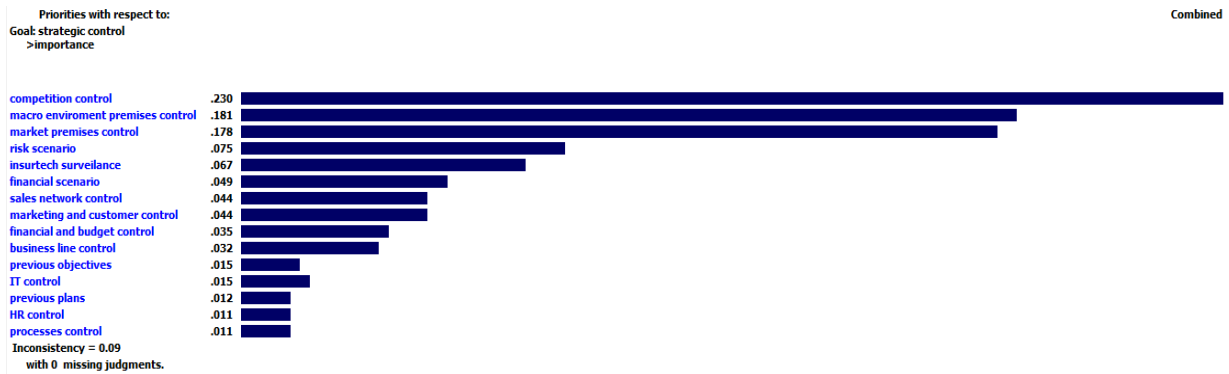


جدول ۳. انواع کنترل عملیاتی در شرکت‌های بیمه و علت اهمیت آنها  
Table 3. Types of operational control in insurance companies and the reason for their importance

نوع کنترل عملیاتی	توضیحات
-	هدف از این کنترل این است که اطمینان حاصل شود شرکت به فروش، سود و دیگر اهداف مشخص شده براساس برنامه سالانه دست یافته است.
بازاریابی و مشتریان	- به دلیل اهمیت مشتریان در برنامه‌های شرکت‌ها، با استفاده از ابزارها و سامانه‌های مختلف پیش می‌شوند. - سامانه‌های اختصاصی مدیریت ارتباط با مشتریان، سامانه‌ها و سازوکارهای رسیدگی به شکایات مشتریان و ... از جمله ابزارهایی هستند که برای پیش مشتری استفاده می‌شوند.
کنترل مالی و بودجه	- صنعت بیمه به جز نسبت‌های مالی رایج، دارای برخی نسبت‌های اختصاصی است که مبنای تصمیم‌گیری در شرکت و نیز ارزیابی‌های درون‌صنعتی هستند؛ مانند توانگری مالی، ضریب خسارت، حق بیمه تولیدی، ذخایر ریاضی و ... - این شاخص‌های اختصاصی به‌طور ویژه کنترل می‌شوند و در برنامه‌ریزی‌های شرکت‌های بیمه و حتی وضعیت بازار بیمه کشور اهمیت دارند.
منابع انسانی	- کنترل‌های رایج حسابداری و بودجه هم در شرکت‌های بیمه انجام می‌شوند. - منابع انسانی در شرکت‌های بیمه اهمیت دارند و کنترل‌هایی روی آن صورت می‌گیرد. - عمده کنترل‌ها شامل ارزیابی عملکرد، کنترل نیازهای شرکت‌ها به منابع انسانی جدید یا تخصص‌های جدید با توجه به شرایط جدید صنعت، پیش‌نظام حقوق و دستمزد و پاداش‌ها در شرکت، به‌روزرسانی شرح شغل‌ها براساس تحولات جدید صنعت بیمه و پیش‌نیازهای آموزشی و انگیزشی هستند.
کنترل فناوری	- کنترل فناوری اطلاعات در سال‌های اخیر که موضوع تحول دیجیتال در صنعت بیمه رواج پیدا کرده و زیرساخت‌های IT شرکت‌ها باید متحول و به‌روزرسانی شوند، اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. - موضوع دیگر بحث امنیت اطلاعات و شبکه، حفظ محرمانگی اطلاعات شخصی بیمه‌گذاران شرکت و پیش وضعیت پایگاه داده‌های شرکت است.
اطلاعات	- در سال‌های اخیر بسیاری از امور مربوط به فرایند بیمه‌گری توسط سامانه‌ها و اپلیکیشن‌های اختصاصی شرکت‌ها انجام می‌شوند. - برخی شرکت‌ها به محصولات مبتنی بر فناوری اطلاعات روی آورده‌اند که عملکرد ابزارهای مربوطه حساسیت زیادی را ایجاد می‌کند. - با توجه به هزینه‌بر بودن توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، پیش‌بازده سرمایه‌گذاری و نیز بهره‌وری حاصل از خودکار یا ماشینی شدن فعالیت‌های بیمه‌گری در این بخش هم مهم است.
کنترل شعب و شبکه فروش	- واسطه‌های فروش صنعت بیمه از طریق فرایندی پیچیده و پس از برگزاری آزمون و مصاحبه و گذراندن دوره آموزشی مجوز می‌گیرند. - برخی بیمه‌نامه‌های بزرگ که دارای پیچیدگی هستند از طریق شعب تخصصی شرکت‌های بیمه به فروش می‌رسند. - نمایندگی‌ها و شعب مهم‌ترین مجراهای ارتباطی مشتریان با بیمه‌گران هستند و بنابراین عملکرد آنها اهمیت زیادی دارد.
کنترل فرایندهای داخلی	- برخی فرایندهای داخلی، به‌ویژه فرایند ارزیابی و پرداخت خسارت، تأثیر مستقیمی در رضایتمندی و وفاداری مشتریان دارند. - فرایندهای دسترسی مشتری به راه‌های ارتباطی شرکت و رسیدگی به شکایات آنها هم از دیگر فرایندهای مهم است. - تفکیک رشته‌های بیمه‌ای و ارزیابی هر رشته یا هر گروه محصول در شرکت‌های بیمه اهمیت دارد و در سالنامه آماری صنعت بیمه هم آمار به تفکیک هر رشته به‌صورت مجزا بیان می‌شود.
کنترل رشته‌های فعالیت	- رشته‌های بیمه شخص ثالث، بیمه درمان و بیمه‌های زندگی مهم‌ترین رشته‌های فعالیت هستند. - میزان سود/ زیان، حق بیمه تولیدی، خسارت پرداختی، سهم از بازار، رهبر بازار و ... از جمله مهم‌ترین شاخص‌هایی هستند که برای رشته‌های مختلف بررسی می‌شوند.

شدند. همان‌گونه که در شکل ۲ مشخص است، مطابق با انتظار، کنترل رقابت، کنترل مفروضات اساسی بازار و کنترل مفروضات محیط کلان (که همه مرتبط با محیط سازمان هستند و قاعدتاً در کنترل استراتژیک اهمیت بالاتری دارند) بیشترین امتیازات را به خود اختصاص داده‌اند. اینها مواردی بودند که تقریباً همه صاحب‌شوندگان نیز به آنها اشاره کردند. همچنین مطابق با انتظار، کنترل‌های مربوطه به اجرای استراتژی، همگی بعد از کنترل‌های محتوای استراتژی قرار گرفته‌اند.  
در مرحله بعدی، اهمیت انواع کنترل در کنترل محتوای

شرکت‌های بیمه  
پس از استخراج الگوی پژوهش، معیارهای این الگو به روش MCDM و از طریق AHP که از جمله روش‌های امتیازدهی در مدل‌های جبرانی تصمیم‌گیری چندمعیاره است، ارزیابی شدند. برای این منظور، پرسش‌نامه مقایسه زوجی طراحی شد و ۱۱ خبره صنعت آن را تکمیل کردند و داده‌های حاصل شده از طریق نرم‌افزار Expert Choice 11 ارزیابی شد.  
برای این کار ابتدا اهمیت زیرمعیارهای هر یک از انواع کنترل اجرا و محتوا، در کنترل استراتژیک شرکت‌های بیمه سنجیده



شکل ۲. اولویت اهمیت معیارهای هر زیرگروه در کنترل استراتژیک  
Figure 2. Importance priority of the criteria in each subgroup in strategic control



شکل ۳. اولویت اهمیت انواع کنترل در کنترل محتوای استراتژی  
Figure 3. The importance priority of control types in controlling the content of the strategy



شکل ۴. اولویت اهمیت انواع کنترل در کنترل اجرای استراتژی  
Figure 4. The importance priority of control types in the control of strategy implementation



شکل ۵. اولویت اهمیت انواع کنترل در کنترل عوامل حیاتی موفقیت  
Figure 5. The importance priority of the of control types in controlling critical success factors

در کنترل عوامل حیاتی موفقیت، رتبه اول با اختلاف به کنترل رقابت اختصاص داشت (شکل ۵)، چراکه شرکت‌های بیمه کشور از لحاظ توسعه و تحولات فناوری تقریباً نزدیک به هم‌اند و کنترل مزیت رقابتی و برخی اقدامات رقبا می‌تواند اهمیت بسیار بیشتری برای شرکت‌های بیمه داشته باشد. در مفروضات اساسی، کنترل مفروضات محیط کلان اهمیت بسیار بیشتری را نسبت به کنترل مفروضات بازار نشان داد (شکل ۶). دلیل احتمالی آن می‌تواند این باشد که وضعیت فضای کلی

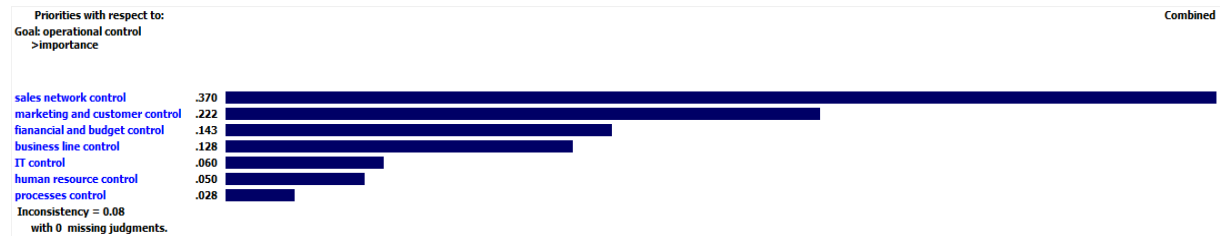
استراتژی بررسی شد که کنترل عوامل کلیدی موفقیت، کنترل مفروضات اساسی و کنترل سناریو به ترتیب در رده‌های اول تا سوم قرار گرفتند (شکل ۳) که اختلاف میان اهمیت دو مورد اول از نظر خبرگان بسیار کم و تقریباً برابر بود. در کنترل اجرای استراتژی هم از نظر خبرگان، کنترل عملیاتی بر کنترل بعد از عمل برتری داشت (شکل ۴). در نهایت خبرگان نیز معیارهای هریک از انواع کنترل محتوا و اجرا را ارزیابی کردند (شکل‌های ۵، ۶، ۷، ۸، ۹).



شکل ۶. اولویت اهمیت انواع کنترل در کنترل مفروضات اساسی  
Figure 6. The importance priority of control types in the control of basic assumptions



شکل ۷. اولویت اهمیت انواع کنترل در کنترل مبتنی بر سناریو  
Figure 7. The importance priority of control types in scenario-based control



شکل ۸. اولویت اهمیت انواع کنترل در کنترل عملیاتی  
Figure 8. The importance priority of control types in operational control



شکل ۹. اولویت اهمیت انواع کنترل در کنترل بعد از عمل  
Figure 9. The importance priority of control types in postoperative control

۰،۳۷۰، کنترل بازاریابی و مشتریان با امتیاز ۰،۲۲۲ و کنترل مالی و بودجه با امتیاز ۰،۱۴۳، حائز رتبه اول تا سوم شدند و کنترل فرایندهای داخلی با امتیاز ۰،۰۲۸ در رده آخر قرار گرفت (شکل ۸).

در نهایت در کنترل بعد از عمل، کنترل اهداف با اختلاف زیاد در مقایسه با کنترل برنامه‌های گذشته، در صدر قرار گرفت (به ترتیب ۰،۸۰۰ در برابر ۰،۲۰۰) که نشان داد از نظر خبرگان، بررسی اهداف دوره قبلی در کنترل استراتژیک شرکت‌های بیمه اهمیت بسیار بیشتری دارد و به برنامه‌ها کمتر اهمیت می‌دهند (شکل ۹).

در نهایت برای اولویت‌بندی نهایی معیارهای کنترل استراتژیک در شرکت‌های بیمه، وزن هریک از شاخص‌ها از طریق ضرب وزن

کسب‌وکار، به‌ویژه در ابعاد اقتصادی و سیاسی، در سال‌های اخیر تحولات و تلاطمات بسیار زیادی داشته که بسیاری از آنها به‌صورت بنیادین فعالیت‌های شرکت‌های تجاری از جمله شرکت‌های بیمه را به‌خصوص در پورتفوی برخی محصولات مهم و استراتژیک و نیز سرمایه‌گذاری‌هایشان تحت تأثیر قرار داده‌اند. در کنترل مبتنی بر سناریو، سناریوی ریسک اهمیت بسیار بیشتری نسبت به سناریوی مالی نشان داد (شکل ۷). پس از بروز ریسک‌های نوظهوری مانند بیماری‌های همه‌گیر یا ریسک‌های فناوری اطلاعات که در سال‌های اخیر شرکت‌های بیمه را با غافلگیری و مشکلات فراوانی مواجه کردند، اهمیت پیش‌بینی ریسک‌ها و آینده‌نگری درباره آنها به‌خوبی نمایان شده است. در کنترل عملیاتی، کنترل شعب و شبکه فروش با امتیاز

جدول ۴. اولویت نهایی معیارهای کنترل استراتژیک براساس ارزیابی خبرگان  
Table 4. The final priority of strategic control criteria based on expert evaluation

اولویت کل	میانگین وزن نسبی زیرمعیارها نسبت به هدف	زیرمعیار	میانگین وزن نسبی زیرمعیارهای زیرمجموعه هر معیار	اولویت زیرمعیارهای زیرمجموعه هر معیار	میانگین وزن نسبی و رتبه هر معیار
1	0.230	کنترل رقابت	0.833	1	کنترل عوامل حیاتی
7	0.067	رصد استراتژیک علم و فناوری صنعت بیمه	0.167	5	موفقیت
3	0.181	کنترل مفروضات محیط کلان	0.683	2	کنترل مفروضات
5	0.178	کنترل مفروضات بازار	0.317	3	اساسی
4	0.075	سناریوی ریسک	0.800	4	کنترل مبتنی بر
8	0.049	سناریوی مالی	0.200	6	سناریو
2	0.44	کنترل شعب و شبکه فروش	0.370	7	کنترل عملیاتی
14	0.011	کنترل منابع انسانی	0.050	14	
11	0.032	کنترل رشته‌های فعالیت	0.128	10	
13	0.015	کنترل فناوری اطلاعات	0.060	12	
9	0.044	کنترل بازاریابی و مشتریان	0.222	8	
15	0.011	کنترل فرایندهای داخلی	0.028	15	
10	0.035	کنترل مالی و بودجه	0.143	9	
12	0.012	کنترل برنامه‌های گذشته	0.200	13	کنترل بعد از عمل
6	0.015	کنترل اهداف گذشته	0.800	11	

خبرگان حوزه برنامه‌ریزی شرکت‌های بیمه، معیارها و ابزارهای کنترل استراتژیک در این شرکت‌ها استخراج شدند و الگوی کنترل استراتژیک شرکت‌های بیمه به کمک نرم‌افزار MaxQDA به دست آمد. سپس اهمیت این معیارها با استفاده از روش AHP، ارزیابی و اولویت‌بندی شد.

طبق یافته‌های بخش کیفی تحقیق، کنترل استراتژیک در شرکت‌های بیمه در دو بخش اجرا و محتوا صورت می‌گیرد که این دسته‌بندی در برخی مدل‌ها استفاده شده است. از سوی دیگر بسیاری از افراد صاحب‌نظر در کنترل استراتژیک نیز، همگی کنترل‌های مرتبط با اجرای استراتژی را هم در مدل‌های کنترل استراتژیک خود آورده‌اند. بنابراین، می‌توان هر دو نوع کنترل اجرا و محتوا را اجزای کنترل استراتژیک دانست. بنابراین از این نظر، یافته‌های تحقیق با ادبیات مطابقت دارد. همچنین در مدل‌های مورد بررسی، به ابزارهای کنترل اجرا کمتر از ابزارهای کنترل محتوا پرداخته شده و عمده توجهات آنها معطوف به ابزارهای کنترل محتوا بوده است که این موضوع در بخش کمی پژوهش نیز خود را نشان می‌دهد و از نظر خبرگان، اهمیت کنترل محتوا در کنترل استراتژیک بسیار بیشتر از کنترل اجراست و کنترل اجرا بیشتر نقش پشتیبانی از کنترل محتوا را دارد.

در بخش کنترل محتوا طبق ادبیات کنترل استراتژیک، تحرکات رقبا و تغییر فناوری را در زمره عوامل حیاتی موفقیت سازمان هستند، بنابراین دو مقوله کنترل رقبا و رصد استراتژیک

نهایی گزینه‌ها در وزن معیارها نسبت به هدف به دست آمد که نتایج حاصل در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

اولویت‌های کلی به‌دست‌آمده در جدول ۵، اغلب مشابه اولویت‌های محلی بودند، به‌جز اینکه دو مورد کنترل اهداف گذشته و کنترل شعب و شبکه فروش که هر دو از کنترل‌های عملیاتی هستند، چند پله جابه‌جا شده بودند.

در مورد کنترل اهداف گذشته، این اختلاف می‌تواند نشان دهد که ادراک خبرگان برنامه‌ریزی شرکت‌های بیمه از اهمیت اهداف، بیشتر از چیزی است که در عمل انجام می‌شود، چراکه در بخش کیفی تعداد کمی از صاحب‌ه‌شوندگان به آن اشاره کردند و در اولویت‌بندی گلوبال نیز حائز رتبه یازدهم شد، اما در نهایت رتبه ششم را به خود اختصاص داد.

کنترل شعب و شبکه فروش یکی از مسائلی است که سازمان‌های بیمه‌گر را از نظر عملیاتی به‌شدت درگیر می‌کند، چراکه اینها در سطح کشور پراکنده هستند و عمده ارتباط مشتریان با شرکت هم از طریق آنها صورت می‌گیرد. بنابراین احتمالاً اهمیت بسیار بالای آن در کنترل عملیاتی شرکت‌های بیمه، باعث شده که اهمیت کلی آن در رده‌بندی نهایی در مقایسه با رده‌بندی گلوبال پنج پله ارتقا یابد.

#### جمع‌بندی و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، ابتدا به روش کیفی و از طریق مصاحبه با

شدند. در کنترل بعد از عمل، که پس از اجرای استراتژی انجام می‌شود، دو دسته کنترل اهداف گذشته و برنامه‌های گذشته در شرکت‌های بیمه انجام می‌شوند که اهداف گذشته بیشتر مورد توجه‌اند، زیرا عدم حصول آنها در دوره قبلی می‌تواند دارای معانی زیادی برای استراتژی دوره بعدی باشد و حتی روی محتوای آن تأثیر بگذارد.

در کنترل عملیاتی که برای حمایت از کنترل استراتژی لازم است، برخی واحدهای وظیفه‌ای سازمان کنترل می‌شوند که مقولات مربوطه در هفت معیار کنترلی شامل کنترل شعب و شبکه فروش، کنترل بازاریابی و مشتریان، کنترل مالی و بودجه، کنترل رشته‌های فعالیت، کنترل فناوری اطلاعات، کنترل منابع انسانی و کنترل فرایندهای داخلی قرار گرفتند. در میان این معیارها، به‌جز کنترل شعب و شبکه فروش و نیز کنترل رشته‌های فعالیت، بقیه موارد تقریباً در همه شرکت‌ها و صنایع مشترک بوده و ارزیابی و کنترل می‌شوند. کنترل شعب و شبکه فروش در صنعت بیمه بسیار مهم است، به‌طوری که در ساختار سازمانی غالباً شرکت‌های بیمه معاونتی برای این موضوع وجود دارد.

با وجود اوصافی که در بخش‌های مختلف این تحقیق ارائه شد، دسته‌بندی این کنترل‌ها و امتیازدهی به آنها، به معنای این نیست که برخی روش‌های کنترلی بر دیگر روش‌ها برتری دارند، بلکه صرفاً براساس نوع رویکرد استراتژیک در هر شرکتی ممکن است هریک از کنترل‌ها به شکل‌های مختلف و با درجات اهمیت متفاوتی استفاده شوند.

همچنین به دلیل اینکه امروزه ابزارهای پیشرفته فناوری اطلاعات، مانند کلان‌داده‌ها، داده‌کاوی و هوش مصنوعی در دسترس‌اند و صنعت بیمه هم داده‌های زیادی را (حتی بیشتر از صنعت بانکداری) در اختیار دارد و محصولاتی با (انواع) داده‌ها در بنیان آن وجود دارند که از داده‌های مالی تا داده‌های مربوط به سلامت و سبک زندگی افراد را دربرمی‌گیرند، پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های بیمه در فرایند کنترل استراتژیک خود بیشتر از این ابزارها بهره ببرند تا ضمن کاهش هزینه ناشی از افزایش سرعت و دقت انجام کار، تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری‌های دقیق‌تری انجام دهند و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند.

دیگر آنکه با توجه به اهمیت یافتن روش‌های آینده‌پژوهی از جمله سناریوپردازی در کسب‌وکارها، که در ارزیابی کمی خبرگان هم درک این اهمیت در میان متخصصان صنعت مشهود بود، و نیز با توجه به کمبود دانش تخصصی در این حوزه، پیشنهاد می‌شود که صنعت بیمه به آموزش این روش‌ها به مدیران و متخصصان خود اهتمام ورزد تا با به‌کارگیری آنها تناوب و شدت غافلگیری‌ها کمتر شود و شرکت‌های بیمه آمادگی مواجهه با شرایط مختلف را داشته باشند.

تحولات علم و فناوری صنعت بیمه در بخش کنترل عوامل حیاتی موفقیت قرار گرفتند. در بخش کمی امتیاز مربوط به اهمیت کنترل رقبا بسیار بالاتر از رصد استراتژیک تحولات علم و فناوری شد، چراکه در صنعت بیمه هم‌چشمی رقابتی میان شرکت‌ها بسیار بالاست و به‌خصوص شرکت‌هایی که موقعیت رقابتی نزدیکی نسبت به هم دارند، به‌شدت یکدیگر را پیش می‌کنند. باین‌حال اختلاف زیاد امتیاز کنترل رقابت با رصد استراتژیک تحولات علم و فناوری صنعت بیمه می‌تواند نشان‌دهنده این هم باشد که موضوع تحول دیجیتال و توسعه محصولات نوآورانه مبتنی بر فناوری، هنوز هم در بسیاری از شرکت‌های بیمه مغفول است.

کنترل مفروضات اساسی اهمیتی بنیادین در کنترل استراتژیک سازمان‌ها دارد و فرض می‌کند که تعداد عناصر و تعاملات آنها در محیط یک شرکت، درک کامل را به چالش می‌کشند. از این‌رو برنامه‌ریزی مستلزم ایجاد فرضیاتی درباره آنهاست. در صنعت بیمه این فرضیات عمدتاً درباره محیط کلان، به‌ویژه محیط اقتصادی و وضعیت کلی بازار هستند. با توجه به تغییراتی که در مفروضات این دو حوزه رخ می‌دهند، ممکن است شرکت‌های بیمه ناچار شوند که بازنگری‌های اساسی در برنامه‌های خود اعمال کنند. در بخش کمی، کنترل مفروضات محیط کلان، مهم‌تر از مفروضات بازار ارزیابی شده که همان‌طور که قبلاً هم اشاره شد، علت اصلی آن می‌تواند این باشد که تغییرات داخلی صنعت را تا حد نسبتاً زیادی خود اهلالی صنعت بیمه می‌توانند مدیریت کنند و عمده تغییرات را تلاطمات محیط کلان تحمیل می‌کنند.

در نهایت کنترل استراتژیک مبتنی بر سناریو می‌تواند رویکردی مؤثر باشد و شرکت‌هایی که برنامه‌ریزی آنها براساس توسعه سناریو است، به درجه بالایی از اطلاعات کیفی نیاز دارند. با توجه به حیطة تخصصی شرکت‌های بیمه که مدیریت ریسک است و صنعت تخصصی آنها که صنعت مالی است، این دو نوع سناریوپردازی در برخی شرکت‌های بیمه انجام می‌شوند. اما با توجه به اینکه خود روش توسعه سناریو موضوعی تخصصی در علم آینده‌پژوهی است و در کنار تخصص‌های بیمه‌ای نیاز به آشنایی با روش‌های اختصاصی سناریوپردازی دارد، این روش‌ها کمتر در شرکت‌های بیمه مورد توجه‌اند. باین‌حال، امتیاز بالایی که خبرگان در بخش کمی به تدوین این سناریوها، به‌ویژه سناریوی ریسک داده‌اند نشان می‌دهد که آنها اهمیت این ابزارها را به‌خوبی درک کرده‌اند.

در بخش کنترل اجرای استراتژی، تنظیم استانداردها برای عملکرد، سنجش عملکرد واقعی و استفاده از انحرافات برای انجام اقدام اصلاحی صورت می‌گیرد. بنابراین کنترل عملیاتی و بعد از عمل به‌منزله انواع معیارهای کنترلی در این بخش در نظر گرفته

تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر از سوی نویسندگان رعایت شده است.

### دسترسی آزاد

کپی‌رایت نویسنده (ها) ©2024: این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 اجازه استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر را در هر رسانه یا قالبی مشروط بر درج نحوه دقیق دسترسی به مجوز CC و منوط به ذکر تغییرات احتمالی در مقاله می‌داند. لذا به استناد مجوز یادشده، درج هرگونه تغییرات در تصاویر، منابع و ارجاعات یا سایر مطالب از اشخاص ثالث در این مقاله باید در این مجوز گنجانده شود، مگر اینکه در راستای اعتبار مقاله به اشکال دیگری مشخص شده باشد. در صورت درج نکردن مطالب یادشده و یا استفاده‌ای فراتر از مجوز بالا، نویسنده ملزم به دریافت مجوز حق نسخه‌برداری از شخص ثالث است.

به منظور مشاهده مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 به نشانی زیر مراجعه شود:  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

### یادداشت ناشر

ناشر نشریه پژوهشنامه بیمه با توجه به مرزهای حقوقی در نقشه‌های منتشرشده بی طرف باقی می‌ماند.

### منابع

Apolinário, A.R.M., (2023). Sustainability in strategic control: A bibliometric review analysis. Master Theses.

A'arabi, S.M.; Forghani Allahabadi, M., (2009). Designing strategic control model for defense industrial companies. J. Manage. Stud. Dev. Evol., 20(60): 9-22 (14 Pages). [In Persian]

Balashova, E.; Palkina, E.; Schislyaeva, E., (2019). Methodological aspects of strategic controlling of digital transformation of transport and logistics system. Int. Conf. Digital. Technol. Logist. Infrastruct. Atlantis. Press., 80-85 (6 Pages).

Danaeifard, H.; Eslami, A., (2018). Constructing the theory of organizational indifference: The application of grounded theory research strategy in practice. Tehran: Imam Sadiq university publication. [In Persian]

در نهایت اینکه در ارزیابی کمی پژوهش، کنترل فرایندهای داخلی و منابع انسانی حائز کمترین امتیاز شدند. با توجه به اهمیت فراوان برخی فرایندها در فرایند کلی بیمه‌گری، مانند فرایندهای ارزیابی و پرداخت خسارت در رضایت و وفاداری مشتری که پیامدهای آن در صورت‌های مالی و سودآوری شرکت خود را نشان خواهند داد، لازم است برای بهینه‌سازی این فرایندها کنترل بیشتری روی آنها صورت گیرد. همچنین منابع انسانی شرکت‌های بیمه که این روزها با تحولات ناشی از انقلاب فناوری بیش از هر زمان دیگری با چالش مواجه می‌شوند، باید بیشتر کنترل شوند تا نیازهای آموزشی و انگیزشی آنها بیشتر آشکار شود و برای فعالیت در آینده آماده باشند.

### مشارکت نویسندگان

وحید خاشعی: نظارت و سرپرستی، مفهوم و طرح مقاله، بازنگری مقاله و محتوای کیفی. وحیده نورانی: مفهوم و طرح مقاله، جمع‌آوری و اخذ داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها، پیش‌نویس مقاله، بازنگری مقاله و محتوای کیفی، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها، تحلیل آماری، پرهام شهبازی: حمایت‌های اداری و فنی تحقیق، بازخوانی و رفع ایرادها، انجام ترجمه‌ها و اصلاح شکل‌ها و جداول.

### تشکر و قدردانی

از پیشنهادهای ارزنده داوران محترم که به عنای بیشتر مقاله افزوده، تشکر و قدردانی می‌کنم.

### تعارض منافع

نویسنده (گان) اعلام می‌دارند که در خصوص انتشار این مقاله

Haghighi, S.H.; Shahhoseini, M.A.; Yasouri, T.H.; Mahmoodzadeh, E., (2020). Designing a strategic control model in the manufacturing holdings of the electronics industry. J. Improv. Manage., 14(3): 1-22 (22 Pages). [In Persian]

Hofer, C.W.; Schendel, D., (1978). Strategy formulation: Analytical concept. West Group.

IRI Central Insurance, (2022). Primary analytical report of performance statistics of the insurance industry in 2021. IRI. Center. Insur. [In Persian]

Khashei Varnamkhasti, V.; Noornejad Vanoush, V., (2020). Presenting a strategic control model in the oilseed extraction industry. J. Bus. Manage. Perspect., 19(43): 41-63 (23 Pages). [In Persian]

Khashei Varnamkhasti, V.; Tayebi Abolhasan, A., (2019).

- Designing strategic control model in bunkering industry. *Strategic. Manage. Res.*, 25(73): 59-85 **(27 Pages)**. [In Persian]
- Khashei, V., (2014). Exploring the vision and strategic control model for public libraries. *Res. Inf. Sci. Public. Lib.*, 20(1): 31-51 **(21 Pages)**. [In Persian]
- Khashei, V.; Asady, R., (2019). Designing a model of strategic control in internet-based startups. *Stud. Strategic. Manage.*, 10(37): 125-139 **(15 Pages)**. [In Persian]
- Khashei, V.; Harandi, A., (2015). Explaining strategic control model in weight industry: Discourse exploration using grounded theory strategy. *J. Strategic. Manage. Stud.*, 6(22): 61-80 **(20 Pages)**. [In Persian]
- Lombardi, R.; Cano-Rubio, M.; Schimperna, F.; Trequattrini, R., (2021). The impact of smart technologies on the management and strategic control: A structured literature review. *Manage. Control. Spec. Issue.*, (1): 11-30 **(20 Pages)**.
- Lorange, P.; Morton, M.F.S.; Ghoshal, S., (1986). *Strategic control*. Tehran: Cultural research bureau. [In Persian]
- Lynch, R.L., (2012). *Strategic management*. Tehran: Fozhan. [In Persian]
- Mohammadpour, A., (2018). *Counter-method: The philosophical underpinings and practical procedures of qualitative methodology*. Logos publication. [In Persian]
- Muralidharan, R., (1997). Strategic control for fast-moving markets: Updating the strategy and monitoring performance. *Long. Range. Plann.*, 30(1): 64-73 **(10 Pages)**.
- Muralidharan, R., (2004). A framework for designing strategy content controls. *Int. J. Prod. Perform. Manage.*, 53(7): 590-601 **(12 Pages)**.
- Murunga, N.J.; Deya, J., (2022). Influence of strategic controls on performance of commercial banks in Nairobi County, Kenya. *Int. Acad. J. Hum. Resour. Bus. Administration.*, 4(1): 328-345 **(18 Pages)**.
- Panek, L.; Tavares, R., (2023). Dynamic capabilities and strategic control systems: A study at Itaipu binacional. *Brazilian business review*.
- Pearce, J.A.; Robinson, R.B., (1988). *Strategic management: Strategy formulation and implementation*. Tehran: Yadvareh. [In Persian]
- Preble, J.F., (1992). Towards a comprehensive system of strategic control. *J. Manage. Stud.*, 29(4): 391-408 **(18 Pages)**.
- Rahmansersht, H.; Karbasi, B.J., (2019). The effect of manager's authority and strategic control on effectiveness of strategic planning. *J. Bus. Manage. Perspect.*, 18(38): 153-170 **(18 Pages)**. [In Persian]
- Rezaei, Sh.; Monazami, A., (2020). Designing an effective model of strategic control for sports organizations in Iran: With grounded theory approach. *Sport. Manage. J.*, 12(1): 223-240 **(18 Pages)**. [In Persian]
- Samsami, F.; Khodadad-Hosseini, S.H.; Kord naeij, A.; Azar, A., (2017). Strategic flexibility: From conceptual analysis to process pattern. *Q. J. Bus. Manage. Perspect.*, 16(29): 13-32 **(20 Pages)**. [In Persian]
- Sayadat, S.; Parhizghar, M.T.A.M.M.; Salar, J., (2019). Identification and explanation of the factors affecting strategic control with a self-control approach in the insurance industry. *Strategic. Manage. Res.*, 25(72): 157-179 **(23 Pages)**. [In Persian]
- Schreyögg, G.; Steinmann, H., (1987). *Strategic control: A new perspective*. *Acad. Manage. Rev.*, 12(1): 91-103 **(13 Pages)**.
- Simons, R., (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard business press.
- Standaert, W.; Muylle, S., (2022). Framework for open insurance strategy: Insights from a European study. *Geneva. Pap. Risk. Insur. Issues. Pract.*, 47(3): 643-668 **(26 Pages)**.
- Stehnei, M.; Irtysheva, I.; Khaustova, K.; Boiko, Y., (2017). Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Probl. Perspect. Manage.*, 15(3): 212-223 **(12 Pages)**.
- Stoner, J.A.F., (1995). *Management*. Tehran: Cultural research bureau. [In Persian]
- Strauss, A.; Corbin, J., (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.

AUTHOR(S) BIOSKETCHES	معرفی نویسندگان
<p>وحید خاشعی، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Email: <a href="mailto:khashei@atu.ac.ir">khashei@atu.ac.ir</a></li><li>▪ ORCID: 0000-0001-8536-9867</li><li>▪ Homepage: <a href="https://aris.atu.ac.ir/khashei">https://aris.atu.ac.ir/khashei</a></li></ul> <p>وحیده نورانی، دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Email: <a href="mailto:va_nourani@atu.ac.ir">va_nourani@atu.ac.ir</a></li><li>▪ ORCID: 0009-0000-1719-5092</li><li>▪ Homepage: <a href="https://sma.atu.ac.ir/fa">https://sma.atu.ac.ir/fa</a></li></ul> <p>پرهام شهبازی، دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Email: <a href="mailto:parham_shahbazi99@atu.ac.ir">parham_shahbazi99@atu.ac.ir</a></li><li>▪ ORCID: 0009-0007-0782-3690</li><li>▪ Homepage: <a href="https://sma.atu.ac.ir/fa">https://sma.atu.ac.ir/fa</a></li></ul>	
<p><b>HOW TO CITE THIS ARTICLE</b></p> <p><i>Khashei, V.; Nourani, V.; Shahbazi, P., (2024). A model for strategic control in insurance companies in Iranian insurance industry. Iran. J. Insur. Res., 13(4): 313-328.</i></p> <p><b>DOI:</b> <a href="https://doi.org/10.22056/ijir.2024.04.03">10.22056/ijir.2024.04.03</a></p> <p><b>URL:</b> <a href="https://ijir.irc.ac.ir/article_160326.html?lang=en">https://ijir.irc.ac.ir/article_160326.html?lang=en</a></p>	