



ORIGINAL RESEARCH PAPER

The model of the relationship between feasibility and strategy effectiveness
(case study: Iran's insurance industry)

N. Mazloomi, S.A. Hashemi*

Department of Strategic Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 21 June 2014

Revised: 11 July 2014

Accepted: 29 December 2014

Keywords

Executing Strategies; Strategic Objectives; Contextual Factors; Content Factors; Process Factors.

ABSTRACT

In this research, the pattern of the relationship between the feasibility and the effectiveness of the strategy in the insurance industry has been examined. This research is based on the developmental result; Based on the purpose, descriptive-explanatory; Based on the type of data, quantitative-qualitative (combined) and based on the role of the researcher, it is independent of the research process. The strategy of this research is quantitative in terms of survey and qualitatively in terms of foundational data theory. The statistical population of the first group for the implementation of the qualitative research method includes 17 experts from the members of the board of directors, managing and senior managers of insurance companies, with whom a special interview was conducted to identify the elements of implementing the strategy. The selection of this group is based on a purposeful judgment method. The statistical population of the second group for the quantitative part of the research includes managing directors, senior managers and vice presidents of the insurance industry, which is 102 people using the formula of Cochran's unlimited population, and they have been selected according to the stratified sampling method according to the number of managers of each insurance company. Cronbach's alpha method was used to measure the reliability of the research questions and confirmatory factor analysis was used to measure the construct validity of the questionnaire. The results of these tests show that the questions have the required reliability and validity. Foundation data theory method was used to analyze the interview data and Pearson's correlation coefficient and structural equation model were used to analyze the questionnaire data. The results of this research indicate that there is a significant relationship between strategy implementation and its effectiveness in the insurance industry. The correlation coefficient between these two variables is 0.73. The results of the qualitative data analysis show that from the point of view of industry experts, the dimensions of implementing strategy in the insurance industry include human, organizational, strategic and environmental factors, which increases its effectiveness or, in other words, the degree of realization of strategic goals.

*Corresponding Author:

Email: hashemi2286@gmail.com

DOI: 10.22056/ijir.2014.04.09



الگوی رابطه قابلیت اجرا با اثربخشی راهبرد (مورد مطالعه: صنعت بیمه ایران)

نادر مظلومی، سید علی رضا هاشمی*

گروه مدیریت استراتژیک، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۳۱ خرداد ۱۳۹۳

تاریخ داوری: ۲۰ تیر ۱۳۹۳

تاریخ پذیرش: ۰۸ دی ۱۳۹۳

چکیده:

در این تحقیق، الگوی رابطه بین قابلیت اجرا و اثربخشی راهبرد در صنعت بیمه بررسی شده است. این تحقیق براساس نتیجه، توسعه‌ای؛ بر اساس هدف، تبیینی- توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کمی- کیفی (ترکیبی) و بر اساس نقش محقق، مستقل از فرایند تحقیق است. راهبرد این تحقیق به لحاظ کمی، پیمایش و به لحاظ کیفی نظریه داده بنیاد است. جامعه آماری گروه اول برای اجرای روش کیفی تحقیق، شامل ۱۷ خبره از اعضای هیئت مدیره، مدیران عامل و ارشد شرکتهای بیمه است که برای شناسایی عناصر اجرایی کردن راهبرد با آنها مصاحبه اختصاصی صورت گرفته است. انتخاب این گروه بر اساس شیوه قضاوتی هدفمند است. جامعه آماری گروه دوم برای بخش کمی تحقیق شامل مدیران عامل، ارشد و معاونت‌های صنعت بیمه است که با استفاده از فرمول جامعه نامحدود کوکران ۱۰۲ نفر است و به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با تعداد مدیران هر شرکت بیمه انتخاب شده‌اند. به منظور سنجش میزان پایایی پرسش‌های تحقیق از روش آلفای کرونباخ و برای سنجش روایی سازه پرسش‌نامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج این آزمون‌ها نشان می‌دهد که پرسش‌ها از پایایی و روایی لازم برخوردار است. از روش نظریه داده بنیاد برای تحلیل داده‌های مصاحبه و از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری برای تحلیل داده‌های پرسش‌نامه استفاده شده است. نتایج این تحقیق حاکی از وجود رابطه معنی‌داری بین اجرایی کردن راهبرد و اثربخشی آن در صنعت بیمه است. ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰/۷۳ است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان صنعت، ابعاد اجرایی کردن راهبرد در صنعت بیمه شامل عوامل انسانی، سازمانی، راهبردی و محیطی است که توجه به این عوامل، میزان اثربخشی آن یا به عبارتی دیگر میزان تحقق هدف‌های راهبردی را افزایش می‌دهد.

کلمات کلیدی

اجرایی کردن راهبرد

اهداف راهبردی

عوامل زمینه‌ای

عوامل محتوایی

عوامل فرآیندی

*نویسنده مسئول:

ایمیل: hashemi2286@gmail.com

DOI: 10.22056/ijir.2014.04.09

اجرای راهبرد، موضوع مهمی در مدیریت راهبردی و علم سازمان است. تجارب عملی و تحقیقات دانشگاهی نشان می‌دهد که اجرای راهبرد بر عملکرد و اثربخشی سازمان تأثیر فراوانی دارد و عامل اساسی در موفقیت کسب‌وکار یا سازمان است (Noble, 1999). اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد برای سازمان مزیت رقابتی مهمی ایجاد می‌کند. برای سازمان‌هایی که در محیط‌های متلاطم فعالیت می‌کنند، اجرای مؤثر و سریع راهبرد از اهمیت بیشتری برخوردار است (Volberda, 1996). اجرای راهبرد، موضوع کلیدی در مدیریت تغییر راهبردی است (Thomas, 2002). راهبردهایی که در اجرا با شکست مواجه می‌شوند علاوه بر تحمیل هزینه‌های اضافی به سازمان موجب ازدست‌رفتن فرصت‌ها و منافع آتی می‌شوند. نتایج تحقیقات گذشته حاکی از شکست بسیاری از فرایندهای اجرای راهبرد در سازمان است. دلایل شکست اجرای راهبرد ریشه در عناصری دارد که تحت کنترل مدیریت است (Nutt, 1998). نیمی از راهبردهایی که در سازمان‌ها طراحی می‌شود هرگز اجرا نمی‌شوند (Mintzberg, 1994). در دنیای امروز، اجرایی کردن راهبرد به عنوان یکی از توانمندی‌های محوری سازمان‌ها در دستیابی به موفقیت پایدار مطرح است (Joyce et al., 2003). مدیران موفق می‌دانند که راهبرد، خط شروع را به آنها نشان می‌دهد و فقط اجرای راهبرد است که آنها را به خط پایان می‌رساند. سازمان‌های زیادی می‌توانند برنامه‌های راهبردی خلاقانه و جدید طراحی کنند اما سازمان‌های کمی هستند که بتوانند این برنامه‌های راهبردی را به صورت موفقیت‌آمیزی اجرا کنند. اجرای ناموفق راهبردهای سازمان اثرات نامطلوبی بر سودآوری و مزیت رقابتی سازمان می‌گذارد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که ۳۷٪ ارزش بالقوه راهبرد در طول اجرای آن از بین می‌رود (Chetty, 2010).

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۹۰٪ شرکت‌ها نمی‌توانند اهداف راهبردی خود را محقق سازند. ۹۵٪ کارکنان از راهبردهای سازمان بی‌اطلاع هستند، ۸۵٪ از مدیران اجرایی کمتر از یک ساعت در ماه به بازنگری و تجدید نظر راهبردهای سازمان خود می‌پردازند و ۶۰٪ سازمان‌ها، ارتباطی بین بودجه‌ریزی و اهداف راهبردی خود برقرار نمی‌سازند (Kaplan and Norton, 2004). مانکینز و استیل^۱ در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها به علت عدم موفقیت در اجرایی کردن راهبردها، با کاهش ۳۷٪ در عملکرد مواجه بودند. توانایی اجرای راهبرد بسیار مهم‌تر از کیفیت راهبرد است. این آمارهای نگران‌کننده نشان می‌دهد که سازمان‌ها با چالش‌های زیادی در اجرایی کردن راهبرد و تحقق اهداف راهبردی خود مواجه هستند.

بیان مسئله

اجرایی کردن راهبرد، فرایندی مستمر است که ناظر بر نحوه اجرای راهبرد در سازمان است و اصلاحات و اقدامات لازم برای تحقق راهبرد را پیش‌بینی و اجرا می‌کند. در واقع اجرایی کردن راهبرد به فرایند هدایت اجرای راهبرد می‌پردازد. می‌توان گفت اجرایی کردن راهبرد به فرایند قابلیت عملی شدن^۲، انتقال، هماهنگی، تطابق و تخصیص منابع راهبرد منتخب در زمان اجرای آن اشاره دارد (Pedersen, 2008). با تعمق در متون علمی که در زمینه اجرایی کردن راهبرد وجود دارد، مشخص می‌شود که شکاف و فاصله بزرگی بین تدوین^۳ و اجرای^۴ راهبرد وجود دارد. به عبارت دیگر تفاوت زیادی بین آنچه سازمان‌ها تمایل دارند، انجام دهند و آنچه واقعاً انجام می‌دهند، وجود دارد. بر اساس نظر دی‌ویت و مایر^۵ علت شکست در اجرای راهبرد تدوین شده این امر است که بیشتر نظریه‌پردازان راهبرد، فرایند مدیریت راهبردی را خطی تصور کرده و آن را شامل مراحل تحلیل، تدوین و اجرای راهبرد می‌دانند و از مرحله اجرایی کردن^۶ راهبرد غفلت می‌ورزند. مدیران قبل از آنکه شرایط لازم برای موفقیت اجرای راهبردهای تدوین شده را فراهم کنند و مطلوبیت و امکان‌پذیری اقداماتی که برای اجرای راهبردها در نظر گرفته شده را آزمایش کنند، با عجله و شتاب، دستور به اجرای راهبردها می‌دهند. همان‌طور که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود برای تحقق اثربخشی راهبرد باید قبل از اجرای راهبردهای تدوین شده، فرایند اجرایی کردن راهبرد مورد توجه قرار گیرد.

1. Mankins and Steele, 2005

2. Translating

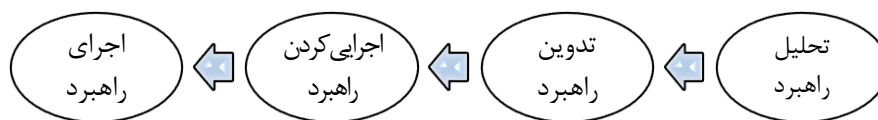
3. Formulation

4. Implementation

5. De Wit and Meyer, 2004

6. Execution

هدف این تحقیق این بوده که پس از بررسی و مطالعه الگوهای مختلف اجرایی کردن راهبرد، عناصر مختلف فرایند اجرایی کردن راهبرد شناسایی و رابطه آن با اثربخشی راهبرد یعنی میزان تحقق هدف‌های راهبردی در صنعت بیمه کشور مورد آزمون قرار گیرد.



(Pedersen, 2008)

شکل ۱: اجرایی کردن راهبرد، حلقه مفقوده فرایند مدیریت راهبردی

مبانی نظری پژوهش

در این قسمت، برای آشنایی بیشتر با تعاریف و مفاهیم به کارگرفته شده در تحقیق، ابتدا ابعاد مختلف مفهوم اجرایی کردن راهبرد و سپس وجوه اهداف راهبردی تبیین شده است.

اجرایی کردن راهبرد

مفهوم اجرایی کردن راهبرد به خوبی تعریف نشده و محققان مختلف تفاسیر متفاوتی از آن دارند. علاوه بر این بسیاری از پژوهشگران، مفهوم اجرای راهبرد را با مفهوم اجرایی کردن راهبرد اشتباه می‌گیرند. اگرچه به نظر می‌رسد بین مفاهیم اجرایی کردن و اجرا تشابه معانی زیادی وجود دارد، اما این دو مفهوم تفاوت‌هایی با هم دارند. در حالی که اجرای راهبرد به مدیریت اجرای طرح‌های عملیاتی به منظور تحقق راهبرد می‌پردازد، اجرایی کردن راهبرد با تخصیص منابع، ارتباطات، ترجمه راهبرد به طرح و هماهنگ‌سازی ارتباط دارد. اجرایی کردن راهبرد فرایندی مستمر است که در آن بر اجرای راهبرد نظارت شده و اصلاحات لازم صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر اجرایی کردن راهبرد فرایندی است که شامل مراحل چون نظارت بر نتایج اقدامات، مقایسه نتایج با استانداردها، ارزیابی اثربخشی و کارایی اقدامات، کنترل مغایرت‌ها و در صورت لزوم تغییر و اصلاح اقدامات اجرایی می‌شود (Pedersen, 2008). منظور از اجرایی کردن راهبرد توجه به عوامل زمینه‌ای، فرایندی و محتوایی است که زمینه لازم برای اجرای طرح‌های عملیاتی یا به عبارت بهتر اجرای راهبرد را فراهم می‌کنند (Vandermaas, 2008). در فرایند اجرایی کردن، چگونگی، چرایی و چیستی راهبرد به اطلاع اعضای سازمان می‌رسد و منابع انسانی و مالی تخصیص داده شده و هماهنگی‌های لازم بین بخش‌های مختلف صورت می‌گیرد.

در این بخش بر اساس تقسیم‌بندی محققانی چون پیتیگرو^۱، اکوموس^۲ و وندرمااس^۳ عناصر اجرایی کردن راهبرد به سه گروه فرایندی، محتوایی و زمینه‌ای تقسیم‌بندی شده و هر یک از عوامل به اختصار توضیح داده شده است.

عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای، مجموعه شرایط و وضعیت‌هایی هستند که هم بر محتوای راهبرد و هم بر فرایند اجرایی کردن راهبرد تأثیر می‌گذارد (De Wit and Meyer, 2004). عوامل زمینه‌ای بر اساس مکان اجرای راهبرد، متفاوت خواهد بود. اجرایی کردن راهبرد، فرایندی است که در بافت و زمینه مشخصی واقع می‌شود (Pettigrew and Whipp, 1991). مدیرانی که مسئولیت اجرایی کردن راهبردهای سازمان را دارند بایستی به عوامل موقعیتی یا زمینه‌ای زیادی که دارای پیامدهای اجتماعی و سیاسی هستند توجه نمایند (Nutt, 1998). تغییرات راهبردی را نمی‌توان به عنوان مقوله‌ای جدای از بافت و زمینه تاریخی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی که در آن واقع می‌شود درک نمود (Pettigrew, 1992). نتایج تحقیقات بسیاری نشان می‌دهند که دلیل بسیاری از شکست‌های اجرایی کردن راهبرد، عدم توجه کافی به عوامل اجتماعی و سیاسی است (Miller, 1997).

¹. Pettigrew, 1992

². Okumus, 2003

³. Vandermaas, 2008

در ادبیات مدیریت راهبردی توجه کمی به تأثیر عوامل سیاسی در فرایند اجرای راهبرد شده است. دولت با تعیین قوانین و مقررات و سیاست‌گذاری می‌تواند مشوق یا مانع اجرای راهبردهای سازمان‌ها شود. اگر دولت بتواند فضای کسب‌وکار را تسهیل کند و سیاست‌های تشویقی و حمایتی از کسب‌وکارها و صنایع مختلف را تعیین و اعمال نماید، بستر مناسب برای موفقیت اجرای راهبردهای سازمان‌ها فراهم می‌شود. دولت می‌تواند با تصویب یک قانون جدید یا منسوخ کردن سیاست‌ها و مقررات، امکان‌پذیری و مطلوبیت اجرای راهبردهای سازمان را از بین ببرد (Bryson and Bromiley, 1993).

عوامل فرایندی

عوامل فرایندی به روش‌ها و شیوه‌های اجرای راهبرد و چگونگی اجرای تصمیمات راهبردی اطلاق می‌شود (De Wit and Meyer, 2004). عوامل فرایندی شامل شیوه‌های اجرایی می‌شود که توسط مدیران برای اجرای راهبردهای سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی همچون چسبی عمل می‌کند که از طریق تسهیم ارزش‌ها، اعتقادات و انتظارات، الگوها و مفاهیم، اعضای یک سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد. برخی از محققان به اهمیت نقش فرهنگ سازمانی در اجرایی کردن راهبردهای سازمان اذعان داشته‌اند (Hussey, 1996).

- سیستم جبران خدمات

محققان مختلفی بر نقش مؤثر سیستم جبران خدمات در موفقیت اجرای راهبردهای سازمان تأکید داشته‌اند (Skivington and Daft, 1992; Floyd and Wooldridg, 1991). جبران خدمات می‌تواند هم جنبه پولی (مثل حقوق و پاداش) و هم جنبه غیرپولی (مانند تمجید و قدردانی) داشته باشد. مدیران برای نظارت بر جریان اجرایی کردن راهبرد و نمایش اهمیت تحقق اهداف راهبردی به سیستم جبران خدمات نیاز دارند (Stonich, 1981). نقش سیستم جبران خدمات هنگامی که میزان تغییرات راهبردی گسترده و عمیق باشد برجسته و پررنگ می‌شود (Bourgeois and Brodwin, 1984).

- انگیزش و تعهد به راهبرد

کارکنانی که انگیزش شغلی پایینی دارند به اجرای راهبردهای سازمان متعهد نبوده و تمایلی به مشارکت در فرایند تدوین و اجرای راهبرد نداشته و در نهایت نمی‌توانند به خوبی از عهده مسئولیت‌های شغلی خود برآیند. بر اساس تئوری انتظار، افراد وقتی برای انجام کار مشخصی برانگیخته می‌شوند که باور داشته باشند نتایج کار آنها با ارزش و قابل دستیابی است (Valle et al., 2003). محققان زیادی به اهمیت نقش تعهد به راهبرد در اجرای راهبردهای سازمان تأکید داشته‌اند. اگر مدیران به اجرای راهبرد متعهد نباشند، فرایند اجرایی کردن راهبرد با شکست مواجه می‌شود (Mintzberg, 1990; Hrebiniak and Joyce, 1986).

- رهبری

رهبری، نقش مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمان دارد (Beer and Eisenstat, 2000; Noble, 1999b). یکی از موانع اصلی اجرایی کردن راهبرد فقدان مهارت‌های هدایت و رهبری در مدیران است (Alexander, 1985). رهبر علاوه بر ایجاد انگیزه در کارکنان برای اجرای راهبرد، خود نیز با اعتماد به نفس و قاطعیت در تصمیم‌گیری به اجرای راهبرد متعهد و مصمم است (Tushman et al., 1986). رهبر باید قادر به تصمیم‌گیری‌های سخت و ناخوشایند در طول فرایند اجرای راهبرد باشد (Gersick, 1994).

- نظارت، ارزیابی و کنترل

محققان زیادی به اهمیت نقش مدیران توانا و کارآمد در اجرای راهبردهای سازمان تأکید داشته‌اند (Reed and Bucley, 1988, Thompson, 1995). مدیران برای اجرای مؤثر راهبردهای سازمان، باید عملکرد زیردستان خود را مورد ارزیابی و نظارت قرار داده و رهنمودهای لازم برای بهبود عملکرد به اصلاح رفتار را به کارکنان ارائه دهند. در صورتی که سیستم کنترل و نظارت مناسبی برای اجرای راهبرد وجود نداشته باشد و اصلاحات و تغییرات به موقع اعمال نگردد، فرایند اجرایی کردن راهبرد با شکست مواجه شده و اثربخشی آن محقق نخواهد شد (Allio, 2005; Crosby, 1996).

- آموزش و توانمندسازی

یکی دیگر از عواملی که نقش مهمی در اجرای مؤثر راهبردهای سازمان دارد، تربیت و آموزش کارکنان مسئول اجرایی کردن راهبرد است (SKivington and Daft, 1991). هدف از آموزش، ارتقا و بهنگام‌سازی نگرش، دانش و مهارت‌های فعلی کارکنان به منظور افزایش میزان

آمادگی آنان برای قابلیت اجرای راهبرد است. سازمان‌هایی که در اجرای راهبردهای خود موفق بوده‌اند، اهمیت زیادی به آموزش و تربیت سرمایه‌های انسانی خود داده‌اند. اجرای مؤثر راهبردهای سازمان مستلزم ارزیابی مستمر از تناسب قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان با الزامات اجرایی کردن راهبرد است. اگر مشخص شود که کارکنان فعلی سازمان از دانش، مهارت و قابلیت‌های لازم برای اجرای راهبردهای جدید برخوردار نیستند و توانایی کسب آن را هم ندارند، مدیریت بایستی با جذب کارکنان جدید واجد شرایط زمینه اجرایی کردن راهبردهای سازمان را فراهم سازد (Vandermaas, 2008).

- هماهنگی و اطلاع‌رسانی

اطلاع‌رسانی راهبرد به روشی گفته می‌شود که از طریق آن فرایند اجرای راهبرد به اطلاع اعضای سازمان رسانده می‌شود. محققان زیادی به اهمیت نقش مدیران توانا و کارآمد در اجرای راهبردهای سازمان تأکید داشته‌اند (Beer and Eisenstat, 2000; Miller, 1997). اگر کارکنان در مورد راهبرد و اهداف راهبردی، دانش و اطلاعاتی نداشته باشند، نمی‌توانند اقداماتی را انجام دهند که برای تحقق آنها لازم است.

عوامل محتوایی

محتوای راهبرد، محصول و نتیجه فرایند اجرای راهبرد است (De Wit and Meyer, 2004). محتوای راهبرد به چستی تصمیمات راهبردی می‌پردازد. محتوای راهبرد شامل چشم‌انداز، راهبرد و برنامه عملیاتی است. در ادامه به توضیح هر یک از عوامل مذکور پرداخته می‌شود.

- چشم‌انداز راهبردی

تعریف شفاف و دقیق چشم‌انداز راهبردی با جهت‌دهی و هدایت فعالیت‌های اجرایی نقش مهمی در افزایش اطمینان و تعهد کارکنان و اجرای اثربخش راهبردهای سازمان دارد (Hussey, 1996). اگر چشم‌انداز راهبردی مبهم و غیرواقعی تعریف شود، دستیابی به آن دشوار یا غیرممکن خواهد شد و کارکنان، انگیزه خود را برای ایفای مسئولیت‌هایشان در فرایند اجرای راهبرد از دست خواهند داد (Kotter, 2007).

- راهبرد

برای اجرایی کردن اثربخش راهبردهای سازمان بایستی تعریف دقیق، قابل فهم و شفافی از راهبرد ارائه کرد. راهبردهای سازمان باید آنقدر ساده و واضح بیان شود که همه کارکنان بتوانند درک مشترکی از آن پیدا کنند. در صورتی که راهبردهای سازمان مبهم، نارسا و پیچیده تعریف شود، اجرای آنها با شکست مواجه خواهد شد (Beer and Eisentat, 2000).

- برنامه عملیاتی

بیشتر راهبردهایی که با شکست مواجه شده فاقد برنامه عملیاتی مناسبی بوده است. برخی محققان به اهمیت نقش برنامه عملیاتی در اجرایی کردن راهبردهای سازمان اذعان داشته‌اند (Allio, 2005; Kaphan, 1995). ترجمه راهبرد به اهداف کمی، ملموس، قابل اندازه‌گیری و عملی، راهبردها را قابل فهم کرده و می‌تواند نقش مهمی در اجرایی کردن راهبردهای سازمان داشته باشد (Kaplan, 1995). در صورتی که کارکنان از اهداف کمی و ملموس آگاهی داشته باشند می‌توانند برای تحقق آنها فعالیت‌های لازم را انجام دهند.

تعیین و تعریف اقدامات و وظایف اجرایی که برای تحقق هدف‌های کمی باید اجرا شود نقش مهمی در فرایند اجرایی کردن راهبردهای سازمان ایفا می‌کند (Alexander, 1985). در صورتی که کارکنان از اقدامات و وظایف اجرایی که برای دستیابی به هدف‌های کمی مورد نیاز هستند، آگاهی نداشته باشند نمی‌توانند برای تحقق اهداف مذکور تلاش نمایند (Allio, 2005).

یکی دیگر از عوامل مؤثر در موفقیت فرایند اجرایی کردن راهبرد، تعیین مسئول برای هر یک از اقدامات و وظایف اجرایی است. اگر مسئولیت هر یک از کارکنان در فرایند اجرای راهبرد مشخص شده باشد می‌توان توقع پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری در برابر عملکرد را از آنان داشت و کنترل اجرای راهبرد آسان‌تر می‌شود (Spreitzer, 1986).

میزان تحقق اهداف راهبردی

کاپلان و نورتون^۱ معتقدند برای ارزیابی عملکرد و سنجش اثربخشی راهبرد و به بیانی دیگر میزان تحقق اهداف راهبردی نباید صرفاً به شاخص‌های مالی تأکید کرد و باید به معیارهای غیرمالی هم توجه نمود. به نظر این محققان برای سنجش متوازن میزان دستیابی به اهداف

¹. Kaplan and Norton, 2004

راهبردی و ارزیابی جامع عملکرد باید اهداف راهبردی را از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری مورد بررسی قرار داد. در ادامه به توضیح هر یک از وجوه اهداف راهبردی پرداخته می‌شود.

اولین وجه از سنجش اثربخشی راهبرد بر اساس مدل کاپلان و نورتون، وجه مالی است. تمامی سازمان‌های انتفاعی به دنبال بهبود شاخص‌های مالی خود هستند. هدف نهایی یک سازمان، ایجاد ارزش بلندمدت برای سهام‌داران (بخش خصوصی) یا ذی‌نفعان (بخش دولتی) است. سازمان‌های پیشرو به دنبال خلق ارزش برای سهام‌داران از طریق رشد درآمد و بهبود بهره‌وری هستند. از جمله مهم‌ترین شاخص‌های مالی می‌توان به مواردی چون بازگشت سرمایه، ارزش افزوده اقتصادی، سود عملیاتی، درآمد حاصل از هر مشتری و هزینه هر واحد تولیدشده اشاره کرد. وجه دیگر برای سنجش میزان دستیابی به اهداف راهبردی در مدل کاپلان و نورتون وجه مشتری است به این معنی که ارزش سازمان با برآورده‌سازی ارزش‌های ارائه شده به مشتری ایجاد می‌شود. سازمان‌های خدماتی می‌توانند برای مشتریان خود از طریق کاهش زمان ارائه خدمات، بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه دریافت خدمات، ارزش‌آفرینی کنند. وجه مشتری، اهدافی چون رضایت، حفظ و رشد و ارزش ارائه شده به مشتریان را در بر می‌گیرد.

فرایندهای داخلی، وجه سوم برای سنجش میزان دستیابی به اهداف راهبردی است. این فرایندها ارزشی را خلق و ارائه می‌کنند که مربوط به رضایت مشتری است و هدف راهبردی بهره‌وری در منظر مالی را برآورده می‌نماید. سازمان‌ها باید فرایندهایی را که با برتری یافتن در آنها، می‌توانند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهام‌داران خود ادامه دهند، مشخص نمایند. برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان ممکن است به مجموعه کاملاً جدیدی از فرایندهای داخلی نیاز باشد. توسعه محصولات جدید، فهم بهتر از نیازهای مشتریان، بهبود محصولات فعلی و مهندسی مجدد فرایندها از جمله اهداف راهبردی وجه فرایندهای داخلی محسوب می‌شوند. رشد و یادگیری، چهارمین وجه برای سنجش میزان دستیابی به اهداف راهبردی است و آن بدین معناست که توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری، به طور مستقیم با ارزش آن در یک سازمان گره می‌خورد. سازمان زمانی می‌تواند رشد و نوآوری داشته باشد که قادر به توسعه مهارت‌ها و رهبری خود باشد و از اشتباهات خود و رفتار سایر سازمان‌ها درس بگیرد و بتواند برای خود روش‌های جدیدی ایجاد کند. دارایی‌های نامحسوس (افراد، تکنولوژی و فرهنگ) موجب بهبود عملکرد در فرایندهای کلیدی ارائه‌دهنده ارزش به مشتریان و سهام‌داران می‌شوند. این وجه بر نحوه آموزش کارکنان، کسب دانش و چگونگی استفاده از آن، به‌منظور حضور و بقاء در بازار رقابتی موجود، تمرکز می‌نماید (Kaplan and Norton, 2004).

مدل مفهومی تحقیق

همان‌طور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، در این تحقیق بر اساس مطالعه ادبیات نظری، عوامل محتوایی، فرایندی و زمینه‌ای به عنوان ابعاد یا عناصر اجرایی کردن راهبرد مد نظر قرار گرفته و ابعاد مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری به عنوان ابعاد اهداف راهبردی در نظر گرفته شده است.

روش شناسی پژوهش

نوع و روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ نتیجه، توسعه‌ای؛ بر اساس نوع داده، کمی- کیفی (ترکیبی) و بر اساس نقش محقق، مستقل از فرایند تحقیق است. راهبرد این تحقیق در روش کمی، پیمایش و در روش کیفی، نظریه داده بنیاد است. در روش تحقیق ترکیبی از مدل تبدیل داده‌ها برای سه سوبه‌سازی داده‌های کمی و کیفی استفاده شد.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

واحد تحلیل این تحقیق، همگی شرکت‌های بیمه کشور است. جامعه آماری گروه اول برای اجرای روش کیفی تحقیق، شامل ۱۷ خبره از اعضای هیئت مدیره، مدیران عامل و ارشد شرکت‌های بیمه بودند که برای شناسایی عناصر اجرایی کردن راهبرد با آنها مصاحبه اختصاصی انجام شد. انتخاب این گروه بر اساس شیوه قضای هدفمند بود. جامعه آماری گروه دوم برای بخش کمی تحقیق شامل مدیران عامل، ارشد و معاونت‌های صنعت بیمه بود که با استفاده از فرمول جامعه نامحدود کوکران، ۱۰۲ نفر تعیین و به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای، متناسب با تعداد مدیران هر شرکت بیمه انتخاب شد.

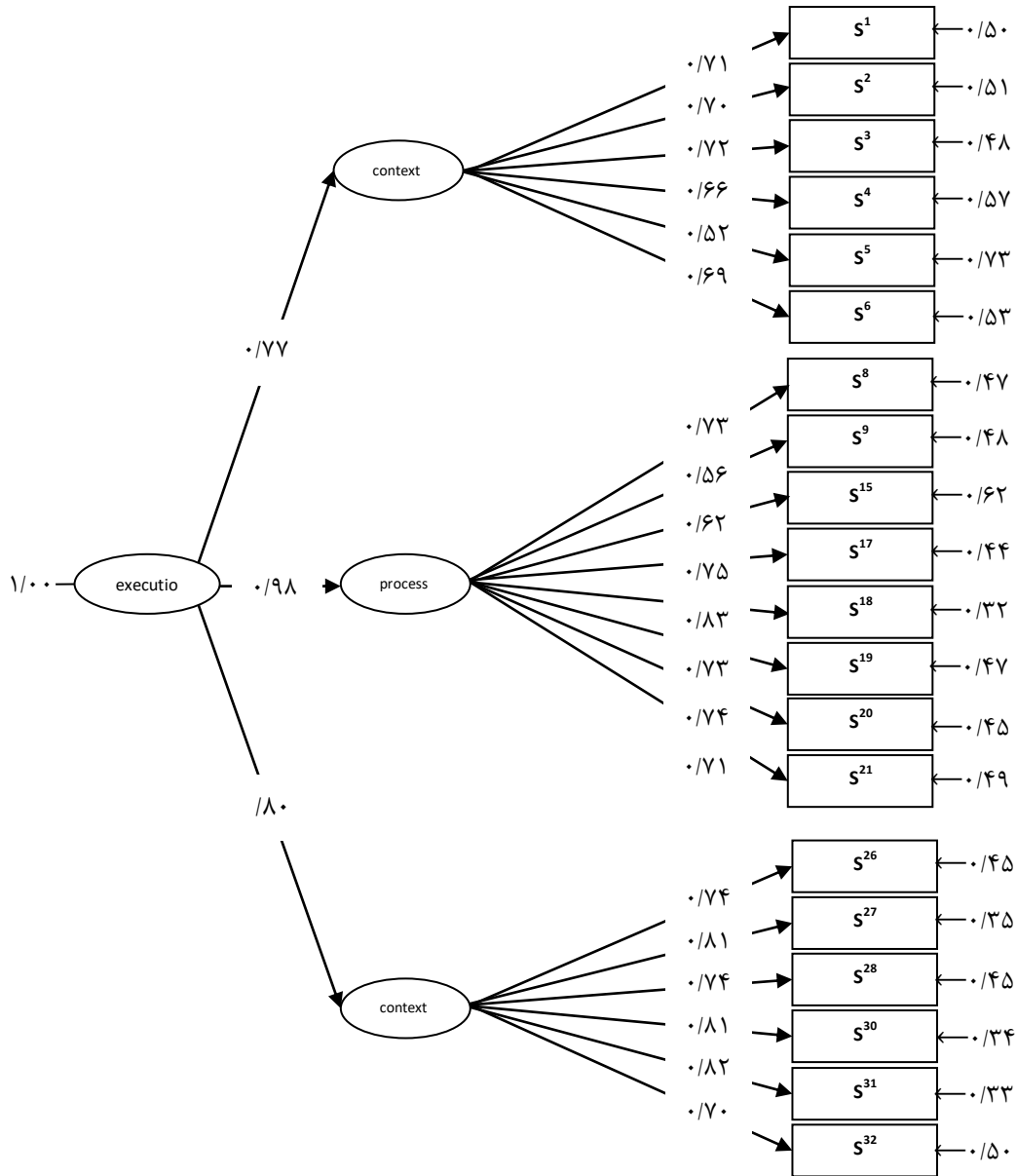


شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

ابزار گردآوری داده‌ها

در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از دو روش پرسش‌نامه و مصاحبه استفاده شده است. پرسش‌نامه این تحقیق، محقق ساخته بوده و با استفاده از ادبیات علمی و مصاحبه تخصصی با خبرگان صنعت بیمه طراحی شده است. به منظور سنجش میزان پایایی سؤالات مربوط به عوامل مؤثر در اجرایی کردن راهبرد و اهداف راهبردی از روش سنجش آلفای کرونباخ استفاده شد که به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۱ به دست آمد. این اعداد نشان‌دهنده آن است که سؤالات مورد استفاده برای سنجش مفاهیم تحقیق، از قابلیت اعتماد یا از پایایی لازم برخوردار است. برای سنجش روایی سازه پرسش‌نامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نمودار ۱، میزان ارتباط بین ابعاد (متغیرهای مکنون) و مفهوم اجرایی کردن راهبرد را نشان می‌دهد. میان عوامل فرایندی، محتوایی و زمینه‌ای با مفهوم اجرایی کردن راهبرد به ترتیب ارتباطی به

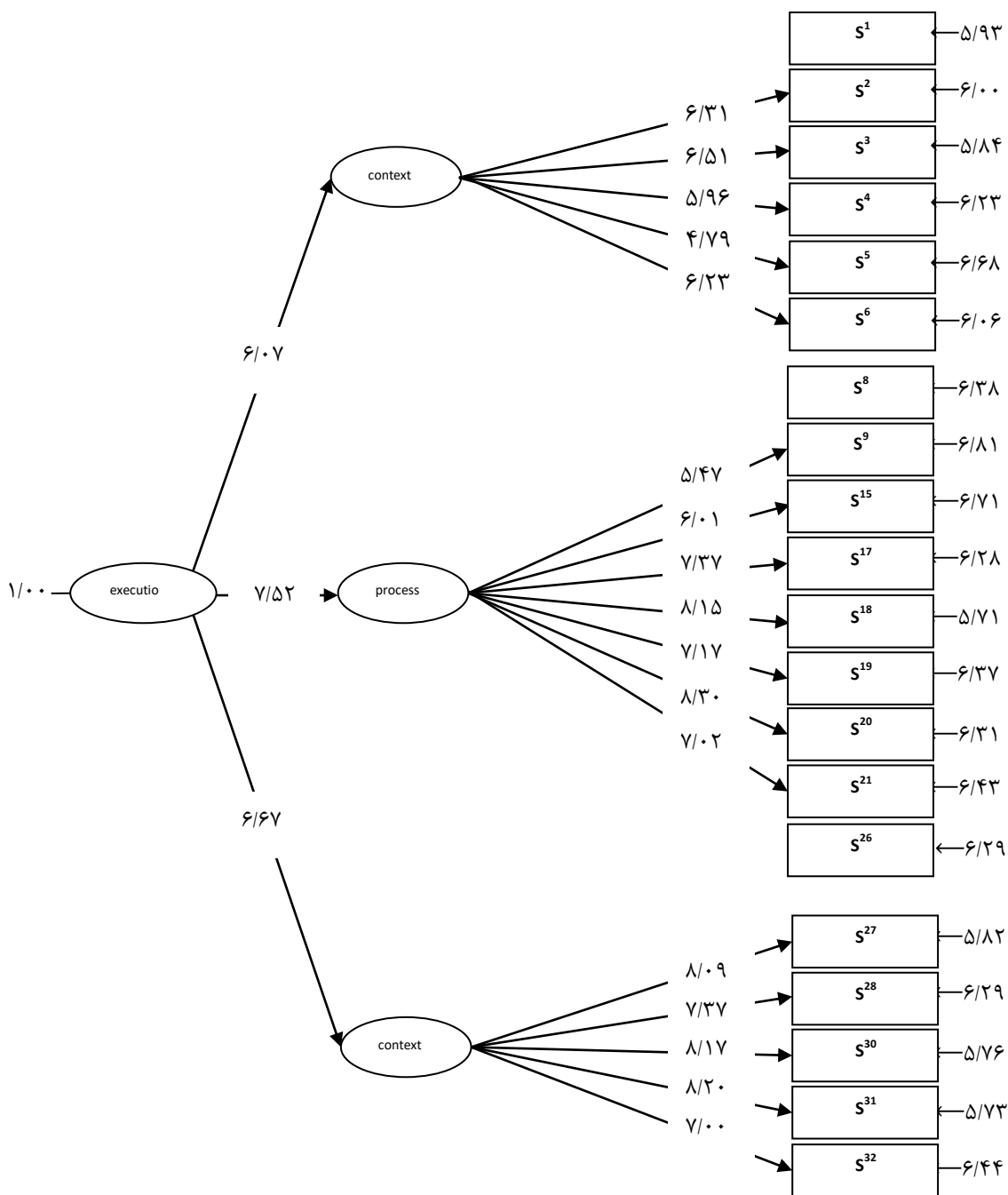
میزان ۰/۹۸، ۰/۸۰ و ۰/۷۷ وجود دارد. این نمودار میزان تخمین کمی پارامترها مربوط به روابط بین شاخص‌ها با عامل‌ها و نیز عامل‌ها با مفهوم اصلی را نشان می‌دهد. شاخص‌های تناسب مدل، حاکی از مناسب بودن تقریبی مدل اندازه‌گیری متغیر مربوطه است.



Chi-square=352, 78 df=167, P-value=0/00000, RMSEA=0/015

نمودار ۱: مدل همبستگی بین ابعاد و مفهوم اجرایی کردن راهبرد در حالت تخمین استاندارد

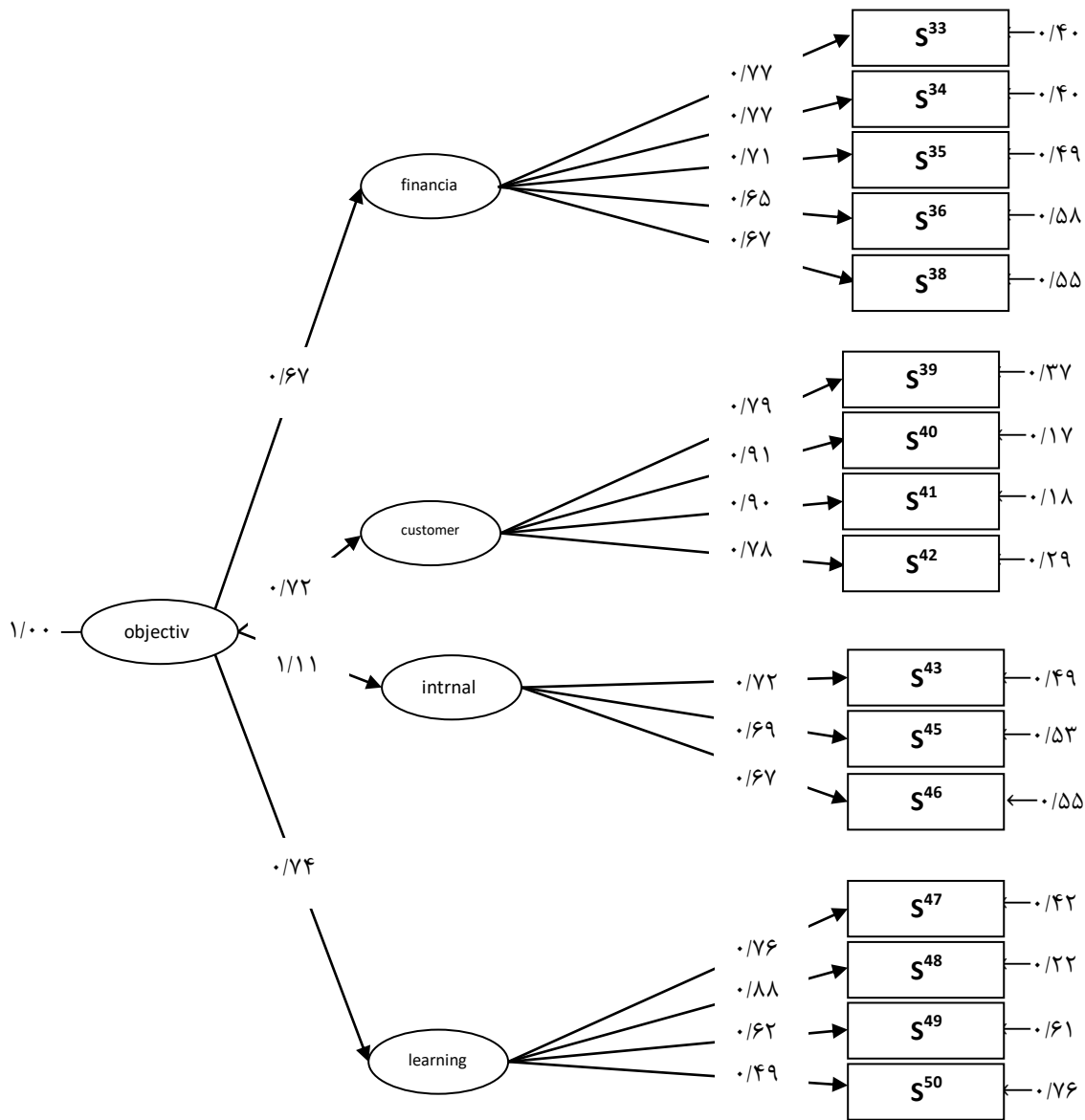
نمودار ۲، میزان اعداد معناداری به‌دست‌آمده جهت آزمون فرض روابط بین شاخص‌ها و عامل‌ها و نیز عامل‌ها با مفهوم اجرایی کردن راهبرد را نشان می‌دهد. همان‌طوری که مشاهده می‌شود، کلیه اعداد معناداری مربوط به پارامترهای مدل معنادار شده است، زیرا عدد معناداری آنها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. بنابراین می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری مربوط هم از جهت روابط و هم از جهت اعداد معناداری مورد تأیید است و چیزی را که باید بسنجد اندازه‌گیری می‌کند.



chi-square=352, 78, df=167, P-value=0/00000, RMSEA=0/015

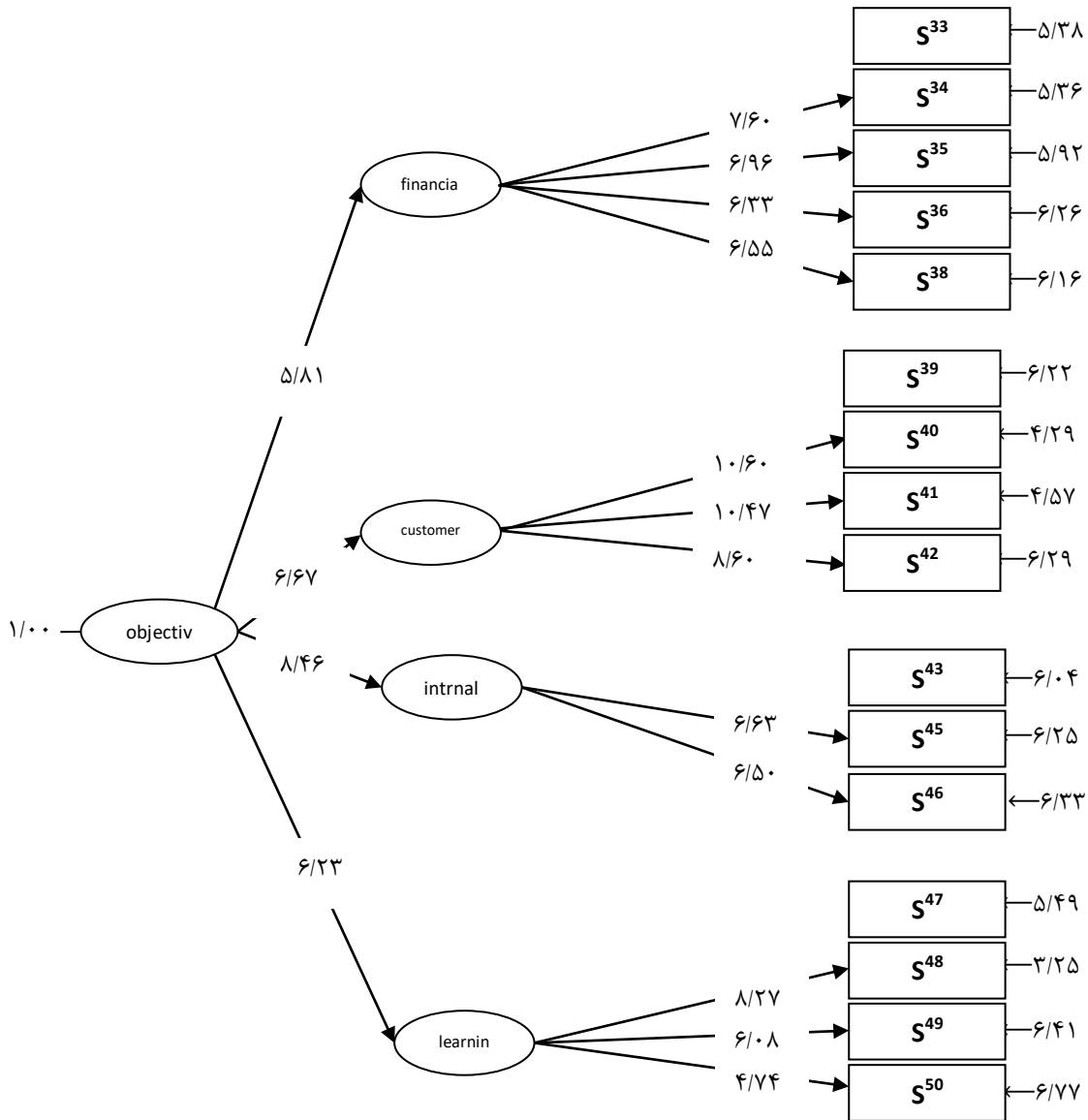
نمودار ۲: نمودار مدل همبستگی بین ابعاد و مفهوم اجرایی کردن راهبرد در حالت اعداد معناداری

نمودار ۳، میزان ارتباط بین ابعاد (متغیرهای مکنون) و مفهوم اهداف راهبردی را نشان می‌دهد. میان وجوه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری با مفهوم اهداف راهبردی به ترتیب ارتباطی به میزان ۰.۶۷٪، ۰.۷۳٪، ۰.۱۱۱٪، و ۰.۷۴٪ وجود دارد. این نمودار میزان تخمین کمی پارامترها مربوط به روابط بین شاخص‌ها با عامل‌ها و نیز عامل‌ها با مفهوم اصلی را نشان می‌دهد. شاخص‌های تناسب مدل، حاکی از مناسب بودن تقریبی مدل اندازه‌گیری متغیر مربوطه است.



Chi-square=154/80, df=100, P-Value=0/00037, RMSEA=0/074
 نمودار ۳: مدل همبستگی بین ابعاد و مفهوم اهداف راهبردی در حالت تخمین استاندارد

نمودار ۴ میزان اعداد معناداری به دست آمده جهت آزمون فرض روابط بین شاخص‌ها و عامل‌ها و نیز عامل‌ها با مفهوم اهداف راهبردی را نشان می‌دهد. همان‌طوری که مشاهده می‌شود، کلیه اعداد معناداری مربوط به پارامترهای مدل معنادار شده است زیرا عدد معناداری آنها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. بنابراین می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری مربوطه هم از جهت روابط و هم از جهت اعداد معناداری مورد تأیید است و چیزی را که باید بسنجد اندازه‌گیری می‌کند.



Chi-square=154=154, 80, df=100, P-value=0/00037, RMSEA=0/074

نمودار ۴: مدل همبستگی بین ابعاد و مفهوم اهداف راهبردی در حالت اعداد معناداری

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تجزیه و تحلیل کیفی

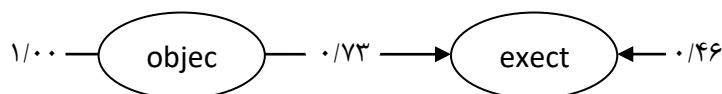
تحلیل داده‌ها در تحقیق کیفی، بلافاصله پس از آغاز جمع‌آوری داده‌ها شروع می‌شود. در حقیقت، جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها، معمولاً به‌طور هم‌زمان انجام می‌گیرد. تحلیل داده‌های کیفی مستلزم سازماندهی اطلاعات و تقلیل داده‌هاست و روند متوالی دارد که به توصیف و تفسیر دقیق پدیده منتهی می‌شود (دلاور، ۱۳۸۹). یکی از روش‌های کاربردی در عرصه تحقیق و پژوهش کیفی، روش نظریه داده بنیاد است. جهت تجزیه و تحلیل کیفی داده‌های تحقیق، از نرم‌افزار MAXQDA ۱۰ استفاده شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌های کمی

با توجه به اینکه بر اساس آزمون کمولوگروف - اسمینروف ۱ متغیرها دارای توزیع نرمال هستند بنابراین از آزمون‌های پارامتریک ۲ شامل ضریب همبستگی پیرسون ۳ و مدل معادلات ساختاری ۴ برای تحلیل داده‌های کمی استفاده شده است.

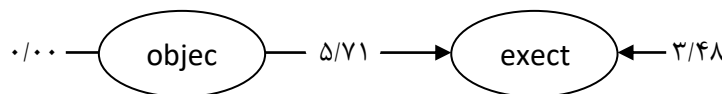
یافته‌های تحقیق

شکل ۳ میزان ارتباط میان متغیرهای اجرایی کردن راهبرد و تحقق اهداف راهبردی در حالت استاندارد را نشان می‌دهد. با استفاده از ضرایب استاندارد شده در زیر می‌توان میزان اثر متغیر مستقل را روی متغیر وابسته مشاهده کرد. بر اساس ضرایب استاندارد شده می‌توان استنباط کرد اثر اجرایی کردن راهبرد روی تحقق اهداف راهبردی ۰/۷۳ بوده است.



شکل ۳: مدل همبستگی بین اجرایی کردن راهبرد و اهداف راهبردی در حالت استاندارد

در شکل ۴ مقادیر ضرایب رگرسیونی یا پارامترهای مدل با استفاده از آزمون t ارزیابی می‌شوند. مقدار $t = 5/71$ برای آزمون اثر اجرایی کردن راهبرد روی تحقق اهداف راهبردی بیشتر از مقدار بحرانی t با $\alpha = 0/05$ بوده و حاکی از معنی‌داری اثر اجرایی کردن راهبرد روی تحقق اهداف راهبردی است.



شکل ۴: مدل همبستگی بین اجرایی کردن راهبرد و اهداف راهبردی در حالت اعداد معناداری

نتایج و بحث

جمع‌بندی و پیشنهادها

بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که با روش نظریه داده بنیاد و به کمک نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس^۵ انجام شد، ابعاد مختلف اجرایی کردن راهبرد در صنعت بیمه و روابط میان عناصر اجرایی کردن یعنی عوامل انسانی، سازمانی، راهبردی و محیطی با میزان تحقق هدف‌های راهبردی از دیدگاه خبرگان صنعت به شیوه روایت به شرح زیر است:

توجه به عوامل انسانی از مراحل بسیار مهم اجرایی کردن راهبرد در شرکت‌های بیمه است. در شرایطی که منابع انسانی از شرایط لازم برای اجرایی کردن راهبرد برخوردار باشد (مانند شرایطی که در آن جابه‌جایی و ترک خدمت کارکنان کلیدی پایین باشد، به کارکنان آموزش‌های لازم داده شود، انتخاب و ارتقای نیروی انسانی هماهنگ با نوع راهبرد باشد، کارکنان از روحیه و انگیزه کافی برخوردار باشند، کارکنان دارای تخصص و تجربه لازم باشند، نگرش کارکنان به راهبردهای سازمان مثبت باشد و مدیران به راهبردهای سازمان باور و اعتماد داشته باشند و متعهد به اجرای آن باشند)، بهره‌وری نیروی انسانی و کیفیت زندگی کاری افزایش می‌یابد که پی‌آمد عمده آن اجرایی شدن موفقیت‌آمیز راهبردها و تحقق اثربخشی آنهاست.

1. Kolmogorov-Smirnov Test

2. Parametric Test

3. Pearson Correlation Coefficient

4. Structural Equation Model

5. MAX Qualitative Data Analysis

فرایند طراحی و تدوین راهبرد و تنظیم الزامات اجرای آن و بازنگری و تجدیدنظر در راهبردها برای اجرایی کردن راهبرد در شرکت‌های بیمه ضروری است. در شرایطی که محتوای راهبردهای شرکت از انسجام و یکپارچگی کافی برخوردار باشد (مانند شرایطی که راهبردهای سازمان خروجی یک فرایند طراحی و برنامه‌ریزی باشد، الزامات اجرای راهبرد تنظیم شود، متناسب با تغییرات محیطی راهبردها مورد بازنگری و تجدیدنظر قرار گیرد، راهبرد کل سازمان به راهبردهای کارکردی و به برنامه عملیاتی تبدیل شود، به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان در تدوین راهبرد توجه کافی و برای اجرایی کردن راهبرد فرصت زمانی لازم داده شود و آهنگ اجرای راهبرد مناسب باشد)، مدیران، راهبردهایی در اختیار خواهند داشت که از قابلیت کافی برای اجرایی شدن برخوردار است که پی‌آمد عمده آن اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها و تحقق اثربخشی آنهاست.

نادیده گرفتن عوامل سازمانی منجر به شکست فرایند اجرایی کردن راهبرد در شرکت‌های بیمه می‌شود. در شرایطی که به عوامل سازمانی مؤثر در اجرایی کردن راهبرد توجه لازم شود (مانند شرایطی که به اقتضای نوع راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی مناسب وجود داشته باشد، مدیران برای اجرای راهبرد شیوه مدیریتی و رهبری مناسبی اتخاذ کنند، فرایندهای کاری لازم به خوبی طراحی شده باشد، سیستم ارتباطات گسترده و کارکنان در تدوین و اجرای راهبرد مشارکت کنند، قیمت‌گذاری خدمات بیمه‌ای بر اساس نوع و میزان خطرات احتمالی باشد و سیستم ارزیابی عملکرد وجود داشته و جبران خدمات بر اساس آن صورت گیرد)، فرایند اجرایی کردن راهبرد تسهیل و تسریع می‌شود که پی‌آمد عمده آن اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها و تحقق اثربخشی آنهاست.

محیط، مجموعه عواملی است که بر هدف و عملکرد سازمان اثری تعیین‌کننده دارد ولی سازمان بر آن کنترل چندانی ندارد. یکی از عوامل مؤثر در اجرایی کردن موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمان، همراهی و هماهنگی عوامل محیطی است. در شرایطی که نسبت به نیازهای ذی‌نفعان بیرون از سازمان توجه لازم صورت گیرد و میان هدف‌ها و منافع سازمان و ذینفعان همسویی وجود داشته باشد، (مانند شرایطی که قوانین و مقررات دولتی تسهیل‌گر و پشتیبان اجرای راهبردهای سازمان است، سیاست‌ها و اوضاع اقتصادی کشور از ثبات و پایداری لازم برخوردار باشد، تغییرات قدرت و جابجایی دولت محل فعالیت‌های سازمان نباشد، رقبا قواعد بازی را رعایت کنند و به سمت اتحاد و ائتلاف راغب باشند و عوامل اجتماعی و فرهنگی توسعه‌دهنده بینش و فرهنگ بیمه باشد)، راهبردهای سازمان با محیط پیرامون آن هماهنگ بوده و مقاومت در برابر اجرای راهبردها به حداقل می‌رسد که پی‌آمد عمده آن اجرایی کردن موفقیت‌آمیز راهبردها و تحقق اثربخشی آنهاست.

می‌توان نتیجه گرفت که اجرایی کردن راهبرد عبارت است از شرایطی که در آن، راهبرد سازمان، مناسب تلقی می‌شود و سازمان در صدد فراهم کردن شرایط لازم برای اجرایی کردن آن است. برای سازمانی که از رویکرد تبیین عوامل موفقیت در فرایند اجرایی کردن راهبرد استفاده کند، عوامل اجرایی کردن راهبرد تا حد زیادی قابل پیش‌بینی، اندازه‌گیری و پیش‌گیری است. بدین منظور، سازمان باید با در نظر گرفتن شرایطی که در آن زمینه لازم برای وجود عوامل مؤثر در اجرایی کردن راهبردها فراهم است، ضریب موفقیت راهبردها و میزان تحقق هدف‌های راهبردی را به حداکثر برساند. عوامل انسانی، راهبردی، سازمانی و محیطی، مهم‌ترین محورهای اجرایی کردن راهبردهای سازمان هستند. راهبرد سازمان، هرچه که باشد؛ ترکیبی از این عوامل، می‌تواند زمینه موفقیت آن را فراهم آورد و دستیابی به اهداف راهبردی را میسر سازد.

منابع و ماخذ

دلاور، ع.، (۱۳۸۹). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: رشد.

- Alexander, L.D., (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), pp.91-97.
- Allio, M.K., (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), pp.12-21.
- Beer, M.; Eisenstat, R., (2000). The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, 41(4), pp.29-40.
- Bourgeois, L.J.; Brodwin, D.R., (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5, pp.241-264.
- Bryson, J.; Bromiley, P., (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 14(2), pp.319-337.

- Chetty, T., (2010). The drivers and inhibitors of strategy execution. Master Of Business Administration. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Crosby, B.J., (1996). Policy implementation: The organizational challenge, world development, 24(9). pp.1403-1415.
- De Wit, B.; Meyer, R., (2004). Strategy: Process, content, context, An international perspective, 3rd ed of Administrative Management. July 2008, i-iii.
- Floyd, S.W.; Wooldridge, B., (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A Research note. Strategic Management Journal, 13.
- Gersick, C.J.G., (1994). Pacing strategic change: The case of a new venture. Academy of Management Journal, 37(1), pp.9-45.
- Hrebiniak, L.G.; Joyce, W.F., (1986). The strategic importance of managing myopia. Sloan Management Review, 28(1), pp.5-14.
- Hussey, D.; (ed.), (1996). The implementation challenge, Chichester: Wiley & Sons.
- Joyce, W.; Nohria, N.; Roberson, B., (2003). What really works. Harper New York: Business.
- Kaplan, R., (1995). Building a management system to implement your strategy: Strategic management survey: Summary of findings and conclusions, London: Renaissance Solutions.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P., (2004). Linking strategy to operations for competitive advantage. Boston, MA :Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotter, J., (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review.
- Mankins, M.C.; Steele, R., (2005). Turning great strategy into great performance. Harvard Business Review, 83(8/7), pp. 64-72.
- Miller, S., (1997). Implementing strategic decisions: Four key success factors. Organization Studies, 18(4), pp.577-602.
- Mintzberg, H., (1990). Strategy formation schools of thought. An Perspectives on Strategic Management. Edited by James W. Fredrickson, London: Harper Business.
- Mintzberg, H., (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, 72(1), pp.107-114.
- Noble, C.H., (1999a). The eclectic roots of strategy implementation research. Journal of Business Research, 45(1999), pp.119-134.
- Noble, C.H., (1999b). Building the strategy implementation network, Business Horizons, November-December, pp.19-28.
- Nutt, P.C., (1998). Leverage, resistance, and the success of implementation approaches, Journal of Management Studies, 35(2), pp.213-240.
- Okumus, F., (2003). A framework to implement strategies in organizations. International Journal of Contemporary Management, 13(7).
- Pedersen, K.L., (2008). Cracking the code of strategy execution, Department of Innovation and Organizational Economics, Copenhagen Business School, Master Thesis.
- Pettigrew, A.M., (1992). The character and significance of strategy process research, Strategic Management Journal, 13(1).
- Pettigrew, A.M.; Whipp, R., (1991). Managing change for competitive success, Oxford: Blackwell.
- Reed, R.; Buckley, M., (1988). Strategy in action-techniques for implementing strategy. Long Range Planning, 21(3), pp.67-74.
- Skivington, E.J.; Daft, L.R., (1991). A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business level strategic decisions. Journal of Management Studies, 28(1), pp.45-68.
- Spreitzer, G.M., (1996). Structural characteristics of psychological empowerment. Academy of Management Journal, 39(2), pp.483-504.
- Stonich, P.J., (1981). Using rewards in implementing strategy. Strategic Management Journal, 2(4), pp.345-352.

- Thomas, L.C., (2002). The nature and dynamics of counter-implementation in strategic marketing: A propositional inventory. *Journal of Strategic Marketing*, 10, pp.189-204.
- Thompson, J., (1995). *Strategy in action.*, London: Chapman & Hall.
- Tushman, M.L.; Newman, W.H.; Romanelli, E., (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29(1). pp.29-44.
- Valle, M.; Kacmar, K.M.; Zivnuska, S., (2003). Self-Efficacy outcome expectations and organizational politics perceptions. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 5(1). pp.13-24.
- Vandermaas, A., (2008). *Strategy implementation in a small Island community: An integrative framework*. PHD Thesis. Management/ Erasmus School of Economics Erasmus University.
- Volberda, H.W., (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), pp.359-387.