



بررسی چالشها و بازدارنده‌های اجرای راهبردهای تدوین شده بیمه کشاورزی در صندوق بیمه کشاورزی

دکتر محمدتقی امینی*، دکتر محمد محمودی میمند*، فدورا عریان**

بازنگری و تکمیل: حسین رسول‌اف

چکیده

صندوق بیمه کشاورزی، در راستای انجام مؤثر مأموریت خود، در زمینه پیاده‌سازی و اجرایی کردن انواع بیمه کشاورزی و هدایت، نظارت، تعمیم و توسعه آنها، راهبردها یا استراتژی‌هایی را تدوین کرده است و در دست اقدام و اجرا دارد. اجرای استراتژی، همان مرحله تبدیل شدن حرف به عمل است و این نیز، از نظر گستردگی ابعاد کار و پرشمار بودن چالشها و عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین توانمندیهای سازمانی به‌شمار می‌آید. ازسویی، شناخت چالشها و بازدارنده‌های (موانع) اجرای استراتژی در سازمانها نیز، از جمله مراحل و فرایندهای مهم پیاده‌سازی استراتژی است. این پژوهش، در همین راستا و با هدف بررسی «بازدارنده‌های (موانع) اجرای راهبردهای (استراتژیهای) تدوین شده در صندوق بیمه کشاورزی» انجام گرفته، و از دیدگاه ماهیت موضوعی، از نوع پژوهشهای کاربردی است و از نظر درجه کنترل، از نوع غیرآزمایشی، و از لحاظ نوع پژوهش، توصیفی همبستگی به‌شمار می‌آید. ابزار اصلی پژوهش نیز، پرسشنامه محقق‌ساخته بوده و جامعه آماری پژوهش، دربارنده همگی مدیران و کارشناسان صندوق بیمه کشاورزی، به تعداد ۲۴۰ نفر است. حجم نمونه پژوهش هم، با بهره‌گیری از جدول مورگان، برابر با ۱۴۴ نفر به‌دست آمد.

در این پژوهش، نخست برپایه ادبیات و پیشینه پژوهش و همچنین، گزارشهای صندوق بیمه کشاورزی، هفت طبقه اصلی از بازدارنده‌ها یا موانع شناسایی شد که رتبه‌بندی آنها با بهره‌گیری از آزمون t test تک‌متغیره نشان داد، میانگین تمام طبقات از مقدار آزمون (یعنی ۳) بزرگتر بوده تمام عوامل مورد بررسی از سطح اطمینان بیش از ۰/۹۹۹ برخوردارند. همچنین، نتایج پژوهش برپایه آزمونهای t test تک‌متغیره و فریدمن، نمایان ساخت که هفت عامل اصلی تأثیرگذار بر اجرای استراتژیهای تدوین شده بیمه کشاورزی، به‌ترتیب اولویت عبارت است از:

۱. عامل سیاسی، محیطی و زمینه‌ای، ۲. عامل ساختاری و زیربنایی، ۳. عامل منابع سازمانی، ۴. عوامل نظام برنامه‌ریزی و ارزیابی، ۵. همسویی و ارتباطات سازمانی، ۶. فرهنگ سازمانی و ۷. مدیریت.

در پایان نیز، پیشنهادهایی همچون: تشکیل شرکت مادر تخصصی توسعه بیمه کشاورزی، تدوین برنامه‌های راهبردی مرتبط با صنعت بیمه بخش خصوصی و بررسی راهکارهای گسترش ضریب نفوذ صنعت بیمه غیردولتی کشاورزی، به‌عنوان راهکارهای این پژوهش، ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها:

موانع اجرا، راهبرد (استراتژی)، بیمه محصولات کشاورزی، صندوق بیمه کشاورزی.

* دانشیار دانشگاه پیام نور

** دانشجوی کارشناسی ارشد رشته MBA، دانشگاه پیام نور، تهران (نویسنده مسئول)

Email: fedora_oryan@yahoo.com

مقدمه

پژوهشهای انجام شده نشان می‌دهد، امروزه مشکل اصلی سازمانها، نداشتن توانایی در تبیین راهبردها و برگزیدن راهبرد یا استراتژی مناسب نیست؛ بلکه مشکل و چالش بنیادی آنان، پیاده‌سازی موفق استراتژی است. دشواری پیاده‌سازی راهبرد در سازمان نیز، از آن روست که این فرایند، ضمن در برداشتن کل زنجیره تأمین نیازمندیها، باید ایده‌ها و جهتگیریهای راهبردی را به عمل تبدیل کند. چالش بزرگی که امروزه سازمانها با آن روبه‌رو هستند، تبدیل راهبرد به عمل است. شماری از پژوهشها نشان

داده است، تنها کمتر از ۱۰ درصد از راهبردهایی که به‌طور مؤثر تدوین شده‌اند با موفقیت پیاده و اجرا شده‌اند، (۱۵). به دیگر سخن، اجرای راهبرد (استراتژی) و تدوین آن، تفاوتی زیربنایی دارد و می‌توان این تفاوتها یا وجوه تمایز میان تدوین و اجرای راهبرد را به صورت زیر برشمرد:

در تدوین راهبرد، نیروها، پیش از عمل قرار می‌گیرند؛ ولی در اجرای راهبرد، هنگام عمل؛ یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل.

در تدوین راهبرد، بر اثربخشی تأکید می‌شود؛ ولی در اجرای آن، بر کارایی تأکید می‌شود.

تدوین راهبرد، فرایندی ذهنی است؛ در حالی که اجرای راهبرد، فرایندی عملیاتی است.

تدوین راهبرد، نیازمند برخورداری از توانایی قضاوت شهودی خوب و مهارتهای تحلیلی است؛ ولی اجرای آن، نیازمند داشتن انگیزه ویژه و مهارتهای رهبری است.

تدوین راهبرد، به هماهنگی میان افرادی انگشت‌شمار نیاز دارد؛ ولی اجرای آن، نیازمند هماهنگی میان شمار فراوانی از افراد است.

در واقع می‌توان گفت، اجرای راهبرد (استراتژی) عبارت است از: فرایندی که طی آن راهبردها (استراتژیها) در عمل پیاده‌سازی می‌شوند و به اجرا در می‌آیند. به دیگر سخن، اجرای راهبردها، مرحله عملی مدیریت راهبردی بوده و هدف از آن، بسیج کردن کارکنان و مدیران در راستای اجرای راهبردهای تدوین شده است. موفقیت مرحله اجرای راهبرد نیز، بستگی به این



دارد که مدیران بتوانند در کارکنان خود، انگیزه‌آفرینی کنند و این هم، نوعی هنر (و نه تنها علم) به‌شمار می‌آید (۱۱).

از آنجا که صندوق بیمه کشاورزی، به عنوان تنها نهاد بیمه‌گر در بخش کشاورزی، دارای مأموریت بسیار مهمی در این بخش، بویژه در زمینه حمایت از عملکرد بهره‌برداران است؛ پیاده‌سازی راهبردهای تدوین‌شده این صندوق نیز، از این قاعده، جدا نخواهد بود. از سویی، اجرای موفق و اثربخش راهبردهای تدوین‌شده هم، نیازمند شناسایی چالشها و موانع اجرایی موجود و اندیشیدن تمهیدها و راهکارهای مورد نیاز برای از میان برداشتن این موانع و در پی آن، شتاب بخشیدن به روند اجرایی استراتژیهای مورد نظر است. نگاهی به این جستار و پیشینه پژوهشهای آن، کمبودهای چشمگیر پژوهشی را در این زمینه نمایان می‌سازد. از همین‌رو، پژوهش پیش رو بر آن است تا با شناسایی و رتبه‌بندی چالشها و بازدارنده‌های (موانع) اجرای راهبردهای تدوین‌شده صندوق بیمه کشاورزی، مدیران اجرایی صندوق بیمه کشاورزی را در پیاده‌سازی موفق و مؤثر راهبردهای موردنظر یاری کند.

بنیادهای نظری و پیشینه پژوهش

پیشرفت و توسعه سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان امروز، آگاهی از تحولات را بایسته و ناگزیر ساخته است. نیاز به برنامه‌ریزی نیز، دیگر بر کسی پوشیده نیست؛ چه آنکه نبود اطمینان برخاسته از تغییرات محیطی و گرایش به برخورداری از سود بیشتر، برنامه‌ریزی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. اصلی‌ترین عامل سودآوری درازمدت شرکتهای، انتخاب یک راهبرد یا استراتژی روشن و بهتر از رقیبان، از یکسو، و داشتن کارکنانی کارآمد از دیگرسوست تا این راهبرد را به بهترین شیوه، به عمل درآورند (۳۶).

با افزایش میزان رقابت میان صنایع امروزی، بر اهمیت پژوهشهای مرتبط با توسعه، تدوین و اجرای راهبردها نیز، به‌عنوان یک مزیت رقابتی، افزوده شده است. همچنین، افزایش نرخ تغییر در محیط درونی و بیرونی سازمانهای تولیدی نیز، توجه بیشتر را به تدوین راهبرد و مدیریت راهبردی (استراتژیک) در این سازمانها، در پی داشته است. از آنجا که سازمانهای تولیدی، نیازمند

رقابت مؤثر در محل، منطقه و بازارهای جهانی هستند، بنابراین ناگزیرند، اولویتهای راهبردی خود را تعیین، و بر این اساس، راهبرد های مناسبی را تدوین و اجرا کنند، تا بتوانند به رشد و ماندگاری خود ادامه دهند (۲۸).

برپایه تعریف فراگیر، راهبرد یا استراتژی، مجموعه ای از اقدامها و سیاستهایی است که جهتگیری کلی را مشخص می‌سازد و چگونگی دستیابی به هدفهای کلان را تعیین می‌کند (۴). از سویی، برپایه بررسیها، امروزه مدیریت راهبردی، به گفتمانی داغ در مدیریت سازمانها تبدیل شده است و اغلب، آغازی توفانی را با خود به همراه دارد (۲، ۷، ۱۶ و ۲۰). با این همه، بیشتر پژوهشها نشان داده است که این آغاز پرانرژی، تنها تا مرحله تدوین، ماندگار است و در مرحله اجرا، به دلیل وجود چالشها و موانعی، باز می‌ایستد و فقط از آن یک دستورعمل به جا می‌ماند (۱، ۱۶ و ۱۹). از دیدگاه الکساندر^۱ (۱۹۹۱) فرایند مدیریت راهبردی^۲، دارای دو وجه تدوین و اجرای راهبرد است و پیروزی و شکست یک استراتژی، بستگی به این فرایند و تعاملات آن دارد (۲۲). از نظر دیوید^۳ (۲۰۰۳)، عواملی که باید در طول فرایند اجرای استراتژی به آنها توجه شود، دربرگیرنده: هدفهای سالانه، سیاستها، تخصیص منابع، مدیریت تضاد، ساختار سازمانی، مدیریت مقاومت در برابر تغییر و فرهنگ سازمانی است (۲۲ و ۳۲). تامپسون و همکارانش^۴ (۲۰۰۶) نیز، عواملی را برای موفقیت در اجرای استراتژی برشمرده‌اند که عبارت است از: سازماندهی تلاشهای کاری، فرهنگ سازمانی سازنده، بودجه‌بندی، اجرای رویه‌های تسهیلگر، بهبود مستمر، نصب سامانه‌های اطلاعاتی و عملیاتی، گیزش افراد، ارتباط برقرار کردن میان پاداش و در نهایت، به‌کارگیری رهبری درونی (۲۹ و ۳۷). یکی از چالشهای اصلی مدیران ارشد سازمانها، تدوین درست راهبردها و پیاده‌سازی^۵ درست آنهاست (۱۴). متأسفانه بسیاری از راهبرد های درست تدوین‌شده، در مرحله عمل، با شکست روبه‌رو می‌شوند. در واقع، عوامل گوناگونی وجود دارد که سبب شکست

۱. Alexander

۲. Strategic management

۳. David

۴. Thompson *et al.*

۵. Implementation



در اجرای راهبردها می‌شود. بازدارنده‌های یا موانع سازمانی^۶ از جمله عوامل مهمی است که اجرای استراتژیها را با دشواری روبه‌رو می‌سازد و دربرگیرنده ساختار نامناسب، تخصیص نامناسب منابع، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک مساعی غیراثربخش، نبود فرهنگ سازمانی^۷ مناسب، نبود نظام کنترل مناسب، نبود نظام پاداش مناسب، مدارک تحصیلی نامناسب، نداشتن نظام انگیزشی مناسب و نداشتن رویکرد اجرایی مطلوب است (۳۴). به هرروی، تدوین استراتژی سازمان، همانا فرایند طراحی و تشخیص جهت حرکت آن است که اغلب از آن به عنوان موضوعی منطقی و اقدامی گام‌به‌گام یاد شده و نتیجه آن نیز، بیانیه‌ای مکتوب و رسمی است که راهنمایی دقیق و مشخص به سوی هدفهای درازمدت سازمان به‌شمار می‌آید. در این راستا، رویکرد نظام‌مند یا سیستماتیک تدوین استراتژی^۸ از دیدگاه نظری فرایند تدوین، دربردارنده مراحل زیر است:

۱. تعریف مأموریت؛
۲. تعیین هدفها؛
۳. بررسی محیط داخلی و خارجی برای ارزیابی نقطه قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصتها و تهدیدهای خارجی (تجزیه و تحلیل SWOT)؛
۴. تجزیه و تحلیل راهبردهای موجود برای تعیین روایی آنها با توجه به ارزیابیهای داخلی و خارجی. (گفتنی است، این تجزیه و تحلیل، شایستگی و توانمندی منابع را نیز بررسی می‌کند و به این پرسش پاسخ می‌دهد که آیا منابع مالی یا انسانی بسنده و به اندازه برای دستیابی به هدفهای خود در اختیار داریم یا در آینده می‌توانیم آن را فراهم کنیم؟)؛
۵. تعریف تواناییهای ممتاز سازمان با توجه به تجزیه و تحلیل پیشین؛
۶. تعریف مسائل اصلی راهبردی برگرفته از تجزیه و تحلیل پیشین؛
- این مسائل دربرگیرنده قلمرو بازار محصول، تقویت و افزایش ارزش سهامدار و شایستگی توانمندی منابع است؛
۷. تعیین و تدوین راهبردهای سازمان، برای دستیابی به هدفهای مزیت رقابتی با توجه به مسائل اصلی راهبردی؛
۸. تهیه طرحهای راهبردی یکپارچه برای اجرای راهبردها؛
۹. اجرای راهبردها (استراتژیها)؛

۶. Organisational Impeders

۷. Organisational Culture

۸. The Systematic Approach to Formulation Strategy

۱۰. نظارت بر اجرا و بازبینی راهبردهای موجود یا تدوین راهبردهای نوین در صورت نیاز (۲۳). در این زمینه، برخورداری از الگو یا مدل برای شناخت مسائل و اجزای سازنده آنها و همچنین پیشبینی نتایج راه‌حل‌ها، می‌تواند ابزار مؤثر و سودمندی باشد. به کمک مدل می‌توان متغیرهای موجود و رابطه میان آنها را بخوبی شناخت و هر گزینه^۹ را به آسانی ارزیابی کرد و از میان راه‌حل‌ها، بهترین را برگزید. همچنین به وسیله مدل، آثار تغییرات گوناگون، بسرعت، بادقت و با هزینه اندک، مورد سنجش قرار می‌گیرد. مشکل اصلی در مدلسازی این است که همواره گویای واقعیت نیست (۵). این درحالی است که از دهه ۱۹۸۰ تاکنون، مفهوم استراتژی در برنامه‌ریزی و مدیریت گسترش یافته است (۱۰).

یکی از نکته‌هایی که در اجرای استراتژیها درخور اهمیت است، شناسایی بازدارنده‌ها یا موانع سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی و چیرگی بر آنها، به منظور دستیابی به سازمانی سالم در جهت تحقق آرمانها، رسالت و مأموریت سازمان است. از این رو بایستگی دارد تا آگاهی بیشتری از سلامت سازمانی به‌عنوان سازهای مهم که در تعامل با موانع پیشگفته است و می‌تواند در موفقیت استراتژیها، اثرگذار باشد، به‌دست آورد (۹).

اگرچه دلیل شکست استراتژیها، به فرایند اجرای آنها در مدیریت راهبردی باز می‌گردد، ولی با این همه، در پژوهشها، توجه کمتری به آن شده است (۲۹). از دلایلی شکست اجرای استراتژیها، می‌توان به انتقال نیافتن درست استراتژی در سرتاسر سازمان و نیز محدود بودن بودجه و زمان و ناکارایی منابع در انجام پروژه‌ها و اقدامهایی که گاهی از اولویت استراتژیک و اهمیت بالایی در جهت دستیابی به هدفها برخوردار نیستند، ولی بخش کلانی از منابع بهبود را به خود اختصاص می‌دهند، اشاره کرد (۱۴ و ۳۴).

از سویی، در تلاش برای دسته‌بندی دلایلی شکست راهبردها، به چهار دسته از عاملها می‌توان رسید که دربرگیرنده: پیامدهای برنامه‌ریزی، مسائل سازمانی، مدیریتی و فردی است. افزون بر این، در پژوهشی که از سوی رحیم‌نیا و همکاران، (۲۰۰۹) انجام گرفت، عوامل محیطی نیز، به دسته‌بندی آنها از دلایلی شکست استراتژیها، افزوده شد (۳۵). پژوهش دیگری از سوی رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۹۱)، بازدارنده‌ها یا موانع سازمانی اجرای استراتژی را یکی از عوامل مهم در ناکامی و شکست اجرای استراتژیها برمی‌شمارد و آن را دربردارنده: ساختار نامناسب، تخصیص

۹. Alternative



نامناسب منابع، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک‌مسابی غیراثربخش، نبود فرهنگ سازمانی مناسب، نداشتن نظام کنترل مناسب، نبود نظام پاداش مناسب، مدارک تحصیلی نامناسب، نداشتن نظام انگیزشی مناسب و نبود رویکرد اجرایی مطلوب می‌داند (۹). جدول شماره ۱، گزیده‌ای از دیدگاه‌ها و یافته‌های برگرفته از پژوهش‌های انجام شده را در زمینه موضوع پژوهش پیش‌رو، نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱: نگاهی به چکیده نظریه‌ها و دیدگاه‌های صاحب‌نظران، پیرامون موضوع پژوهش

ردیف	نظریه	پژوهشگر / صاحب‌نظر
۱	عواملی که در طول فرایند اجرای استراتژی، باید به آنها توجه شود و دربردارنده هدفهای سالانه، سیاستها، تخصیص منابع، مدیریت تضاد، ساختار سازمانی، مدیریت مقاومت در برابر تغییر و فرهنگ سازمانی است.	دیوید (۲۰۰۸)
۲	سازماندهی تلاشهای کاری، فرهنگ سازمانی سازنده، بودجه‌بندی، اجرای رویه‌های تسهیلگر، بهبود مستمر، نصب سامانه‌های اطلاعاتی و عملیاتی، انگیزش افراد، ارتباط برقرار کردن بین پاداش و در نهایت، به‌کارگیری رهبری درونی، از عوامل مؤثر در اجرای استراتژی هستند.	اوگانموکان و همکاران (۲۰۰۵). تامپسون و همکاران (۲۰۰۶)
۳	یکی از چالشهای اصلی مدیران ارشد سازمانها، تدوین درست استراتژی‌ها و پیاده‌سازی 'درست آنهاست.	(فرج پور خانا پشتمانی و نور السناء، ۱۳۹۰).
۴	بازدارنده‌ها ^{۱۱} یا موانع سازمانی از جمله عوامل مهمی است که اجرای استراتژی‌ها را با دشواری روبه‌رو ساخته و دربرگیرنده ساختار نامناسب، تخصیص نامناسب منابع، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک‌مسابی غیراثربخش، نبود فرهنگ سازمانی ^{۱۲} مناسب، نداشتن نظام کنترل مناسب، نبود نظام پاداش مناسب، مدارک تحصیلی نامناسب، نبود نظام انگیزشی مناسب و نبود رویکرد اجرایی مطلوب است.	(رحیم نیا و همکاران (۲۰۰۹).
۵	اما فرهنگ سازمانی، عامل حیاتی در تدوین و پیاده‌سازی استراتژی است و در واقع، زیربنای اجرای استراتژی‌ها به شمار می‌رود.	(کرد نایج و مشبکی، ۱۳۸۱).
۶	محدود بودن بودجه و زمان و ناکارایی منابع در انجام پروژه‌ها	(فرج پور خانا پشتمانی و نورالسناء، ۱۳۹۰). (رحیم نیا و همکاران (۲۰۰۹)
۷	ساختار نامناسب، تخصیص نامناسب منابع، ارتباطات ناقص و ناکافی، تشریک‌مسابی غیراثربخش، نبود فرهنگ سازمانی مناسب، نداشتن نظام کنترل مناسب، نبود نظام پاداش مناسب، مدارک تحصیلی نامناسب، نداشتن نظام انگیزشی مناسب و نبود رویکرد اجرایی مطلوب.	(رحیم نیا و همکاران، ۱۳۹۱)
۸	نبود نظارت کافی یک نظام اطلاعات داخلی بر پیشرفت فعالیتها	(شایق، ۲۰۰۸).
۹	دخالت ندادن سطوح عملیاتی در تعریف و تصویب برنامه‌ها و هدفها؛ گردآوری و تجزیه و تحلیل نکردن اطلاعات، پیشبینی نکردن دقیق منابع مورد نیاز، نبود توجه کافی به اجراپذیر بودن استراتژیها و همچنین ایده‌آل گرایی در تعریف هدفهای استراتژیک	اتابکی و سیفی (۱۳۹۰)
۱۰	مشارکت مدیران در مرحله تدوین طرح، تجربه مدیران، دانش مدیران، باور به محتوای برنامه‌ها و انگیزه از بالاترین به پایین‌ترین	امیرنژاد و همکاران (۱۳۹۱)
۱۱	اجرای اثربخش راهبردها در گروهی سازگاری هفت عامل راهبرد، ساختار، نظامها، سبک، کارکنان، مهارتها و هدفهای زیردستان است.	واترمن و همکارانش (۱۹۸۰)

۱۰. Implementation

۱۱. Organisational impeders

۱۲. Organisational culture

ادامه جدول شماره ۱

۱۲	۱. شفاف کردن و ترجمه دورنما و راهبرد؛ ۲. روابط ۳. برنامه‌ریزی و هدفگذاری؛ و در نهایت، ۴. بازخورد و یادگیری راهبردی	کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) و میلر (۱۹۹۷)
۱۳	سبک مدیریت از بالا به پایین یا سیاست مداخله نکردن مدیریت ارشد، راهبرد نامشخص و اولویتهای متعارض، تیم مدیریت ارشد غیراثربخش، ارتباطات عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان کارکردها، کسب‌وکارها یا مرزها، توسعه ناکافی و مهارتهای ناکافی رهبری در همه جوانب.	بیر و آیزن اسنات (۲۰۰۰)
۱۴	تدوین راهبرد، نبود اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ، برنامه‌ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، کنترل و نتیجه. از دیدگاه این پژوهشگر، فرضیه اصلی این چارچوبها آن است که می‌باید میان این عوامل تناسب وجود داشته باشد تا فرایند پیاده‌سازی به موفقیت بینجامد.	اکوموس (۲۰۰۱)
۱۵	عوامل مربوط به تجربه (آشنایی) در بردارنده: ۱ آشنایی؛ ۲ ارزیابی پذیری؛ ۳ تشخیص‌پذیری؛ ۴ تخصیص منابع؛ ۵ موافقت. (ب) عوامل مربوط به آمادگی (پذیرش) در برگیرنده: ۱ پذیرش؛ ۲ تسهیل ساختاری؛ ۳ اولویت	(کریمی دستجردی و همکاران، ۱۳۸۹)

برگرفته از: بررسیهای پژوهش

روش و ابزارهای پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش پیش‌رو، تحلیل چالشها و بازدارنده‌ها یا موانع اجرای استراتژیهای سازمانی است و روابط میان متغیرها، بدون دخالت مورد بررسی قرار می‌گیرد، بنابراین از دیدگاه ماهیت موضوعی، این پژوهش از نوع کاربردی، و از نظر درجه کنترل، از نوع غیرآزمایشی و از لحاظ نوع پژوهش، علی ارتباطی است.

جامعه آماری این پژوهش نیز، دربرگیرنده اعضای هیئت مدیره، مدیران میانی و کارشناسان ستاد مرکزی صندوق بیمه کشاورزی، به تعداد ۲۴۰ نفر است و حجم نمونه نیز، بر اساس جدول مورگان، ۱۴۴ نفر تعیین شد. روش گردآوری اطلاعات و داده‌های پژوهش، به صورت ترکیبی است که در آن، نخست از روش کتابخانه‌ای بهره‌گیری شده و سپس، روش میدانی به کار رفته و ابزار گردآوری اطلاعات نیز، پرسشنامه پژوهشگرساخته بوده است. در واقع، برای دستیابی به هدفهای پژوهش، در کنار مطالعه میدانی مبتنی بر تکمیل پرسشنامه، روش مطالعه کتابخانه‌ای و جستجوی منابع اطلاعات الکترونیک و فیزیکی (کتابخانه‌ها) و فیش برداری از مطالب گردآوری‌شده پیرامون موضوع پژوهش نیز، به کار رفته است. در این پژوهش، مؤلفه‌های منابع سازمانی (منابع انسانی، منابع مالی، منابع فیزیکی و مانند آن)، نظام برنامه‌ریزی و ارزیابی، همسویی و ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت، عوامل ساختاری و زیربنایی و عوامل محیطی و زمینه‌ای مورد بررسی قرار گرفته است.



یافته‌های پژوهش

۱. ویژگی‌های فردی

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که میانگین سنی افراد مورد بررسی، ۳۷/۵۹ سال، حداکثر ۵۸ سال و حداقل ۲۴ سال است. بیشترین فراوانی مربوط به گزینه « مرد » با فراوانی ۱۲۹ نفر (۸۹/۶ درصد)، بیشترین سابقه کار در افراد مورد بررسی، مربوط به « ۶۱۰ سال » سابقه با فراوانی ۶۵ نفر (۴۵/۱ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به « ۱۶۲۰ » سال با فراوانی ۶ نفر (۴/۲ درصد) است. در این زمینه، میانگین به‌دست‌آمده، برابر با ۱۲/۶۲؛ بیشینه، برابر با ۲۹؛ کمینه، برابر با ۲؛ میانگین، برابر ۱۰؛ واریانس، برابر ۴۲/۴۰؛ انحراف معیار، برابر ۶/۷۳ و بیشترین فراوانی نیز مربوط به مدرک تحصیلی «لیسانس» با فراوانی ۸۱ نفر (۵۶/۲ درصد) و کمترین فراوانی هم، مربوط به مدرک تحصیلی «دیپلم» با فراوانی ۱ نفر (۰/۷ درصد) بوده است. همچنین، بیشترین فراوانی رشته‌های تحصیلی مربوط به «مهندسی کشاورزی» با فراوانی ۱۰۳ نفر (۵۴/۸ درصد) است (جدول شماره ۲).

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی (n=۷۹)

متغیر	طبقات	فراوانی	درصد خالص	درصد تجمعی	ملاحظات
سن (سال)	کمتر از ۳۰	۴	۲/۸	۲/۸	کمینه = ۲۹
	۳۱-۳۵	۳۹	۲۷/۱	۲۹/۹	بیشینه = ۶۰
	۳۶-۴۰	۵۲	۳۶/۱	۶۶	میانگین = ۳۹/۷۲
	۴۱-۴۵	۲۳	۱۶	۸۲	انحراف معیار = ۶/۷۳
	۴۶-۵۰	۱۳	۹	۹۱	
	۵۱-۵۵	۹	۶/۲	۹۷/۲	
	۵۶-۶۰	۴	۲/۸	۱۰۰	

ادامه جدول شماره ۲

کمینه = ۲ بیشینه = ۲۹ میانگین = ۱۲/۶۲	۵/۶	۵/۶	۸	۱۵	سابقه کار(سال)
	۵۰/۷	۴۵/۱	۶۵	۶۱۰	
	۷۷/۱	۲۶/۴	۳۸	۱۱۱۵	
	۸۱/۳	۴/۲	۶	۱۶۲۰	
	۹۲/۴	۱۱/۱	۱۶	۲۱۲۵	
	۱۰۰	۷/۶	۱۱	۲۶۳۰	
نما = مرد		۱۰/۴	۱۵	زن	جنسیت
		۸۹/۶	۱۲۹	مرد	
نما = لیسانس		۰/۷	۱	دیپلم	تحصیلات
		۲/۱	۳	فوق دیپلم	
		۵۶/۲	۸۱	لیسانس	
		۲۷/۸	۴۰	فوق لیسانس	
		۱۳/۲	۱۹	دکتری	
نما = مهندسی کشاورزی		۶۵/۲	۹۴	مهندسی کشاورزی (زراعت، تولیدات گیاهی، شیلات، دامپروری، بیوتکنولوژی، علوم دامی، گیاهپزشکی)	رشته تحصیلی
	۱۶/۷	۲۴	علوم انسانی (حسابداری، حقوق، مدیریت، بانکداری)		
	۱۳/۹	۲۰	دامپزشکی		
	۲/۸	۴	فنی مهندسی (کامپیوتر)		
	۰/۷	۱	علوم پایه (زیست‌شناسی)		

برگرفته از: یافته‌های پژوهش

۲. اولویت‌بندی عوامل سیاسی محیطی و زمینه‌ای

تجزیه و تحلیل داده‌ها در زمینه اولویت‌بندی هر یک از عوامل سیاسی محیطی و زمینه‌ای از نظر

میزان اهمیت با بهره‌گیری از شاخص ضریب تغییرات، به‌ترتیب عبارت است از عوامل: «توقع از بیمه برای پوشش دادن همه خطرها و همه تولیدکنندگان و در نتیجه، تشویق تولیدکنندگان پرخطر و تولید در مناطق نامناسب با ضریب تغییرات ۰/۲۶۰»، «بسنده نبودن بیمه‌های دریافتی برای جبران خسارت به‌دلیل همزمانی رویدادن خسارت برای شمار بسیاری از بهره‌برداران با ضریب تغییرات ۰/۲۶۵» و «نبود مشوقها و شرایط مطلوب برای ورود بخش خصوصی به خدمات بیمه بخش کشاورزی با ضریب تغییرات ۰/۲۹۴» که در اولویت‌های یکم تا سوم قرار دارند. همچنین، عوامل: «نظام خرده‌مالکی، دهقانی و معیشتی روستاییان و کشاورزان با ضریب تغییرات ۰/۳۵۰» و «تأثیرپذیری زیاد سیاستها و برنامه‌ها از رخدادهای سیاسی با ضریب تغییرات ۰/۳۳۲» نیز، در اولویت‌های آخر (هشتم و نهم) قرار دارند. اولویت‌های دیگر متغیرها، در جدول شماره ۳، نشان داده شده است.

جدول شماره ۳: اولویت‌بندی عوامل سیاسی محیطی و زمینه‌ای با بهره‌گیری از شاخص ضریب تغییرات (C.V)

رتبه	ضریب تغییرات (C.V)	انحراف معیار	میانگین	گویه
۱	۰/۲۶۰	۱/۰۳	۳/۹۸	توقع از بیمه برای پوشش دادن همه خطرها و همه تولیدکنندگان و در نتیجه تشویق تولیدکنندگان پرخطر و تولید در مناطق نامناسب
۲	۰/۲۶۵	۱/۰۴	۳/۹۲	بسنده نبودن بیمه‌های دریافتی برای جبران خسارت به‌دلیل هم‌زمانی رویدادن خسارت برای شمار بسیاری از بهره‌برداران
۳	۰/۲۹۴	۱/۱۵	۳/۹۲	نبود مشوقها و شرایط مطلوب برای ورود بخش خصوصی به خدمات بیمه بخش کشاورزی
۴	۰/۳۰۵	۱/۱۸	۳/۸۶	نرخ تورم و اثر آن بر حق بیمه‌ها و پرداختها
۵	۰/۳۲۱	۱/۲۱	۳/۷۷	درک غالب از بیمه کشاورزی به‌عنوان ابزار حمایت مالی و نه به‌عنوان قرارداد دوطرفه میان بیمه‌گر و بیمه‌گذار
۶	۰/۳۲۴	۱/۲۰	۳/۷۰	تحمل سیاستهای غیرفنی به جای توجه به استانداردهای بیمه

ادامه جدول شماره ۱

۷	۰/۳۳۲	۱/۲۶	۳/۷۸	تأثیرپذیری زیاد سیاستها و برنامه‌ها از رخدادهای سیاسی
۸	۰/۳۵۰	۱/۳۰	۳/۷۲	نظام خرده‌مالکی، دهقانی و معیشتی روستاییان و کشاورزان

برگرفته از: یافته‌های پژوهش

۳. اولویتبندی منابع سازمانی

تجزیه و تحلیل داده‌ها در زمینه اولویتبندی متغیرهای منابع سازمانی با بهره‌گیری از شاخص ضریب تغییرات، به ترتیب عبارت است از متغیرهای: «محدود بودن منابع مالی با ضریب تغییرات ۰/۲۳۷» و «کمبود انگیزه در میان کارکنان با ضریب تغییرات ۰/۲۷۲» در اولویتهای (یکم و دوم) و متغیر: «کمبود نیروی انسانی متخصص در امور بیمه‌کشاورزی با ضریب تغییرات ۰/۳۴۹» که در اولویت آخر (ششم) قرار دارد. اولویتهای دیگر متغیرها نیز، در جدول شماره ۴، نشان داده شده است.

جدول شماره ۴: رتبه‌بندی منابع سازمانی با بهره‌گیری از شاخص ضریب تغییرات (C.V)

رتبه	ضریب تغییرات (C.V)	انحراف معیار	میانگین	گویه
۱	۰/۲۳۷	۰/۹۵	۴/۰۲	محدود بودن منابع مالی
۲	۰/۲۷۲	۱/۰۹	۳/۹۹	کمبود انگیزه در میان کارکنان
۳	۰/۲۹۰	۱/۰۲	۳/۵۳	کمبود آموزش کارکنان در زمینه استراتژیها
۴	۳۰۳	۱/۰۳	۳/۴۱	شناخت ناکافی از ذینفعان بیمه کشاورزی
۵	۰/۳۱۳	۴/۱۴	۳/۶۵	ضعف توان تکنولوژیکی سازمان
۶	۰/۳۴۹	۱/۲۴	۳/۵۷	کمبود نیروی انسانی متخصص در امور بیمه کشاورزی

برگرفته از: یافته‌های پژوهش

۴. اولویتبندی عوامل نظام برنامه‌ریزی و ارزیابی

بررسی داده‌های به‌دست‌آمده در زمینه «اولویتبندی عوامل نظام برنامه‌ریزی و ارزیابی» با بهره‌گیری از شاخص ضریب تغییرات، به ترتیب عبارت است از: «کمبود تشویق کارکنان برای



۱۳۹۶

خلاقیت و نوآوری با ضریب تغییرات ۰/۲۵۳ و «کمبود تشویق کارکنان برای خطرپذیری با ضریب تغییرات ۰/۲۵۸»، که در اولویتهای نخست (یکم و دوم) قرار دارند. همچنین، عوامل: «ضعف و بسنده نبودن نظام (عدم تکافوی سیستم) اطلاعات و آمار با ضریب تغییرات ۰/۳۹۶»، «عادت به بازاریابی سنتی با ضریب تغییرات ۰/۳۲۳» و «کاربرد نبودن راهبردهای تدوین شده با ضریب تغییرات ۰/۲۸۴» در اولویتهای آخر (هفتم و ششم) جای گرفته‌اند. اولویتهای دیگر متغیرها نیز، در جدول شماره ۵، نمایان است.

جدول شماره ۵: اولویتبندی اهمیت نظام برنامه ریزی و ارزیابی

اولویت	ضریب تغییرات (C.V)	انحراف معیار	میانگین	متغیرها
۱	۰/۲۲۳	۰/۹۱	۴/۰۸	کمبود تشویق کارکنان برای خلاقیت و نوآوری
۲	۰/۲۴۷	۰/۹۹	۴/۰۱	کمبود تشویق کارکنان برای خطرپذیری
۳	۰/۲۷۵	۱/۰۱	۳/۶۸	دسترسی نامناسب به اطلاعات بسنده برای اجرای راهبردهای تدوین شده
۴	۰/۲۷۶	۰/۹۵	۳/۴۳	ناهماهنگی برنامه‌های عملیاتی تدوین شده با استراتژیها
۵	۰/۲۸۲	۱/۰۰	۳/۵۶	مشارکت نابسنده عوامل اجرایی در تحقق استراتژیها
۶	۰/۲۸۴	۱/۰۲	۳/۶۰	کاربرد نبودن استراتژیهای تدوین شده
۷	۰/۳۲۳	۱/۱۸	۳/۶۴	داشتن و بسنده نبودن نظام اطلاعات و آمار

برگرفته از: یافته‌های پژوهش

۵. اولویتبندی مؤلفه‌های مدیریت

چنانکه داده‌های جدول شماره ۶ نشان می‌دهد، بررسی یافته‌های به‌دست آمده در زمینه اولویتبندی عوامل مدیریت به‌ترتیب اولویت عبارت است از: «کمبود حمایت مدیریت عالی از اجرای استراتژیهای تدوین شده با ضریب تغییرات ۰/۲۷۴»، «رهبری ضعیف (به‌طورکلی) با ضریب تغییرات ۰/۲۹۰» و «شناخت نابسنده (ناکافی) از سودبران (ذینفعان) بیمه‌کشاورزی در

میان مدیران با ضریب تغییرات ۰/۳۱۷» که در اولویت‌های یکم تا سوم قرار دارند.

جدول شماره ۶: اولویت‌بندی مدیریت با بهره‌گیری از شاخص ضریب تغییرات (C.V)

اولویت	ضریب تغییرات (C.V)	انحراف معیار	میانگین	گویه
۱	۰/۲۷۴	۱/۰۳	۳/۷۶	کمبود حمایت مدیریت عالی از اجرای استراتژیهای تدوین شده
۲	۰/۲۹۰	۱/۱۲	۳/۸۶	رهبری ضعیف (به‌طور کلی)
۳	۰/۳۱۷	۱/۱۰	۳/۴۶	شناخت ناکافی از ذینفعان بیمه کشاورزی در میان مدیران

برگرفته از: یافته‌های پژوهش

۶. تحلیل همبستگی

تحلیل همبستگی، یکی از روشهای آماری است که برای بررسی رابطه میان متغیرها به کار می‌رود. در این پژوهش نیز، برای بررسی رابطه میان متغیرهای پژوهش، از ضریبهای همبستگی اسپیرمن، بهره‌گیری شده است. ضریب همبستگی اسپیرمن نیز، هنگامی به کار برده شده که سطح سنجش متغیر رتبه‌ای بوده است. در مجموع، نتایج آزمون همبستگی نشان داد که متغیرهای مستقل هفتگانه پژوهش، در سطح ۹۹ درصد، دارای رابطه معنی‌دارند. همچنین، متغیر وابسته پژوهش (اجرای استراتژیهای تدوین شده) با متغیرهای سیاسی، ساختاری، منابع، برنامه‌ریزی، ارتباطات و مدیریت، از رابطه معنی‌داری برخوردار است؛ ولی با متغیرهای فرهنگ، رابطه معنی‌داری ندارد (جدول شماره ۷).


جدول شماره ۷: تعیین رابطه میان متغیرهای پژوهش

فرهنگ	ارتباطات	برنامه ریزی	منابع	سیاسی	ساختاری	
سیاسی					**۰/۴۷۱	
sig					۰/۰۰۰	
تعداد					۱۴۴	
منابع				**۰/۳۳۹	**۰/۳۴۶	
sig				۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
تعداد				۱۴۴	۱۴۴	
برنامه ریزی		**۰/۵۷۰		**۰/۲۷۵	**۰/۴۲۶	
sig		۰/۰۰۰		۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	
تعداد			۱۴۴	۱۴۴	۱۴۴	
ارتباطات	**۰/۵۸۱		**۰/۵۴۴	**۰/۴۳۹	**۰/۴۵۶	
sig	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
تعداد			۱۴۴	۱۴۴	۱۴۴	
فرهنگ	**۰/۵۵۲	**۰/۵۲۹	**۰/۴۶۵	**۰/۲۵۸	**۰/۴۰۷	
sig	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	
تعداد			۱۴۴	۱۴۴	۱۴۴	
مدیریت	**۰/۳۵۱	**۰/۴۹۲	**۰/۴۶۸	**۰/۲۲۱	**۰/۴۰۹	**۰/۴۱۷
sig	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تعداد			۱۴۴	۱۴۴	۱۴۴	۱۴۴

* معنیداری در سطح ۹۵ درصد ** معنیداری در سطح ۹۹ درصد
برگرفته از: یافته‌های پژوهش

۷. آزمون فریدمن

برای رتبه‌بندی بازدارنده‌ها یا موانع، آزمون فریدمن به‌کار رفته که نتایج به‌دست‌آمده از این آزمون، در جدول شماره ۸، ارائه شده است. با توجه به مقدار آماری $X^2 = ۴۷/۳۱$ و سطح معنیداری آزمون مربوطه ($\alpha = ۰/۰۰۰$) می‌توان نتیجه گرفت که عوامل سیاسی محیطی و

زمینه‌ای به‌عنوان عامل بازدارنده یا مانع، دارای بیشترین اهمیت و پس از آن، عوامل ساختاری و زیربنایی و منابع سازمانی، دارای اولویت بعدی اهمیت است.

جدول شماره ۸: رتبه‌بندی عوامل هفتگانه برپایه آزمون فریدمن

رتبه میانگین	عوامل	ردیف
۴/۷۴	سیاسی محیطی و زمینه‌ای	۱
۴/۲۰	ساختاری و زیربنایی	۲
۴/۱۹	منابع سازمانی	۳
۴/۰۴	نظام برنامه‌ریزی و ارزیابی	۴
۴/۰۳	همسویی و ارتباطات سازمانی	۵
۳/۶۸	فرهنگ سازمانی	۶
۳/۱۱	مدیریت	۷

تعداد مشاهدات $(N) = 144$ درجه آزادی $(d.o.f) = 143$ مقدار آماری $\chi^2 = 47.31$ سطح معنیداری $= 0.000$ برگرفته از: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

برپایه یافته‌های این پژوهش، نمایان شد که «نبود جلب مشارکت بخش‌های اجرایی در تدوین استراتژیها» و «ضعف ارتباط عمودی (کمبود ارتباط بسنده میان مدیران و کارکنان)»، از جمله بازدارنده‌ها یا موانع اجرای استراتژیهای تدوین شده در صندوق بیمه کشاورزی است. بررسی در این باره نشان داد که این نتیجه، با نتایج الکساندر (۲۲)، یارهررو (۲۱) و کاپلان و نورتون (۲۷)، همخوانی دارد. در همین زمینه، بررسی نتایج دیگر پژوهشها نیز نشان داد که مشارکت مدیران در مرحله تدوین طرح و همچنین، تجربه و دانش مدیران، از جمله متغیرهای تأثیرگذار بر اجرای راهبرد سازمانی است. امیرنژاد و همکاران، (۶) واترمن و همکارانش^{۱۳} (۳۸) نیز معتقد بودند اجرای اثربخش راهبردها درگروی مشارکت کارکنان، مهارت‌ها و اهداف زیردستان است. و همچنین بیر و آیزن‌استات (۲۴) نیز بر این باورند که اجرای اثربخش راهبردها، درگروی مشارکت کارکنان، مهارت‌ها و هدفهای زیردستان است. همچنین، مله بیر و آیزن‌استات (۲۰۰۰)

۱۳. Waterman *et al.*



نیز ارتباطات و هماهنگی ضعیف سازمانی را از جمله بازدارنده‌ها یا موانع اجرای راهبردهای سازمانی می‌دانند.

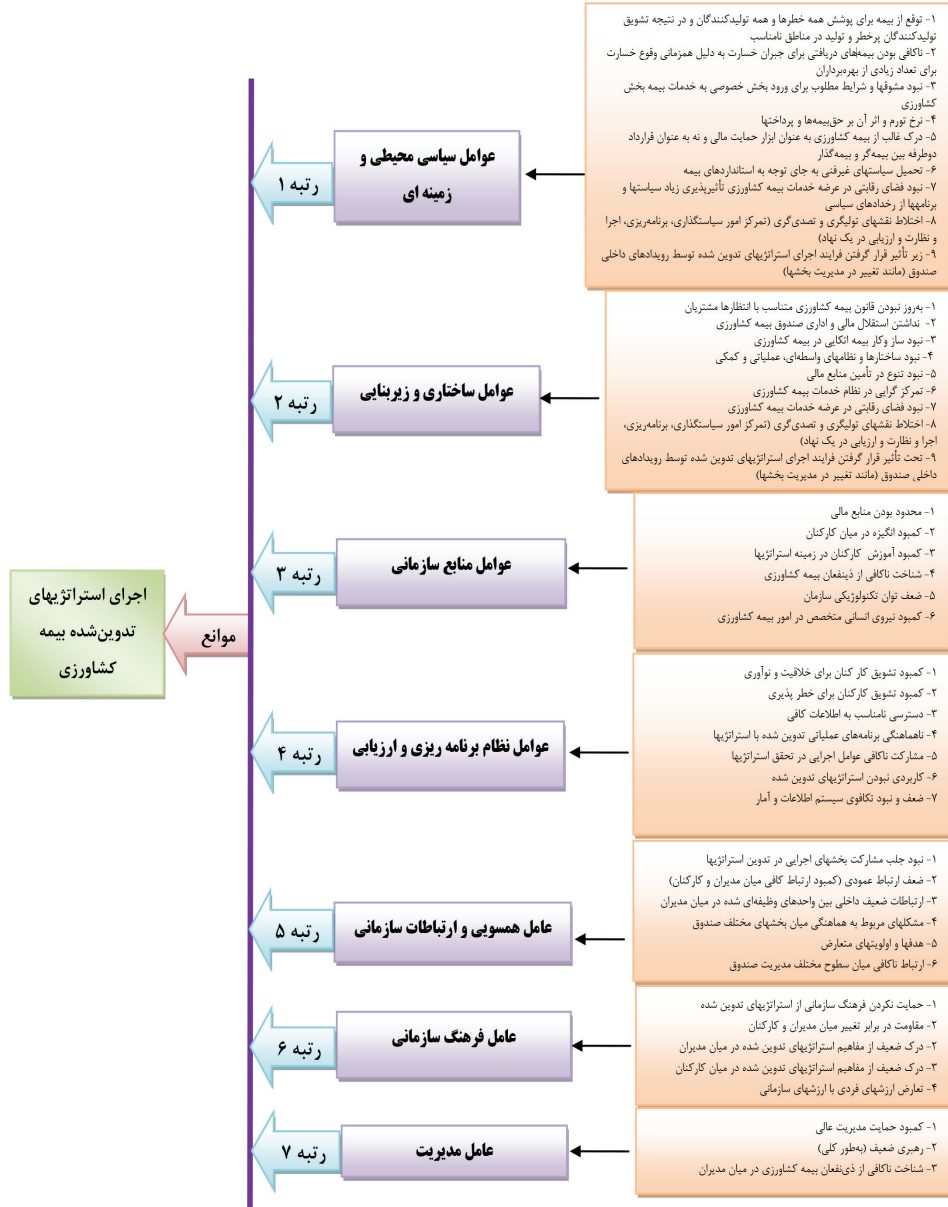
از سویی، نتایج این پژوهش نشان داد که متغیرهای ساختاری و زیربنایی نیز، از بازدارنده‌ها یا موانع مهم اجرای راهبردها یا استراتژیهای تدوین‌شده در صندوق بیمه کشاورزی است. بررسی پیرامون این یافته نیز نمایان کرد که این نتیجه با نتایج کریمی دستجردی و همکاران، (۱۸) اکوموس (۳۳) دیوید (۲۵)، همخوانی دارد.

از دیگر سو نیز، «پایین بودن حمایت مدیریت عالی از اجرای استراتژیهای تدوین‌شده» و «شناخت نابسند از سودبران یا ذینفعان بیمه‌کشاورزی در میان مدیران» از جمله دیگر موانع مدیریتی تأثیرگذار بر اجرای راهبرد های تدوین‌شده است. این یافته نیز، با نتایج پژوهشهای الکساندر (۲۲) و میلر و همکاران (۳۰) همخوانی دارد. سید هاشمی و ممدوحی (۱۱) نیز در پژوهش خود، کمبود نیروی انسانی، محدودبودن منابع مالی و دسترسی نداشتن به اطلاعات در اجرای راهبردها را از جمله موانع دارای اهمیت برشمردند. در این باره، گزارش واترمن و همکاران (۳۸)، کاپلان و نورتون (۲۷) و کریمی دستجردی (۱۸) نیز، این نتیجه را تأیید می‌کند.

در همین زمینه یافته‌های پژوهش رحیم‌نیا و همکاران (۹)، نمایانگر آن است که ساختار نامناسب، تخصیص نامناسب منابع، ارتباطات ناقص و نابسند، و نداشتن رویکرد اجرایی مطلوب، از جمله بازدارنده‌ها یا موانع اجرای راهبردهای سازمانی به‌شمار می‌آید. اتابکی و سیفی (۳) نیز، پیشبینی نکردن دقیق منابع مورد نیاز، نداشتن توجه بسنده به اجراشدنی بودن راهبردها و همچنین، ایده‌آل‌گرایی در تعریف هدفهای راهبردی را از جمله موانع پیاده‌سازی استراتژی می‌دانند. همچنین از دیدگاه رحیم‌نیا و همکاران (۹)، متغیرهای ارتباط و هدفگذاری، موانع سازمانی اجرای استراتژی را کاهش می‌دهد و به سطح عملکرد بالاتری می‌رساند. نتایج ضریب تغییرات نیز نشان داد که «نبود حمایت فرهنگ سازمانی از راهبردهای تدوین‌شده»، در اولویت نخست و «تعارض ارزشهای فردی با ارزشهای سازمانی» در اولویت دوم، قرار دارند. در همین زمینه یافته‌های کرد نائیج و مشبکی (۱۷) نیز، این نتیجه را تأیید می‌کند؛ تا آنجا که در گزارش پژوهش آنها نشان داده شده، فرهنگ سازمانی، عامل کلیدی و حیاتی در تدوین و

پیاده‌سازی استراتژی است و در واقع، زیربنای اجرای آن، به‌شمار می‌رود (۱۷). عربشاهی (۱۳) نیز در همین زمینه در پژوهش خود گزارش کرده است که نبود ساختار و فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده، می‌تواند پیشبرد موفقیت‌آمیز این برنامه را با موانع جدی روبه‌رو سازد. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیر مدیریت نیز، به‌عنوان بازدارنده یا مانع پیاده‌سازی استراتژیهای تدوین‌شده بیمه کشاورزی مشخص شده است. در همین زمینه، کریمی دستجردی و همکاران (۱۸) نیز، در پژوهش خود درباره رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمهای راهبردی نشان دادند که مهمترین علت شکست تصمیمهای راهبردی در بخش خدمات درمانی، تیم مدیریتی نامناسب است. در پایان این بخش، الگو یا مدل مفهومی پژوهش که برگرفته از بررسیها و یافته‌های به‌دست آمده است، در چارچوب یک نمودار روندنما (نمودار شمار ۱) و به‌عنوان گزیده و فشرده‌ای از یافته‌ها، ارائه می‌شود:

نمودار شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش، برپایه یافته‌های به دست آمده



پیشنهادها

برپایه یافته‌های این پژوهش و دیگر پژوهشهای مرتبط و در راستای چیره شدن بر چالشها و برداشتن یا کاستن از بازدارنده‌ها یا موانع اجرایی و پیاده‌سازی راهبردهای تدوین شده صندوق بیمه کشاورزی، نکته‌ها و راهکارهای زیر به‌طور نمایه‌وار، پیشنهاد می‌شود:

حمایت از نهادها و تشکلهای خصوصی بیمه کشاورزی در چارچوب استراتژی توسعه بیمه کشاورزی (راهبرد صندوق بیمه کشاورزی) با رویکرد حمایت از سازمانهای غیردولتی. بررسی راهکارهای گسترش ضریب نفوذ صنعت بیمه غیردولتی بخش کشاورزی. تدوین برنامه‌های راهبردی مرتبط با صنعت بیمه بخش خصوصی. مشارکت دادن نمایندگان بخش خصوصی در روند تصمیم‌سازیهای گوناگون پیرامون بیمه محصولات کشاورزی. تشکیل کارگاه‌های آموزشی. برقراری ارتباط به‌منظور تبادل اطلاعات با نهادهای بیمه‌ای خصوصی و توسعه همکاریهای دو یا چندجانبه با بیمه بخش خصوصی. تشکیل شرکت مادر تخصصی توسعه بیمه کشاورزی. تعیین دقیق وظایف حاکمیتی دولت و جداسازی آن از تصدیگری در گستره بیمه کشاورزی، بازنگری در قوانین بیمه متناسب با نیازهای مشتریان و شرایط کنونی.

منابع:

۱. ابراهیمی، س. ع، حسنی، م. ح، و م. شریف، (۱۳۸۸)، سیستم کارت ارزیابی متوازن از طراحی تا اجرا، انتشارات نشر کلمه، چاپ اول.
۲. ابن رسول، الف و همکاران، (۱۳۸۶)، «روش پیاده‌سازی و توسعه مدل کارت امتیازی متوازن در سازمانهای صنعتی»، سومین کنفرانس مدیریت عملکرد، مرکز همایش های علمی جهاد دانشگاهی، ۱۵۱۶م
۳. اتابکی، م، و سیفی، ع، (۱۳۹۰)، «بررسی میزان موفقیت شرکتهای هولدینگ در اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک و ارائه راهکارهای بهبود (موردکاوی: یکی از بزرگترین سازمان های هولدینگ توسعه‌ای ایران)».
۴. اشرفی، ی، (۱۳۸۸)، «CDS رویکردی جدید در برنامه‌ریزی شهری در رویکردی تحلیلی»، نشریه مدیریت شهری، شماره ۲۳، ص ۸۶۱۰۵.
۵. الوانی، س. م، (۱۳۷۶)، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نی.
۶. امیرنژاد، س. م، غلامپور، طالب‌پور، م، و منافعی، م، (۱۳۹۱)، «بررسی میزان تعهد مدیران در اجرای استراتژی سازمانهای ورزشی»، دانشگاه تربیت معلم تهران، مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)؛ ۴(۱۳): ۹۲۷۹.
۷. براینسون، جی. ام، (۱۳۸۸)، برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی، ترجمه مهدی خادمی گراشی و قربان برارنیا، تهران: انتشارات مرکز طرح و برنامه‌ریزی سازمان و صدا و سیما و گروه پژوهشی صنعتی آریانا، چاپ اول.
۸. پیرس، جی. ای و رایبسون، ر. بی، (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
۹. رحیم‌نیا، ف، قره‌باغی، ن، و بهپور، الف، (۱۳۹۱)، «ارائه مدلی مفهومی به منظور بررسی موانع سازمانی اجرای استراتژی و سلامت سازمانی در بستر فرهنگ سازمان»، چهارمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد مقدس.
۱۰. سعیدنیا، الف، (۱۳۸۲)، «سرشت استراتژیک برنامه‌ریزی و مدیریت شهری»، نشریه مدیریت شهری، شماره ۱۴، ص ۶۱۳.
۱۱. سیدهاشمی، م، ر، و مددوحی، الف، ر، (۱۳۸۹)، «تحلیل خوشه‌ای موانع اجرای استراتژیهای بازاریابی در صنعت خودروسازی (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو)»، تهران: نشریه مدیریت بازرگانی، شماره ۶ دوره ۲، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ص ۱۶۵۱۸۶.
۱۲. شایق، ع، (۱۳۸۷)، «چالشهای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژیهای سازمانی»، اولین کنفرانس پتروشیمی ایران.



۱۳. عربشاهی، م. (۱۳۸۲)، «مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمانها»، فصلنامه تخصصی رشته مدیریت، دانشگاه امام رضا (ع).
۱۴. فرج‌پور خان‌پشتانی، ق. و نورالسنا، ر. (۱۳۹۰)، «چارچوبی تلفیقی جهت تدوین و پیاده‌سازی استراتژی در شرکت پست جمهوری اسلامی ایران»، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، جلد بیست و دوم، شماره ۱، ص ۷۸۹۰.
۱۵. کاپلان، ر. و نورتون، د. (۱۳۸۶)، تبدیل استراتژی از حرف به عمل (کارت امتیازی متوازن)؛ ترجمه: رامین ملاماسی و جمیله سیفی، تهران: چاپ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۶. کاپلان، ر. و نورتون، دی. (۱۳۸۹)، نقشه استراتژی، تبدیل دارایی‌های نامشهود به دارایی‌های مشهود، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی و امیر ملکی، تهران: انتشارات آسیا.
۱۷. کرد نایج، الف، مشبکی، الف. (۱۳۸۱)، «طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور»، نشریه مدرس، دوره ششم، شماره ۱، ص ۹۹۱۱۴.
۱۸. کریمی دستجردی، د. و پورعزت، ع. الف، و سیدکلایی، ن. و اخوان‌انوری، م. ر. (۱۳۸۹)، «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی»، تهران، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲.
۱۹. نیون پل، آر. (۱۳۸۶)، ارزیابی متوازن گام‌به‌گام راهنمای طراحی و پیاده‌سازی، ترجمه پرویز بختیاری و همکاران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
۲۰. هانگر، جی، دی. و ویلن توماس، ال. (۱۳۸۹)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۲۱. یاررهر، م. (۱۳۹۰)، «بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در اجرای استراتژیهای سازمانی در بیمه مرکزی ایران»، مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران پردیس قم.

22. Alexander, L. D. (1991), "Successfully Implementing Strategic Decisions", *Long Range Planning*, 18(3), 9197.
23. Armstrong, M & Brown, D. (2005), *Strategic Reward: How Organizations Add Value Through Reward*. London and Philadelphia: koganpage
24. Beer, M., Eisenstat, R.A. (2000), "The Silent Killer of Strategy Implementation & learning". *Sloan Management Review*, July, 2930.
25. David, Fred R. (2003), *Strategic Management*, 4th Edition, New YORK Mc Millan Publishing Company.
26. Fortune, D. (2006), *An Examination of Quality of Work Life and Quality of Care Within a Health Care Setting*, Canada. 1120.
27. Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business Press.
28. Kit, F.P. (2004), "A Conceptual Synergy Model of Strategy Formulation for Manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 24 No. 9, 903928.
29. Koseoglu, M.A., Barca, M., Karayormuk, K. (2009). "A Study on the Causes of Strategies Failing to Success", *Journal of Global Strategic Management*. 6. 7791.
30. Miller, D. (2006), "Strategic Human Resource Management Stores," *Journal of Retailing and Consumer Services* 13, 99109.
31. Miller, S. (1997), "Implementing Strategic Decisions: Four key Success Factors", *Organization Studies*, 18(4), 577602.
32. Ogunmoku, G., Hopper, T., McClymont, H. (2005). "Strategy Implementation and Organizational Performance: A Study of Private Hospitals", *Proceedings of ABBSA Conference*, Australia. August 57, 2028.
33. Okumus, F. (2001), "Towards a Strategy Implementation Framework," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 32738.
34. Rahimnia Alashloo, F., Castka, P., Sharp, J.M. (2005), "Towards Understanding the Impeders of Strategy Implementation in Higher Education (HE): A Case of HE Institutes in Iran," *Journal of Quality Assurance in Education*, 13(2), 132147.
35. Rahimnia, F; Polychronakis, Y ; Sharp, J.M. (2009), "A Conceptual Framework of Impeders to Strategy Implementation from an Exploratory Case Study In an Iranian University," *Education Business and Society*. 2(4). 246261.
36. Stewart, G. L. & Brown, K.G. (2009), *Human Resource Management; Linking Strategy to Practice*, New York: John Wiley.
37. Thompson, Arthur A., and A. J. Strickland. (2006), *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. Boston: McGraw Hill/Irwin.
38. Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980), "Structure is not Organization," *Business Horizons*, 23(3), 1426.

Obstacles of Implementation in Agricultural Insurance Strategies by Agricultural Insurance Fund

**Dr. M.T. Amini*, Dr. M. Mahmoudi Meymand* & F. Oryan

Abstract

Agricultural Insurance Fund to be effectively performing its mission and carry out a variety of agricultural insurances, also to direct, supervise, and extend them, must developed some strategies then launch and implement them. The Implementation of strategies is the stage of transforming words into action and this task, due to the extent of its aspects of the work and the multiplicity of deterrents, is regarded as one of the most complex and valuable organizational capabilities. Identification of obstacles in implementing the strategies in organizational level is one of the most important procedures and processes of strategy implementation.

This study was carried out with the aim to "assess to obstacles of the implementation and devised strategies by agricultural insurance fund" and regarding the nature of the subject it is practical and in terms of the degree of control is nonexperimental and in term of the type of research is descriptive co relational and in term of objective is exploratory research. The main tool for this research was a researcher made questionnaire. The statistical population of this research was all the managers and experts of the agricultural products insurance that included 240 people and the sample size was determined based on Morgan's table 144.

In this study, first based on a literature review and a review of research records and also agricultural products insurance fund reports, seven main categories of obstacles were identified. Rating obstacles using univariate T test indicated that the mean of all classes was larger than the value of the test, that is three, and all the factors studied had a confidence level of more than 0.999. Also the results of univariate T test and Friedman showed that seven key influential factors in the implementation of strategies developed by agricultural products insurance in order of prioritize are: 1. political, environmental, and background factors, 2. structural and infrastructural factors, 3. organizational resources factor, 4. planning and evaluation system factors, 5. organizational harmony and communications, 6. organizational culture, and, 7. management.

The recommendations of this research include: establishing "development of agricultural insurance" specialized parent company, developing strategic plans with regard to private sector insurance industry, and investigating the influencing factors of private agricultural insurance industry.

Keywords:

Strategies, Agricultural Insurance, Obstacles of Implementation, Agricultural Insurance Fund.

* Associate Professor , Payam Noor University

** Msc. Student of MBA, Payam Noor University, Tehran (Corresponding Author)

Email: fedora_oryan@yahoo.com