

## مهندسی ارزش استراتژیک در بازارهای رقابتی (صنعت بانک و بیمه)

مهدی حقیقی کفاش\*، حمید تاجیک\*\*

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی ژنریک شراکت استراتژیک در صنعت بانک و بیمه مبتنی بر فرایند خلق و تخصیص ارزش بوده است. در این مقاله ضمن مرور بسترهای نظری و متدولوژی‌های نوین در عرصه مطالعه شراکت استراتژیک در حوزه بانک و بیمه، زوایای دستیابی به عملکرد سازمانی برتر نیز مورد بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفته و در نهایت الگوی ژنریک شراکت استراتژیک مبتنی بر فرایند خلق و تخصیص ارزش در صنایع بانک و بیمه ارائه گردید. با در نظر گرفتن موارد فوق-الذکر این تحقیق با بهره‌گیری از رویکرد توسعه‌ای-کاربردی، استراتژی‌های همبستگی و پیمایشی را دنبال نموده و با جهت‌گیری آزمون فرضیه، هم از جنبه توصیفی و هم از دیدگاه استنباطی به تحلیل یافته‌های حاصل از پرسشنامه می‌پردازد. نتایج تحقیق حاکی از ارتباط میان متغیرهای مداخله‌گر بر روی رابطه میان شراکت استراتژیک و فرایند خلق ارزش است. این در حالی است که از میان متغیرهای مداخله‌گر تنها اثرات مربوط به سن و قدمت شرکاء و پرتفوی شرکاء بر روی ارتباط میان شراکت استراتژیک و فرایند خلق و تخصیص ارزش معنی‌دار نبوده است. مطابق با نتایج حاصله و در خصوص مولفه‌های موثر بر عملکرد سازمانی نیز معیارهای استراتژیک سازمانی در قیاس با معیارهای عملیاتی، ارتباط موثرتری را منعکس کرده‌اند.

کلیدواژه‌ها: شراکت استراتژیک؛ فرایند خلق و تخصیص ارزش؛ صنعت بانک و بیمه، عملکرد سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۳/۲/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۳/۶/۳

\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).

E-mail: h.tajik1354@yahoo.com

## ۱. مقدمه

موفقیت مؤسسات مالی داخلی در گرو توجه به عوامل متعددی همچون حمایت مدیریت ارشد، بررسی نقاط قوت و ضعف و جستجوی منابع مکمل، آگاهی از انتظارات واقعی هر شریک از شراکت، اعتماد سازی از طریق تعهدات یک جانبه و پرهیز از رفتارهای فرصت طلبانه ارتباط می‌یابد [۵]<sup>۱</sup> که متاسفانه سهم شرکت‌های بیمه و بانک‌های داخل کشور از هر یک از عوامل مذکور بسیار محدود است. این در حالی است که در صورت وقوع شراکت‌های استراتژیک علاوه بر سرمایه گذاری در جنبه سخت آن (سرمایه گذاری‌های مالی و عملیاتی)، سرمایه گذاری در روابط بین شرکا نیز رخ خواهد داد که در نهایت امتیازات قابل توجهی را متوجه سازمان‌های فعال در این حوزه خواهد ساخت. از سوی دیگر از دیگر خلاءهای موجود در عرصه مدیریت کلان مؤسسات مالی داخل کشور خلق ارزش و تخصیص آن است که به نوبه خود تسهیم و به اشتراک گذاشتن منابع و توانمندیها را نیز به دنبال خواهد داشت و در نهایت قدرت رابطه بین شرکاء، تعهد نسبی شرکاء در قبال سایر شرکاتها و سطح تراکم شبکه کلی شرکاتها را نیز در پی خواهد داشت [۸]<sup>۲</sup> و [۷]<sup>۳</sup>. چالش مهم و اساسی دیگر سازمان‌های مذکور در عرصه داخلی و تقابل با تحریم‌های خارجی طیف‌بندی نادرست از فعالیتهای مشترک خود نظیر تحقیق و توسعه، بازاریابی و عدم درک قابلیت‌های متمایز هر یک از جمله مهارت‌های کارآفرینی و مهارت‌های تکنولوژیک خود است که در این پژوهش، سعی خواهد شد تا با بهره مندی از یک رویکرد پژوهشی منسجم و مبتنی بر تحقیقات پیشین، مدلی مبنی بر نحوه اثر فرایندهای شراکت استراتژیک بر خلق و تخصیص ارزش مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد. مطابق با بررسی‌های صورت گرفته، این پژوهش در جستجوی مدل بهینه شراکت استراتژیک جهت خلق ارزش و تخصیص ارزش در مؤسسات خدمات مالی (صنعت بیمه و بانکداری) و شناسایی ارتباط میان مولفه‌های اصلی شراکت استراتژیک ("زمینه و تمایل برای همکاری بین سازمانی"، "سازماندهی شبکه‌های شراکتی استراتژیک"، تسهیم توانمندی‌ها و منابع بین شرکاء") و خلق ارزش توسط هر یک از شرکاء خواهد بود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

طبقه‌بندی‌های مختلفی از شراکت استراتژیک صورت پذیرفته است؛ به نحوی که برخی از شراکت‌ها با هدف به دست آوردن فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری و یا کسب تکنولوژی برتر

---

1. Hoffmann  
2. Zaheer & Bell  
3. Stuart

شرکت‌های دیگر انجام می‌شود که به این نوع شراکت‌ها، شراکت‌های یادگیری<sup>۱</sup> گفته می‌شود. دسته دیگری از شراکت‌ها با هدف برنامه‌ریزی سنجیده‌تر بر روی دارایی‌های موجود و منحصر به فرد هر شریک صورت می‌گیرد که به این نوع شراکت‌ها، شراکت‌های تجاری<sup>۲</sup> اطلاق می‌شود. دسته دیگری از شراکت‌ها هر دو هدف را با هم دنبال می‌کنند که به آنها شراکت ترکیبی<sup>۳</sup> اطلاق می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که شرکت‌های موفق دریافته‌اند که شراکت‌های استراتژیک ابزار بسیار مهمی برای افزایش تطبیق پذیری<sup>۴</sup> در محیط‌های متلاطم و نامطمئن امروزی است. پس تطبیق پذیری می‌تواند مبنایی برای طبقه‌بندی شراکت‌ها محسوب شود. در تئوری کلاسیک یادگیری، دو واژه «بازبینی فعالیت‌ها»<sup>۵</sup> و «اکتشاف»<sup>۶</sup> را به عنوان انگیزه‌هایی برای تطبیق پذیری سازمانی می‌داند [۳]. «بازبینی» به برنامه‌ریزی عمیق و سنجیده روی توانمندی‌های موجود با هدف بهبود تدریجی و مستمر کارایی شرکت اطلاق می‌گردد. «عزم استراتژیک»<sup>۷</sup> در بازبینی، ایجاد درآمد اضافی از طریق بهبود مستمر در توانمندی‌های شرکت از طریق توسعه و برنامه‌ریزی سنجیده‌تر روی دارایی‌های موجود در شرکت است. «اکتشاف» به بررسی و ایجاد دارایی‌ها و توانمندی‌های جدید اشاره دارد. عزم استراتژیک در اکتشاف، شناسایی فرصت‌هایی جدید است که اثر قابل توجهی بر عملکرد شرکت بگذارد. بدیهی است که بقا و دوام آتی شرکت‌ها در گرو توجه به این دو بعد تطبیق پذیری است. به این ترتیب می‌توان در جدول زیر بر اساس این دو معیار، به طبقه‌بندی شراکت‌های استراتژیک پرداخت.

بالا	شراکت‌های یادگیری	شراکت‌های ترکیبی
اکتشاف	؟	شراکت‌های تجاری
	پایین	بالا

نمودار ۱. طبقه‌بندی شراکت‌های استراتژیک منبع: [۴]<sup>۸</sup>

1. Learning Alliance
2. Business Alliance
3. Hybrid Alliance
4. Adaptation
5. Exploitation
6. Exploration
7. Strategic Intent
8. Bae & Gargiulo

در هر یک از این شراکت‌ها عزم استراتژیک منحصر به فردی وجود دارد و نیازمند یک فرایند مدیریتی مخصوص به خود است. بر همین اساس، برخی از خطوط راهنمای مدیریتی و عواملی که در موفقیت شراکت‌های استراتژیک اثرگذار هستند، عبارتند از:

- استخراج اهداف شراکت از استراتژی کسب و کار هر شریک؛
- آگاهی از زمان مورد نیاز برای توسعه شرکت؛
- بررسی نقاط قوت و ضعف و جستجوی منابع مکمل؛
- توافق در مورد ارزش‌ها و اهداف محوری؛
- انتخاب شریک با تناسب فرهنگی بالا (برنامه‌ریزی بر فائق آمدن بر عدم تناسب فرهنگی)؛
- آگاهی از انتظارات واقعی هر شریک از شراکت؛
- مشارکت برابر از طرف شرکاء؛
- توافق در مورد اهداف روشن و واقع بینانه؛
- اعتمادسازی از طریق تعهدات یک جانبه و پرهیز از رفتارهای فرصت طلبانه؛
- پیش‌بینی‌های لازم برای خاتمه برنامه ریزی نشده شراکت (آماده شدن برای خاتمه در حین طراحی شراکت) [۶].

در بررسی تاثیر شراکت استراتژیک بر روی فرایند خلق و تخصیص ارزش و در نهایت عملکرد سازمانی، زمینه‌های کارکردی مطلوبی مدنظر قرار گرفت. شراکت‌های استراتژیک دستیابی به اهداف استراتژیک را تسهیل می‌سازد ولی باعث ایجاد رقیب در بلندمدت می‌شود. یکی از مهمترین معیاب شراکت استراتژیک، انتقال ناخواسته دانش رقابتی به شرکاء است که باعث می‌شود آنها بعداً به رقبای آن سازمان تبدیل شوند. مزیت‌های حاصل از استقرار نظام مدیریت دانش در زمره مولفه‌های مکمل شراکت استراتژیک قرار می‌گیرد که به عنوان مکانیزمی برای محافظت از این دانش رقابتی مدنظر قرار می‌گیرد. در مرحله اجرا و مدیریت شراکت، شرکاء باید یک سیستم هماهنگ کننده و اطلاعاتی را برپا سازند و منابع لازم را ایجاد کنند. این مرحله نیاز به حمایت مدیریت عالی دارد. در این مرحله همچنین باید از انتقال ناخواسته دانش جلوگیری شود. شرکاء باید توان یادگیری از شریک مقابل را داشته باشند. در مرحله مدیریت شراکت عملکرد شراکت باید پیوسته بازنگری شود. تایید فرضیه ارتباط بین مزیت‌های حاصل از استقرار نظام مدیریت دانش و فرایند خلق و تخصیص ارزش موید با پیشینه پژوهش موجود بوده و به نظر می‌رسد این موضوع به میزان زیادی به ارتباط میان بانک‌ها و شرکت‌های بیمه‌ای و مراودات تجاری میان آنها در کشور معطوف گردد. بارت (۱۹۹۲) نظریه حفره‌های ساختاری را توسعه داد، وی ادعا می‌کند که حفره ساختاری فضایی در شبکه اجتماعی است، پیوندی که می‌تواند

سازمان‌ها یا مجموعه سازمان‌های حاضر را مرتبط کنند. نظریه حفره‌های ساختاری مدعی است که سیستم‌های سازمانی بهترین هستند، زیرا تعادلی از ارتباط کارا و موثر بوجود می‌آورد. استول (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که سازمان‌های غیردولتی<sup>۱</sup> که مملو از حفره‌های ساختاری هستند، موقعیت خودشان را در شبکه جهانی تقویت می‌کنند و در فرایند حفره‌های ساختاری سازمان‌ها برای کیفیت شبکه کامل و دولت و ملت همکاری می‌کنند. چارچوب حفره‌های ساختاری توصیه می‌کند که سازمانی که درصدد تکمیل همه حفره‌های ساختاری در یک سیستم است ممکن است منابع‌شان را در تلاش‌های بیهوده برای حفظ روابطشان از دست بدهند. از سوی دیگر سازمانی که از تکمیل حفره‌های سازمانی سر باز می‌زند، خودش را در اختیار شرکاء اصلی قرار می‌دهد [۹].

به طور استراتژیک شبکه‌ای شدن (یعنی، انتخاب شرکاء شبکه که دسترسی موثر به منابع سیستم دیگر را پیشنهاد می‌کند) به منظور تکمیل حفره‌های ساختاری منابع اطلاعاتی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند و قدرت و نفوذ اعتبار را افزایش می‌دهد. بازارهای نوظهور همواره در جریان تغییرات هستند و در معرض حفره‌های سازمانی متعددی قرار دارند؛ مانند مقررات ناقص و اغلب در حال تغییر، عدم وجود کانال‌های توزیع در سراسر کشور، شبکه تدارکات ضعیف، گزینه‌های تامین مالی محدود و حتی نبود اطلاعات اولیه بازار [۱۰]. جای تعجب نیست که شرکت‌های موجود در بازارهای نوظهور در غلبه بر چنین حفره‌هایی نسبت به شرکت‌های چند ملیتی بهتر عمل می‌کنند، نه به این دلیل که مدل عملیاتی بهتری دارند، بلکه تنها به این دلیل که اغلب هنوز توسط بنیانگذاران اصلی خود اداره می‌شوند، کارآفرینان کهنه کار صنعت که در یافتن راه‌های عملی مهارت دارند و هنوز بیشتر تصمیمات مهم بر عهده آنها است. در مقابل شرکت‌های چند ملیتی فاقد درک بازار داخلی و ارتباطات شخصی با سایر ذینفعان هستند و اغلب فرآیندهای وقت‌گیر تصمیم‌گیری‌ها در سطح جهانی مانعی برای عملکرد صحیح آنها در داخل است. اگر شرکات‌های استراتژیک، عمدتاً برای دستیابی به منابع سودمند و مفیدی است که یک سازمان در اختیار ندارد، آنگاه همکاری با مکمل‌های قوی و ضعیف هزینه بیشتری را نسبت به همکاری با همتای شبیه به خود برای ما به همراه دارد.

**شرکات استراتژیک در صنعت بانک و بیمه.** تدارک خدمات بیمه ای توسط بانک‌ها، شبکه‌ای رسمی و رو به رشد برای توزیع محصولات بیمه‌ای می‌باشد. با این وجود، شیوه‌های شرکات بانک‌ها و شرکت‌های بیمه در سرتاسر جهان متفاوت بوده و عواملی چون ملاحظات قانونی و نیز عوامل فرهنگی، اجتماعی و جمعیتی توجیه‌کننده برخی از این دگرگونی‌ها می‌باشد.

صرفنظر از این ناهمسانی‌ها، نفوذ شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه در سال‌های اخیر به ویژه در بازارهای رو به رشد افزایش یافته است. الگوهای موفق شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه، در ابتدا شامل فروش محصولاتی ساده شده که از طریق باجه‌های بانک‌ها به مشتریانی صورت می‌گرفته است که تصمیماتی لحظه‌ای اتخاذ می‌کرده‌اند [۱۱]. محصولات شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه به عنوان مکملی برای محصولات بانکی موجود بودند و همین امر، فرصت‌های فروش بیشتری را فراهم می‌آورد. در سرتاسر جهان، شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه به عنوان اهرمی کارآمد و اثربخش و با هدف دستیابی به یک پایگاه در بازارهایی با نفوذ بیمه‌های پایین و تنوع محدود شبکه‌های توزیع، از سوی بیمه‌گران بکار گرفته شده است. این باور در میان مدیران وجود دارد که یکپارچه‌سازی عملیات بانکی و بیمه‌ای می‌تواند یاریگر آنان در کاهش هزینه‌ها بوده و تشریک مساعی این دو بخش را به بیشترین میزان افزایش دهد. با این وجود، صرفه‌های حاصل از عملیات یکپارچه، در نتیجه تغییرات قانونی، به گونه‌ای فزاینده به چالش کشیده شده است. قوانین جدید، بسیاری از مزیت‌های سرمایه‌ای را که شراکت‌های بانک‌ها و شرکت‌های بیمه سابقاً از آن برخوردار بودند، حذف کرده است. در همین زمان، جستجو برای رشد بیشتر، برخی از شراکت‌های مرتبط را بر آن داشته تا به دنبال کشف الگوهای جایگزین برای فعالیت خود باشند [۱۳].

برای نمونه، برخی از این بیمه‌گران، به تمرکز صرف بر توزیع متمایل گشته و در حال اتخاذ راهبردهایی مبتنی بر تعدد تأمین کنندگان و تعدد شبکه‌های توزیع هستند. بازاریابی محصولات پیچیده‌تر نیز، در برخی از کشورها، به موازات تمرکز بر بخش‌های مشتریان و توزیع محصولات بیمه‌ای غیرزندگی پیشرفت کرده است. روندهای رو به تکوین، چالش‌ها و فرصت‌های این امر، به ویژه در حوزه‌هایی چون مدیریت پرونده‌های خسارتی - به واسطه تواتر بالاتر خسارات محصولات بیمه‌ای غیر زندگی - ضرورت بیشتری می‌یابد. در بازارهای تکاملی، چنین رشدی به گونه‌ای فزاینده و از طریق عرضه محصولات بیمه‌های زندگی و غیر زندگی پیچیده‌تر به بازار هدفی که به دقت گزینش شده، پشتیبانی می‌گردد. از آنجا که توسعه هر بازار، همچنین بستگی فراوانی به محیط‌های قانونی و تجاری هر کشور خواهد داشت، شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه می‌توانند از گرایش دولت‌ها به سمت و سوی خصوصی‌سازی تعهدات درمانی و بازنشستگی خود، بهره‌مند شوند [۱۰، ۱۱]. در بازارهای رو به تکوین، ورودی‌های جدید، به شکلی موفقیت آمیز، شراکت استراتژیک بانک بیمه را به عنوان ابزاری در جهت رقابت با شرکت‌های حاکم بر بازار به خدمت گرفته‌اند. با توجه به نفوذ کنونی نسبتاً پایین شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه در بازارهای رو به تکوین، احتمالاً این شکل از تدارک خدمات بیمه‌ای، توسعه قابل توجهی را در سال‌های آتی تجربه خواهد کرد. طی دو دهه گذشته، شراکت

بانک‌ها و شرکت‌های بیمه به شبکه توزیعی کلیدی در بسیاری از بازارهای بیمه‌های تبدیل شده است. شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه اینچنین تعریف شده است: "استراتژی‌هایی که از سوی بانک‌ها یا شرکت‌های بیمه و با هدف فعالیت در بازار مالی به شیوه‌ای کم و بیش یکپارچه اتخاذ می‌شوند" [۹]. این تعریف، بر وجود رابطه متقابل میان خدمات مالی گوناگون و همچنین توزیع این محصولات تأکید دارد. تعاریف دیگر، درجه یکپارچگی میان بانکداری و بیمه را مورد تأکید قرار داده‌اند به گونه‌ای که برخی از پژوهشگران چنین استدلال میکنند که شراکت صحیح استراتژیک بانک‌ها و شرکت‌های بیمه، نیازمند درجه نسبتاً بالایی از یکپارچگی میان این دو بخش می‌باشد. بخش دیگری از این تعاریف، قاطعانه بیان می‌دارند که محصولات بیمه‌ای باید به طور خاص برای توزیع از طریق شبکه‌های شراکتی بانک‌ها و شرکت‌های بیمه طراحی شوند. گزینش الگوهای شراکت استراتژیک بانک‌ها و شرکت‌های بیمه، بستگی به محیط خاص اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و قانونی بازار میزبان و نیز زیرساخت بازار و خواست مصرف‌کننده دارد [۱۳].

در توصیف نوسان‌پذیری الگوهای شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه می‌توان از ویژگی‌هایی چون مالکیت، سطح فروش، محصولات، پایگاه اطلاعات مشتریان، تأمین‌کنندگان محصول و مدیریت خط مشی بهره‌گرفت. با وجود اینکه طبقه‌بندی الگوهای شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه بر مبنای ساختار مالکیت (مانند فعالیت مستقل، سرمایه‌گذاری مشترک یا شرکت‌های تابعه) به صورت امری معمول درآمده است، لیکن امکان ارائه طبقه‌بندی‌های بیشتر، با مبنای قرار دادن دیگر متغیرها، وجود دارد. برخی اظهارنظرهای کلی بر مبنای تجربیات گذشته، می‌تواند در انتخاب مناسب‌ترین الگو یاری بخش باشد. عموماً گفته می‌شود که هرچه یکپارچگی عملیات بانکی و بیمه‌ای بیشتر باشد، پذیرش هزینه‌های تولید و توسعه سید خدمات برای شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه آسان‌تر خواهد بود. این امر، اشتراک‌گذاری پایگاه‌های اطلاعات مشتریان را تسهیل خواهد کرد و ممکن است برخی از بازارها، افشای اطلاعات مصرف‌کنندگان را محدود نمایند. بهره‌گیری از ساختارهای باز فناوری اطلاعات نیز امکان کاهش هزینه‌ها را از طریق خرید از بازارهای خارجی و دسترسی به سکوها‌های اشخاص ثالث برای شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه فراهم می‌آورد. سرانجام اینکه محصولات پیچیده و مورد تأکید شدید نیازمند آموزش بیشتر کارمندان بوده و ممکن است برای تمامی مشتریان بانک مناسب نباشد [۹]. الگوهای رایج در خصوص شراکت استراتژیک در صنعت بانک و بیمه نیز به همراه اهم مزیت‌های مطرح در این خصوص در جدول ۱ نشان داده شده است. با در نظر گرفتن موارد یاد شده، مدل مفهومی تحقیق حاوی روابط علی و معلولی میان متغیرها نیز در نمودار ۱

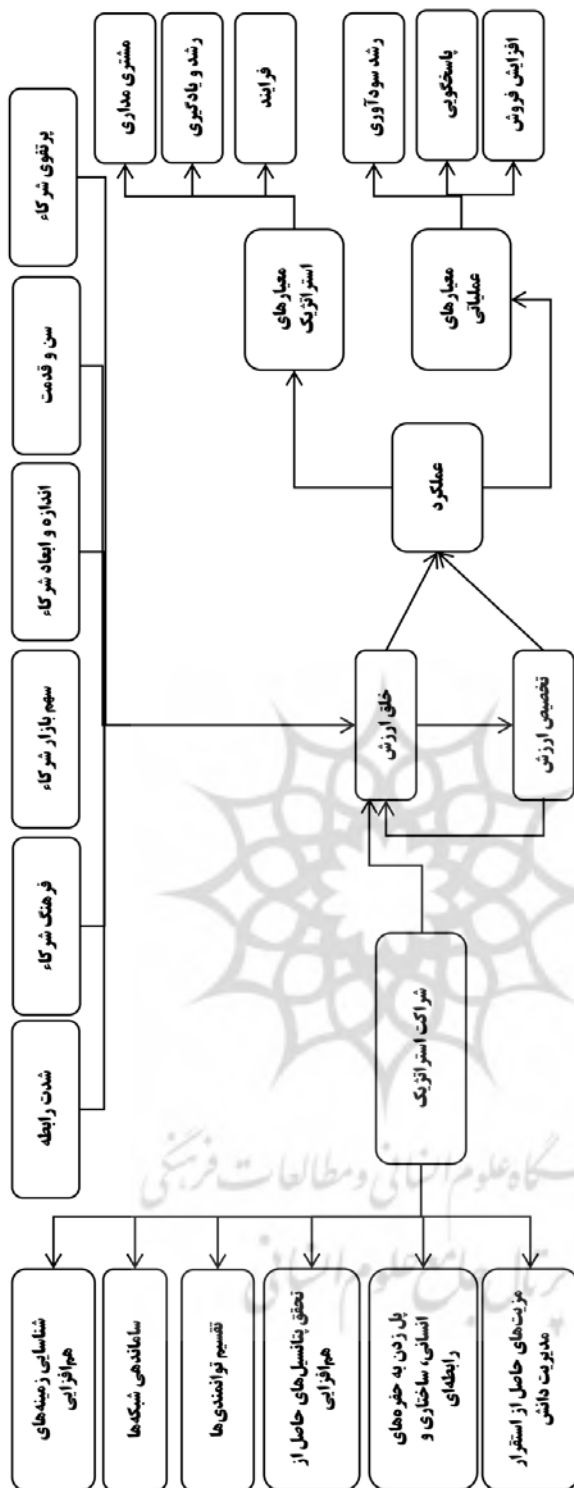
نشان داده شده است. این الگو منبعث از پژوهش گسترده ایمه<sup>۱</sup> بر روی شرکت‌های بیمه و بانک‌ها می‌باشد که با در نظر گرفتن الگوی مشابه در این خصوص، طرح جامعی مطابق با رفتارهای سازمانی و کسب و کار در صنایع مالی در کشور تطبیق داده شد.

جدول ۱. الگوهای رایج در خصوص شراکت استراتژیک در صنعت بانک و بیمه

مدل کسب و کار	تشریح	شرایط بازار	مزیت‌ها	معایب
توافق توزیعی	- بانک به عنوان توزیع کننده، خدمات بیمه‌ای را از طریق شرکت‌های مرتبط ارائه می‌دهد	- در چارچوب همکاری با شرکت‌های مختلف بیمه‌ای، بانک‌ها محدودیت‌های قانونی و رایجی را در پیش رو خواهند داشت. - مشتریان مشاوران مستقل را ترجیح می‌دهند.	- این مدل نیازمند حجم سرمایه‌گذاری اندکی است. - زمان راه‌اندازی اندک - این مدل همکاری با یک شرکت بیمه را ممنوع می‌داند.	- بانک و بیمه‌گر، نگرش یکپارچه به مشتریان را نادیده می‌انگارد. - بیمه‌گر کنترل اندکی بر روی محصولات خواهد داشت. این مدل فرایندهای بومی‌سازی محصولات مطابق با مشتریان بانک‌ها را دنبال نمی‌کند.
شراکت استراتژیک	بانک خدمات بیمه‌ای خود را تنها از طریق یک شرکت بیمه عرضه می‌دارد.	- قوانین و مالیات- های مرتبط یکپارچه‌سازی دقیق و نزدیک فعالیت‌های بانک و بیمه را امکان‌پذیر نمی‌سازد.	- بانک از رقابت میان شرکت‌های بیمه برای انتخاب خود منتفع خواهد شد. - این مدل نیز نیازمند سرمایه‌گذاری اندکی است. نیازمند تسهیم پایگاه داده مشتریان است.	- یکپارچگی اندکی میان عناصر وجود خواهد داشت. - در حوزه MIS، IT و نیروهای فروش نیازمند سرمایه‌گذاری خواهد بود. - شفافیت مسئولیت‌ها در این مدل همکاری مورد ابهام است.
سرمایه‌گذاری مشتری	بانک و بیمه یک شرکت مشترک تاسیس خواهند کرد.	- این الگو یکپارچگی سطح بالایی را ایجاد خواهد کرد که در نهایت تبادل اطلاعات میان بانک و شرکت بیمه را تسهیل می‌سازد.	- بانک و بیمه از مالکیت مشترکی بر روی محصولات و خدمات برخوردار خواهند بود. - توسعه پایگاه داده مشتریان، تعهد قوی و بلندمدت بر روی حجم سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته.	- این مدل نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجهی است. - بیمه‌گر بر روی استراتژی‌های کانال توزیع کنترل نخواهد داشت. - برقراری تعادل میان نیروهای وارده دشوار خواهد بود. - در نتیجه ساختار پیچیده مدل، جهت‌دهی نسبت به بازار نسبتاً کند خواهد بود.
گروه خدمات مالی	- شراکت بانک و بیمه یک شرکت مادر تخصصی تاسیس خواهند کرد.	- تطابق فرایندها در قبال بازار مشابه با الگوی سرمایه‌گذاری مشترک خواهد بود.	- منافع عملیاتی حاصل از یکپارچگی محصولات و سیستم‌ها قابل توجه خواهد بود. - بهره‌برداری از پایگاه اطلاعات مشتریان نامحدود خواهد بود. - فرهنگ سازمانی مشترک. - طیف گسترده‌ای از خدمات مالی	- نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجهی است. - ریسک از بین رفتن برند در صورتی که یکی از طرفین ضعیف عمل نماید.

<sup>1</sup> Aime





نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه ۱: شراکت استراتژیک بر فرایند خلق و تخصیص ارزش تاثیر دارد.

فرضیه ۱-۱: زمینه و تعامل همکاری بین سازمانی بر فرایند خلق و تخصیص ارزش موثر است.  
فرضیه ۱-۲: سازماندهی شبکه‌های شراکتی استراتژیک بر فرایند خلق و تخصیص ارزش موثر است.

فرضیه ۱-۳: تقسیم توانمندی‌ها و منابع بین شرکاء بر فرایند خلق و تخصیص ارزش موثر است.  
فرضیه ۱-۴: هم‌افزایی سازمانی بر فرایند خلق و تخصیص ارزش موثر است.  
فرضیه ۱-۵: پل زدن به حفره‌های سازمانی بر فرایند خلق و تخصیص ارزش موثر است.  
فرضیه ۱-۶: ارزیابی و کنترل فرایندهای استراتژیک بر فرایند خلق و تخصیص ارزش موثر است.

#### فرضیه ۲: متغیرهای مداخله‌گر مربوط به شراکت، بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و خلق و تخصیص ارزش اثر دارد.

فرضیه ۲-۱: شدت رابطه بین شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و خلق و تخصیص ارزش موثر است.  
فرضیه ۲-۲: فرهنگ شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و خلق و تخصیص ارزش موثر است.  
فرضیه ۲-۳: تراکم شبکه شراکت بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و خلق و تخصیص ارزش موثر است.  
فرضیه ۲-۴: اندازه و ابعاد شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و خلق و تخصیص ارزش موثر است.  
فرضیه ۲-۵: سن و قدمت شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و خلق و تخصیص ارزش موثر است.  
فرضیه ۲-۶: پرتفوی شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و خلق و تخصیص ارزش موثر است.

#### فرضیه ۳: فرایند خلق و تخصیص ارزش بر عملکرد سازمانی اثر دارد.

فرضیه ۳-۱: فرایند خلق و تخصیص ارزش بر معیارهای استراتژیک عملکرد اثر دارد.  
فرضیه ۳-۲: فرایند خلق و تخصیص ارزش بر معیارهای عملیاتی عملکرد اثر دارد.

### ۳. روش شناسی پژوهش

**طرح تحقیق.** پژوهش مورد نظر از نقطه نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای و از نقطه نظر اجرا تحلیلی- توصیفی است که به صورت اکتشافی به تدوین مولفه‌ها و استراتژی‌های مورد نظر پرداخته است. در این تحقیق بررسی تحلیلی داده‌های مورد نظر در قالب کمی انجام گرفته است [۱]. از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی می باشد، پس تحقیق به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه‌های اخیر روش‌های فراوانی ارائه شده است. یکی از این روش‌ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده<sup>۲</sup> و متغیرهای مکنون<sup>۳</sup> می باشد. از طریق این رویکرد می توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می باشد، ضرورت استفاده از این مدلها روز به روز بیشتر می شود.

**ابزار و روش گردآوری داده‌ها.** در این پژوهش ابزار مورد استفاده بررسی اسناد و مدارک و نیز کاربرد جهت کسب نقطه نظرات گروهی از متخصصان بوده است. کاربرد طراحی شده مبتنی بر بررسی تحلیلی اهمیت اهداف و برنامه‌های کلان، نتایج و دستاوردهای مورد انتظار، عوامل کلیدی موفقیت، رویه‌های اجرایی و عملیاتی مورد استفاده بوده است.

**جامعه و نمونه آماری.** جامعه آماری در نظر گرفته شده برای پاسخگویی به سوالات مورد نظر خبرگان و صاحب‌نظران صنعت بانک و بیمه بوده اند که در نهایت پرسشنامه مذکور در اختیار ۲۱۹ نفر از مدیران و خبرگان در حوزه‌های منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی و حوزه‌های مرتبط قرار گرفته است. از این تعداد تعداد ۱۵۲ پرسشنامه جمع‌آوری گردید؛ که نرخ بازگشتی معادل ۷۵ درصد را برای تحقیق به همراه داشته است. نوع نمونه‌گیری مورد نظر نمونه‌گیری قضاوتی و بر مبنای نمونه در دسترس خبرگان بوده است.

**روایی و پایایی ابزار.** برای اطمینان از روایی پرسشنامه، پس از جستجو و مطالعه کتب و مقالات تخصصی مختلف، از نقطه نظرات خبرگان استفاده گردید [۲]. به منظور ارزیابی روایی

---

1. Structural equation modeling  
2. Observed variables  
3. Latent variables

پرسشنامه، از تحلیل عاملی<sup>۱</sup> استفاده شده است. با استفاده از این روش مشخص خواهد شد که آیا سوالات طراحی شده در هر سازه واقعاً می‌تواند سازه مورد نظر را بسنجد. به عبارت دیگر آیا سوالات و شاخص‌های در نظر گرفته شده از روایی لازم برخوردار است یا نه. به عبارت دیگر علت استفاده از این روش این است که این تکنیک ابعاد ۵ گانه را از حیث دارا بودن مشخصه-هایی که بتوانند تفسیری قابل قبول و منسجم از سازه ارائه دهند بررسی می‌کند. تعداد ۳۰ پرسشنامه به عنوان نمونه اولیه توزیع گردید و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS، میزان ضریب اعتماد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده با روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید که در جدول زیر بدان اشاره شده است.

جدول ۲. آماره‌های آزمون کرونباخ

متغیرها	گویه‌ها	شناسه	ضریب آلفای کرونباخ
فکر کن سن چیز تکر	زمینه و تعامل همکاری بین سازمانی	INO	۰/۸۶
	سازماندهی شبکه‌های شراکتی استراتژیک	ORG	۰/۸۹
	تقسیم توانمندی‌ها و منابع بین شرکاء	DEV	۰/۷۲
	هم افزایی	SYN	۰/۷۴
	پل زدن به حفره‌های سازمانی	BRI	۰/۸۹
	ارزیابی و کنترل فرایندهای استراتژیک	EVA	۰/۶۷
متغیرهای مداخله‌گر	شدت رابطه بین شرکاء	INT	۰/۸۱
	فرهنگ شرکاء	CUL	۰/۸۱
	تراکم شبکه شراکت	NET	۰/۸۷
	اندازه و ابعاد شرکاء	SIZ	۰/۸۴
	سن و قدمت شرکاء	AGE	۰/۷۲
	پرتفوی شرکاء	POR	۰/۷۵
ارز ش	خلق ارزش	CRE	۰/۷۱
	تخصیص ارزش	ASI	۰/۸۲
	معیارهای استراتژیک	STR	۰/۷۳
	معیارهای عملیاتی	OPE	۰/۸۲
عملکردسازمانی			

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

با در نظر گرفتن تحلیل عاملی تأییدی و ارزیابی سطح اثرگذاری هر یک از سنج‌ها بر روی متغیرهای تعیین شده، در این بخش تحلیل مسیر روابط میان متغیرها ارائه می‌گردد. مراحل کار نیز بدین ترتیب است که ابتدا ضرایب مربوطه بدون ورود متغیرهای مداخله‌گر محاسبه می‌گردد و

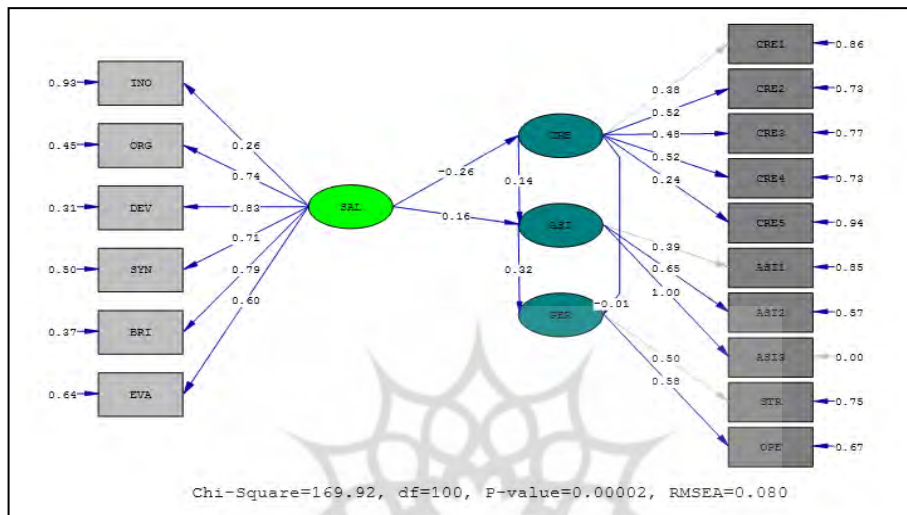
1. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

در مرحله بعد و با در نظر گرفتن متغیرهای نامبرده، تحلیل مسیر میان متغیرها صورت خواهد پذیرفت. جدول زیر میانگین شاخص‌ها و عامل‌ها در سازه‌های درون‌زا را به نحوی نشان می‌دهد که بر حسب بار عاملی مولفه‌های یاد شده، ضریب اهمیت هر یک شناسایی گردد. مدل تخمین تحقیق بدون در نظر گرفتن متغیرهای مداخله‌گر نیز ذیل جدول عنوان گردیده است.

جدول ۳. برآورد میانگین و بار عاملی شاخص‌ها و سنجه‌ها

متغیر	زیر مولفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	وضعیت اهمیت	بار عاملی مدل
تبرکات استراتژیک	شناسایی زمینه‌های هم‌افزایی	۳/۲۵	۱/۰۵	۷/۲۴	دارد	۰/۸۹
	ساماندهی شبکه‌های شراکتی	۳/۲۴	۱/۱۱	۸/۱۱	دارد	۰/۹۳
	استراتژیک					
	تقسیم توانمندی‌ها و منابع بین شرکاء	۳/۳۸	۱/۲۳	۹/۱۲	دارد	۰/۹۸
	تحقق پتانسیل‌های حاصل از هم‌افزایی	۳/۶۴	۱/۲۱	۷/۵۵	دارد	۰/۸۷
	پل زدن به حفره‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای	۳/۴۱	۱/۳۴	۱۰/۰۵	دارد	۰/۷۱
	کسب مزیت‌های حاصل از استقرار نظام مدیریت دانش	۳/۶۵	۱/۰۹	۹/۳۲	دارد	۰/۵۹
	انتقال فن‌آوری مورد نیاز	۳/۶۱	۰/۸۴	۴/۵۶	دارد	۰/۸۳
	اثربخشی ارتباطات سازمانی	۳/۳	۰/۷۴	۳/۸	دارد	۰/۶۲
	تطابق تکنولوژی و سبک ارتباطات درون سازمانی	۳/۴۷	۰/۸۸	۴/۲۳	دارد	۰/۷۸
خلق ارزش	توسعه رویکرد تحقیق و توسعه در سازمان	۳/۷	۱/۱۳	۴/۸	دارد	۰/۸۲
	توسعه رویکرد حل مساله در سطوح مختلف	۳/۴۴	۱/۰۷	۴/۱۲	دارد	۰/۶۳
	تولید ثروت در سطوح مختلف فعالیت	۳/۵۱	۰/۸۹	۴/۱۸	دارد	۰/۷۳
	تولید ارزش در فعالیت‌های عملیاتی، پشتیبانی و عملیاتی سازمان	۴/۱۲	۱/۲۲	۵/۱۱	دارد	۰/۸۷
تخصیص ارزش	تکمیل فرایند لجستیک ارزش در واحدهای مختلف	۳/۴۵	۰/۸۹	۴/۲۴	دارد	۰/۷۹
	مشتری مداری	۲/۲۷	۰/۴۱	۱/۲۳	ندارد	۰/۰۳
معیارهای استراتژیک	رشد و یادگیری	۴/۳۴	۱/۲۱	۵/۴	دارد	۰/۹
	بهبود فرایندهای سازمانی	۴/۲۲	۱/۲۳	۵/۵۱	دارد	۰/۹
	رشد سودآوری	۳/۷۱	۱/۰۱	۴/۷	دارد	۰/۸۱
معیارهای عملیاتی	پاسخگویی	۳/۸۵	۱/۰۹	۴/۸۵	دارد	۰/۸۵
	افزایش فروش	۳/۶۹	۰/۹	۴/۱۶	دارد	۰/۷۱

به استثنای یک مولفه از میان عناصر مربوط به عملکرد استراتژیک (مولفه مدیریت ارتباط با مشتری) که از سطح معنی‌داری کافی برخوردار نبوده، تمامی اعداد معنی‌داری کلیه پارامترهای مدل از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است؛ لذا همبستگی مدل اندازه‌گیری متغیر مربوطه تایید می‌شود. نتایج تحلیل کوواریانس مطابق جدول فوق نشان می‌دهد که بین ابعاد به صورت دو به دو جهت‌گیری مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ بدین معنی که هرگونه بهبود یا افزایش در یکی از ابعاد شراکت استراتژیک همراه با افزایش در سایر ابعاد خواهد بود.

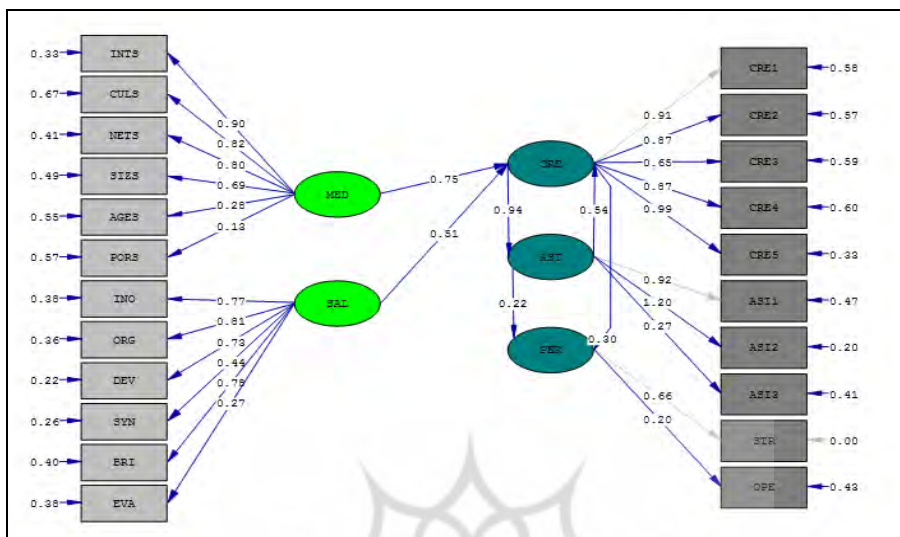


نمودار ۲. مدل تخمین تحقیق بدون در نظر گرفتن متغیرهای مداخله‌گر

مطابق با ضرایب بدست آمده از نمودار ۲، بین متغیرهای مکنون مربوطه و شاخص‌های متناظر با آنها، همبستگی مثبت وجود دارد. مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد. مقدار RMSEA مدل برابر با ۰/۰۸۰ می‌باشد. همچنین سایر شاخص‌های نیکویی برازش همچون CFI, NFI, GFI دارای مقادیری بزرگتر از مقدار مجاز ۰/۹۰ می‌باشند. در مقابل و به منظور ارزیابی و بررسی تاثیر متغیرهای مداخله‌گر بر روی ارتباط میان شراکت استراتژیک و فرایند خلق و تخصیص ارزش، از الگوی شارما و همکاران استفاده گردید. بر اساس مدل شارما و همکاران<sup>۱</sup> در بررسی متغیرهای تعدیل‌کننده، رابطه میان متغیرهای مفروض با متغیرهای پیش‌بین سنجیده می‌شود. بدین ترتیب متغیرهای مداخله‌گر به واسطه ضرب درونی هر یک از متغیرهای مربوطه و متغیرهای مستقل، به متغیر مستقل دیگری مبدل خواهند شد. نتیجه

1. Sharma et.al.

حاصل از آنالیز مربوطه نیز در نمودارهای زیر عنوان گردیده است. در مرحله نهایی و پس از شناسایی ارتباط میان متغیرهای تعدیل‌گر و متغیر پیش‌بین، ضرایب واقعی و استاندارد مربوط به آنها ارائه می‌گردد. از سوی دیگر و با استفاده از تحلیل واریانس چندمتغیره نیز تاثیر متغیرهای مداخله‌گر بر روی رابطه شراکت استراتژیک و فرایند خلق و تخصیص ارزش ارائه می‌گردد.



نمودار ۳. مدل تخمین استاندارد مولفه‌های تحقیق با ورود متغیرهای مداخله‌گر

در نمودار ۳ تاثیرگذاری متغیرهای مستقل شراکت استراتژیک و تعدیل‌گر بر روی ارتباط میان فرایند خلق و تخصیص ارزش و عملکرد سازمانی نشان داده شده است. ضرایب معنی‌داری حاکی از ارتباط مثبت و قوی میان متغیرهای مداخله‌گر بر روی رابطه میان شراکت استراتژیک و تخصیص ارزش است. تراکم شبکه شراکت و اندازه و ابعاد شرکاء در زمره متغیرهای مداخله‌گری قرار دارند که اثر ارتباط آنها بر ارتباط میان شراکت استراتژیک و فرایند خلق و تخصیص ارزش بسیار اندک تلقی می‌گردد. از سوی دیگر جایگشت متغیرهای مربوط به عملکرد سازمان در حوزه‌های عملیاتی نیز نسبت به حوزه‌های استراتژیک بسیار ضعیف و نامحسوس برآورد گردیده است. به طور کلی در مدل معادلات ساختاری هر چه مقدار GFI بالاتر از ۰/۸۰ باشد مدل از لحاظ این شاخص در وضعیت خوبی قرار دارد (جارزگاگ و سوربوم، ۱۹۸۸). مقدار GFI گزارش شده برابر با ۰/۸۸ است. برای بررسی اینکه مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه‌جویی را با هم ترکیب می‌کند از شاخص بسیار توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. مقدار ناچیز RMSEA در این مدل (۰/۰۱۳) محاسبه شده است و نشان از تبیین مناسب کوواریانس‌ها دارد. برای بررسی اینکه یک مدل به خصوص در مقایسه با سایر

مدل‌های ممکن، از لحاظ تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده‌شده تا چه حد خوب عمل می‌کند از مقادیر شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) استفاده شده است. مقادیر بالای ۰/۹ این شاخص‌ها حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن است. در نهایت، مدلی که در آن این شاخص ۰/۹۰ یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارد. به طور کلی مقادیر قابل قبول شاخص‌های برازش و برآوردهای مدل اصلی در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل نهایی تحقیق

نام شاخص	برآوردهای مدل اصلی	مقادیر قابل قبول شاخص‌های برازش
(کای دو بر درجه‌ی آزادی)	۲/۸۹	کمتر از ۳
GFI (نیکویی برازش)	۰/۸۸	بالاتر از ۰/۸
AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰/۸۲	بالاتر از ۰/۸
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰/۰۱۳	کمتر از ۰/۰۸
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹
NFI (برازندگی نرم شده)	۰/۹۰	بالاتر از ۰/۹
NNFI (برازندگی نرم نشده)	۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹
IFI (برازندگی فزاینده)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹

به جهت بررسی اثر متغیرهای مداخله‌گر بر روی رابطه میان مولفه‌های شراکت استراتژیک و فرایند خلق و تخصیص ارزش و از سوی دیگر عملکرد سازمانی، از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره نیز بهره گرفته شد تا بدین ترتیب آزمون دیگر در مسیر تحلیل مسیر انجام گیرد. نتایج مربوط به تحلیل مذکور در جدول زیر نشان داده شده است.



جدول ۵. نتایج مربوط به آزمون تحلیل کوواریانس چند متغیره

سطح معنی داری	آماره F	آماره	اثرات احتمالی	
۰/۰۰	۱۱۶۴۶	۱/۰۰	Pillai's Trace	اثرات متقابل
۰/۰۰	۱۱۶۴۶	۰/۰۰	Wilks' Lambda	
۰/۰۰	۱۱۶۴۶	۱۷۴۶۹	Hotelling's Trace	
۰/۰۰	۱۱۶۴۶	۱۷۴۶۹	Roy's Largest Root	
۰/۳۰	۱/۳۴	۲/۳۱	Pillai's Trace	متغیرهای مداخله‌گر
۰/۰۴	۱/۹۷	۰/۰۰	Wilks' Lambda	
۰/۰۰۹	۱/۴۷	۶۶	Hotelling's Trace	
۰/۰۰	۲۳	۵۸	Roy's Largest Root	
۰/۰۲	۱/۵۰	۲/۹۰	Pillai's Trace	شراکت استراتژیک
۰/۰۴	۲/۱۶	۰/۰۰	Wilks' Lambda	
۰/۰۳	۱/۵۳	۵۴۴	Hotelling's Trace	
۰/۰۰	۲۳	۴۶۰	Roy's Largest Root	
۰/۰۰	۱/۵۹	۲/۴۸	Pillai's Trace	متغیرهای مداخله‌گر × شراکت استراتژیک
۰/۰۵	۱/۹۹	۰/۰۰	Wilks' Lambda	
۰/۰۴	۱/۲۸	۶۸	Hotelling's Trace	
۰/۰۱	۱۹	۵۸	Roy's Largest Root	

نتایج حاصل از جداول فوق الذکر موید نتایج بدست آمده از تحلیل مسیر است که بر آن اساس اثر متغیرهای مداخله‌گر بر روی ارتباط میان شراکت استراتژیک و فرایند خلق و تخصیص ارزش معنی‌دار شناخته شده است. این در حالی است که اثر متغیرهای مداخله‌گر بر فرایند خلق ارزش اندکی کمتر از تخصیص ارزش بوده است. مطابق با بررسی‌های صورت گرفته و با در نظر گرفتن تغییرات صورت گرفته در ضرایب مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته، جدول زیر آزمون اختلاف میانگین ضرایب بدست آمده را نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج حاصل از آزمون تی برای ارزیابی اثر متغیرهای مداخله‌گر

متغیرهای شراکت استراتژیک	آماره توزیع تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				پایین	بالا
شناسایی زمینه‌های هم‌افزایی	۸۱/۵۳	۱۱۰	۰۰۰.	۴/۶۰	۴/۸۳
ساماندهی شبکه‌های شراکتی استراتژیک	۹۴/۷۰	۱۱۰	۰۰۰.	۴/۶۲	۴/۸۲
تقسیم توانمندی‌ها و منابع بین شرکاء (هم‌افزایی بالقول)	۳۷/۶۹	۱۱۰	۰۰۰.	۳/۹۹	۴/۴۴
تحقق پتانسیل‌های حاصل از هم‌افزایی	۱۰۰/۸۵	۱۱۰	۰۰۰.	۴/۶۸	۴/۸۷
پل زدن به حفره‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای	۳۳/۵۱	۱۱۰	۰۰۰.	۳/۷۶	۴/۲۴
کسب مزیت‌های حاصل از استقرار نظام مدیریت دانش	۲۵/۱۰	۱۱۰	۰۰۰.	۳/۰۲	۳/۵۴

ضرایب مربوط به جدول فوق نشان می‌دهد که با ورود متغیرهای مداخله‌گر، ضرایب مربوط به متغیرهای شراکت استراتژیک با تغییرات مثبت و معنی‌داری رو به رو شده‌اند. جدول زیر خلاصه نتایج مربوط به فرضیات تحقیق را بیان می‌دارد.

جدول ۷. خلاصه نتایج مربوط به فرضیات تحقیق

نتیجه	فرضیات تحقیق
تایید	فرضیه ۱: شراکت استراتژیک بر فرایند تخصیص ارزش از طریق فرایند خلق ارزش موثر است .
تایید	فرضیه ۱-۱: شناسایی زمینه‌های هم‌افزایی بر فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن موثر است.
تایید	فرضیه ۱-۲: ساماندهی شبکه‌های شراکتی استراتژیک بر فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن موثر است.
تایید	فرضیه ۱-۳: تقسیم توانمندی‌ها و منابع بین شرکاء (هم‌افزایی بالفعل) بر فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن موثر است.
تایید	فرضیه ۱-۴: تحقق پتانسیل‌های حاصل از هم‌افزایی بر فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن موثر است.
تایید	فرضیه ۱-۵: پل زدن به حفره‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای بر فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن موثر است.
تایید	فرضیه ۱-۶: کسب مزیت‌های حاصل از استقرار نظام مدیریت دانش بر فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن موثر است.
تایید	فرضیه ۲: متغیرهای مداخله‌گر مربوط به شراکت، بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن اثر دارد.
تایید	فرضیه ۲-۱: شدت رابطه بین شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن اثر دارد.
تایید	فرضیه ۲-۲: فرهنگ شرکاء (هنجارهای تعامل مشترک و فرهنگ تعامل) بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن اثر دارد.
تایید	فرضیه ۲-۳: سهم بازار شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن اثر دارد.
تایید	فرضیه ۲-۴: اندازه و ابعاد شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن اثر دارد.
رد	فرضیه ۲-۵: سن و قدمت شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن اثر دارد.
رد	فرضیه ۲-۶: پرتفوی شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و فرایند تخصیص ارزش از طریق خلق آن اثر دارد.
تایید	فرضیه ۳: فرایندهای خلق و تخصیص ارزش بر عملکرد سازمانی اثر دارند.
تایید	فرضیه ۳-۱: فرایندهای خلق و تخصیص ارزش بر معیارهای استراتژیک عملکرد اثر دارند.
رد	فرضیه ۳-۲: فرایندهای خلق و تخصیص ارزش بر معیارهای عملیاتی عملکرد اثر دارند.

نتایج حاصل از تحلیل صورت گرفته بر روی داده‌های موجود نشان می‌دهد که بین ارزیابی و کنترل فرایندهای استراتژیک و فرایند خلق و تخصیص ارزش رابطه معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر بین دو متغیر یادشده رابطه مستقیم و قوی وجود دارد. این در حالی است که فرضیه زمینه و تعامل همکاری بین سازمانی، سازماندهی شبکه‌های شراکتی، تقسیم توانمندی‌ها و منابع بین شرکاء، هم‌افزایی سازمانی و در نهایت پل زدن به حفره‌های سازمانی همگی ارتباط مثبت و معنی‌داری بر فرایند خلق و تخصیص ارزش دارند. در خصوص نحوه اثرگذاری متغیرهای

مداخله‌گر بر ارتباط میان شراکت استراتژیک و فرایند خلق و تخصیص ارزش می‌تواند اذعان داشت که اثرگذاری مولفه‌های تراکم شبکه شراکت و اندازه و ابعاد شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و خلق و تخصیص ارزش معنی‌دار نمی‌باشد. لازم به ذکر است زمینه‌های شناخته شده‌ای همچون شدت رابطه بین شرکاء، فرهنگ شرکاء، سن و قدمت شرکاء و در نهایت پرتفوی شرکاء بر ارتباط بین شراکت استراتژیک و خلق و تخصیص ارزش موثر هستند. از سوی دیگر در بحث ارتباط میان فرایند خلق و تخصیص ارزش و عملکرد سازمانی دو فرضیه مورد بررسی قرار گرفت که بر آن اساس معیارهای استراتژیک و معیارهای عملیاتی از مناظر مختلف بررسی و ارزیابی گردیدند. نتایج گویای این مطلب است ارتباط میان فرایند خلق ارزش ارتباط ضعیف اما معنی‌داری با عملکرد سازمانی دارد و این در حالی است که فرایند تخصیص ارزش ارتباط قوی تری با عملکرد استراتژیک و عملیاتی دارد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

تایید فرضیه ارتباط بین ارزیابی و کنترل فرایندهای استراتژیک و فرایند خلق و تخصیص ارزش موید با پیشینه پژوهش موجود بوده و به نظر می‌رسد این موضوع به میزان زیادی به ارتباط میان بانک‌ها و شرکتهای بیمه‌ای و مراودات تجاری میان آنها در کشور معطوف گردد. تراکم شبکه شراکت و اندازه و ابعاد شرکاء در زمره مهمترین عواملی به شمار می‌روند که در بسیاری از تحقیقات گذشته نیز نظرات مختلفی را به خود معطوف داشته‌اند. بسیاری بر اثرگذاری فرهنگ حاکم میان شرکاء، سن و قدمت شرکاء و از همه مهمتر پرتفوی شرکاء تاکید داشته‌اند. به همین منظور موارد ذیل را در قالب اهم پیشنهادات مطرح در بحث توسعه عملکردی حوزه‌های بیمه و بانک مطرح می‌گردند.

۱. محققان کشف کرده‌اند که تمایل قوی بین شرکاء وجود دارد که مایل هستند بعد از اتمام مدت شراکت‌ها، دوباره با هم شراکت تشکیل دهند اما شرایط و موقعیت‌های اتمام یا ادامه آن به طور کامل درک نشده است. زمینه‌های شبکه‌ای سازمانی نوعاً تفاوت‌های داخلی را نشان می‌دهند که از نظر ساختاری انعطاف پذیرند که شامل برخی اجراکننده‌هایی که قسمت‌های مرکزی بیشتری را اشغال می‌کنند که کنترل منابع و اطلاعات را امکان‌پذیر می‌کنند؛

۲. همه شراکت‌های که طراحی شده‌اند برای رسیدن به سود و منافع دوجانبه نیستند. برخی سازمان‌ها ممکن است محتاطانه وارد شراکت‌های استراتژیک شوند، ریسک کمتری کنند تا موقعیت‌هایی برای ادغام‌های بعدی به دست آورند یا کنترل تجارت را به دست گیرند. بررسی‌ها حاکی از آن است که شرکتهای بدون همکاری‌های لازم با همدیگر در دنیایی پر از رقابت قرن بیست و یکم موفق نخواهند شد و ناگزیر به شرکت در شراکت‌های استراتژیک هستند. کارایی و

- عوامل پیش برنده شراکت استراتژیک بانک‌ها و شرکت‌های بیمه بر حسب شماری از عوامل که غالباً در ارتباطی متقابل با یکدیگر قرار دارند، متغیر است؛
۳. یک محیط قانونی حمایت‌گر، برای توسعه موفق شراکت استراتژیک بانک‌ها و شرکت‌های بیمه، بسیار مهم است. قوانین مترقی مربوط به «فروش محصولات بیمه‌های از طریق شبکه بانکی» و «مالکیت شرکت‌های بیمه از سوی بانک‌ها» به وضوح پیش شرطی برای توسعه شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه می‌باشد.
۴. شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه در حال تجهیز نیروی فروش غیرمتخصص خود با مشاوران مالی هستند. به رغم نبود مشوق‌های کلان مالی در بسیاری از بازارهای رو به رشد به شدت توسعه یافته است. میزان فروش محصولات بیمه‌های از سوی بانک‌ها، در کشورهایی که این محصولات در آنها بالنسبه ساده بوده و شباهتی طبیعی میان آنها و محصولات بسته ای بانک‌ها وجود دارد، بالاست؛
۵. تلاش شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه در فروش محصولاتی با قابلیت جایگزینی با سپرده‌های بانکی (مانند محصولات با ارتباط واحدی ساده) و دیگر محصولاتی که به آسانی قابلیت فروش به عنوان بسته محصول را دارند، یا ترکیب محصولات بیمه ای با رهن، وام‌ها یا سپرده‌ها (مانند بیمه خانوار، بیمه عمر مانده بدهکار مرتبط با رهن و بیمه اعتبار) و سپس فروش آنها، با موفقیت بیشتری همراه بوده است. این محصولات به خوبی برای فروش توسط نیروی فروش غیر متخصص بانک متناسب شده‌اند. از سوی دیگر، هر جا که محصولات، پیچیده و فروش آنها نیازمند مشاوره تخصصی بوده (مانند بازنشستگی‌ها)، توفیق کمتری نصیب شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه شده است؛
۶. یک عامل اساسی در تعیین موفقیت بانک بیمه، توان نسبی شبکه‌های توزیع جایگزین می‌باشد. عملاً نیز اغلب چنین تلقی می‌شود که شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه از اثر بخشی هزینه‌ای بیشتری در مقایسه با شبکه‌های سنتی نمایندگی و کارگزاری برخوردار باشد؛
۷. نخستین مزیت توزیع محصولات بیمه‌ای از طریق شبکه بانکی نسبت به دیگر شبکه‌ها، ارتباط با مشتریان است. عواملی چون تقاضای رهن که فروش محصولات بانکی را سبب می‌شود، زمینه‌های جدیدی را ایجاد می‌کند که بانک‌ها را در فروش ترکیبی محصولات بیمه‌ای و بانکی توانمند ساخته و از این رو هزینه‌های ایجاد شده به ازای هر واحد فروش یک عامل اساسی در تعیین موفقیت شراکت بانک بیمه به شمار می‌رود. همچون دیگر شبکه‌ها، داده‌های موجود در زمینه هزینه و سودآوری توزیع بانکی نیز محدود است.
- اما به طور کلی اهم پیشنهادات کاربردی تحقیق، به ترتیبی که در ذیل بدان اشاره گردیده است، قابل طرح هستند:

- وجوب قوانین مترقی حمایتی مربوط به «فروش محصولات بانک بیمه» و «همکاری شرکت‌های بیمه از سوی بانک‌ها» به عنوان پیش شرطی برای توسعه شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه

- لزوم برخورداری از سطوح بالای خلقیت، نوآوری و انعطاف‌پذیری در فرایند شراکت بانک بیمه به جهت تامین نیازهای چندگانه مشتریان در حوزه‌های سرمایه‌گذاری و نیز در اخذ پوشش‌های بیمه‌ای مناسب

- شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه با هدف تجهیز نیروی فروش صورت پذیرد. در واقع تلاش شراکت بانک‌ها و شرکت‌های بیمه در فروش محصولات با قابلیت جایگزینی با سپرده‌های بانکی و دیگر محصولاتی که به آسانی قابلیت فروش به عنوان بسته محصول را دارند (ترکیب محصولات بیمه‌ای با رهن، وام‌ها یا سپرده‌ها) مانند بیمه‌های مستمری، بیمه عمر مانده بدهکار مرتبط با رهن و بیمه اعتبار) و سپس فروش آنها با موفقیت بیشتری همراه بوده است.

- بهره‌مندی حداکثری از سرمایه اجتماعی بانک‌ها به جهت افزایش فروش محصولات بیمه‌ای (علی‌الخصوص در بحث بیمه‌های زندگی) و توسعه روند یکپارچه سازی خدمات مالی به مشتریان به جهت وقادار نگاه داشتن آنها از سوی بانک‌ها



## منابع و مأخذ

۱. اعرابی، س. و تقی زاده مطلق، م. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک نوآوری تکنولوژیک. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲. خاکی، غ. (۱۳۷۹). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
۳. سرمد، ز. و. و بازرگان، ع. (۱۳۸۱). روش تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
4. Bae, J. H., & Gargiulo, M. (2004). Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. *Academy of Management Journal*, 843-859.
5. Chung, T. C. (2012). A Study on Bank Insurance Strategic Alliance of Marketing. *International journal of management*, 217-229.
6. Hoffmann, H. W. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 827-856.
7. Hoffmann, H. W. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 827-856.
8. Ireland, D. R. (2002). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 273-292.
9. Mehta, R. (2006). Strategic Alliance International distribution Channels. *Journal of Business Research*, 1094-1104.
10. Reuer, J. J., Heimeriks, H. K., & Klijin, E. (2009). Building Capabilities for Alliance Portfolios. *Long Range Planning*, 96-114.
11. Stuart, T. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic management journal*, 791-811.
12. Urriolagoitia, L. (2007). Sponsorship relationships as alliances: A life cycle model approach. *Business Horizons*, 157-166.
13. Villalonga, B., & McGahan, A. (2005). The choice among acquisitions, alliances, and divestitures. *Strategic Management Journal*, 1183° 1208.
14. Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 809-825.